



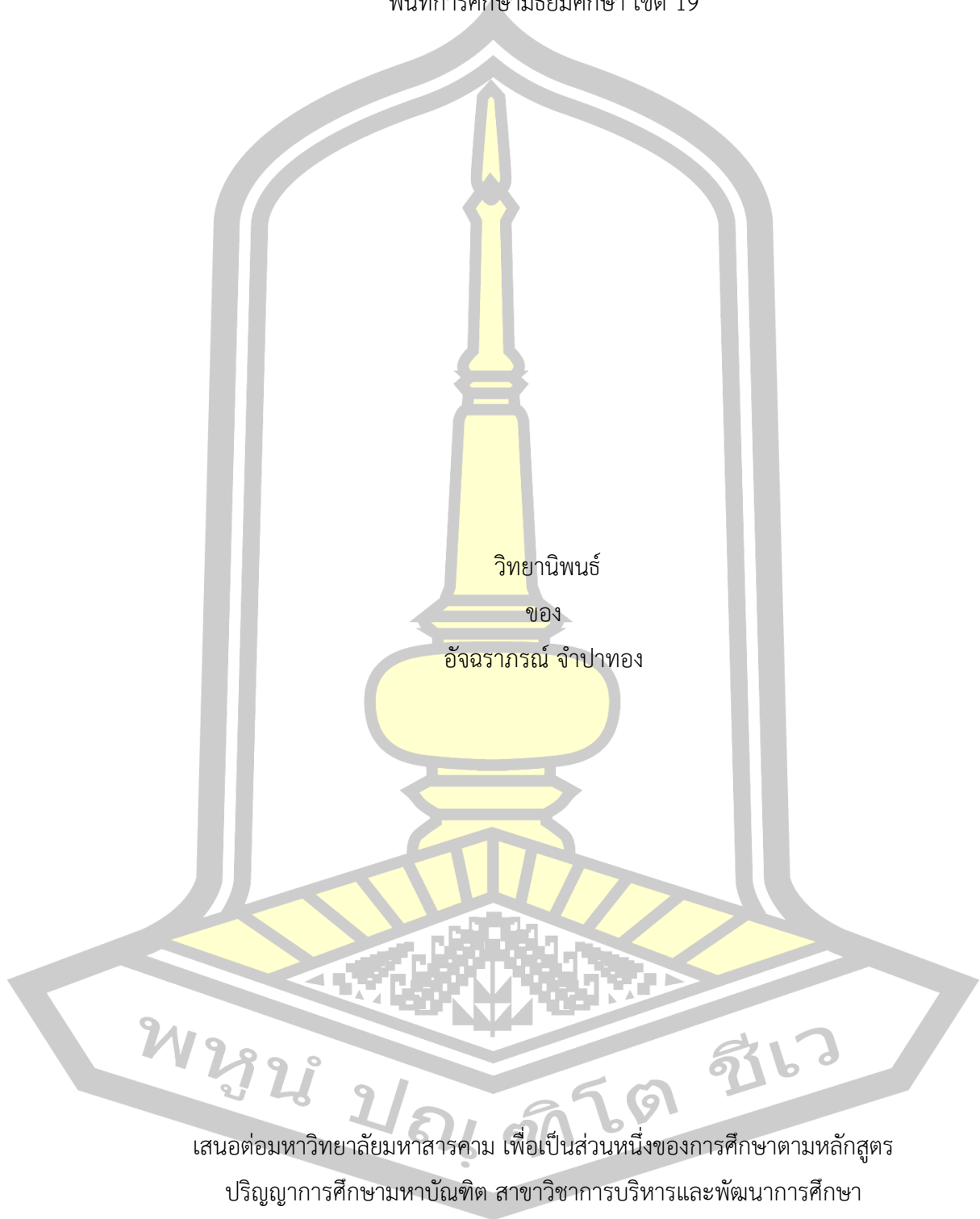
การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

วิทยานิพนธ์
ของ
อัจฉราภรณ์ จำปาทอง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
พฤษภาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

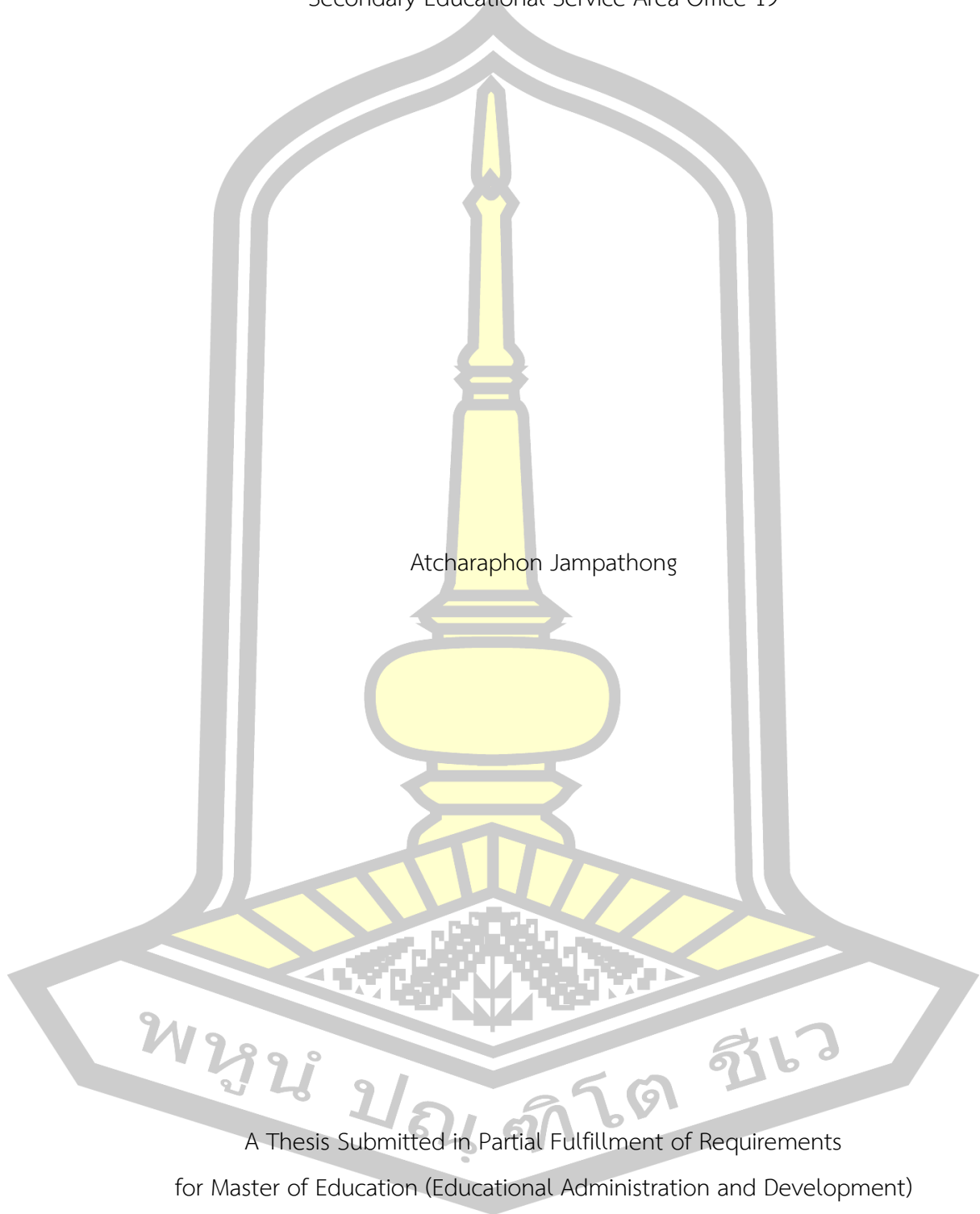


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

พฤษภาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing the Effective Teamwork Enhancing Program for Teachers Under the
Secondary Educational Service Area Office 19



Atcharaphon Jampathong

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Master of Education (Educational Administration and Development)

May 2021

Copyright of Maharakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวอัจฉราภรณ์ จำปา
ทอง แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. ธัชชัย จิตรนันท์)

กรรมการ

(รศ. ดร. สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์)

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทาลัย
มหาสารคาม

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19		
ผู้วิจัย	อัจฉราภรณ์ จำปาทอง		
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนนท์		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2564

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู จำนวน 250 คน และระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีจากผู้บริหารและครูโรงเรียนต้นแบบ จำนวน 6 คน สร้างโปรแกรม แล้วประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 มีสภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2. โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม กระบวนการพัฒนา สื่อวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ และการประเมินผล ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน โดยรวม มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : โปรแกรมเสริมสร้าง, การทำงานเป็นทีม, ทีมที่มีประสิทธิภาพ

TITLE	Developing the Effective Teamwork Enhancing Program for Teachers Under the Secondary Educational Service Area Office 19		
AUTHOR	Atcharaphon Jampathong		
ADVISORS	Assistant Professor Thatchai Chittranun , Ed.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2021

ABSTRACT

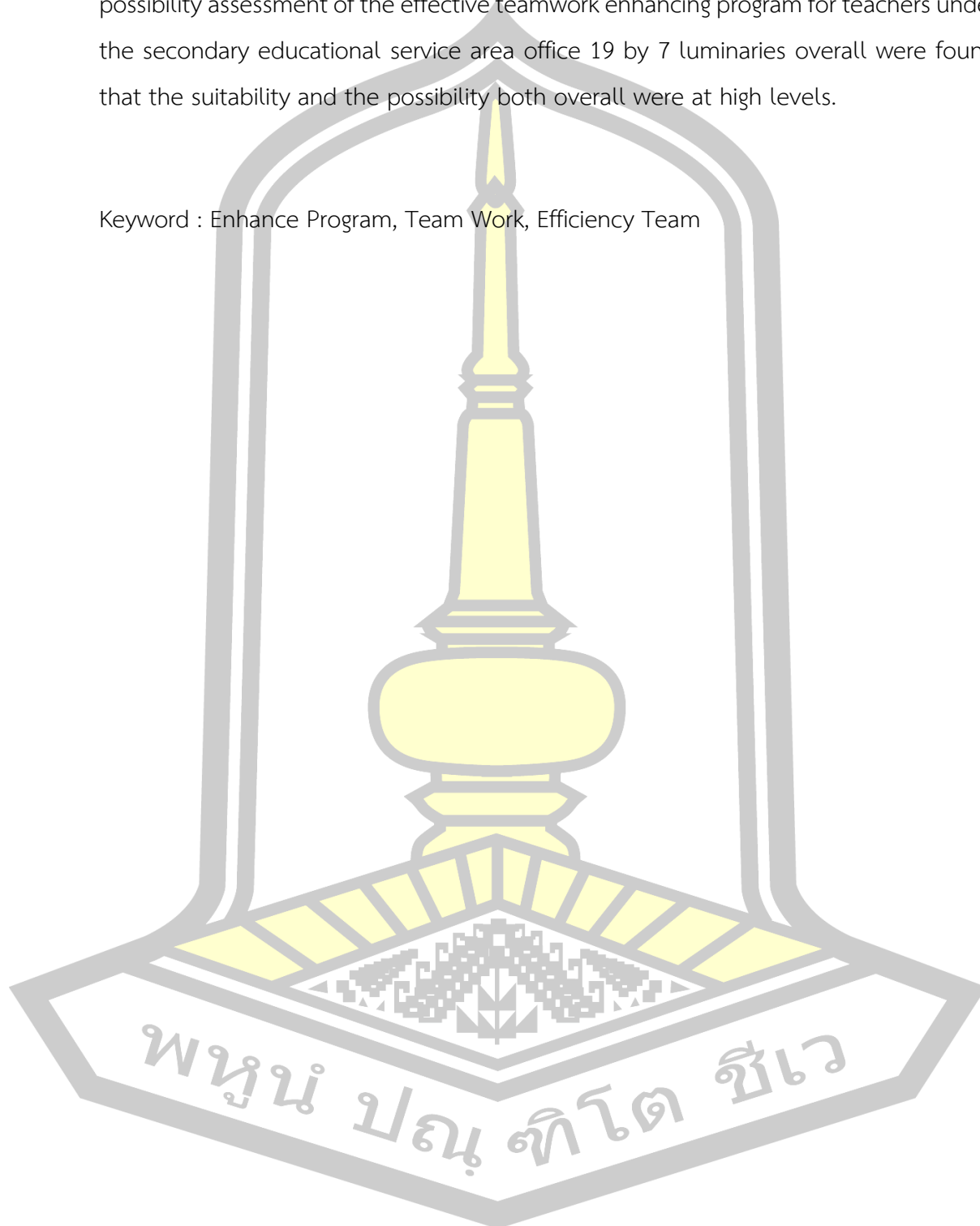
The purposes of this research were to 1) study the current state and the desirable state of effective teamwork of teachers under the secondary educational service area office 19, 2) developing the effective teamwork enhancing program for teachers under the secondary educational service area office 19. The research divided into 2 phases, the first phase was to study the current state and the desirable state of effective teamwork of teachers from a sample group of 250 teachers. And the second phase was to develop effective teamwork enhancing program for teachers under the secondary educational service area office 19 by studying best practices from 6 key performances consisted administrators and teachers from 2 pilot schools. Developing the program and presented 7 luminaries to assessed program suitability and program possibility. The statistic used to analyze data were percentage, mean, standard deviation and priority needs index. The research result was found that:

1. The current state of enhancing the effective teamwork of teachers under the secondary educational service area office 19 overall and all aspects were at moderate levels, and the desirable state overall and all aspects were at high levels.

2. The effective teamwork enhancing program for teachers under the secondary educational service area office 19 consisted of 6 components were program principle, program objective, the content of program, development process, media

and equipment used, and evaluation. The result of suitability assessment and possibility assessment of the effective teamwork enhancing program for teachers under the secondary educational service area office 19 by 7 luminaries overall were found that the suitability and the possibility both overall were at high levels.

Keyword : Enhance Program, Team Work, Efficiency Team



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ กรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ดูแลและให้คำปรึกษาในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา และคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอน ให้ความรู้แก่ผู้วิจัย ตั้งแต่เข้าศึกษา จนบัดนี้

ขอขอบพระคุณ คณะผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ประเมินโปรแกรม และคณะผู้เชี่ยวชาญผู้ตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ และคณะผู้บริหารและครูโรงเรียนต้นแบบ ที่ให้ความรู้และข้อคิดที่ดี เพื่อนำไปปรับใช้ในการพัฒนาโปรแกรมสำหรับการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ เพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ นิสิตสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา รุ่น พ.29 ศูนย์การศึกษาจังหวัดอุดรธานี ทุกคน ที่เป็นกัลยาณมิตร เป็นกำลังใจ และให้คำแนะนำที่ดีเสมอมา และขอขอบคุณ กำลังใจจากครอบครัว คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ผู้วิจัยจะนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาการทำงานและการดำเนินชีวิต เพื่อประโยชน์ของตนเองและประเทศชาติสืบต่อไป

อัจฉราภรณ์ จำปาทอง

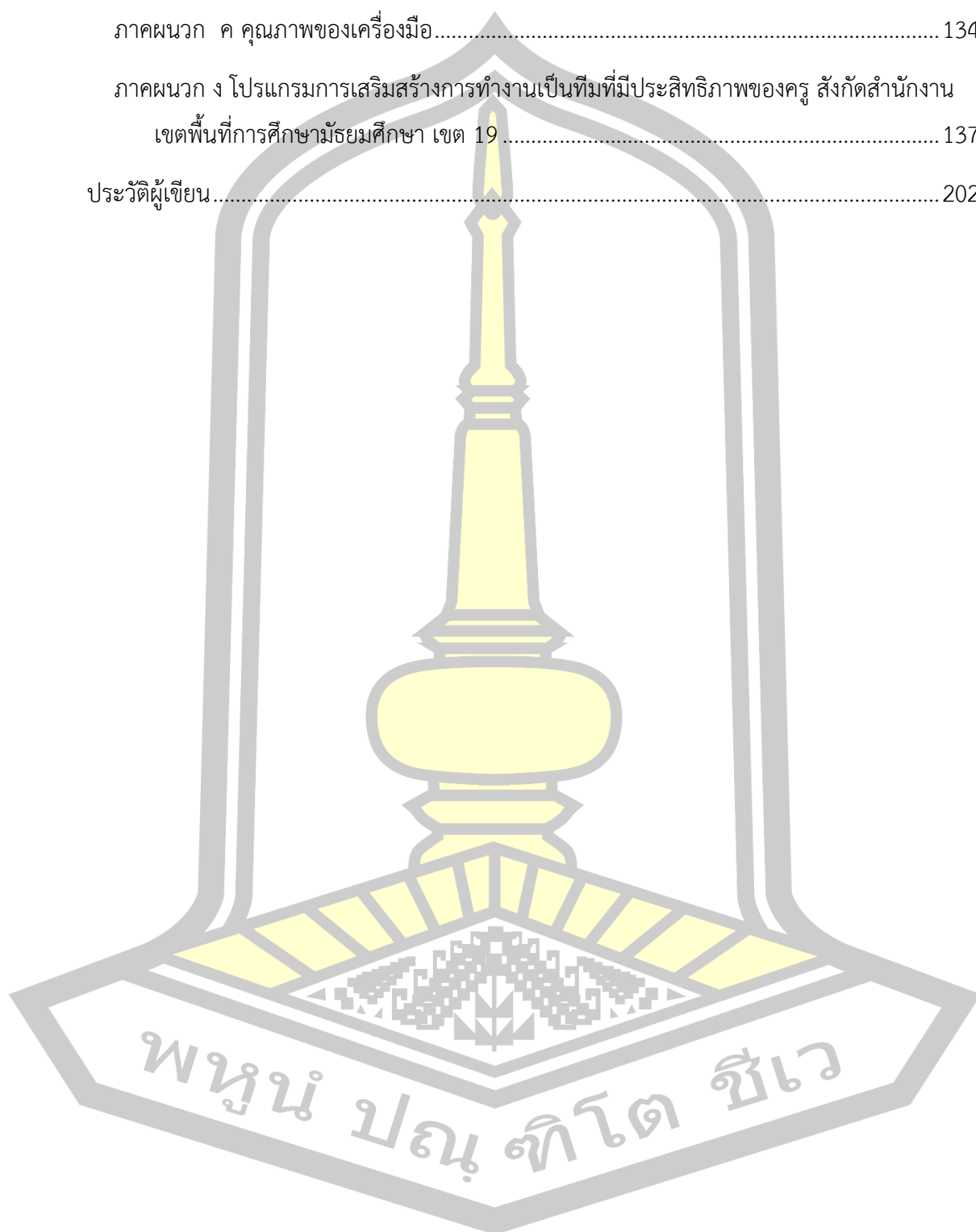
พูน ปรณ ทิโต ชีเว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามของการวิจัย.....	3
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	10
แนวคิดและทฤษฎีวิธีพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ.....	29
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร.....	32
โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม.....	43
บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19.....	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	52

1. งานวิจัยในประเทศ	52
2. งานวิจัยต่างประเทศ	56
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	59
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19	60
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19	64
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	68
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	70
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	70
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	70
1. ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้าง การ ทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19	70
2. ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19	85
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	100
ความมุ่งหมายของการวิจัย	100
สรุปผล	100
อภิปรายผล	101
ข้อเสนอแนะ	102
บรรณานุกรม	104
ภาคผนวก	123
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ	124

ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	126
ภาคผนวก ค คุณภาพของเครื่องมือ.....	134
ภาคผนวก ง โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19	137
ประวัติผู้เขียน.....	202



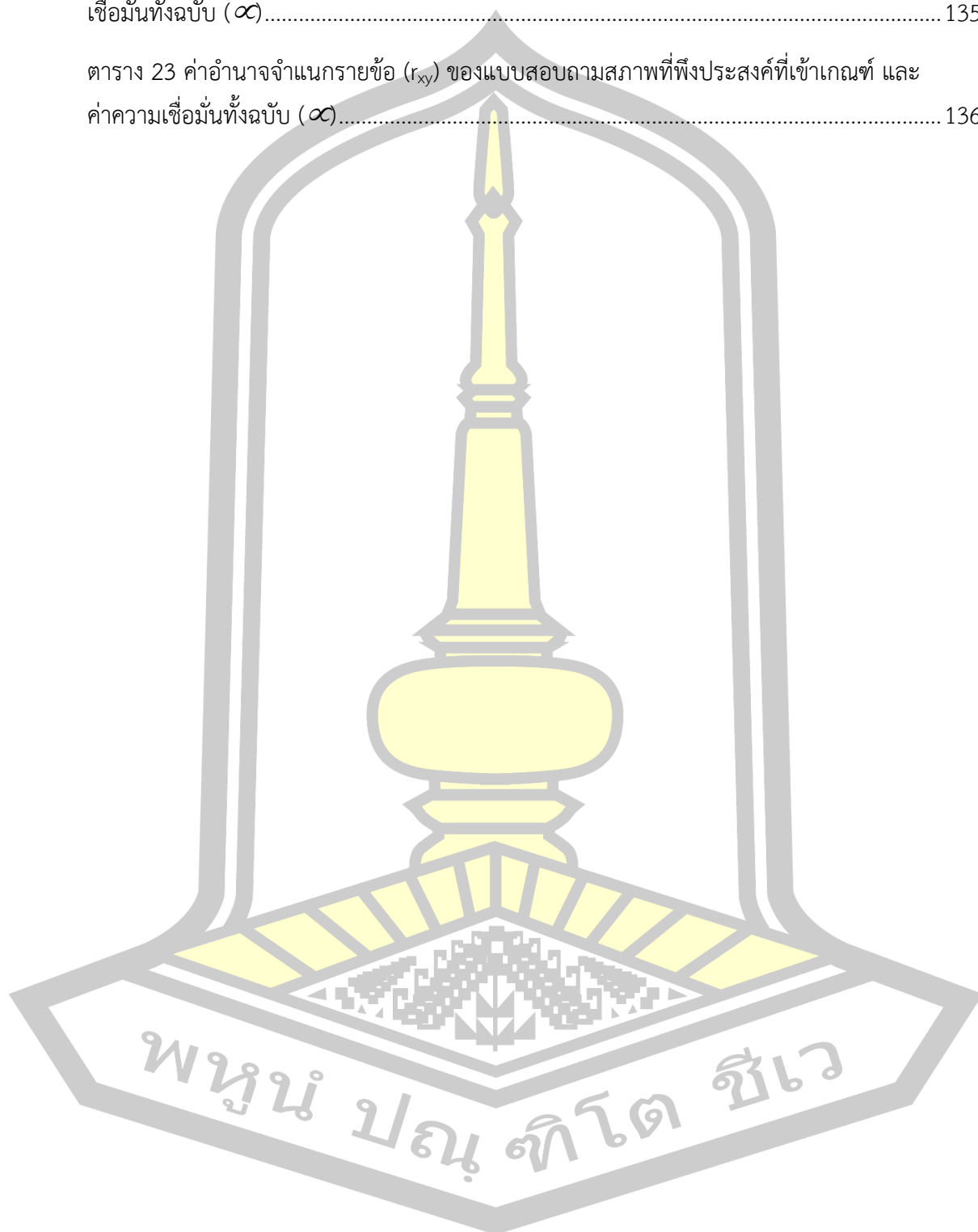
สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	23
ตาราง 2 ระยะเวลาวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง	59
ตาราง 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน	61
ตาราง 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	71
ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้าง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยรวมและรายด้าน	71
ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้าง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน	72
ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้าง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 ด้านบทบาทที่สมดุล	74
ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้าง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ	74
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้าง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	75
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้าง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านสัมพันธภาพที่ดีในทีม	76
ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้าง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านการมีส่วนร่วม	78

ตาราง 12 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) และลำดับของความจำเป็นของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยรวมและรายด้าน	79
ตาราง 13 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) และลำดับของความจำเป็นของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน	80
ตาราง 14 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) และลำดับของความจำเป็นของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านบทบาทที่สมดุล	81
ตาราง 15 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) และลำดับของความจำเป็นของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ.....	81
ตาราง 16 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) และลำดับของความจำเป็นของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์.....	82
ตาราง 17 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) และลำดับของความจำเป็นของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านสัมพันธภาพที่ดีในทีม	83
ตาราง 18 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) และลำดับของความจำเป็นของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านการมีส่วนร่วม.....	85
ตาราง 19 แผนการดำเนินการโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19	96
ตาราง 20 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน	99
ตาราง 21 ผลการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบและตัวชี้วัด โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยผู้เชี่ยวชาญที่เข้าเกณฑ์.....	135

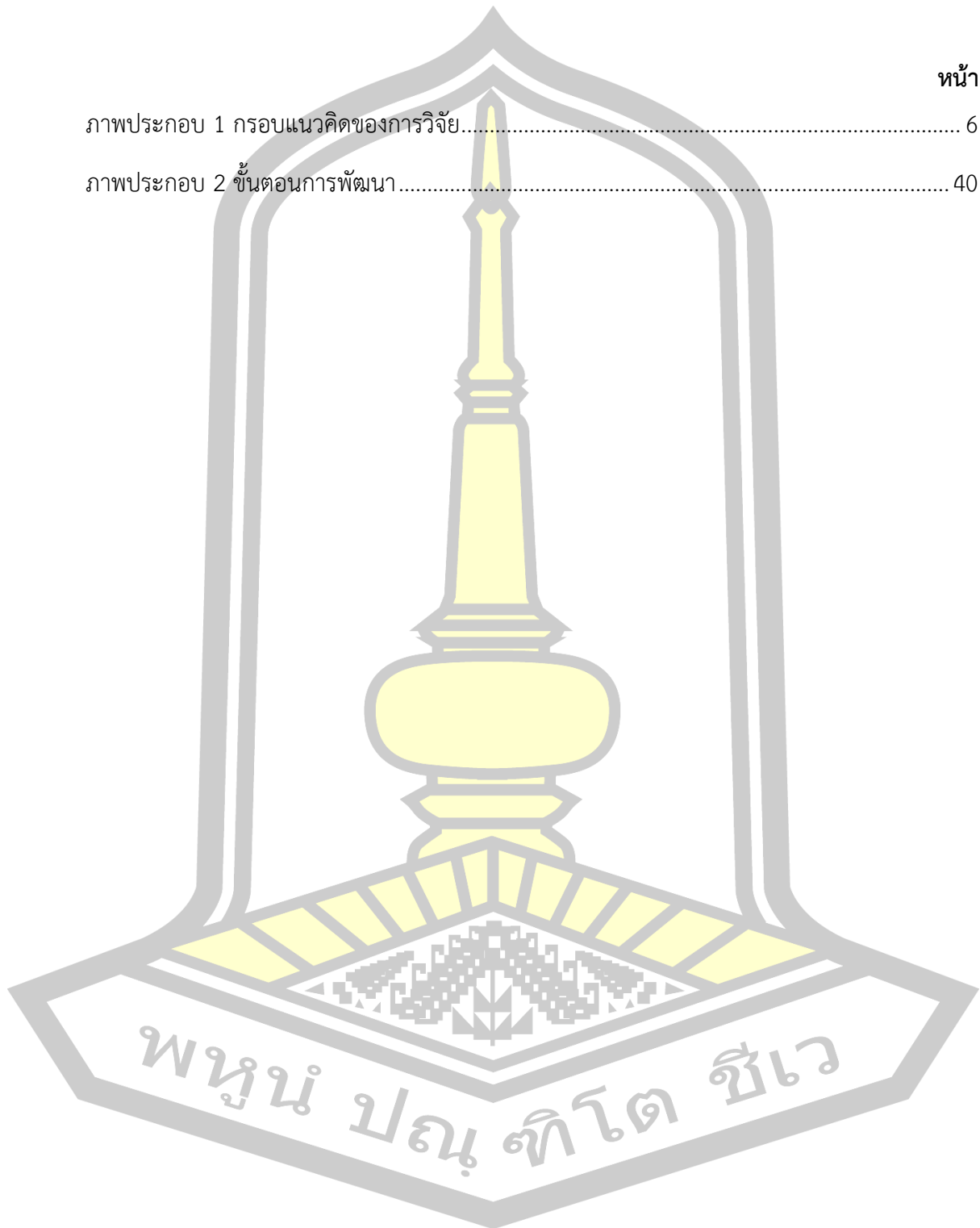
ตาราง 22 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r_{xy}) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันที่เข้าเกณฑ์ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (∞)..... 135

ตาราง 23 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r_{xy}) ของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ที่เข้าเกณฑ์ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (∞)..... 136



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	6
ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการพัฒนา.....	40



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การปฏิบัติงานในยุคแห่งการแข่งขันทุกองค์กรต้องมีศักยภาพ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ความท้าทายของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องเตรียมความพร้อมเชิงกลยุทธ์เพื่อรับสภาพการณ์ที่อาจจะกระทบต่อองค์กร (วีรวิชัย ปิยนนทศิลป์, 2560: 199-209) การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญ ไม่ว่าจะพัฒนาเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้มากขึ้น หรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ส่งผลเชิงบวกต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ หรือการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมรับรู้ปัญหาและการเปลี่ยนแปลง แสดงความคิดเห็น หรือกระทั่งมีส่วนร่วมในการบริหารที่มีใช้เป็นการตัดสินใจจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแต่ฝ่ายเดียว (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556: 37) โดยทุกเหตุผลของการพัฒนาองค์กรนั้น มีเพื่อต้องการพัฒนาให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการที่องค์กรมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรเปรียบได้ดั่งฟันเฟืองที่คอยขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวต่อไปข้างหน้า งานทุกงานที่สำเร็จไปได้ต้องอาศัยการทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจของทุกๆ ฝ่าย ในการร่วมแรงร่วมใจให้เกิดผลงาน แต่การจะให้บุคลากรเกิดความศรัทธาและจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรพึงจะต้องให้ความสำคัญต่อบุคลากรไม่ว่าจะเป็น การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การพัฒนาการทำงานไม่ว่าจะเป็นการทำงานรายบุคคลหรือการทำงานเป็นทีมด้วยกระบวนการพัฒนาอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การศึกษา ดูงาน การเสริมสร้างสมรรถนะให้กับบุคลากรในองค์กรโดยการให้ความรู้ ฝึกอบรมทักษะในการปฏิบัติงานสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น เพื่อเสริมสร้างให้ทุกคนสามารถทำงานให้กับองค์กรได้ตามจุดมุ่งหมาย มีความก้าวหน้าและสามารถเผชิญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมั่นใจ (จารุณี แก้วทอง, 2551: 15)

ดังที่กล่าวไว้แล้วว่า ปัจจัยที่สำคัญในการทำงานในองค์กรหนึ่งๆ ก็คือบุคลากรขององค์กร การทำงานของบุคลากรมีผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงานขององค์กร หากการทำงานราบรื่นเป็นไปในทางสร้างสรรค์มีการสนับสนุน เกื้อกูลกัน ช่วยกันแก้ปัญหา อุปสรรคและข้อยุ่งยากให้ผ่านพ้นไปได้ นั่น จะถือว่าเป็นการทำงานเป็นทีมที่ดี ส่งผลเอื้อให้งานออกมามีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมต้องอาศัยศักยภาพของคนในกลุ่ม เพื่อทำงานร่วมกัน คิดร่วมกัน วางแผนร่วมกันและแก้ปัญหาร่วมกัน เป็นการรวมพลังของบุคลากรที่จะช่วยให้ประสิทธิผลของทีมเพิ่มขึ้นสูงขึ้นได้ จิราภรณ์ สีขาว (2552: 19) ได้อธิบายเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมนั้น ผลงานที่ได้จากทีมจะมากกว่าผลงานของแต่ละคนที่ทำงานคนเดียวมารวมกัน ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นวิธีการที่ได้ผลมากที่สุด ในการปรับปรุงประสิทธิผลในการทำงานมีอยู่หลายกรณีที่ผลงานออกมามากกว่า

และประหยัดกว่ากลุ่มย่อย จึงเป็นผลให้สมาชิกกลุ่มพร้อมที่จะร่วมในกิจกรรมกลุ่ม และเมื่อมีส่วนร่วมก็มีความผูกพันและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างดี และถ้ามุ่งปรับคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิกของกลุ่ม และมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกับงานที่กลุ่มกำลังทำ จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร เป็นการสร้างพื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม และสามารถนำไปสู่การพัฒนาทีมงานได้โดยต้องอาศัยเทคนิค วิธีการหลายอย่างที่จะสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง และพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่องเพื่อองค์กรที่เข้มแข็งต่อไป

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานขององค์กรนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ 1) งานบางอย่างเป็นงานที่ไม่สามารถทำสำเร็จคนเดียวได้ 2) องค์กรมีความเร่งรีบที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย 4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ จึงต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 5) เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการและเป้าหมายใหม่ๆ และ 6) องค์กรต้องการที่จะสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น (บุตรี จารุโรจน, 2550: 109)

การทำงานของหน่วยงานประเภทสถานศึกษา ก็จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ เริ่มต้นจากการพัฒนาครู ซึ่งจะช่วยให้ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพ มีความสุขในการทำงานมากยิ่งขึ้น ที่สำคัญที่สุดคือช่วยให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืน การทำงานเป็นทีมเพื่อบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับ เข้าใจระบบการทำงานเป็นทีม รู้วิธีการร่วมมือกันเพื่อดำเนินงานหรือรู้จักการแก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ทีมงานเหล่านี้ประกอบด้วยผู้มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่แตกต่างกันทำให้ทีมงานสามารถระดมความคิดทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการทำงานเป็นทีมสูงสุด ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับหลักในการบริหารทีมงานให้ละเอียด ลึกซึ้งเพราะนอกจากจะทำให้ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทีมงานให้เหมาะสม หากเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาให้เป็นไปอย่างเหมาะสมด้วย (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2553: 39)

สภาพการณ์ทางทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ที่ผ่านมา พบว่า การพัฒนาครูด้านการทำงานเป็นทีมยังไม่มีชัดเจนและยังไม่เป็นไปตามความต้องการของครูผู้สอนเท่าที่ควร มีเพียงคู่มือการประเมินครู ที่ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสร้างขึ้น เพื่อใช้เป็นแบบประเมินครูผู้สอนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้และเพื่อประเมินการปฏิบัติงานประจำปีเท่านั้น แต่คู่มือที่มียังขาดรายละเอียดถึงวิธีการขั้นตอนการปฏิบัติในการได้มาของแต่ละตัวบ่งชี้ ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มงานวิจัย สำนักวิจัยและพัฒนา

การศึกษาที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาครูของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งสรุปในภาพรวมว่า การพัฒนาครูนั้นยังขาดระบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาครูจึงไม่มีคุณภาพและมาตรฐานที่ชัดเจน หลักสูตรและเนื้อหาไม่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู เพราะเน้นหลักการทฤษฎีมากกว่าการได้ลงมือปฏิบัติ ทำให้ครูไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากการอบรมได้ ขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องหลังการอบรม อีกทั้งการทำงานเป็นทีมยังขาดความชัดเจนในการปฏิบัติ โดยสถานศึกษาแต่ละแห่งมีการให้ความสำคัญด้านการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกัน บางแห่งมีการวางแผนปฏิบัติ ด้านการทำงานเป็นทีมสำหรับให้บุคลากรทุกคนได้ยึดถือและปฏิบัติ แต่สถานศึกษาบางแห่งขาดความชัดเจนด้านการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงภาระหน้าที่ด้านการจัดการเรียนการสอนและการดูแลนักเรียนที่มีค่อนข้างมาก ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการจัดการด้านการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19, 2561: 69) อีกทั้ง การพัฒนาครูยังขาดการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพเพราะงบประมาณจำกัด ไม่ตรงกับความต้องการของครูและขาดการติดตามประเมินผลการพัฒนา และยังพบว่า การพัฒนาครูในปัจจุบันยังไม่มีเอกภาพด้านนโยบายและมาตรฐานที่ชัดเจน แม้ว่าหน่วยงานต่างๆ จะจัดโครงการพัฒนาครูเป็นจำนวนมาก แต่ก็ยังซ้ำซ้อนไม่เป็นระบบ ขาดประสิทธิภาพและขาดความต่อเนื่อง ส่วนใหญ่หน่วยงานกลางเป็นผู้จัดวิธีการ โดยใช้การอบรม บรรยาย ประชุมกลุ่มย่อย และสรุปความคิดเห็นต่อที่ประชุมใหญ่ มีผู้เข้าประชุมค่อนข้างมากการดูแลผู้เข้าร่วมประชุมไม่ทั่วถึงและที่สำคัญ คือ ครูต้องละทิ้งการสอนเข้ามารับการอบรม มีค่าใช้จ่ายสูง ไม่สามารถติดตามผลการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่เห็นผลการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและไม่สามารถแก้ไขปัญหาของโรงเรียนได้ตรงประเด็น (สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2556: 49)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะครูผู้สอนจึงมีแนวคิดที่ว่า หากสามารถพัฒนาโปรแกรมที่จะช่วยเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพขึ้น ย่อมทำให้เกิดเครื่องมือที่ผู้บริหารหรือสถานศึกษาอื่น สามารถนำไปปรับใช้ได้สะดวก ประหยัด และเนื่องด้วยเป็นโปรแกรมจึงมีความชัดเจน ทั้งกระบวนการในการพัฒนา วิธีการ ระยะเวลา และวิธีการประเมินผลการพัฒนา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครูจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร หน่วยงานต้นสังกัด และผู้เกี่ยวข้องในการนำไปใช้เพื่อการพัฒนาครูด้านการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพต่อไป

คำถามของการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครูอยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19
2. ได้โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 มีคุณภาพ
3. ผลของการวิจัยใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ส่งผลต่อการพัฒนาครูด้านการทำงานเป็นทีม ทำให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย ผู้เรียนมีคุณภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 6 องค์ประกอบ (Woodcock, 1989: 75; ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์, 2543: 21; ศิณีย์ สังข์ศรี, 2544: 33-34; โกสินทร์ รังสยาพันธ์, 2545: 15; ทิศนา แคมมณี, 2545: 10; มิ่งขวัญ สันต์การ, 2546: 30; วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2549: 90-92; ทรงวุฒิ ทาระสา, 2549: 35) ประกอบด้วย

- 1.1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน
- 1.2 บทบาทที่สมดุล
- 1.3 การสนับสนุนและการไว้วางใจ
- 1.4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
- 1.5 สัมพันธภาพที่ดีในทีม
- 1.6 การมีส่วนร่วม

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอเป็น 2 ระยะ

ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

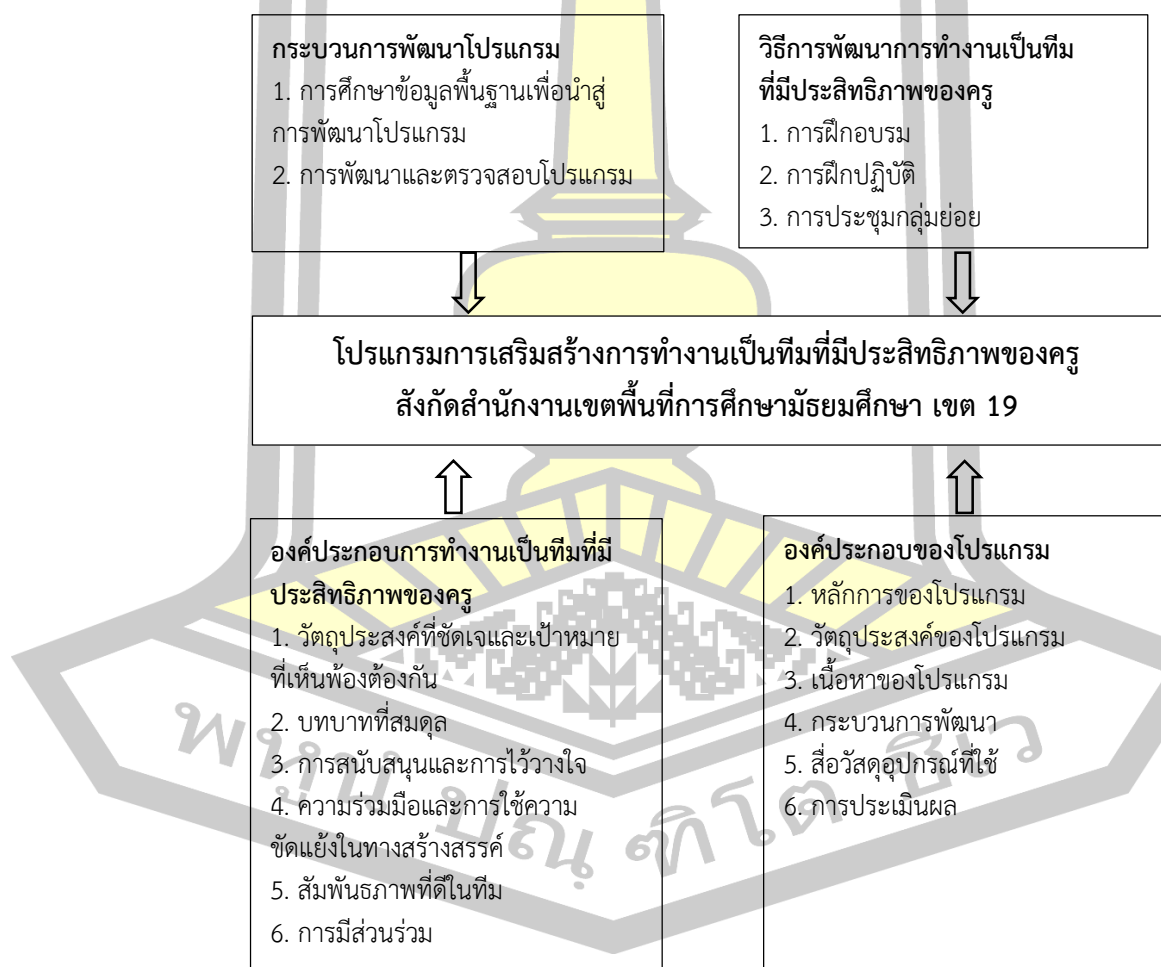
1. ประชากรในการวิจัย คือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 จังหวัดหนองบัวลำภู จำนวน 1,148 คน จำนวนโรงเรียนในสังกัด 21 โรงเรียน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 จังหวัดหนองบัวลำภู จำนวน 290 คน จาก 19 โรงเรียน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนต้นแบบ 2 โรงเรียน จำนวนรวม 6 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง

กรอบแนวคิดของการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 6 องค์ประกอบ (Woodcock, 1989: 75; ฌ็องน์ท์ ดนูพิทักษ์, 2543: 21; ศิณีย์ สังข์ศรี, 2544: 33-34; โกสินทร์ รัชสยาพันธ์, 2545: 15; ทิศนา แฉมมณี, 2545: 10; มิ่งขวัญ สันต์การ, 2546: 30; วิชัย ไถสุวรรณจินดา, 2549: 90-92; ทรวงุฒิ ทาระสา, 2549: 35) ประกอบด้วย
 - 1.1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน
 - 1.2 บทบาทที่สมดุล
 - 1.3 การสนับสนุนและการไว้วางใจ
 - 1.4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
 - 1.5 สัมพันธภาพที่ดีในทีม
 - 1.6 การมีส่วนร่วม
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม 6 องค์ประกอบ (ธารัง บัวศรี, 2542: 7; สุดาเรศ แจ่มเดชะศักดิ์, 2543: 57; จำลอง ไชยา, 2545: 91; ปริญญา มีสุข, 2552: 59) ประกอบด้วย
 - 2.1 หลักการของโปรแกรม
 - 2.2 วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
 - 2.3 เนื้อหาของโปรแกรม
 - 2.4 กระบวนการพัฒนา
 - 2.5 สื่อวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้
 - 2.6 การประเมินผล
3. แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู วิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู 3 วิธี (กรมสามัญศึกษา, 2542: 26; พิชัย เสี่ยมจิตต์, 2542: 129; ัญญา ผลอนันต์, 2546: 22; เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2540: 43-51) ประกอบด้วย

- 3.1 การฝึกอบรม
 3.2 การฝึกปฏิบัติ
 3.3 การประชุมกลุ่มย่อย
4. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาโปรแกรม กระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Joyce and Weil, 1985: 29; Barr and Keating, 1990: 37; Styles, 1990: 82; อุ๋นตา นพคุณ; 2546: 51; พัทณี กุลพานันท์, 2554: 97-115) ประกอบด้วย
- 4.1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานเพื่อนำสู่การพัฒนาโปรแกรม ได้แก่ การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น
- 4.2 การพัฒนาและตรวจสอบโปรแกรม ได้แก่ การศึกษาวิธีการที่ดีในการทำงาน เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นแนวคิดในการพัฒนาโปรแกรม และการตรวจสอบโปรแกรม โดยการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
- กรอบแนวคิดของการวิจัยมีรายละเอียดดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

นียมศัพท์เฉพาะ

1. โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู หมายถึง ชุดของกิจกรรม ที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม กระบวนการพัฒนา สื่อวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ และการประเมินผล

2. การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน แบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบ และปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ

2.1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน หมายถึง การกำหนดจุดหมายในการทำงานของทีม และระบุเป้าหมายที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด คือ 1) วัตถุประสงค์ของทีมมีความเป็นไปได้ สามารถวัดและประเมินผลได้ ระบุสิ่งที่ต้องการชัดเจน มีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติ มีขอบเขตของเวลาที่แน่นอน และผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก 2) เป้าหมายมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ และผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก 3) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลที่คาดหวังและปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และ 4) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีม และแผนการปฏิบัติงานต้องผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก

2.2 บทบาทที่สมดุล หมายถึง การกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความแตกต่างและความถนัดของแต่ละบุคคล และมีการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบและสมาชิกทุกคนให้การยอมรับ ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด คือ 1) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม และสมาชิกให้การยอมรับ และ 2) มีการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงทั้งการปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลการทำงาน และสมาชิกให้การยอมรับ

2.3 การสนับสนุนและการไว้วางใจ หมายถึง การสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีให้เกิดขึ้นภายในทีม เพื่อให้ทีมมีความสมัครสมานสามัคคี ทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง โดยให้เกิดการสนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในทีม ผู้วิจัยได้กำหนดตัวชี้วัด ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ 1) มีความไว้วางใจและเชื่อใจซึ่งกันและกัน 2) ให้การสนับสนุน ดูแล ช่วยเหลือและส่งเสริมซึ่งกันและกัน และมีผลประโยชน์เท่าเทียมกัน และ 3) สมาชิกทุกคนมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและซื่อสัตย์ต่อทีม

2.4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันโดยสมาชิกทุกคนต้องให้ความร่วมมือในการทำงานของทีม รวมถึงการรับฟังการวิเคราะห์ และจัดการกับปัญหาหรือความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ 1) ทีมร่วมรับฟังและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหรือความขัดแย้ง โดยไม่โทษตัวบุคคล และแก้ไขที่กระบวนการอย่างเหมาะสม 2) ใช้วิธีการที่เหมาะสมในการจัดการปัญหาหรือความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม และ 3) มีการติดตามและประเมินผลการแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้ง และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง

2.5 สัมพันธภาพที่ดีในทีม หมายถึง การติดต่อ สื่อสาร การพบปะ การพูดคุย และความเกี่ยวข้องกันในด้านต่างๆ ของสมาชิกในทีมที่เป็นไปในทางที่ดี เพื่อให้การทำงานของทีมราบรื่นและ

ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด คือ 1) มีการติดต่อสื่อสารที่ดีภายในทีม 2) สมาชิกทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของทีม ทุกคนให้การยอมรับ นับถือ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน 3) สมาชิกทุกคนเข้าใจกัน รับทราบข้อดี ข้อเสีย และความแตกต่างระหว่างบุคคล และ 4) สมาชิกทุกคนมีความอดทนในการอยู่ร่วมกันและอดทนในการทำงานร่วมกันจนสำเร็จ

2.6 การมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบของความเกี่ยวข้องผูกพันร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีม การทำงานร่วมกัน ความรับผิดชอบที่มีร่วมกัน การเคารพกฎกติกาของการทำงานร่วมกันและการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของทีม และความเข้มแข็งของทีมอยู่เสมอ ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คือ 1) สมาชิกทุกคนเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม และเข้าใจวิธีการทำงานเป็นทีม 2) สมาชิกทุกคนมีแรงจูงใจในการทำงาน และมีส่วนร่วมในการทำงานของทีมอย่างเต็มที่ 3) สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบต่อตนเอง และมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 4) สมาชิกทุกคนมีวินัยในตนเอง เคารพกฎของทีมและกฎของการทำงานร่วมกัน และ 5) มีการประชุม รับฟังปัญหา ติดตามความเข้มแข็งของทีม และจัดกิจกรรมเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้มแข็งของทีมเป็นประจำสม่ำเสมอ

3. สภาพปัจจุบัน หมายถึง ลักษณะการปฏิบัติที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน ด้านการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

4. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ลักษณะหรือความต้องการที่ต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

5. ครู หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 จังหวัดหนองบัวลำภู จำนวน 1,148 คน

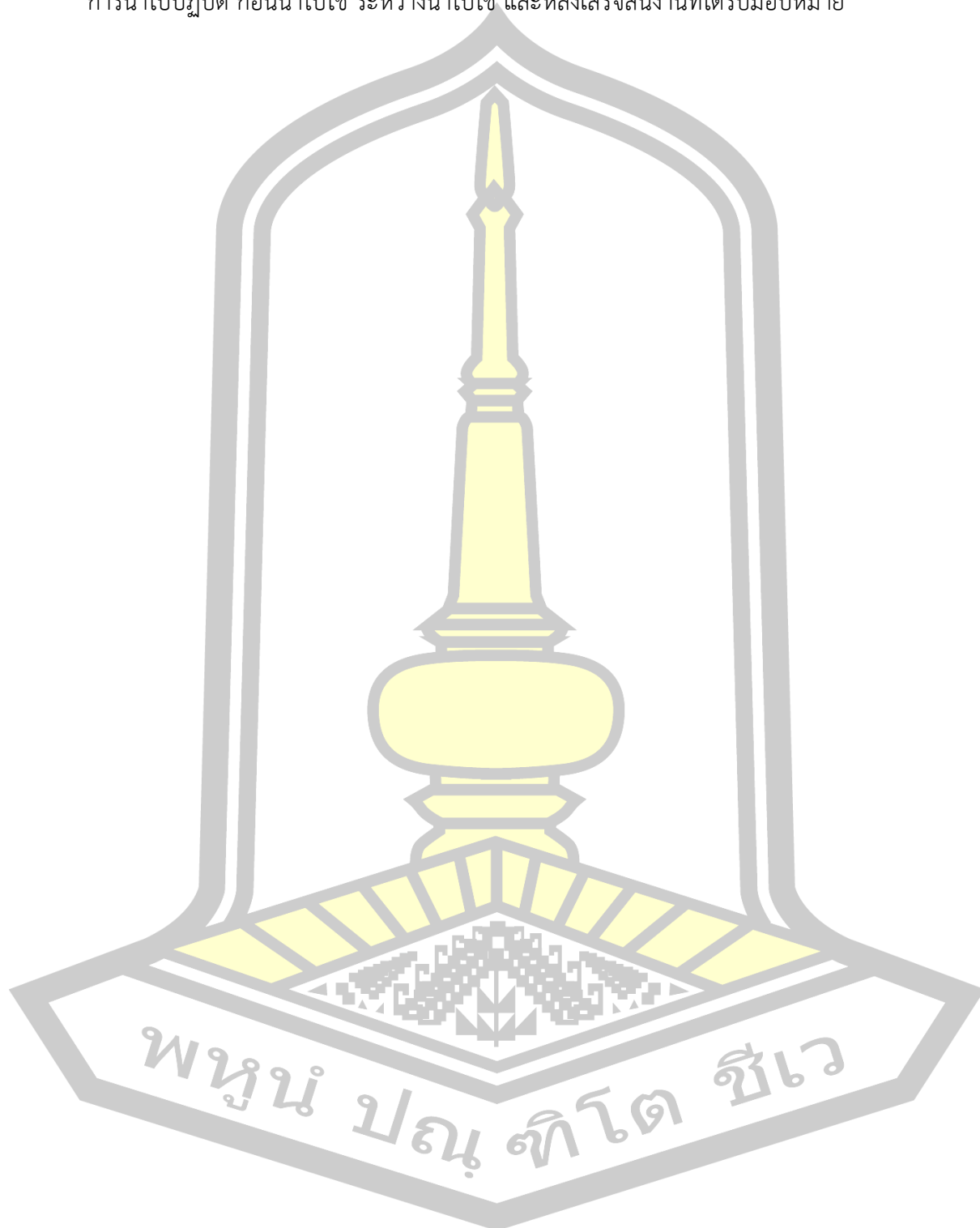
6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 หมายถึง หน่วยงานด้านการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งรับผิดชอบกำกับดูแลโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดเลย จำนวน 31 โรงเรียน และจังหวัดหนองบัวลำภู จำนวน 21 โรงเรียน มีสถานศึกษาในสังกัดทั้ง 2 จังหวัด รวม 52 โรงเรียน

7. วิธีการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการในหลายรูปแบบ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะ และคุณลักษณะสำคัญอื่นๆ เพิ่มขึ้นในทิศทางที่ดีขึ้น โดยในโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ผู้วิจัยใช้วิธีการพัฒนาบุคลากร 3 วิธี ดังนี้

7.1 การฝึกอบรม หมายถึง การให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ กำหนดและมอบหมายหน้าที่ จัดทำแผนการปฏิบัติ การสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในการปฏิบัติ เป็นวิธีการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะในการทำงาน ความเข้าใจ ทักษะที่ดี

7.2 การฝึกปฏิบัติ หมายถึง การลงมือปฏิบัติในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ การฝึกปฏิบัติ ฝึกการวิเคราะห์ห้บทบาหน้าที่ การมอบหมายงานแล้วให้นำการมอบหมายงานไปปฏิบัติจริงในการทำงานเป็นทีม ฝึกการใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อพัฒนาลูกทีม เป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของลูกทีม และสร้างความไว้วางใจไปพร้อมกัน แล้วให้นำไปปฏิบัติจริงในการทำงานเป็นทีม

7.3 การประชุมกลุ่มย่อย หมายถึง การประชุมกลุ่มย่อยแต่ละทีม เพื่อติดตามตรวจสอบการนำไปปฏิบัติ ก่อนนำไปใช้ ระหว่างนำไปใช้ และหลังเสร็จสิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
4. โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
5. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

1. แนวคิดการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม มีผู้ให้แนวคิดการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้ อูทัย บุญประเสริฐ (2532: 57) กล่าวว่า เป็นสิ่งที่ใช้กันมานานและใช้จนเป็นปกติ ในหน่วยงานทั่วไป แต่ปัจจุบันเป็นสิ่งที่กำลังได้รับความสนใจและมีการเอาใจใส่นำมาปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายมากยิ่งขึ้น ทั้งในองค์กรและของรัฐและเอกชน ความสนใจและใส่ใจในเรื่องนี้เป็นความต้องการทางการบริหาร อันเป็นผลมาจากการศึกษาที่เน้นเรื่องคน เรื่องกลุ่ม เรื่องธรรมชาติของกลุ่ม และธรรมชาติของคนในกลุ่มตลอดจนเรื่องแบบแผนของปฏิสัมพันธ์และกระบวนการดำเนินงานในกลุ่ม คนแบบต่างๆ เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ในการทำงานได้อย่างดี หลักการสำคัญของการทำงานเป็นทีมอยู่ที่การบริหารหรือจัดการโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม (Participation) ยึดหลักการร่วมมือกัน (Co-Operation) โดยให้มีการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม (Team Work) และการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง (Team Building) โดยเน้นให้แต่ละบุคคลเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานร่วมแบบเป็นทีม เน้นกระบวนการกลุ่ม (Group Process หรือ Group Dynamic) ในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันเดียวกันและเน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงในหน่วยงานนั้น ตามปกติแล้วไม่อาจเกิดขึ้นได้เองโดยธรรมชาติตามปกติในการรวมกลุ่มของคน แต่ต้องมีการสร้างสรรค์และพัฒนาอยู่เสมอ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องมึบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์และส่งเสริมให้เกิดทีมงานที่

มี ประสิทธิภาพสูง เป็นทีมงานที่แข็งแกร่ง และเป็นทีมงานที่มีกลไกในการทำงานสอดคล้องกับหลักการ ของกระบวนการกลุ่มในการทำงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545: 9) ให้แนวคิดการทำงานเป็นทีมว่า มนุษย์ เป็นสิ่งมีชีวิตที่ต้องอยู่ร่วมกันเป็นสังคม ต้องพึ่งพาอาศัยช่วยเหลือกัน เพื่อให้สามารถดำรงชีวิต และทำงานต่างๆ ได้ประสบผลสำเร็จ ธรรมชาติของมนุษย์ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน และการทำงานให้ เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพนั้น ต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจด้วยความเต็มใจ ไว้วางใจ กัน และคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญด้วย จึงมีแนวทางการสร้างทีมงานขึ้นเพื่อให้ บุคคล ทำงานร่วมกันได้อย่างดี

สุนันทา เลาหพันธ์ (2549: 36-37) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมเกิด จากศาสตราจารย์กลุ่มหนึ่งของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดโดยมีเอลตัน เมโย (Elton Mayo) ซึ่งเป็นบิดา แห่งการศึกษามนุษย์สัมพันธ์ในสหรัฐอเมริกา ศึกษาผลกระทบแสงสว่างที่มีต่อผลผลิต ของงานผลการ ทดลองสรุปว่า กลุ่มคนที่ปฏิบัติงานในห้องที่มีแสงสว่างเพียงพอมีผลการปฏิบัติงาน ที่มาก กล่าวคือ คนงานจะทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าภายใต้สภาวะที่มีแสงสว่างไม่เพียงพอ

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2553: 39) กล่าวว่า การบริหารองค์การไม่ว่าจะเป็น องค์การ ประเภทใด ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งใน ปัจจุบันรูปแบบของการทำงานได้เป็นไปในลักษณะการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่ องค์การ ทีมงานเหล่านั้นประกอบด้วย ผู้มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ที่แตกต่างกัน ทำให้ทีมงานสามารถระดมความคิดทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด แต่เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการ ทำงาน เป็นทีมสูงสุดผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับหลักในการบริหารทีมงานให้ ละเอียด ลึกซึ้ง เพราะนอกจากจะทำให้ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทีมงานให้ เหมาะสมแล้ว หากเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการ แก้ปัญหาให้เป็นไปอย่าง เหมาะสมได้ด้วย

สรุป จากแนวคิด ทฤษฎีการทำงานเป็นทีมของบุคคลต่างๆ ได้ว่า การทำงาน เป็นทีม เป็นการทำงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันมีการ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งในด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ และมีความพึงพอใจในการ ทำงานที่ได้รับ มอบหมายทำให้สามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จได้

2. ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ความหมายของคำว่า การทำงานเป็นทีม มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ การทำงานเป็นทีมในมุมมองที่แตกต่างกันไป ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

พิสมัย สุภัทรานนท์ (2548: 30) ได้ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม คือ กลุ่มของ บุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน กำหนดเป้าหมายหรือแนวทางร่วมกัน โดยต่าง รับผิดชอบร่วมกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานบรรลุ วัตถุประสงค์ดังกล่าว ส่วน วิชัย โถสุวรรณจินดา (2545: 142) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม ได้แก่ คน ที่มารวมกันเฉยๆ เพราะทีมงานจะรวมถึงความเป็นผู้นำกลุ่มการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของ กลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการผสมผสานสมาชิกของกลุ่มจะมีผลต่ออย่างมากต่อการทำงาน

ร่วมกัน เป้าหมายของการทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างที่มามีการทำงานอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักรและมีการประสานการทำงานเป็นทีมสมาชิกทุกคนสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน สอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันท (2546: 10) ที่กล่าวถึงการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันและเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อสมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ในทางปฏิบัติ ทีมอาจมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ได้ แต่ส่วนมากจะต้องประกอบด้วยผู้นำทีมและสมาชิกทีมที่อาจจะมาจากหน่วยงานต่างๆ กัน แต่ละคนต้องพยายามปฏิบัติงานให้สอดคล้องและประสานกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุด ของทีมเป็นเครื่องกำหนด

วิลาวรรณ รพีไพศาล (2542: 150) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึง การทำงานร่วมกันของสมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมทั้งหลาย บรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มต่างจิตใจตรงกัน ร่วมมือกันอย่างเต็ม ความสามารถ มีการประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2545: 189) ได้กล่าวว่า ทีม (Team) หมายถึง กลุ่มซึ่ง ประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะต่างๆ กันและทักษะเหล่านั้นเอื้ออำนวยต่อการทำงานของสมาชิกอื่นๆ ในกลุ่มโดยสมาชิกในกลุ่มนั้นมุ่งจะบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

Huse (1982: 199) ได้กล่าวถึงความหมายของทีมไว้ ดังนี้

ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาเดียวกัน

ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน

ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติให้

สำเร็จตามวัตถุประสงค์

Kezsbom (1990: 51) ได้ให้ความเห็นว่า ทีม หมายถึง การมอบหมายพิเศษ ให้กับกลุ่มบุคคลซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงานและ ทราบว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันในอนาคต นำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

Parker (1990: 16) ได้กล่าวว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้อง พึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งคนในกลุ่มนี้จะมีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จคือการทำงานร่วมกัน

Jonhson และ Jonhson (1991: 436) ได้อธิบายว่า ทีม หมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์มารวมกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน Woodcock และ Francis (1994: 1) ได้ให้คำจำกัดความว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคล ที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันในธรรมชาติของ

สรุป ได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน สมาชิกของทีมมีบทบาทภาระหน้าที่แตกต่างกัน แต่มีการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ดำเนินงานไปพร้อมๆ กัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทั้งภายในและภายนอกทีม ช่วยเหลือพึ่งพากัน

ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หากเกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน สมาชิกในทีมงานจะร่วมกันแก้ไขปัญหานำองค์กรสู่ความสำเร็จต่อไป

3. ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543: 255) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมนี้จะช่วยให้เกิดความสำเร็จในงานได้โดยง่าย อีกทั้งยังก่อให้เกิดความสงบสุข ซึ่งตามนัยความหมายของมนุษย์เป็นที่ยอมรับว่ามนุษย์ไม่อาจอยู่คนเดียวได้ ต้องมีปฏิสัมพันธ์ และเกี่ยวข้องกับมนุษย์ด้วยกัน จึงจำเป็นต้องเข้ากลุ่มและทำงานเป็นทีม ไม่เพียงแต่มนุษย์แต่ละคนเท่านั้น ครอบครัวหรือหน่วยสังคมที่เล็ก ๆ ก็เข้ากลุ่มกับเพื่อนบ้านเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นกลุ่ม ชุมชน หมู่บ้าน มีคณะกรรมการ หมู่บ้าน และทำงานร่วมกันเพื่อบริหารและอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกในหมู่บ้านนั้นๆ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544: 405) กล่าวถึงแนวคิดการทำงานเป็นทีมเป็นแนวคิดที่สำคัญที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบจัดงานใหม่ขององค์กรในปัจจุบันว่า บริษัทและองค์กรต่างยอมรับว่าเป็นวิธีที่เหมาะสม สามารถใช้ได้วิธีหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรนั้นสร้างคุณภาพที่สูงขึ้นได้เช่นเดียวกับบริษัทธุรกิจหลายประการที่มีการรวมตัวกันเข้าเป็นชมรม หรือสมาคมเพื่อดำเนินการทางธุรกิจหลายประการที่มีการรวมตัวกันเข้าเป็นชมรม หรือสมาคม เพื่อดำเนินการทางธุรกิจและช่วยเหลือ ปกป้องคุ้มครองสมาชิก ตลอดจนสังคมระดับประเทศ ทวีปและโลก

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2545: 9) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมในองค์กรที่ ประสบความสำเร็จ องค์กรดังกล่าวได้ใช้ทีมงานหรือคณะทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของความสำเร็จในด้านการศึกษา สถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สิ่งหนึ่งที่สำคัญนั้นจะต้องมีทีมงานที่มีคุณภาพ และสิ่งที่จะต้องเร่งดำเนินการคือการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์การใดจะประสบผลสำเร็จขึ้นต้องขึ้นอยู่กับทรัพยากรบุคคล เพราะคนเป็นศูนย์กลางของความสำเร็จ คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่สามารถพัฒนาให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นได้ คนเป็นผู้ที่จะกำหนดระบบงานที่เหมาะสมและเป็นผู้ปฏิบัติงานในระบบที่กำหนดไว้ การบริหารองค์การจะต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นอันดับต้นๆ ให้มีความก้าวหน้าเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในงาน มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการทำงานเป็นทีมนั้นจะมีส่วนช่วยให้คนได้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งจะทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หรือทีมงานนั้นเสมอ อีกทั้งยังสามารถเพิ่มความผูกพันกับองค์การนั้นๆ ได้อีกด้วย

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551: 1) กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังนี้ เนื่องจากความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับการบริหารทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารทีมงานจึงมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ ของกระบวนการในการบริหารงานให้กระจ่างชัดในทุกแง่มุม ไม่ว่าจะเป็นหลักในการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบของทีมงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงาน ตลอดจนวิธีกระตุ้นหรือจูงใจให้เกิดการทำงานเป็นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทีมงานได้ช่วยกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การ หากผู้บริหารสามารถเรียนรู้และนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ จะส่งผลต่อองค์การเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร และในด้านการสร้างความแข็งแกร่งขององค์การทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์มีความสำคัญในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานภายในองค์กรหรือหน่วยงาน ให้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังสามารถช่วยกันทำงานต่างๆ ที่มีความซับซ้อนให้สำเร็จลุล่วงไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และเห็นได้ว่าปัจจุบันมีผู้เห็นประโยชน์และนำความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ไปใช้ในการบริหารงานกันอย่างแพร่หลาย การทำงานเป็นทีมจึงเป็นที่ยอมรับและนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ

4. ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

Christ Argyris (สุนันทา เลานันท์, 2549: 36-37; อ้างอิงมาจาก Christ Argyris, 1964: 139-140) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะ ดังนี้

1. สมาชิกมีความจริงใจในการแสดงความรู้สึกต่างๆ
2. สมาชิกมีความไว้วางใจต่อกัน
3. มีวิธีการใหม่ๆ ให้แตกต่างจากเดิม
4. สนับสนุนให้ผู้อื่นมีความจริงใจในการแสดงความคิด
5. สนับสนุนให้สมาชิกทดลองวิธีการทำงานใหม่ๆ
6. สมาชิกมีความเป็นเอกัตบุคคล
7. สมาชิกกล้าเสนอความคิดเห็น
8. สมาชิกมีความห่วงใยเอื้ออาทรต่อกัน
9. สมาชิกมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร

Schein (1990: 522) ได้กล่าวถึง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วม แสดงความเห็นอกเห็นใจกัน
รับฟังกันและกัน
2. มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย
นั้น
3. มีความสัมพันธ์ที่ดีในทีม ในสถานการณ์ที่มีปัญหาเกิดขึ้นจะต้องช่วยกัน
แก้ปัญหา
4. การยอมรับ ความจำเป็นของการมีผู้นำ เมื่อสมาชิกทั้งหลายประชุมกันจะต้องมี
อาสาสมัครคนใดคนหนึ่งที่สมาชิกทีมยอมรับให้เป็นผู้นำ
5. ความเห็นพ้องต้องกัน เป็นสิ่งที่พึงประสงค์และพิสูจน์ให้เกิดขึ้น อย่างกรณีการ
ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ จะต้องได้รับแรงสนับสนุนอย่างเต็มที่
6. ความไว้วางใจ เชื่อใจ สมาชิกทั้งหลายจะต้องไว้วางใจกัน กล่าวคือ พวกเขา
สามารถเปิดเผยสิ่งที่เขาไม่รู้สึกสบายใจให้คนอื่นภายนอกได้ทราบ ให้สมาชิกในทีมได้รับรู้
7. การมีความยืดหยุ่น ลักษณะของความยืดหยุ่นจะสามารถแสวงหาหนทาง
ปฏิบัติใหม่และดีกว่าเดิม เพื่อให้แต่ละคนได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาอยู่เสมอ

Parker (1990: 31-56) กล่าวถึงคุณลักษณะ 12 ประการ ที่แสดงถึงทีมที่มี
ประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) วัตถุประสงค์

ในที่นี้อาจใช้คำหลายคำแทน เช่น พันธกิจ เป้าหมาย หรือ ภารกิจ สมาชิกของทีมจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการอธิบายภาพอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้บริหารและทีมต้องการให้เป็น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด

2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่น เป็นกันเอง ไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงาน เมื่อถึงเวลาการประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม

3. การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกทีมเรียกร้องการมีส่วนร่วม ต้องการเข้าร่วมในการอภิปรายและกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางวาจา หรือท่าทาง เป็นไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็น หรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง ส่วนร่วมในด้านอื่นๆ เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก ตัวอย่างในการจัดประชุมสมาชิกบางคนอาจเตรียมรายงาน เอกสาร การเสนอผลงาน ขณะที่บางคนจัดห้องประชุม เตรียมเครื่องมือ ไมโครโฟน และเทปบันทึกเสียง เป็นต้น

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกอื่นอย่างตั้งใจ คิดพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟัง และสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมที่แสดงความตัดสินใจให้กับคู่สนทนา เช่น การพยักหน้า การใช้สายตาดูจับที่คู่สนทนา การใช้คำพูดสั้นๆ เสริมซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารดีขึ้น

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) ในที่นี้หลีกเลี่ยงการใช้คำว่า “ความขัดแย้ง” เพราะในธรรมชาติจะสื่อความหมายไปในทางลบ ความไม่เห็นด้วยเป็นปรากฏการณ์อันเป็นผลเนื่องมาจากพลวัตที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นบรรยากาศการทำงาน ที่สมาชิกทุกคนมีสิทธิ์ที่จะแสดงความคิดเห็น แม้เป็นความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกคนอื่นๆ ก็ตาม ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องการให้มีการสื่อความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สมาชิกในทีมตั้งใจรับฟัง ความคิดเห็นต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเข้าใจเบื้องต้นเรื่องเหล่านั้น การรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะ การยอมรับจุดต่างและแสวงหาจุดร่วม มีการมองว่าความหลากหลายต่างๆ เป็นจุดแข็งของทีม สมาชิกต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวก ทุกคนคิดตรงกันว่าเรามีโอกาสแสดงความคิดเห็น ที่แตกต่างกันจะนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมได้ในที่สุด

6. ความเห็นพ้องกัน (Consensus) เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหาความคิด หรือการตัดสินใจ ซึ่งแสดงออกถึงการมีความสมานฉันท์และเอกภาพของทีม แต่ต้องไม่ใช่มาจากการออกคะแนนเสียง (Vote) สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับเรื่องต่างๆ อย่างเป็นเอกฉันท์อาจมีสมาชิกบางคนไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับกติกาการปฏิบัติตามมติของทีม

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) การเจรจาติดต่อระหว่างทีมบรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน บทบาทของผู้นำทีมมีความสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจในการสื่อสารหลายประการ คือ ประการแรก ผู้นำต้องสนับสนุนให้มีการอภิปราย ปัญหาและเรื่องสำคัญต่างๆ อย่างกว้างขวาง บางครั้งอาจ ต้องขอคำแนะนำจากสมาชิกของทีม ประการที่สอง ผู้นำเห็นด้วยกับแนวคิดที่ว่าสมาชิกทีมต้องร่วมมือกันทำงาน มีความรับผิดชอบร่วมกัน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignment) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยง ปัญหาความขัดแย้งด้านบทบาท ที่จะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุก ฝ่ายมีความเข้าใจตรงกัน

9. ภาวะผู้นำ (Shared Leadership) ผู้นำของทีมจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม กล่าวคือ สมาชิกต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีม ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยให้การทำงานของทีมนประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relation) สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้รับบริการ ซึ่งกลุ่มบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้าน การปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีม นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น งบประมาณ บุคลากร และการประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้สมาชิกที่อยู่ต่างแผนกในหน่วยงานเดียวกัน ก็สามารถให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ เช่น ด้านข้อมูล บุคลากร ความเชี่ยวชาญ เครื่องอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของทีม

11. รูปแบบการทำงานหลากหลาย (Style Diversity) ทีมที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถในการทำงานแตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ มีสมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งต่อทีม

12. การประเมินตนเอง (Self-Assessment) เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน อาจดำเนินการในรูปแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนและแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

Kazemak (1991: 29) ระบุเกณฑ์ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ จะต้องเป็นที่เข้าใจและยอมรับ
2. การแก้ไขความขัดแย้งจะต้องดำเนินการในเชิงสร้างสรรค์ หรือในแง่บวก
3. สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในบทบาทภาวะผู้นำ
4. ความสามารถของทุกคนในทีมถูกนำมาใช้
5. การติดต่อสื่อสารต้องเป็นไปอย่างเปิดเผย และทุกคนในทีมมีส่วนร่วม ประกอบกับสมาชิกทีมต้องรู้ว่าขณะนี้กำลังดำเนินการหรือเกิดเหตุการณ์อะไรอยู่
6. สมาชิกทีมให้การสนับสนุนต่อการควบคุมและการดำเนินการของทีม
7. ทุกคนในทีมมีวิธีแก้ปัญหาและตัดสินใจที่ดี
8. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการทดลองดำเนินการโดยใช้วิธีการ เทคนิคและแนวคิดต่างๆ และมีความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อผลการดำเนินการของทีม
9. ทุกคนในทีมจะประเมินการดำเนินงานและผลงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ

10. สมาชิกทีมมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง
อย่างชัดเจน

Johnson & Johnson (1991: 435) กล่าวถึงทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. เป้าหมายของสมาชิกกับทีมเข้ากันได้มีลักษณะสนับสนุนและเอื้อต่อการร่วมมือกันระหว่างสมาชิก
2. มีการสื่อสารแบบสองทาง ด้วยบรรยากาศการทำงานแบบเปิดเผย ได้สื่อสารทั้งความคิดและความรู้สึก
3. สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำร่วม
4. มีการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกในทีมอย่างเท่าเทียมกันที่มาของอำนาจคือ ศักยภาพของสมาชิกและข้อมูล
5. ส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจยืดหยุ่นตามสถานการณ์ และความคิดเห็นส่วนใหญ่เป็นมติของกลุ่ม
6. ความขัดแย้งและการอภิปราย มีการวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ยอมรับได้และช่วยในการปรับปรุงงาน
7. ความเหนียวแน่นในทีมเกิดจากการยอมรับการสนับสนุน การเชื่อใจ ความรัก และความเป็นพวกเดียวกัน
8. สมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิภาพของทีม และช่วยตัดสินใจที่จะเลือกกลยุทธ์ในการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และพัฒนาทีมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

9. สมาชิกทุกคนในทีมส่งเสริมให้มีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การพัฒนาศักยภาพของตนเอง และสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์

Dyer (1995: 52) กล่าวถึง ทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มีเป้าหมายและประโยชน์ที่ชัดเจน สมาชิกทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
2. สมาชิกทุกคนเข้าใจในหน้าที่และบทบาทในการปฏิบัติงาน
3. มีความเชื่อใจไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีม
4. มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
5. สมาชิกยอมรับการตัดสินใจของคนอื่น
6. ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน
7. ผู้นำทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น และเป็นผู้ที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง
8. ยอมรับและจัดการความขัดแย้งอย่างเฉลียวฉลาด มีโครงสร้างและกระบวนการของทีมที่มั่นคงและสอดคล้องกับงาน เป้าหมาย และสมาชิกทีม

สงวน ช่างฉัตร (2541: 274) ได้อธิบายลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย สมาชิกทีมงานที่มีลักษณะดังนี้ คือ

1. ความเข้าใจและยอมรับภารกิจของกลุ่ม

2. การแสดงความคิดเห็นและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาการทำงานของทีมงาน

3. การแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
4. เคารพในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน
5. การให้ความร่วมมือและประสานงานกันอย่างดีระหว่างสมาชิก
6. การแสดงความขัดแย้งในการทำงานเชิงสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย
7. ความสามารถติดต่อสื่อสารถึงกันและกันอย่างสะดวกและมี ความคล่องตัว
8. ความสามารถประสานงานกับทีมงานอื่นได้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545: 23-26) กล่าวถึง การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ต้องคำนึงถึงรายละเอียด ดังนี้

1. เป้าหมาย (Goal) เป็นเรื่องที่สำคัญและขาดไม่ได้กับทุกทีมเพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการพัฒนาของทีม สมาชิกทุกคนจะต้องเข้าใจ มีส่วนร่วมและมีความผูกพันกับเป้าหมายของทีม
2. การแสดงออก (Expression) สมาชิกทุกคนในทีมมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรีแต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกคนอื่นๆ
3. ความเป็นผู้นำ (Leadership) สมาชิกทุกคนในทีมจะต้องเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ และตามความสามารถของตน
4. การแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (Consensus) สมาชิกทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้ตอบและลงมติร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาและปฏิบัติงานโดยไม่สร้างความกดดัน หรือบังคับให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องยอมรับเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ
5. ความไว้วางใจ (Trust) สมาชิกในทีมจะต้องเชื่อใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ สนับสนุนการตัดสินใจของสมาชิกในทีมและร่วมมือกันปฏิบัติงาน
6. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การทำงานจะอาศัยความคิดและความสามารถของสมาชิกทุกคนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของทีม

นำชัย เลวัลย์ (2549: 4) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความกระจ่างชัดในวัตถุประสงค์และเห็นด้วยกับเป้าหมาย (Clear Objective and Agreed Goals) สมาชิกทุกคนจะต้องมีความเข้าใจเป้าหมายอย่างเด่นชัด และเต็มใจที่จะผูกพันเพื่อให้เกิดความสำเร็จ
2. การเปิดเผยและการเผชิญหน้ากัน (Openness and Confrontation) สมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานร่วมกัน

3. การสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน (Support and Trust) สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ

4. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) สมาชิกในทีมอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี มีการสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีม ก็จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์

5. การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound Procedure) สมาชิกในทีมจะอาศัย ข้อเท็จจริงเป็นหลักในการตัดสินใจจากข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนมีการพูด การเขียน การทำงานในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหา

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) หัวหน้าทีมจะต้องมี บทบาทผู้นำที่ดี เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติทุกอย่าง ไม่ผูกขาดเป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำจะกระจายไปทั่วกลุ่ม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

7. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) ทีมจะต้องใช้เวลาในการประเมินพฤติกรรม และเรียนรู้ถึงความผิดพลาดในการทำงานของกลุ่ม จะต้องทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน อาจทบทวนระหว่างการทำงานหรือหลังจากทำงานเสร็จแล้ว

8. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) สมาชิกจะได้รับการพัฒนาอย่างมีแผนตามความชำนาญของแต่ละบุคคล

9. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound Intergroup Relations) นอกจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มแล้ว จะต้องให้กลุ่มอื่นเข้าใจและยอมรับและช่วยเหลือเมื่อจำเป็นด้วยความเข้าใจและปราศจากการแข่งขัน

สรุป ได้ว่า ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กร ความสำเร็จของงานจะต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี เพื่อที่งานจะได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

5. องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานเป็นทีม นอกจากจะช่วยให้งานดำเนินจนประสบความสำเร็จแล้วยังช่วยให้สมาชิกของทีมงานเกิดความรู้สึกว่าเป็นที่ต้องการของสมาชิก มีคุณค่า เมื่อสมาชิกในทีมช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย สมาชิกและทีมงานเกิดความภาคภูมิใจ ต่างมีความจงรักภักดีต่อทีมงานและเกิดความรู้สึกและห่อหุ้มกัน หลังจากการฝึกคนให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมแล้วจะสามารถทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ การทำงานเป็นทีมอาจเริ่มจากการจัดการในระดับสูงลงมาถึงการจัดการระดับต่ำขององค์กรหรือการตั้งทีมงานเฉพาะกิจ เพื่อศึกษาปฏิบัติการแก้ปัญหาและดำเนินงานเฉพาะด้านตามที่ได้รับมอบหมาย การทำงานเป็นทีมจึงเป็นกุญแจสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริงลักษณะของการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมองค์ประกอบต่างๆ จากนักวิชาการหลายท่าน และผู้วิจัยได้รวบรวมดังนี้

Woodcock (1989: 75) กล่าวถึง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 11 องค์ประกอบ คือ

1. บทบาทที่สมดุล (Balance Roles)
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objective and Agree Goals)
3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (Openness and Confrontation)
4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust)
5. ความร่วมมือ และการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation and Conflict)
6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound Procedures)
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership)
8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review)
9. การพัฒนาตนเอง (Individual Development)
10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound Inter Group Relation)
11. การสื่อสารที่ดี (Good Communications)

ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์ (2543: 21) ได้เสนอองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ความไว้วางใจ (Trust) เป็นลักษณะสำคัญในการทำงานเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งคนที่จะมารวมกันเป็นทีมเพื่อที่จะทำงานร่วมกัน จำเป็นต้องมีความไว้วางใจกันและกัน
2. การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนปัญหาในการทวาทานอย่างชัดเจนตรงไปตรงมาอย่างทั่วถึง ซึ่งสามารถตอบโต้และตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย หรือมีการสื่อสารแบบสองทาง
3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย (Unity of Purpose) ทิศทางการทำงานของทีมนั้น สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดความชัดเจนเข้าใจตรงกัน
4. การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน (Respect) มีการรับฟังกันและกัน เคารพในสิทธิอันพึงมีพึงได้ ความรู้ความสามารถ บทบาทหน้าที่ของกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ และพร้อมที่จะทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ
5. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลจะเป็นสิ่งที่สร้างน้ำใจในการทำงาน สนับสนุนเพื่อนร่วมทีมด้วยความเต็มใจ อันจะก่อให้เกิดความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน
6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participations) เป็นการเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมทีมได้มีส่วนคิดตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและร่วมกันทำงานในทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้ายให้มากที่สุดตามแผนงานที่กำหนดไว้ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

โกสินทร์ รังสยาพันธ์ (2545: 15) ได้สรุปองค์ประกอบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. ทุกคนมีส่วนร่วม มีความเป็นกันเอง
2. สมาชิกเข้าใจนโยบายและเป้าหมายของกลุ่ม
3. มีการกำหนดหน้าที่ของสมาชิกไว้ชัดเจน
4. สมาชิกเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนอย่างดี รวมทั้งมีการอุทิศตน อุทิศเวลาในการทำงาน
5. สมาชิกรับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ตลอดจนช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทีมงาน
6. สมาชิกหาความคิดเห็นพ้อง และร่วมตกลงแนวทางดำเนินการ และแก้ไข
7. สมาชิกให้ความสนใจ ทั้งหลักการและวิธีการในการปฏิบัติตน และพยายามปรับปรุงแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น
8. มีการพัฒนาตนเองของสมาชิกและพัฒนาทีมงานอยู่ตลอด

ทิตินา แคมมณี (2545: 10) อธิบายถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 6 ด้านคือ

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน คือ บุคคลที่ร่วมกันทำงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการ มารวมกลุ่มร่วมกัน จะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีบทบาทหน้าที่การดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีการสื่อความหมายต่อกันและกัน เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน
4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ
5. การตัดสินใจร่วมกัน คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีโอกาสร่วมกันที่จะตัดสินใจในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่ง
6. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

มิ่งขวัญ สันทัดการ (2546: 30) สรุปองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม
2. การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานของทีม
3. การมีส่วนร่วม
4. การสื่อสารแบบเปิด
5. การสร้างความไว้วางใจ
6. การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม

7. ภาวะผู้นำทีม
8. การมีมนุษยสัมพันธ์
9. การประเมินตนเอง

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549: 90-92) สรุปองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมมี

10 ข้อ ดังนี้

1. สมาชิกของทีมต้องรู้และมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และทุกคนรู้ว่าคนต่างมีภาระผูกพันที่ต้องปฏิบัติหรือดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างจริงจัง วัตถุประสงค์ดังกล่าวต้องชัดเจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในทีม เพื่อให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ลดความขัดแย้งเพื่อความร่วมมือสร้างสรรค์ ลดการควบคุม และการทำโทษ

2. สมาชิกของทีมต้องมีความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมของตนและเพื่อนร่วมทีมโดยต้องเข้าใจว่ามนุษย์มีความแตกต่างกัน ทั้งร่างกาย และจิตใจ ทั้งมีเป้าหมายในชีวิตไม่เหมือนกัน

3. สมาชิกในทีมต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสมโดยมีทั้งบทบาทที่มุ่งสนองความต้องการที่เฉพาะตน และบทบาทตามตำแหน่ง

4. ต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่างๆที่เป็นเครื่องช่วยควบคุมให้สมาชิกของทีมประพฤติปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานนั้น ๆ

5. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกของทีม

6. มีวิธีการขจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการอมชอม ประนีประนอมพูดด้วยเหตุผลหรือการลงมติ

7. สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงาน โดยการแสดงออกซึ่งสีหน้าและอากัปกิริยาท่าทาง ความกระตือรือร้นในการพูดคุยเปิดเผย วางใจซึ่งกันและกัน และข้อขัดแย้งตลอดจนคำปรึกษา พร้อมที่จะแสดงน้ำใจ และให้ความช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มเท่าที่โอกาสจะอำนวย

8. ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วม รู้สึกเป็นกลุ่มหรือเป็นพวกเดียวกัน

9. มีวิธีการทำงานที่ดีในกลุ่ม ต้องเข้าใจเหตุผลที่กระทำการตัดสินใจ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา เลือกหาทางแก้ไขที่เหมาะสมที่สุด และดำเนินการตามแนวทางที่ได้ตัดสินใจโดยมีการประเมินเหตุผล

10. สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ทั้งสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ในการทำงานเป็นทีม ผู้นำกลุ่มสมควรที่จะปรึกษาหารือกับสมาชิกในกลุ่มเพื่อทำความเข้าใจและความเห็นชอบเกี่ยวกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ นับเป็นการสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ทีมงานอีกด้วย

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549: 35) ได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้

6 ด้าน คือ

1. การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี
2. การสื่อสารอย่างเปิดเผย
3. การมีส่วนร่วม

4. การมีเป้าหมายเดียวกัน
5. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
6. การยอมรับนับถือ

จากการศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ดังนี้

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ทีม.	นักวิชาการ	องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม							ความถี่
		Woodcock (1989: 75)	ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์ (2543: 21)	โกสินทร์ รุ่งสายพันธ์ (2545: 15)	ทิตนา แซมมณี (2545: 10)	มิ่งขวัญ สันต์การ (2546: 30)	วิชัย โสวรรณเงินดา (2549: 90-92)	ทรงวุฒิ ทาระสา (2549: 35)	
1	บทบาทที่สมดุล	√		√		√	√		4
2	วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน	√	√	√	√	√	√	√	7
3	การเปิดเผยและเผชิญหน้า	√	√			√			3
4	การสนับสนุนและการไว้วางใจ		√			√	√	√	4
5	ความร่วมมือและการใช้ขีดแย้งในทางสร้างสรรค์	√			√		√		3
6	ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	√				√			2
7	การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	√		√		√			3
8	การพัฒนาบุคคล	√		√					2
9	สัมพันธภาพที่ดีในทีม	√				√	√	√	4
10	การติดต่อสื่อสารที่ดี	√			√		√	√	4
11	บรรยากาศการทำงานที่ดี					√	√		2
12	การมีส่วนร่วม		√	√	√	√	√	√	6
13	การมีผลประโยชน์ร่วมกัน				√				1
14	มีการยอมรับซึ่งกันและกัน		√					√	2

ตาราง 1 (ต่อ)

ที่.	องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	นักวิชาการ						ความถี่
		Woodcock (1989: 75)	ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์ (2543: 21)	โกสินทร์ รังสยาพันธ์ (2545: 15)	ทิตานา แคมมณี (2545: 10)	มิ่งขวัญ สันต์การ (2546: 30)	วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549: 90-92)	
15	วิธีการทำงานที่ดีในกลุ่ม						√	1
16	ความเข้าใจและเห็นใจกันของสมาชิก						√	1
17	มีความเห็นร่วมกัน			√	√			2
18	ต้องมีกฎระเบียบให้ทีมปฏิบัติตาม						√	1

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของนักวิชาการและบูรณาการแนวคิดของ Woodcock (1989: 75), ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์ (2543: 21), โกสินทร์ รังสยาพันธ์ (2545: 15), ทิตานา แคมมณี (2545: 10), มิ่งขวัญ สันต์การ (2546: 30), วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549: 90-92), ทรงวุฒิ ทาระสา (2549: 35) ได้องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 2) บทบาทที่สมดุล 3) การสนับสนุนและการไว้วางใจ 4) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 5) สัมพันธภาพที่ดีในทีม 6) การมีส่วนร่วม

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิด ไว้ดังนี้

สุนันทา เลานันท์ (2540: 76-77) ได้อธิบายถึงวัตถุประสงค์ที่มีความชัดเจนและมุ่งเป้าหมายด้วยกัน คือ สิ่งที่ทำให้สมาชิกทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกัน กลุ่มจะต้องหาวิธีการทำให้สมาชิกเกิดความผูกพัน ประารถนาให้เกิดผลตามที่ต้องการ ด้วยการสร้างความรู้สึกที่เป็นเจ้าของและรู้สึกว่าคุณค่าต่อกลุ่มด้วย ซึ่งโดยปกติแล้วการสร้าง ความผูกพันและความปรารถนา ดังกล่าวจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายและมีความเห็นพ้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม สิ่งที่ยังระลึกไว้เสมอ คือ วัตถุประสงค์นั้นเป็นสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ตายตัว สมาชิกต้องคอยตรวจสอบทบทวนและปรับปรุงวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีในการสร้างแรงจูงใจได้อย่างสูงไม่ต้องควบคุมการทำงานมากนัก มีความขัดแย้งน้อยลง

Woodcock (1989: 75) ได้อธิบายความหมายของคำว่า วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objective and Agree Goals) การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติจะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำมีความขยันขันแข็งกระตือรือร้นที่คิดจะสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน หมายถึง การกำหนดจุดหมายในการทำงานของทีม และระบุเป้าหมายที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวชี้วัด สำหรับองค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน จำนวน 4 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของทีมมีความเป็นไปได้ สามารถวัดและประเมินผลได้ ระบุสิ่งที่ต้องการชัดเจน มีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติ มีขอบเขตของเวลาที่แน่นอน และผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก

2. เป้าหมายมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ และผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก

3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลที่คาดหวังและปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

4. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีม และแผนการปฏิบัติงานต้องผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก

2. บทบาทที่สมดุล มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย ไว้ดังนี้

มิ่งขวัญ สันต์การ (2546: 30) ให้ทรรศนะว่า การกำหนดบทบาทหน้าที่ การประชุมมอบหมายงานที่ระบุในคำพรรณนางานมีความชัดเจน เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาท เพื่อให้เหมาะสมกับความถนัด และความสามารถของแต่ละคน หรืออาจจะหมุนเวียนได้ตามความเหมาะสม

Woodcock (1989: 82) ได้อธิบายความหมายของคำว่า บทบาทที่สมดุล (Balance Roles) คือ การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงานบทบาทที่สมดุลเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างทีมงานของ ผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถ และความแตกต่างของบุคคลในการทำงานแต่ละด้านก่อนมอบหมายงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า บทบาทที่สมดุล หมายถึง การกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความแตกต่างและความถนัดของแต่ละบุคคล และมีการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบและสมาชิกทุกคนให้การยอมรับ โดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวชี้วัด สำหรับองค์ประกอบที่ 2 บทบาทที่สมดุล จำนวน 2 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม และสมาชิกให้การยอมรับ

2. มีการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงทั้งการปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลการทำงาน และสมาชิกให้การยอมรับ

3. การสนับสนุนและการไว้วางใจ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยาม และความหมาย ไว้ดังนี้

สมคิด บางโม (2545: 248-249) อธิบายถึง การสนับสนุนและการไว้วางใจ คือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิกเปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานที่เหมาะสมอย่างเต็มที่ มีความลับระหว่างกันน้อยที่สุด ไม่แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันระหว่างสมาชิกยินดี และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

ศันสนีย์ ชูเชื้อ (2549: 20) อธิบายถึงการสนับสนุนและความไว้วางใจว่า เป็น พื้นฐานของความรักความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะทุกคนในสมาชิกต่างแน่ใจและมั่นใจว่าเขาจะมีส่วนร่วม ทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจและร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ และพัฒนาการที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว

Woodcock (1989: 75) ได้อธิบายเกี่ยวกับ การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกันว่า การสนับสนุนเป็นสิ่งสำคัญ เช่น การสนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใย ปัญหาและประเด็นต่างๆ ของเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่นๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจัง อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การสนับสนุนและการไว้วางใจ หมายถึง การสร้างสัมพันธภาพอันดี ให้เกิดขึ้นภายในทีม เพื่อให้ทีมมีความสมัครสมานสามัคคี ทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง โดยให้เกิด การสนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในทีม ผู้วิจัยได้กำหนดตัวชี้วัด สำหรับ องค์ประกอบที่ 3 การสนับสนุนและการไว้วางใจ จำนวน 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. มีความไว้วางใจและเชื่อใจซึ่งกันและกัน
2. ให้การสนับสนุน ดูแล ช่วยเหลือและส่งเสริมซึ่งกันและกัน และมีผลประโยชน์เท่าเทียมกัน
3. สมาชิกทุกคนมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและซื่อสัตย์ต่อทีม
4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542: 99) อธิบายถึง ความร่วมมือและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ สมาชิกร่วมกันทำงานอยู่บนพื้นฐานการช่วยเหลือเกื้อกูล และแบ่งปันกัน รวมทั้งใช้ความแตกต่างทางความคิดในการหาทางเลือกมากขึ้น ในความร่วมมือที่แท้จริง ซึ่งมีชีวิตชีวาและมีรสชาติ นั้น จะต้องมีความขัดแย้งปนอยู่ด้วย ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อชีวิตในองค์การทีมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องฟันฝ่าอุปสรรค ข้อขัดแย้ง และใช้ผลของความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย คนเราจะมองความขัดแย้งเป็นสิ่งตรงกันข้ามกับความร่วมมือซึ่งเป็นความจริง หากสมาชิกในกลุ่มที่มีสิ่งที่ตกลงกันได้ไม่ได้อยู่ร่ำไป ก็ยากที่จะ

หาสิ่งใดได้สำเร็จ แต่การมีความขัดแย้งนอกจากจะช่วยป้องกันไม่ใหสมาชิกเกิดความพอใจ และเริ่มเกลียดคร้านแล้วความขัดแย้งยังกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ในการทำงานอีกด้วย

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคนอื่น ๆ (2553: 11) อธิบายถึงการใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งคือก่อให้เกิดสิ่งใหม่หรือทิศทางใหม่เพื่อป้องกันการหยุดอยู่กับที่ กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็นมุ่งขจัดปัญหาที่เลือนลอยและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของทีม และบุคคล ช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกัน ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

Woodcock (1989: 75) ได้อธิบายความหมายเกี่ยวกับ ความร่วมมือ และการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-Operation and Conflict) ว่าการบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการ ทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

สรุปได้ว่า ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันโดยสมาชิกทุกคนต้องให้ความร่วมมือในการทำงานของทีม รวมถึงการรับฟัง การวิเคราะห์ และจัดการกับปัญหาหรือความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวชี้วัดสำหรับองค์ประกอบที่ 4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ จำนวน 3 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ทีมร่วมรับฟังและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหรือความขัดแย้ง โดยไม่โทษตัวบุคคล และแก้ไขที่กระบวนการอย่างเหมาะสม
2. ใช้วิธีการที่เหมาะสมในการจัดการปัญหาหรือความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม
3. มีการติดตามและประเมินผลการแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้ง และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง
5. สัมพันธภาพที่ดีในทีม มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามและความหมาย ไว้ ดังนี้

รัชณี ขวัญบุญจัน และคณะ (2547: 73) ได้อธิบายถึงสิ่งสำคัญในการสร้าง และรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ได้แก่

1. การเคารพนับถือกัน คือ การรู้จักและเคารพในสิ่งที่บุคคลนั้นเป็นอยู่
2. ความรับผิดชอบ คือ การที่เราสามารถดูแลตนเอง เป็นที่พึ่งพิงไว้เนื้อเชื่อใจของคนอื่นได้ สามารถแยกแยะถูกผิดได้
3. ความเข้าใจ คือ การรู้จักผู้อื่นโดยเข้าใจถึงอารมณ์ และความรู้สึกของผู้อื่น
4. การสานต่อความสัมพันธ์ คือ ความพยายามที่จะรักษาความสัมพันธ์ไว้รอดทนและตั้งใจที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยไม่เป็นฝ่ายรอให้อีกฝ่ายหนึ่งเริ่มต้นก่อน
5. การดูแลเอาใจใส่ คือ การคิดถึงความรู้สึกและความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งและพยายามปฏิบัติสิ่งดีๆ ให้กัน

มาลัยภรณ์ บุตรดี (2550: 39) อธิบายถึงลักษณะการปฏิบัติงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกว่า จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน โดยพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ คือ ความขัดแย้งที่ควรนำมาแก้ไขเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม และสิ่งที่ขัดขวางมิให้ทีมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Woodcock (1989: 75) ได้อธิบายความหมายเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มว่ากลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดีสมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญเวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น รวมถึงความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ เพื่อสร้างการยอมรับและสนับสนุนจากกลุ่มอื่นๆ ขณะเดียวกันก็ สนับสนุนกลุ่มอื่นด้วย ยอมรับปัญหา พร้อมช่วยเหลือ ใช้กลุ่มอื่นเป็นแหล่งความคิดและเปรียบเทียบทำความเข้าใจการตัดสินใจของทีม

สรุปได้ว่า สัมพันธภาพที่ดีในทีม หมายถึง การติดต่อ สื่อสาร การพบปะ การพูดคุย และความเกี่ยวข้องกันในด้านต่างๆ ของสมาชิกในทีมที่เป็นไปในทางที่ดี เพื่อให้การทำงานของทีมราบรื่นและประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวชี้วัด สำหรับองค์ประกอบที่ 5 สัมพันธภาพที่ดีในทีม จำนวน 4 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีภายในทีม
2. สมาชิกทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของทีม ทุกคนให้การยอมรับ นับถือ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน
3. สมาชิกทุกคนเข้าใจกัน รับทราบข้อดี ข้อเสีย และความแตกต่างระหว่างบุคคล
4. สมาชิกทุกคนมีความอดทนในการอยู่ร่วมกันและอดทนในการทำงานร่วมกันจนสำเร็จ
6. การมีส่วนร่วม มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามและความหมาย ไว้ดังนี้ เมตต์ เมตต์การุณจิต (2541: 17) ได้ให้ทรรศนะไว้ว่า การมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิดร่วมทำในกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อตนเองและองค์กร

สงวน ช่างฉัตร (2541: 255) ให้ทรรศนะว่า การสร้างความร่วมมือกันอย่างเข้มข้นเป็นการทำให้สมาชิกในทีมงานทำกิจกรรมร่วมกัน โดยการกำหนดให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตามขอบเขตที่เหมาะสมของแต่ละคน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมและร่วมมืออย่างเข้มข้นมีบรรยากาศการทำงานแบบมีชีวิตชีวา และความร่วมมือกันแก้ปัญหาพัฒนาทีมงานอย่างสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบของความเกี่ยวข้องผูกพันร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีม การทำงานร่วมกัน ความรับผิดชอบที่มีร่วมกัน การเคารพกฎกติกาของการทำงานร่วมกันและการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของทีม และความเข้มแข็งของทีมอยู่เสมอ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวชี้วัด สำหรับองค์ประกอบที่ 6 การมีส่วนร่วม จำนวน 5 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม และเข้าใจวิธีการทำงานเป็นทีม

2. สมาชิกทุกคนมีแรงจูงใจในการทำงาน และมีส่วนร่วมในการทำงานของทีมอย่างเต็มที่
3. สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบต่อตนเอง และมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
4. สมาชิกทุกคนมีวินัยในตนเอง เคารพกฎของทีมและกฎของการทำงานร่วมกัน
5. มีการประชุม รับฟังปัญหา ติดตามความเข้มแข็งของทีม และจัดกิจกรรมเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้มแข็งของทีมเป็นประจำสม่ำเสมอ

แนวคิดและทฤษฎีวิวัฒนาการการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

1. แนวคิดในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมอาจมีปัญหาและอุปสรรค และความขัดแย้งเกิดขึ้น หรืออาจเกิดความท้อแท้ในการทำงาน หากปล่อยไว้อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร จึงต้องมีการปรับปรุงและแก้ไข ปัญหาโดยการพัฒนาทีมให้เข้มแข็ง การพัฒนาทีมงานจึงมีแนวคิดจากนักวิชาการที่ผู้วิจัยรวบรวมไว้หลากหลาย ดังนี้

สούνทา เลานันท์ (2540: 51-58) กล่าวว่า แนวคิดการสร้างทีมงานเริ่มมาตั้งแต่ทศวรรษที่ 1930 จากผลการศึกษาฮอว์ธอร์นของเมโย (Mayo) และการศึกษาพลวัตของกลุ่มของเลวิน (Lewin) ระยะเวลาแนวทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มของเลวิน ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การละลายพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่และการทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคงยังถูกประยุกต์ใช้จนปัจจุบันในฐานะที่เป็นกลยุทธ์การปรับปรุง ประสิทธิภาพของทีมงาน นักพฤติกรรมศาสตร์ที่มีผลงานเกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานที่ควรยกย่อง ได้แก่ แมคเกรเกอร์ (Mcgregor) ลิกเคิร์ต (Likert) อาร์กริส (Argyris) เบลค (Blake) มูตัน (Mouton) และวอลตัน (Walton) แนวคิดโดยสรุปที่สะท้อนถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งเน้นกระบวนการกลุ่ม ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและปทัสถานในทางบวกของทีมงานที่มีต่อองค์กร นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม มุ่งให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านงานและด้านคน ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนซึ่งกันและกันและการจัดการความขัดแย้งในทีมงานและระหว่างทีมงาน สำหรับใน ปัจจุบันมีความสนใจในด้านภาวะผู้นำในการบริหารทีมงานที่เน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ลดต้นทุน การผลิต การแก้ปัญหาในระยะสั้นจึงเน้นเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร นักวิชาการที่มีผลงาน เป็นที่ยอมรับในเรื่องการพัฒนาทีมงานโดยการควบคุมคุณภาพ เช่น ดับเบิลยู เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (Edward Deming) เจ้าของผลงานที่มีชื่อเสียงคือวงจรเดมมิ่ง ซึ่งเป็นกระบวนการควบคุมคุณภาพ งานให้ได้ผลที่สุด ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน เรียกว่า

1. P (Plan) การวางแผนก่อนการปฏิบัติ
2. D (Do) การลงมือทำงานตามแผน
3. C (Check) การตรวจสอบให้งานเป็นไปตามแผน

4. A (Action) การกำหนดมาตรฐาน มี 2 ความหมาย คือ การตรวจสอบเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และการกำหนดมาตรฐาน หมายถึง เมื่อบรรลุตรงตามเป้าหมายแล้วต้องรักษามาตรฐานนั้นต่อไป

สรุปได้ว่า แนวคิดในการสร้างทีมงาน จะเน้นการบริหารคุณภาพทั่วองค์การ การรื้อปรับระบบ ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานการทำงานกลุ่ม ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเปรียบได้กับสูตรสำเร็จของการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

2. ความหมายการพัฒนาทีมงาน

ประกาศรี อังกุล (2545: 13) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทีมงาน หมายถึง กิจกรรมที่ สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทีมงาน เป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสภาพของทีมงานที่มีปัญหาให้มีลักษณะที่ดีขึ้น มีความพร้อมที่จะรองรับการปฏิบัติงานของสมาชิกเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ สมาชิกมีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน การพัฒนาทีมงานเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานเป็นทีม และสร้างทีมงานให้มีความแข็งแกร่ง พร้อมจะเผชิญกับสถานการณ์ทุกรูปแบบที่เกิดขึ้น

วรภรณ์ ตระกูลสถิตย์ (2550: 20) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทีมงาน หมายถึง การทำให้สมาชิกในทีมงานทำงานร่วมกันได้ดีมากขึ้น มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและสมาชิกในทีมงานต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น หรืออีกความหมายหนึ่งการพัฒนาทีมงาน คือ การสร้างทีมงานให้สามารถประสานสัมพันธ์กัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งทางด้านปริมาณและด้านคุณภาพ

Huse & Cummings (1980: 511) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทีมงาน หมายถึง วิธีการดำเนินการที่จะช่วยทำให้การทำงานของทีมงานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและตอบสนองความต้องการของสมาชิกในทีมงานได้เป็นอย่างดี

Johnson & Johnson (1991: 435) ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาทีมงาน หมายถึง การวิเคราะห์ กระบวนการดำเนินงาน และการดำเนินการเพื่อปรับปรุงในเรื่องของผลงานความสัมพันธ์ระหว่าง สมาชิกในทีมงาน ความสามารถทางสังคมในการทำงานร่วมกันของสมาชิก และความสามารถ ในการปรับตัวต่อสถานการณ์ และความต้องการต่างๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า การพัฒนาทีมงาน หมายถึง กระบวนการเพิ่มความสามารถ ศักยภาพให้ กับสมาชิก เพื่อลดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน จนสามารถนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. หลักการพื้นฐานในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

อุทัย บุญประเสริฐ (2532: 59) กล่าวถึงกระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การสร้างความไว้วางใจกัน ความไว้นื้อเชื่อใจกัน การไม่ระแวงกันเป็นบันไดสู่การเปิดเผยสู่การปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ และร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนางานที่เกี่ยวข้อง
2. การพูดจากันแบบเปิดเผย การสร้างความคุ้นเคยสู่การพูดคุยกัน การปราศรัยกันแบบเปิดเผย เป็นบันไดในการเปิดโอกาสให้ประสานน้ำใจและประสานความร่วมมือกัน
3. การหันหน้าเข้าปรึกษาหารือกัน เมื่อเกิดปัญหาหรือขัดแย้งและมีการพูดคุยกัน

ได้อย่างเปิดเผยการหันหน้ามาปรึกษาหารือกัน โดยการนำประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งกันมาร่วมพิจารณาพูดคุยกันได้

4. การสร้างความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็ง อาจทำได้โดยอาศัยกิจกรรมร่วมที่เน้นกระบวนการกลุ่ม ให้สมาชิกมีส่วนร่วมตามขอบเขต ตามบทบาทหน้าที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลในทีมงาน

5. การติดตามเสริมการพัฒนาการติดตามพัฒนาระบบการทำงานเป็น อาจทำได้โดยการเสริมแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม การให้รางวัลในรูปแบบกลุ่ม ให้โอกาสแก่ทีมงานในการนำเสนอผลงานกลุ่ม

เอกชัย กี่สุพันธ์ (2538: 138) กล่าวถึงหลักการพื้นฐานในการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้ การทำงานเป็นทีมจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลงาน ส่วนผลงานขึ้นอยู่กับกระบวนการประสานงานของแต่ละฝ่าย และการประสานงานที่ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ ความร่วมมือจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความเข้าใจกันในหมู่ผู้ปฏิบัติงานและการจะเกิดความเข้าใจในผู้ปฏิบัติงานจะมีมาหรือน้อยขึ้นอยู่กับ การสื่อสารเป็นความสำคัญ

สรุปได้ว่า หลักสำคัญในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการสร้างความไว้วางใจ การเปิดโอกาสให้พูดจากันอย่างเปิดเผย ปรึกษาหารือกัน สร้างความร่วมมือร่วมกัน รวมถึงผู้บริหารจะต้องมีการติดตามการพัฒนาทีมงานและระบบการทำงานเป็นทีม

4. ขั้นตอนการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

อุทัย บุญประเสริฐ (2532: 74) กล่าวถึงขั้นตอนในการพัฒนาทีมงานว่ากลุ่มหรือทีมงานจะต้องใช้กระบวนการกลุ่มและพัฒนาทีมงานของตนเองไปพร้อมๆ กันที่มุ่งให้ผลงานตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มหรือทีมงานขึ้นมา ขั้นตอนในการดำเนินงานที่ช่วยให้ทีมทำงานไปได้และมีการพัฒนาทีมไปด้วย จะประกอบด้วย

1. ดำเนินการให้กลุ่มศึกษาหรือวิเคราะห์งานที่ได้รับมอบหมายร่วมกันการร่วมกันศึกษาพิจารณาวิเคราะห์เท่ากับเป็นการร่วมปรึกษาหารือด้วยกันเกี่ยวกับภารกิจและงานที่จะต้องปฏิบัติของกลุ่มนั้นโดยตรง ทำให้ทุกคนเข้าใจตรงกันแล้วกำหนดเป้าหมายของงานให้ชัดเจน

2. นำเป้าหมายที่กำหนดไว้ไปวางแผนปฏิบัติกำหนดขั้นตอนก่อนหลังและกิจกรรมกำหนดผู้รับผิดชอบ ผู้ดูแล ผู้ปฏิบัติและระยะเวลาของการเสร็จสิ้นของกิจกรรม

3. การกำหนดแบ่งงานและกระจายงานให้แก่สมาชิกของทีม โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบดูแลการปฏิบัติและผู้ร่วมปฏิบัติ

4. ลงมือปฏิบัติงานตามจริงตามแผนงานที่กำหนดไว้

5. การติดตามและสนับสนุนการปฏิบัติงานในลักษณะการนิเทศติดตามผล

6. การประเมินผลขั้นสุดท้ายอยู่เสมอ เพื่อเป็นกรอบกำกับติดตามผล

การดำเนินงาน ติดตามความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานและเพื่อปรับปรุงงานในลักษณะเดียวกันหรือในลักษณะที่ใกล้เคียงกันในทำนองเดียวกัน

สุกัญญา เอมอัมธรรม (2546: 95) กล่าวถึงขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาทีมงาน ไว้ใกล้เคียงกัน ดังนี้ 1) ระยะเวลาก่อตั้งหรือการริเริ่มประชุมที่สมาชิกยังพึ่งพาผู้นำ 2) กำหนดวัตถุประสงค์ 3) ระยะเวลาระดมความคิด หรืออาจเรียกว่าระยะเก็บรวบรวมข้อมูล 4) ระยะเวลาสร้างบรรทัดฐานร่วมกัน

5) ระยะการดำเนินการประชุม 6) ระยะปฏิบัติ 7) ระยะประเมินผลกระบวนการพัฒนา

สรุปได้ว่า ขั้นตอนในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมมีกระบวนการ ได้แก่ วิเคราะห์งาน กำหนดเป้าหมาย วางแผนปฏิบัติ การกำหนดแบ่งงานและกระจายงาน ลงมือปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ ติดตามและสนับสนุนการปฏิบัติงาน และการประเมินผล

5. การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ทิสนา แคมมณี (2546: 10) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ 1) การมีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่จะร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการร่วมมือกันคือจะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง 3) การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีการสื่อความหมายต่อกันและกันเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน 4) การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้อง มีการประสานงานกันเพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ 5) การตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีโอกาส ร่วมกันที่จะตัดสินใจในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่ง และ 6) การมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องได้รับการจัดสรร ผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

วราภรณ์ ตระกูลสฤทธ์ (2550: 49) กล่าวเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานให้มี ประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมต้องมีภาวะผู้นำส่งเสริม กระตุ้น กำกับและจูงใจ ให้สมาชิกร่วมกันทำงานได้อย่างดี ต้องวางแผน กระจายงาน ติดตาม กำกับ และ ประเมินงานได้อย่างเที่ยงธรรม 2) สมาชิกทีมงานต้องมีเจตนาดี ตั้งใจจริงในการทำงาน มีความรู้ ความชำนาญในงานที่ต้องทำมีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม 3) แบบแผนในการจัดทีมงาน ลักษณะทีมงานและขนาดของทีมงานต้องเหมาะสมกับงานที่ต้องทำ เป้าหมายของการทำงานร่วมกันต้องชัดเจน มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่แน่นอน มีการประสาน ความร่วมมือในการทำงานให้ไปสู่เป้าหมาย โดยไม่แข่งขันกันทำงาน และมีการประชุมปรึกษาหารือ กัน ในรูปแบบต่างๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

สรุป ได้ว่าการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ จะสะท้อนให้เห็นทฤษฎีที่สัมพันธ์กับ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และการทำงานของกลุ่มขนาดเล็ก โดยคำนึงถึงองค์ประกอบด้านคุณสมบัติของทีมงาน ทักษะที่จำเป็นของสมาชิกในทีมงาน กระบวนการกลุ่มและสภาพแวดล้อมในการทำงานของแต่ละทีม ซึ่งทั้งหมดรวมอยู่ในมิติบุคคล มิติงาน มิติทีมงาน และมิติองค์กรนั่นเอง แต่ละ แนวคิดในการพัฒนาทีมงานจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการพัฒนาทีมงานนั้นเป็นประโยชน์โดยตรงต่อผู้บริหารที่จะพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

1. ความหมายการพัฒนาบุคลากร

คำว่า การพัฒนาบุคลากร แปลมาจากคำภาษาอังกฤษว่า Personnel Development มีผู้ให้คำนิยามความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540: 154) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ว่าเป็นการดำเนินการให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติหรืองานที่จะปฏิบัติ หรือให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรนั้นปกติจะมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ และเพิ่มพูนความรู้สึนึกคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

บรรยงค์ ไตจินดา (2543: 192) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงกิจกรรมต่างๆ ได้แก่

1. การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ เพื่อเป็นประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการ
2. การค้นหาวิธีการและเครื่องมือต่างๆ ที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ทรัพยากรบุคคลมีความคิดสร้างสรรค์ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
3. การสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เป็นบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
4. การเพิ่มอัตราการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด การเปลี่ยนค่านิยมให้ถูกต้องในเรื่องของความรับผิดชอบ สร้างจริยธรรมในอาชีพ สร้างความซื่อสัตย์ สร้างวินัย โดยเฉพาะวินัยแห่งตน

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 80) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ กระบวนการในการฝึกฝน และการให้การศึกษาซึ่งการฝึกฝนมีความหมายไปในเชิงการเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน ส่วนการศึกษามีความหมายไปในเชิงการเพิ่มความรู้อรรถาธิบายความเข้าใจในทัศนคติรวมทั้งทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไปไม่ว่าจะด้วยเทคโนโลยีเทคนิคการทำงาน สภาพแวดล้อม รวมทั้งการที่จะต้องไปรับตำแหน่ง ใหม่ที่อาจจะมึธรรมชาติของการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม

สมาน รังสิโยภษฎ์ (2544: 83) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจน มีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นการพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติที่ดี และวิธีในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

กิริติ ยศยิ่งยง (2548: 17) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้นโดยองค์การเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากรในระยะเวลาที่จำกัดผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนากระบวนการ พัฒนาอาชีพ และกระบวนการพัฒนาองค์กร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อองค์กร ลูกค้าบุคลากร และประชาชน/สังคม จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี (2548: 42) ได้ให้

คำนิยามไว้ว่าการ พัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะในการทำงาน (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ให้เอื้ออำนวย ต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การทำงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่ดีขึ้นและสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หรือ “คน” ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดใน ทุกองค์การ โดยการใช้แรงงาน ใช้ความคิดสร้างสรรค์วางแผน ประสานงาน อำนวยความสะดวกต่อ สิ่งต่างๆ เพื่อจุดมุ่งหมายขององค์การเมื่อคนหรือบุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความ ร่วมมือ และความสามารถองค์การนั้นย่อมจะประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์การ

ยุวดี ศรีธรรมรัฐ (2541: 229) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคลในยุคโลกาภิวัตน์ยิ่งความเจริญของวิทยาการต่างๆ มีมากมายทั่วโลก บุคลากรจะอยู่หนึ่งมิได้ หน่วยงาน องค์กรเองก็ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ และกำหนดเป็นนโยบาย แผนงาน โครงการที่ชัดเจนว่า จะพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับมหภาค และจุลภาคไปในทิศทางใด เพื่อให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าในโลกปัจจุบัน รัฐบาลต้องลงทุนให้ งบประมาณในเรื่องนี้มากกว่าในอดีต แทนที่จะไปเน้นเฉพาะในเรื่องโครงสร้าง “Infra-structure” เหมือนในอดีต จะต้องหันมาปรับปรุงคุณภาพของบุคคลควบคู่กับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบราชการ ลดขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน และปรับปรุงระเบียบ วิธีการ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ให้ทำงานสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น คุณภาพคนควบคู่กับระบบงานที่ดีจะทำให้การทำงานเป็นไปตาม วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและประหยัดยิ่งขึ้นในอนาคต พัฒนาตนเอง และนำมา ปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์และ ประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546: 20) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลภาครัฐ ในการสรรหาและการคัดเลือกคนเข้าทำงาน แม้ว่าจะมีวิธีการสอบแข่งขัน หรือเลือกสรรคนที่มีความ รัศมีและมีประสิทธิภาพเพียงใดก็ตาม โดยปกติแล้วผู้ที่สอบผ่านการแข่งขันและการเลือกสรรเข้ามา จะเป็นผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาซึ่งสิ่งที่ติดตัวมาก็คือความรู้เฉพาะด้านหรือสาขาที่ได้เล่าเรียนมาและ การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ไม่มีสถาบันการศึกษาทั่วไปสถาบันใดที่สอนให้ ผู้สำเร็จการศึกษา รู้จักวิธีการทำงาน ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งได้อย่างเต็มที่ที่มีประสิทธิภาพทันที ที่ได้รับการบรรจุ และไม่มีสถาบันการศึกษาโดยทั่วไปสถาบันใดที่จะสอนให้นักศึกษารู้จักใช้ชีวิต ในสิ่งแวดล้อมของการทำงานในองค์การหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะสิ่งเหล่านี้จึงเป็นสิ่ง จำเป็นสิ่งที่ผู้เข้ารับการบรรจุเข้าทำงานจะต้องมาเรียนรู้ในองค์การเอง โดยองค์การเป็น ผู้ดำเนินการ หรือจัดการให้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น การสอนงาน การปฐมนิเทศ การให้ได้รับ การศึกษาหรือ อบรม การให้ทดลองฝึกหรือทดลองปฏิบัติงานหรือโดยวิธีอื่น เพื่อให้ผู้ได้รับการบรรจุ หรือผู้ทำงานใน องค์การอยู่แล้วได้มีความรู้ความเข้าใจสามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่าง เต็มที่ซึ่ง วิธีการต่างๆ นี้ เรียกว่า “การพัฒนาบุคคล” การพัฒนาบุคคล อาจทำได้ 3 วิธีใหญ่ๆ คือ วิธีการ ให้การศึกษา (Education) หรือการฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development)

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ใน กระบวนการ บริหารงานบุคคลเนื่องจากเป็นวิธีการที่จะทำให้บุคลากรได้รับความรู้ ความชำนาญ และ ทักษะ เพิ่มขึ้น สามารถที่จะติดตามวิทยาการและเทคโนโลยีซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ทันเวลา นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังเป็นการส่งเสริมและพัฒนาทัศนคติความเชื่อ ค่านิยม และ บุคลิกภาพให้แก่บุคคล ซึ่งนอกจากจะช่วยให้ตนเองก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้วยังทำให้องค์กร หรือ หน่วยงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ

3. วิธีการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธีได้แก่ การฝึกอบรม การประชุมเชิงวิชาการ การ อนุญาต ให้ศึกษาต่อ ฯลฯ แต่วิธีการที่นิยมกันมากที่สุดคือ การฝึกอบรม เพราะองค์กรสามารถ กำหนด หลักสูตรการฝึกอบรม เป้าหมาย และการประเมินผลการอบรมได้อย่างเป็นระบบโดยมี ขั้นตอนดังนี้ (ธัญญา ผลอนันต์, 2546: 22)

3.1 การประเมินเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Assess Training Needs) โดยการตอบคำถามประเด็นหลักๆ อย่างน้อย 3 ข้อ คือ ใครที่ต้องการฝึกอบรม พวกเขาควรรู้เรื่อง อะไรและพวกเขามีความพร้อมในการรับความรู้นั้นหรือไม่

3.2 กำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ในการฝึกอบรม (Training Objectives) โดยทั่วไปเป็น การกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

3.3 กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดเพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จของการ ฝึกอบรม (Plan Training Evaluation)

3.4 สร้างหลักสูตรฝึกอบรม (Develop Training Program) โดยการกำหนด เนื้อหา สาระวิธีการ สถานที่ฝึก ช่วงเวลา วิทยากรที่ใช้ในแต่ละหลักสูตร

3.4.1 ดำเนินการฝึกอบรม (Conduct Training)

3.4.2 ประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluate Training)

3.4.3 ติดตามการฝึกอบรมด้วยการทบทวน และปรับปรุงการฝึกอบรมเพื่อนำผล ที่ได้ไปใช้ในการฝึกอบรมครั้งต่อไป

Werther และ Davis (เกรียงศักดิ์ เขียววิง, 2540: 43-51;อ้างอิงมาจาก Werther and Davis, 1993: 41) และประสาธ พิมพ์สุข (2537: 22) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. การสอนงาน เป็นวิธีการแนะนำวิธีการทำงาน เช่น การสอนในขณะที่ปฏิบัติงาน
2. การหมุนเวียนงาน วัตถุประสงค์สำคัญของการหมุนเวียนตำแหน่งก็เพื่อให้ผู้รับ การฝึกได้มีความรู้ที่กว้างขึ้น วิธีการฝึกประสบการณ์ในงาน การสอนแนะ และการศึกษางาน อาจจะ แคลบกว่าวิธีนี้ตรงที่มีการจำกัดการหาความรู้และทักษะเฉพาะในงานหนึ่งเท่านั้น

3. การประชุมอภิปราย เป็นการแบ่งกลุ่มพิจารณาหรืออภิปรายกันระหว่างผู้เข้า รับ การอบรมในเรื่องที่สนใจร่วมกันเพื่อแสวงหาข้อยุติของกลุ่มในเรื่องที่อภิปรายกันนั้น และมี ลักษณะเป็นกันเองไม่เป็นทางการ

4. การฝึกหัดและเสนอแนะ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในงานประกอบกับ การมีผู้สอนที่ชำนาญการและมีอำนาจสั่งการด้วย เช่น หัวหน้างาน

5. การฝึกในห้องทำงาน เป็นการเรียนรู้ภายในระยะเวลาสั้นๆ จึงใช้วิธีฝึกไปพร้อมกับการทำงาน ซึ่งเป็นสภาพการทำงานจริงมิใช่การสมมติหรือการจำลองเหตุการณ์ โดยฝ่ายบุคคล ต้องช่วยจัดอุปกรณ์ที่จะใช้ในการฝึกเป็นขั้นตอน เพื่ออำนวยความสะดวกในการฝึกสอนของหัวหน้างาน

6. การบรรยาย เป็นการถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์อย่างเป็นทางการ กล่าวคือจะมีการจัดให้บุคคลหนึ่งพูดให้แก่บุคคลอีกกลุ่มหนึ่งฟัง ในสถานที่และช่วงเวลาที่กำหนดไว้เพื่อให้การบรรยายได้รับสัมฤทธิ์ผลมากที่สุด คือ ผู้บรรยายเปิดโอกาสให้ผู้ฟังสามารถซักถามปัญหาได้

7. การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการฝึกอบรมโดยใช้การแสดงบทบาทในสถานการณ์ที่เหมือนจริง โดยวิทยากรกำหนดโครงเรื่องและให้ผู้แสดงคิดคำพูดเองและแสดงไปตามความรู้สึกของตนในบทบาทสมมติที่ได้รับ

8. กรณีศึกษาจากตัวอย่าง เป็นการศึกษาคกรณหรือเรื่องราวที่ได้รวบรวมขึ้นจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด เหมาะสำหรับกลุ่มเล็กๆ สิ่งที่มีอบหมายต้องมีรายละเอียดมากพอให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมองเป็นจุดสำคัญของปัญหา และควรเลือกรื่องที่ใกล้เคียงกับการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม

9. การฝึกด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในงาน

10. การสัมมนา เป็นรูปแบบหนึ่ง การฝึกอบรมที่ทำให้ผู้รับการอบรมทุกคนมีส่วนร่วม ในการให้เกิดการเรียนรู้จากการฝึกอบรม โดยการเน้นสัมมนาต้องอาศัยผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการทำงานมากพอสมควรจึงจะกล่าวอภิปรายหรือร่วมวิพากษ์ วิจารณ์เรื่องนั้นๆ ได้เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ให้แก่กัน และร่วมประมวลปัญหาอุปสรรคต่างๆ ของการปฏิบัติงานเพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในแง่มุมต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุด

11. การระดมความคิดเป็นการรวมกลุ่มเพื่อร่วมเสนอความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อหาข้อสรุปในเรื่องนั้น

12. การประชุมย่อย เป็นเทคนิคที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เนื่องจากจะช่วยให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมที่ไม่ชอบแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมใหญ่ ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการประชุมมากขึ้น

13. การสอนโดยครูพิเศษ อาจจ้างผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะเพื่อเปิดหลักสูตรการสอนในสถานประกอบการ

14. การสาธิต เป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นกระบวนการหรือขั้นตอน ของการปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือ หรือการทดลองต่างๆ ซึ่งสามารถใช้ได้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทุกระดับ อาจใช้ร่วมกับเทคนิคอื่นๆ เช่น การบรรยาย การอภิปราย

15. การมอบหมายงานพิเศษ เป็นวิธีการที่มีประโยชน์และคล่องตัวเนื่องจากการมอบหมายงานอะไรนั้นจะขึ้นอยู่กับผลการวิเคราะห์ของแต่ละบุคคลด้วย

16. เอกสารพิมพ์แจก เป็นการจัดทำเอกสารประกอบการปฏิบัติงาน เช่น ระเบียบ การทำงาน ขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น

17. การจัดทัศนศึกษาหรือการดูงานนอกสถานที่เป็นวิธีการฝึกอบรมอีกวิธีหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก และนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางซึ่งเป็นการนำ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปยังสถานที่ที่ปฏิบัติจริงเพื่อศึกษาสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองว่าเรื่องนั้นๆ ปฏิบัติ อย่างไร มีขั้นตอนอย่างไร อาจมีการบรรยายสรุปและอภิปรายประกอบการศึกษาดูงาน โดยเจ้าหน้าที่ ของหน่วยงานนั้นๆ ด้วยก็ได้

18. กรมส่งเสริมการศึกษาร่วมตัว (การศึกษาผู้ใหญ่/การศึกษาแบบเปิด) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสปรับเพิ่มวุฒิการศึกษาซึ่งอาจจะเป็นการศึกษาผู้ใหญ่หรือ การลาเพื่อศึกษาต่อ เป็นต้น

19. กิจกรรมรายบุคคล เป็นการจัดกิจกรรมพิเศษที่ช่วยพัฒนาบุคลากรเป็น รายบุคคล

20. การฝึกแก้ปัญหา เป็นการหาปัญหาต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถ และความกล้าในการตัดสินใจของบุคลากรต่อปัญหานั้นๆ

21. การเพิ่มความรับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ในงานด้านต่างๆ ที่นอกเหนือจากที่เคยรับผิดชอบมากขึ้น

ณัฐพันธ์ เชนนนท์ (2542: 155-158) ได้อธิบายถึงวิธีการฝึกอบรมว่าความสำเร็จ ในการจัดการฝึกอบรม จึงนับว่ามีส่วนขึ้นอยู่กับวิธีการที่จะใช้ถ่ายทอด และการสร้าง บรรยากาศให้ผู้ เข้ารับการฝึกอบรมตื่นตัว มีความพร้อม และเต็มใจที่จะได้รับการฝึกฝน ซึ่งปัจจุบัน วิธีการใช้ในการ ฝึกอบรมนั้นมีอยู่หลายวิธีที่นิยมใช้มีดังต่อไปนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการที่ใช้กันมานานและแพร่หลายที่สุดวิธีหนึ่ง การ ฝึกอบรมแทบทุกประเภทจะมีการบรรยายแทรกอยู่ด้วยเสมอ เพราะการบรรยายจะเป็นวิธีการที่ ง่ายที่สุดในการสื่อความหมายทำให้เกิดการคล้อยตามเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้รับฟัง การบรรยาย ที่มี ประสิทธิภาพผู้บรรยายจะต้องมีความรู้และมีทักษะในการพูด การสื่อความหมาย การใช้เทคนิค หรืออุปกรณ์ประกอบ และประการสำคัญที่สุดผู้บรรยายจะต้องมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศ ที่ตรงใจผู้เข้าฟังตลอดเวลาเพื่อให้ผู้ฟังสามารถทำความเข้าใจได้มากที่สุด

2. การประชุม (Conference) การประชุมเป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการฝึกอบรม พนักงาน ที่มีความรู้ (Knowledge Worker) และผู้บริหารตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไปเพราะการประชุม จะมีการเปิดโอกาส ให้ผู้เข้าร่วมได้แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และความคิดเห็นระหว่างกัน เพื่อ แก้ปัญหาหรือมองหาโอกาสในแต่ละเรื่องที่ทำให้การประชุม (Opportunity) โดยผลของการประชุม จะ ก่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางเดียวกันและก่อให้เกิดการประสานงานในขณะที่ปฏิบัติงานต่อไป

3. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) การฝึกอบรมในรูปแบบนี้จะจัดให้ผู้ เข้า รับการฝึกอบรมแสดงบทบาทตามเรื่องราวที่สมมุติขึ้น ให้เหมือนกับอยู่ในสถานการณ์จริงที่สุด เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ได้ ตลอดจนวิธีการนี้จะช่วยให้เกิดความสนุกสนานและสามารถดึงดูดความสนใจ รวมทั้งก่อให้เกิด ความ สนุกสนมและความคุ้นเคยระหว่างผู้เข้ารับการอบรมได้เป็นอย่างดีการฝึกอบรมในลักษณะนี้ อาจ จะ กล่าวได้ว่าเป็นการเรียน โดยการลงมือปฏิบัติ (Learn by Doing) ได้เช่นกัน

4. การใช้กรณีศึกษา (Case Study) การฝึกอบรมโดยวิธีนี้ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกที่ คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัย Harvard (Harvard Business School) และได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายส่งผลให้สถาบันการศึกษาต่างๆ ได้นำวิธีการนี้ไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนหลักสูตรปริญญาโท สาขาการบริหารธุรกิจ (MBA) โดยวัตถุประสงค์สำคัญของการใช้กรณีศึกษาก็คือ เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถประมวลความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่มีมาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา ที่ซับซ้อนภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อให้เกิดความชำนาญและสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและที่สำคัญให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำการศึกษาและวิเคราะห์เพื่อที่จะหาวิธีในการแก้ปัญหา

5. การสาธิต (Demonstration) การสาธิตเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันมานาน เนื่องจากเป็นวิธีการที่ง่ายไม่ซับซ้อนและสามารถเห็นผลได้ระยะสั้น เพราะเป็นการฝึกอบรมโดยแสดงจากตัวอย่างจริงโดยผู้ฝึกสอนจะแสดงตัวอย่างพร้อมทั้งอธิบายให้ผู้เรียนฟังถึงขั้นตอนต่างๆ พร้อมทั้งอาจมีการทดลองปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและจดจำ ตลอดจนสามารถนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

6. การสัมมนา (Seminar) การสัมมนาเป็นวิธีการฝึกอบรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการ พัฒนาพนักงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) และผู้บริหารของแต่ละองค์การผู้จัดการมีการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณาและเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ อย่างเสรีโดยมีผู้ดำเนินการ (Moderator) ทำหน้าที่ดูแลให้การแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนา อยู่ภายในขอบเขตและแนวทางที่วางไว้

7. การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the job Training) การฝึกอบรมวิธีนี้ มักจะใช้กับพนักงานใหม่หรือบุคลากรในระดับปฏิบัติงานโดยมีการสอนงานและให้ทดลองปฏิบัติในสถานที่จริง ซึ่งมักจะเป็นโรงงานหรือสำนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความคุ้นเคยกับสภาวะแวดล้อม และสามารถ ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วการฝึกอบรมในลักษณะนี้อาจจะใช้ชื่อที่แตกต่างกัน เช่น การฝึกอบรมทาง เทคนิค (Technical Training) การฝึกความชำนาญ (Skill Training) หรือการสอนงาน (Job Instruction Training)

สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรในเรื่องใดเรื่องหนึ่งนั้นมีเทคนิควิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบ ซึ่งในแต่ละรูปแบบก็ย่อมจะมีลักษณะเฉพาะที่เป็นความเหมาะสมเฉพาะเรื่องตามสถานการณ์ วิธีการ พัฒนาบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ และวิธีการอื่นๆ โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการพัฒนาบุคลากร 3 วิธี คือ การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ และการประชุมกลุ่มย่อย

4. กระบวนการพัฒนาบุคลากร

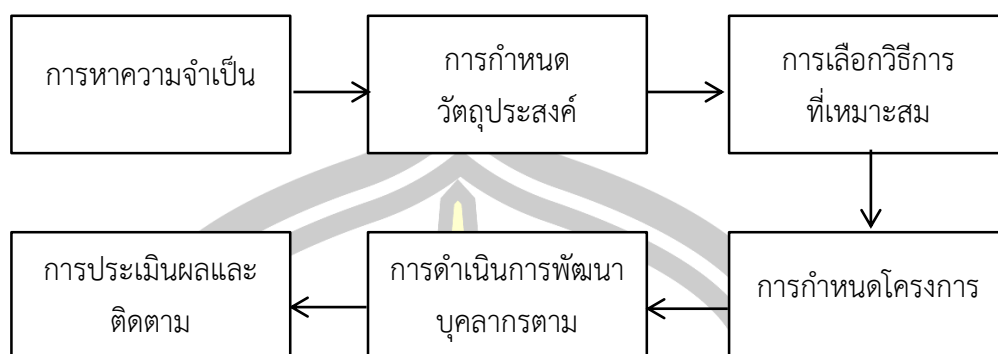
การพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันโดยจะต้องดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อบุคคล งานและ หน่วยงานมากที่สุด

สมพงษ์ เกษมศิลป์ (2550: 183-184) กล่าวถึงขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะของงาน (Examining Each Needs) โดยการพิจารณาเปรียบเทียบถึงความต้องการและความจำเป็นอันเร่งด่วน
2. วางโครงการในการพัฒนาบุคลากร (Design Training Program) คือ การจัดวางโครงการ หรือแผนงานสำหรับการพัฒนาบุคลากร
3. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ (Propose Program to Top Management) ทั้งนี้ เพื่อให้มีการประสานงาน และงานพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยโดยไม่หยุดยั้ง
4. จัดวางระเบียบในการดำเนินการ (Issue Regulation on Training) คือ จัดวางระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข
5. การประเมินผล (Evaluation) คือ การวัดเพื่อตรวจสอบว่าการพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นนั้นตรงจุดประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข
6. การติดตามผล (Follow Up) การติดตามผลเป็นลำดับขั้นมีความสำคัญมาก เพราะจะต้องติดตามดูว่าข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ที่เข้ารับการพัฒนาแล้วปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นหรือไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2535: 633-634) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ควรมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. การหาความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Needs) เป็นการหาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงานเพื่อหาทางแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าจะพัฒนาบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหา หรือเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไรในการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. เลือกวิธีการ (Method) ที่เหมาะสมว่าจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีใดโดยพิจารณาว่าวิธีใดจะได้ผลรวดเร็ว และคุ้มค่าที่สุด ซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหาและวิธีการแก้ไข จำนวนบุคคลที่จะต้องพัฒนา ระยะเวลา งบประมาณ และข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง
4. การกำหนดโครงการ เป็นการจัดทำรายละเอียดของการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องว่าจะดำเนินการอย่างไร
5. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามโครงการที่กำหนดหรือจัดทำขึ้น
6. การประเมินผลและติดตามผล เป็นการพิจารณาว่า การพัฒนาบุคลากรที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้น ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหา อุปสรรค หรือข้อขัดข้อง ประการใด รวมทั้งการติดตามดูว่าหน่วยงานและบุคลากรนั้นได้รับประโยชน์จากโครงการที่ ดำเนินการไปแล้ว เพียงใด คุ้มค่าหรือไม่ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการพัฒนา

Bishop (1979: 172) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาความต้องการว่าบุคลากรมีความต้องการอะไร แต่ถ้าบุคลากรไม่มีความต้องการ ผู้บริหารต้องหาวิธีการที่จะกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเอง
2. การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรโดยรวมว่าสนใจอะไร เพื่อที่จะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
3. การพัฒนาโดยวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย การศึกษาดูงาน การสอนงาน เป็นต้น
4. ความเป็นไปได้ของโครงการ ซึ่งอาจจะศึกษาโดยการทำวิจัยเชิงทดลอง การปรับปรุง แก้ไขเพื่อให้โครงการดำเนินไปได้
5. การปฏิบัติตามโครงการ จำเป็นต้องหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ เพื่อชี้แนะแนวทางและให้การฝึกอบรม
6. การประเมินผลว่าบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยดำเนินการเป็นระยะและพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์

ตามบทบัญญัติตามมาตรา 75 มาตรา 76 และมาตรา 77 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ซึ่งมาตรา 75 ให้มีการพัฒนาข้าราชการผู้ได้รับการบรรจุใหม่ มาตรา 76 ให้มีการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา และมาตรา 77 ให้มีการพัฒนาข้าราชการก่อน เลื่อนขั้น แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่ง โดยบทบัญญัตินี้ดังกล่าวสามารถนำมาใช้สำหรับข้าราชการ ครูในสังกัดกรมสามัญศึกษาในการประเมินเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาของกรมสามัญศึกษา พ.ศ. 2539

กรมสามัญศึกษา (2542: 6) ได้กำหนดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรตามขนาดของโรงเรียนกิจกรรมดังกล่าว ได้แก่

1. การปฐมนิเทศ
2. การนิเทศภายใน
3. การจัดหาหรือจัดทำเอกสารแนะนำการปฏิบัติงาน
4. การส่งบุคลากรไปอบรมหรือสัมมนา

5. ศึกษาดูงาน
6. ศึกษาเพิ่มเติม
7. การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้
8. การจัดประชุม
9. การจัดอบรมสัมมนาภายในโรงเรียน
10. จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในลักษณะอื่นๆ

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2542: 129) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าควรพิจารณาทั้งบุคลากรที่เข้าปฏิบัติงานใหม่และบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว โดยใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1. การปฐมนิเทศ
2. การศึกษาไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติ
3. การให้ทำงานในฐานะผู้ช่วยหรือเป็นลูกมือ
4. การฝึกงานระหว่างรับการศึกษาภาคทฤษฎี
5. การให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาเพิ่มเติม
6. การให้ไปศึกษานอกเวลาทำงาน
7. การฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว
8. การมอบอำนาจให้รับผิดชอบและปฏิบัติงาน
9. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่การปฏิบัติงาน
10. การไปศึกษาสังเกตการทำงานในบางโอกาส
11. การส่งไปศึกษาดูงาน
12. การจัดส่งเข้าร่วมประชุมสัมมนา
13. การจัดเอกสารทางวิชาการให้ศึกษาเพิ่มเติม
14. การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
15. การให้ทำการวิจัย ทดลองงานที่ปฏิบัติ
16. การสนับสนุนให้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
17. การนิเทศงานของผู้บริหาร หรือผู้ทรงคุณวุฒิ
18. การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายเสริมประสบการณ์
19. การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้มีประสบการณ์สาธิตการปฏิบัติงานให้ศึกษา
20. การระดมสมองบุคลากรในหน่วยงานเพื่อพัฒนางาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2544: 509) ได้กล่าวถึงการพัฒนาข้าราชการครูสายงานการสอนตามนโยบายการพัฒนาข้าราชการครูของกระทรวงศึกษาธิการว่าให้ใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่ง หรือหลายวิธีประกอบกันตามความเหมาะสม ดังต่อไปนี้

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. การฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม
3. การฝึกอบรมทางไกล
4. วิธีการอื่นๆ

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรนั้นมีวิธีการพัฒนาด้วยรูปแบบต่างๆ กัน องค์กรหรือหน่วยงานสามารถเลือกกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรตามความเหมาะสม ตามวาระ และ โอกาส และจุดประสงค์ของการพัฒนา ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมที่บุคลากรสามารถทำได้ผลสำเร็จตามลำพัง และองค์กรจัดให้เป็นหมู่คณะ

สรุป การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องการให้บุคลากรดังกล่าวมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นโดยมีขั้นตอนสำคัญ คือ ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผนการจัดการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา ซึ่งแต่ละขั้นตอนยังมีกิจกรรมปลีกย่อยอีกเพื่อให้ เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

จกกลวรรณ พิสิฐพันธ์ (2551: 2) กล่าวว่า คนหรือบุคลากร เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของหน่วยงาน หน่วยงานที่มีบุคลากรที่ดีมี ศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงก็จะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมาก ฉะนั้น การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน หรือบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของหน่วยงานก็จัดว่า เป็นเรื่องที่สำคัญมากซึ่งมีประโยชน์หลายประการอันเนื่องมาจากการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ประการแรก หน่วยงานมิได้หยุดอยู่กับที่ แต่จะมีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในการบริหารหน่วยงานเหล่านั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนพฤติกรรมให้เปลี่ยนแปลงไปโดยสอดคล้องกับการพัฒนาของหน่วยงานและ สภาพแวดล้อมภายนอก เพราะหากไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้ง และปัญหาด้านประสิทธิภาพของบุคลากรอันจะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารหน่วยงานในอนาคต

ประการที่สอง การพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน จะช่วยเพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับความจำเป็นและเป้าหมายของ หน่วยงาน อีกทั้งยังเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับภาระหน้าที่ของหน่วยงานนั้นๆ ที่อาจเพิ่มขึ้น หรืออาจเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ประการที่สาม การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับตัวบุคคล และที่เกี่ยวกับหน่วยงานโดยตรงที่กำลังเกิดขึ้น รวมทั้งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ปัญหาการนำเครื่องใช้สำนักงานเข้ามาใช้ในหน่วยงาน ได้มีการวิเคราะห์ไว้ล่วงหน้าจะสามารถวางแผน ฝึกอบรม หรือส่งบุคลากรที่มีอยู่ไปศึกษาวิธีการทำงานกับเครื่องใช้สำนักงานเหล่านั้นเสียก่อน เมื่อนำเครื่องใช้สำนักงานเข้ามาใช้ก็จะมีบุคลากรพร้อมที่จะทำงานได้ แต่หากมิได้มีการเตรียม พัฒนา บุคลากรไว้ล่วงหน้าเช่นนี้ก็อาจประสบปัญหาขาดบุคลากรทำให้ไม่อาจใช้ประโยชน์ จากเครื่องใช้ สำนักงานได้ทันที

ประการที่สี่ การเตรียมบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้พร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่ง หน้าที่งานในระดับสูงเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงอย่างยิ่งในการบริหารกำลังคน ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะเป็น มาตรการสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานมีบุคลากรที่เตรียมพร้อมสำหรับตำแหน่งในระดับสูง ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน และการคงอยู่ของหน่วยงานในการรับภาระงานที่สำคัญๆ ในอนาคต

ประการที่ห้า การเสริมสร้างคุณภาพ และประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากการพัฒนาบุคลากรทำให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อหน่วยงานรวมทั้งช่วยให้บุคลากรเชื่อมั่นในประสิทธิภาพและความมั่นคงของหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้ปฏิบัติงานกับหน่วยงานต่อไป การพัฒนาบุคลากรส่งผลดีทั้งผู้เข้ารับการพัฒนา และหน่วยงานโดยทำให้ผู้รับการพัฒนา มีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น ความผิดพลาดลดน้อยลงทั้งนี้อาจรวมถึงการทุ่มเทเอาใจใส่ต่องานที่ทำมากขึ้นทำให้ผลงานที่ได้รับมีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นผลสืบเนื่องไปถึงหน่วยงานที่ผู้เข้ารับการพัฒนาสังกัดอยู่และหน่วยงานโดยภาพรวม

ดังนั้นการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นวิธีพัฒนาครูที่สำคัญที่ช่วยพัฒนาหน่วยงานให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้อย่างเต็มที่

โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

1. ความหมายของโปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

Saylor, Alexander และ Lewis (1981: 4) ได้ให้คำนิยามหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตรคือการจัดเตรียมมวลประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเกิด สัมฤทธิ์ผลความมุ่งหมายทางการศึกษาอย่างกว้างๆ และจุดมุ่งหมายเฉพาะโรงเรียน

Beane, Toepler และ Alessi (1986: 34-35) สรุปความหมายของหลักสูตรไว้ โดยใช้เกณฑ์ความเป็นรูปธรรม (Concrete) ไปสู่นามธรรม (Abstract) และจากการยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง 1) หลักสูตรคือผลผลิตที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ จัดการศึกษา (Curriculum as Product) 2) หลักสูตร คือโครงการหรือแผนการในการจัด การศึกษา (Curriculum as Program) 3) หลักสูตร คือ การเรียนรู้ที่กำหนดไว้อย่างมีความหมาย (Curriculum as intended Learning) 4) หลักสูตรคือ ประสบการณ์ของผู้เรียน (Curriculum as Experience of the Learner)

Barr และ Keating (1990: 38) กล่าวว่าโปรแกรมมีความหมายได้หลายอย่างขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือ ให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล
2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ
3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะ

Oliva (1992: 8-9) ได้ให้นิยามความหมายของหลักสูตร โดยแบ่งเป็น 1) การให้นิยามโดยยึดจุดประสงค์ (Purpose) หลักสูตรจึงมีภาระหน้าที่ที่จะทำให้ผู้เรียนควรจะเป็นอย่างไรหรือมีลักษณะอย่างไร หลักสูตรแนวคิดนี้จึงมีความหมายในลักษณะที่เป็นวิธีการที่นำไปสู่ ความสำเร็จตามจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย เช่น หลักสูตรคือการถ่ายทอด มรดกทางวัฒนธรรม หลักสูตร คือ การพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียน เป็นต้น 2) การให้นิยามโดยยึดบริบทหรือ สภาพแวดล้อม (Contexts) นิยามหลักสูตรในลักษณะนี้เป็นการอธิบายถึงลักษณะทั่วไปของ หลักสูตร ซึ่งแล้วแต่ว่า

เนื้อหาสาระของหลักสูตรมีลักษณะเป็นอย่างไร เช่น หลักสูตรที่ยึดเนื้อหาวิชา หลักสูตรที่ยึดผู้เรียน เป็นศูนย์กลางหลักสูตรเพื่อการปฏิรูปสังคม เป็นต้น 3) การให้นิยามโดยยึด วิธีดำเนินการหรือ ยุทธศาสตร์ (Strategies) เป็นการให้นิยามหลักสูตร ในเชิงวิธีดำเนินการที่เป็น กระบวนการ ยุทธศาสตร์หรือเทคนิควิธีการที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนหรือ หลักสูตรคือสิ่งที่สอนในโรงเรียน กลุ่มของวิชา เนื้อหาสาระ โปรแกรมการศึกษาชุดของสื่อการเรียนการสอน ลำดับของรายวิชาต่างๆ จุดหมายของการปฏิบัติวิธีทางของการศึกษา ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นภายใน โรงเรียน รวมทั้งกิจกรรม พิเศษของชั้นการแนะแนวและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สิ่งสอนกันทั้งใน และนอกโรงเรียนโดย การนำของโรงเรียน ทุกสิ่งทุกอย่างที่วางแผนโดยบุคลากรของโรงเรียน ชุดของประสบการณ์ที่นำไป ปฏิบัติโดยผู้เรียนในโรงเรียน สิ่งที่ผู้เรียนแต่ละคนมีประสบการณ์อันเป็นผลมาจากการเล่าเรียนใน โรงเรียน

Sowell (1996: 5) ได้สรุปว่า หลักสูตรคือการสอนอะไรให้กับผู้เรียน ซึ่งมีความหมาย ที่กว้างขวางที่รวมทั้งข้อมูลข่าวสาร ทักษะและทัศนคติ ทั้งที่ได้กำหนดไว้ และไม่ได้ กำหนดไว้ให้แก่ ผู้เรียนในสถานศึกษา

อุ้นตา นพคุณ (2546: 8) ได้กล่าวถึง ความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและ โครงการ ไว้ค่อนข้างน่าสนใจว่าโปรแกรม (Program) คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วน โครงการจะ มีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความ จำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ แต่ถ้าหาก โครงการมี การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนาน ในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็น โปรแกรม ดังนั้น ระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนา ประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของ กิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

พวงแก้ว กิจธรรม (2552: 2) ให้ความหมายเกี่ยวกับโปรแกรมไว้ว่า คือแผนการจัด กิจกรรม ที่มีขั้นตอน กระบวนการ วิธีการพัฒนา อย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับผู้ที่จะพัฒนา ได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อสนองต่อบุคคลประสงค์ของการพัฒนาที่ตั้งไว้

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553: 79) ให้ความหมายว่า โปรแกรม คือ แผนหรือ กิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้ อย่างเป็นระบบระเบียบมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของ การพัฒนาโปรแกรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของ การพัฒนาในแต่ละองค์กร

สรุปได้ว่า การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู และการจัดประสบการณ์หรือเอกสาร ที่มีการจัดทำเป็นแผนการจัดสภาพการเรียนรู้หรือโครงการจัด การศึกษา โดยมีการกำหนดวิธีการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดผลการเรียนรู้ตามจุดประสงค์หรือ จุดมุ่งหมายตามที่หลักสูตรกำหนดไว้

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

อึ้งรง บัวศรี (2542: 7) ให้ความหมายขององค์ประกอบหลักของโปรแกรม ออกเป็น องค์ประกอบที่สำคัญๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา (Educational Goals and Policies)
2. จุดมุ่งหมายโปรแกรม (Program Aims)

3. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร (Types and Structures)
4. จุดประสงค์รายวิชา (Subject Objectives)
5. เนื้อหา (Content)
6. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน (Instructional Objectives)
7. กลยุทธ์การเรียนการสอน (Instructional Strategies)
8. การประเมินผล (Evaluation)
9. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน (Curriculum Materials and Instructional Media)

สุดาเรศ แจ่มเดชะศักดิ์ (2543: 57) ได้สรุปแนวคิดของ Cooper และ Worden (1983: 30) เกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมการสอนว่ามีองค์ประกอบ ดังนี้

1. จุดประสงค์
2. ความต้องการของผู้เรียน ลักษณะของผู้เรียน ความสามารถของนักเรียนที่จะสอน
3. กระบวนการเรียนการสอน
4. สื่อ วัสดุอุปกรณ์ หนังสือ เกม และสิ่งอื่นที่ต้องการใช้

จำลอง ไชยา (2545: 91) ได้พัฒนาโปรแกรมส่งเสริมความรู้ เจตคติ และการปฏิบัติในการอนุรักษ์ป่าต้นน้ำ โดยวิธีสตอร์ไลน์ และได้สรุปว่าโปรแกรมที่สมบูรณ์มีองค์ประกอบ คือ

1. หลักการของโปรแกรม
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
3. ลักษณะของโปรแกรม
4. คุณสมบัติของผู้ใช้โปรแกรมและกลุ่มเป้าหมาย
5. เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม
6. ขั้นตอนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
7. การประเมินผลการเรียนการสอน

ปริญญา มีสุข (2552: 59) ได้ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครูแบบมีส่วนร่วมของครู ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพปัญหา
2. วัตถุประสงค์
3. โครงสร้างเวลา
4. คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม
5. เนื้อหาที่ใช้
6. เอกสารที่ใช้
7. การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม
8. การประเมินผลโปรแกรม

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาของโปรแกรม 4) กระบวนการพัฒนา 5) สื่อวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ และ 6) การประเมินผล

3. กระบวนการพัฒนาโปรแกรม

Joyce และ Weil (1985: 92) ได้นำเสนอเกี่ยวกับหลักการในการพัฒนาโปรแกรม ไว้ ดังนี้

1. โปรแกรม หรือรูปแบบการสอนต้องมีทฤษฎีรองรับ เช่น ทฤษฎีด้านจิตวิทยาการเรียนรู้ เป็นต้น
2. เมื่อพัฒนาโปรแกรมหรือรูปแบบการสอนแล้วก่อนนำไปใช้อย่างแพร่หลายต้องมีการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีและตรวจสอบคุณภาพในเชิงสถานการณ์จริงและนำข้อค้นพบมาปรับปรุงแก้ไข
3. การพัฒนาโปรแกรมหรือรูปแบบการสอนอาจออกแบบให้ใช้ได้กว้างขวางหรือเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะจงอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้
4. การพัฒนาโปรแกรมหรือรูปแบบการสอนจะมีจุดมุ่งหมายหลักที่ถือเป็นตัวตั้งการพิจารณาเลือกรูปแบบไปใช้ กล่าวคือ ถ้าผู้ใช้นำรูปแบบการสอนไปใช้ตรงกับจุดมุ่งหมายหลักจะทำให้เกิดผลสูงสุดแต่ก็สามารถนำรูปแบบนั้นไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์อื่นได้

Barr และ Keating (1990: 67) ให้ความหมายของ รูปแบบการพัฒนา โปรแกรม (Program Development Model) โดยเสนอรูปแบบ 5 ขั้น เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) คือ

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

- 1.1 ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา
- 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อม สถาบัน
- 1.3 ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรทาง

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Plan)

- 2.1 การพัฒนาที่วางแผน
- 2.2 กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการประเมินผลกายภาพ
- 2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
- 2.4 ฝึกรวมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
- 2.6 กำหนดเวลาที่ใช้จนสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

- 3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
- 3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
- 3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-Assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Styles (ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์, 2553: 44; อ้างอิงมาจาก Styles, 1990: 52)

เสนอรูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)
2. ตั้งวัตถุประสงค์ (Goal Setting)
3. การวางแผนตั้งทีมงาน (Planning Team)
4. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)
5. การประเมินผล (Evaluation)
6. วิธีลงมือปฏิบัติ (Modes of Implementation)
7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)
8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)

อุณา นพคุณ (2546: 77) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาโปรแกรม มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกลุ่มผู้รับบริการ ว่าเป็นใคร มีภูมิหลังอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 ระบุเนื้อหาให้สอดคล้องกับประสบการณ์และภูมิหลังของกลุ่ม

ผู้รับบริการ

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดการเรียนการสอน

ขั้นตอนที่ 4 การนำแผนการสอนไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโครงการ

พชนี กุลขานันท์ (2554: 97-115) ได้ทำการพัฒนาชุดฝึกอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมครูแบบผสมผสานในการทำวิจัยในชั้นเรียน จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามเทคนิคเดลฟาย ซึ่งคล้ายกับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครู โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์รายการความสามารถ 8 หัวข้อเรื่อง ได้แก่
 - 1.1 การวิเคราะห์หัวข้อเรื่อง
 - 1.2 การเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
 - 1.3 การสร้างใบเนื้อหา
 - 1.4 การสร้างแบบฝึกหัดและใบทดสอบ
 - 1.5 การสร้างแบบประเมินผลรายงานการวิจัยในชั้นเรียน
 - 1.6 การสร้างแบบวัดความพึงพอใจต่อการอบรม
 - 1.7 การออกแบบและสร้างสื่อการสอน
 - 1.8 การวางแผนการอบรม
2. รายละเอียดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อกำหนดรายการต่างๆ ดังนี้
 - 2.1 หลักการ
 - 2.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
 - 2.3 มาตรฐานของหลักสูตร
 - 2.4 คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

สรุป การพัฒนาโปรแกรม จะต้องศึกษารายละเอียดของแนวทางการจัดประสบการณ์ เป้าหมาย จุดมุ่งหมาย องค์ประกอบ วิเคราะห์ปัญหาที่มีผลกระทบ มีการวางแผนขั้นตอนการพัฒนา

และมีการประเมินโปรแกรม เพื่อตรวจสอบจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้และเป็นแนวทางในการช่วยพัฒนาโปรแกรมต่อไป จากการแนวคิดของนักวิชาการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำไปปรับใช้ในการเป็นกระบวนการในการพัฒนาโปรแกรมสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐานเพื่อนำสู่การพัฒนาโปรแกรม ได้แก่ การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และหาค่าดัชนี ความต้องการจำเป็น 2) การพัฒนาและตรวจสอบโปรแกรม ได้แก่ การศึกษาวิธีการที่ดีในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นแนวคิดในการพัฒนาโปรแกรม และการตรวจสอบโปรแกรม โดยการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

4. การประเมินโปรแกรม

พชันี กุลพานันท์ (2554: 97-115) ได้นำเสนอการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบและปรับปรุงรูปแบบการฝึกอบรม ซึ่งคล้ายกับการประเมินประสิทธิภาพโปรแกรม โดยประเมิน 4 ด้าน ดังนี้

1. การประเมินบริบท (Context Evaluation) เป็นการประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมกับสภาพปัญหาการวิจัยในชั้นเรียน จากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานก่อนการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม

2. การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) เป็นการประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของรูปแบบการฝึกอบรม กับจุดประสงค์ เนื้อหาสื่อ การประเมินผล โดยให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินตามแบบประเมินความสอดคล้องและแบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการฝึกอบรม และคุณภาพของหลักสูตรฝึกอบรม การทดลองใช้หลักสูตรก่อนการนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างในชั้นการนำไปใช้

3. การประเมินด้านกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการฝึกอบรมตามรูปแบบการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้น โดยประเมินจากคะแนนจากการทดสอบก่อนและหลังเรียน การทำใบงาน จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรม

4. การประเมินด้านผลผลิต (Product Evaluation) เป็นการประเมินผลผลิตที่เกิดจากการอบรมตามรูปแบบที่กำหนด โดยประเมินจากทักษะการทำวิจัยในชั้นเรียน และข้อเสนอแนะอื่น ๆ จากผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้ได้รูปแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550: 56-58) ได้ให้ความหมายของ การประเมิน (Evaluation) เป็นกระบวนการอย่างหนึ่ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ (Objective) หลักอยู่ที่การตัดสินคุณค่าของสิ่งประเมินเพื่อมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมาย (Goal) ของการพัฒนาคุณค่าและอำนาจขององค์กรและสังคมโดยรวม กิจกรรมการประเมิน จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการมีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยด้านบุคคล (Individual Factors) และปัจจัยด้านการเมือง (Political Factors) ซึ่งเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั้น นักประเมินจึงมีบทบาทสำคัญในการทำความเข้าใจบริบทของการเมือง ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องจัดหาสารสนเทศที่น่าเชื่อถือ จัดสรรสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ ชี้นำ และเสนอแนะผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและผู้เกี่ยวข้อง ถ้าการประเมินประสบผลสำเร็จ การประเมินนั้นจะต้องก่อให้เกิดผลแห่งความก้าวหน้าในการดำเนินกิจกรรม และผลที่ได้รับบรรลุเป้าหมายแห่งการพัฒนาคุณค่าขององค์กรนั้น ๆ

วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง สิ่งที่มีหวังให้เกิดขึ้น หรือสิ่งที่ต้องจัดให้ปรากฏ วัตถุประสงค์ของการประเมินจึงเป็นสิ่งที่ต้องการทำให้ปรากฏในการประเมิน ซึ่งได้แก่ “การตัดสินคุณค่า” ของสิ่งที่จะประเมิน

เป้าหมาย หรือ จุดมุ่งหมาย (Goal) หมายถึง สิ่งที่เป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงาน เป้าหมายของการประเมินจึงเป็นสิ่งที่เป้าหมายปลายทางของการประเมิน คือ “การพัฒนาคุณค่า” ของสิ่งที่จะประเมิน ดังนั้น การทราบคุณค่าของสิ่งที่จะประเมินเป็นเพียงเส้นทางสู่จุดมุ่งหมายของการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาคุณค่าของสิ่งนั้นให้ดีขึ้น

สรุป การประเมินโปรแกรมเป็นการประเมินบริบท ความสอดคล้องและความเหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมก่อนการพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรม จุดประสงค์ เนื้อหา สื่อ เวลาในการฝึกอบรม และการประเมินผลการอบรม เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ได้รูปแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ผู้เข้ารับการอบรม สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้จริง และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

1. สภาพทั่วไป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานจัดตั้งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ที่กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขึ้น ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 19 มีขอบข่ายภารกิจในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ประกอบด้วย 6 กลุ่ม 1 หน่วย ดังนี้
 - 2.1 กลุ่มอำนวยการ
 - 2.2 กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
 - 2.3 กลุ่มบริหารงานบุคคล
 - 2.4 กลุ่มนโยบายและแผน
 - 2.5 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
 - 2.6 กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
 - 2.7 หน่วยตรวจสอบภายใน
3. สถานที่ตั้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ตั้งอยู่ ถนนเลย-ด่านซ้าย, ตำบลกุดป่อง อำเภอเมือง จังหวัดเลย, 42000 โดยมี ดร.สมเจษฎ์ ศรีสมจักร์ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19
4. ข้อมูลพื้นฐาน
 - 4.1 ข้อมูลจำนวนโรงเรียน มีทั้งจำนวนโรงเรียนหมด 52 โรงเรียน โดยแบ่งตามขนาด ดังนี้
 - 4.1.1 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 26 โรงเรียน

4.1.2 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 19 โรงเรียน

4.1.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 7 โรงเรียน

4.2 ข้อมูลจำนวนนักเรียน และห้องเรียน มีจำนวนห้องเรียนทั้งหมด 1,195 ห้องเรียน มีจำนวนนักเรียนทั้งหมด 39,202 คน

4.2.1 จำนวนข้าราชการครูในสถานศึกษา จำนวน 2,667 คน

4.2.2 จำนวนผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 110 คน

4.2.3 จำนวนผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานใน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 จำนวน 63 คน

5. อำนาจหน้าที่

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไป ตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการและมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

5.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและ ความต้องการของท้องถิ่น

5.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้ง กำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้งบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

5.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขต พื้นที่การศึกษา

5.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่ การศึกษา

5.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

5.6 ประสานระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

5.7 จัดระบบประกันคุณภาพสถานศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

5.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

5.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาใน เขตพื้นที่การศึกษา

5.10 ประสาน ส่งเสริมการดำเนินการของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้าน การศึกษา

5.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่ การศึกษา

5.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับภารกิจภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็น หน้าที่ของ

6. หน่วยงานใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายนโยบายสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 และได้แปลงนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดยได้เชื่อมโยงนโยบาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ จุดเน้นให้ครอบคลุมงาน / โครงการ กิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วยสาระสำคัญอันเป็นกรอบ ทิศทางการดำเนินงาน

7. วิสัยทัศน์ (Vision) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 เป็นองค์กร คุณภาพ บริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากลบนพื้นฐานความ เป็นไทย

8. พันธกิจ (Mission)

8.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ

8.2 ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร

8.3 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อ คุณภาพการศึกษา

9. เป้าประสงค์ (Objective)

9.1 ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพ และเสมอภาค

9.2 ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีทักษะที่เหมาะสม และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

9.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และเป็นกลไก ขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล

9.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบูรณาการการทำงานเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจและความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา

10. กลยุทธ์

10.1 ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพ และเสมอภาค

10.2 ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีทักษะที่เหมาะสม และมีวัฒนธรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

10.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และเป็นกลไก ขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล

10.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บูรณาการการทำงานเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม

กระจายอำนาจและความรับผิดชอบสู่สถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

รัชนิกร สมทรัพย์ (2550: 75-84) ได้วิจัยการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547-2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547-2548 และเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมโดยจำแนกตำแหน่งและ ประเภทโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 103 คน และครู จำนวน 269 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 372 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติ t-test ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547-2548 มีระดับการทำงานเป็นทีมในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก ค่าเฉลี่ย 4.04 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารและครูมีระดับการทำงานเป็นทีมในด้านการมีเป้าหมายร่วมกันมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.14 รองลงมา คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ค่าเฉลี่ย 4.08 ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย 4.07 ด้านการติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม ค่าเฉลี่ย 4.02 ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ค่าเฉลี่ย 4.01 ตามลำดับ และด้านที่มีระดับการทำงานเป็นทีมน้อยที่สุดคือ ด้านการมีประโยชน์ร่วมกัน ค่าเฉลี่ย 3.97 และเปรียบเทียบระดับการทำงานเป็นทีมโดยจำแนกตามตำแหน่งและประเภทของโรงเรียน พบว่า มีระดับการทำงานเป็นทีมในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก การทดสอบสมมุติฐานระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547-2548 และระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชน พบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมโดยรวมไม่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมควรให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และใช้การติดต่อในทุกรูปแบบตามอุดมการณ์ ให้ทุกคนได้แสดงความสามารถในการทำงาน มีความเป็นประชาธิปไตย มีน้ำใจ ช่วยเหลือกัน และจะต้องทำให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในองค์การ ผู้บริหารและครูควรร่วมกันสร้างบำรุงรักษาทีมงานและพัฒนาทีมงานอยู่เสมอ และควรจัดให้มีการอบรมหลักในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพให้บุคลากรในหน่วยงาน

เดชา ศิลาจรรยาภรณ์ (2551: 68-69) ได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ตามกรอบการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านความเข้าใจ บทบาท อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการสื่อสารและความสัมพันธ์ภายในทีมงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และด้านภาวะความเป็นผู้นำ โดยใช้กลยุทธ์ในการพัฒนา คือ การจัดฝึกอบรมและการนิเทศแบบโค้ชซึ่ง ภายใต้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการตามวงจร PAOR มีกลุ่ม

ผู้ร่วมศึกษาจำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้ศึกษาค้นคว้า ผู้ร่วมศึกษาค้นคว้า หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา บุคลากรกลุ่มงานธุรการ จำนวน 1 คน บุคลากรกลุ่มงานส่งเสริมสวัสดิการ จำนวน 1 คน และบุคลากรกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษาพิเศษ จำนวน 1 คน และผู้ให้ข้อมูลจำนวน 3 คน ประกอบด้วย ศึกษานิเทศก์ บุคลากรงานส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษาและบุคลากรกลุ่มงานส่งเสริมกิจการนักเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลมี 3 ชนิด คือ แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้างและแบบบันทึกการปฏิบัติงาน ตรวจสอบข้อมูลโดยใช้หลักการตรวจสอบแบบสามเส้า และนำเสนอการศึกษาค้นคว้าโดยการพรรณานิวเคราะห์ ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัญหาก่อนการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาไม่มีความรู้ความเข้าใจและไม่มีทักษะการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้การทำงานไม่ประสบผลสำเร็จ ผลการดำเนินการจัดฝึกอบรมและการนิเทศแบบโค้ชซึ่งในวงรอบที่ 1 การทำงานเป็นทีมของบุคลากรยังมีข้อบกพร่องจึงได้มีการวางแผนพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาที่พบ จึงวางแผนพัฒนาในวงรอบที่ 2 เมื่อพัฒนาครบทั้ง 2 วงรอบพบว่าบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการทำงานเป็นทีมได้อย่างดีมีความพึงพอใจในขั้นตอนการฝึกอบรม ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ มีความสนใจและให้ความร่วมมือ แต่ละคนสามารถทำงานเป็นทีมได้อีกทั้งยังเห็นตรงกันให้ใช้การนิเทศ แบบโค้ชซึ่ง ซึ่งเป็นการใช้เทคนิคและแนะนำวิธีการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานความรู้ ความสามารถ ตามความต้องการเฉพาะรายบุคคลและบรรยากาศการแนะนำแบบกัลยาณมิตร ตามกรอบภารกิจที่วางไว้ คือ ด้านความเข้าใจบทบาท อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการสื่อสารและความสัมพันธ์ ภายในทีมงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจและด้านภาวะความเป็นผู้นำ

ประพันธ์ คำสามารถ (2553: 100) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า มีการทำงาน เป็นทีมในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านขั้นตอนการทำงานที่ ถูกต้องเหมาะสม ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็น ผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย และด้านการ สนับสนุนและไว้วางใจกัน

มัลลิกา วิชชุกรองครัต (2553: 50-58) ได้ทำการวิจัยการศึกษาการทำงานเป็นทีมของ พนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงานประจำ ได้แก่ พนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี 5 โรงเรียน ปีการศึกษา 2552 จำนวน 188 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย โดยการทดสอบค่า Effect Size ผลการวิจัย พบว่า 1) การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ได้แก่ การมีเป้าหมายเดียวกัน การยอมรับนับถือ การมีส่วนร่วมการมีปฏิสัมพันธ์และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 2) การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า พนักงานครูเทศบาลตำแหน่ง คศ.3 ขึ้นไปมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าพนักงานครูเทศบาลตำแหน่ง คศ.1-3 หรือเทียบเท่า เมื่อเปรียบเทียบราย

ด้าน พบว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน การยอมรับนับถือกัน และการมีปฏิสัมพันธ์แตกต่างกันอยู่ในระดับน้อย ส่วนความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วม แตกต่างกันในระดับปานกลาง 3) การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า พนักงานครูเทศบาลที่มีประสบการณ์การทำงานมากมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าพนักงานครูเทศบาลที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย เมื่อเปรียบเทียบรายด้าน พบว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกันและการมีปฏิสัมพันธ์แตกต่างกันอยู่ในระดับน้อย ส่วนการมีส่วนร่วม และการยอมรับนับถือกันแตกต่างกันอยู่ในระดับปานกลาง

ประโยชน์ คล้ายลักษณะ (2555: 173–181) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนา สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรทางการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้ 1) เพื่อสำรวจสมรรถนะที่ต้องการด้าน การทำงานเป็นทีม และวิธีการพัฒนาสมรรถนะสำหรับบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา 2) เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงาน เป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ 3) เพื่อ ประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้ และความถูกต้องครอบคลุมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา โดยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ของการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาสมรรถนะที่ต้องการด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ใช้วิธีสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 350 คน สุ่มจากบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 185 เขต การสร้างรูปแบบและการประเมินรูปแบบใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า

1. สมรรถนะที่ต้องการด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา มีความต้องการในมิติเกี่ยวกับ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การไว้วางใจ และการยอมรับนับถือโดยความต้องการในด้านวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมต้องการในลักษณะการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การฝึกงาน และทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ

2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีลักษณะเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษา และคู่มือการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างสำคัญ 6 ส่วน ได้แก่ หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมายของหลักสูตร โครงสร้างหลักสูตร กิจกรรมการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรม การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

3. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้น ซึ่งได้รับการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปฏิบัติในลักษณะเห็นชอบถึงความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้ และความถูกต้องครอบคลุม

เสาวคนธ์ ชูบัว (2558: 77-86) ได้ทำการวิจัย การพัฒนาระบบทีมงานเสมือน เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการทำงานเป็นทีมของนักศึกษาในการพัฒนาโครงการทางระบบสารสนเทศ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบทีมงานเสมือนเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการทำงานเป็นทีม ประเมินคุณภาพโครงการทางระบบสารสนเทศของนักศึกษา ศึกษาความสามารถในการทำงานเป็นทีมของนักศึกษา และศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบการพัฒนาระบบทีมงานเสมือนได้ใช้กระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการวางแผนขั้นการวิเคราะห์ขั้น การออกแบบ ขั้นตอนเกิดระบบสู่การนำไปใช้ และขั้น การปฏิบัติการและสนับสนุน การหาคุณภาพของระบบที่พัฒนาขึ้นใช้วิธีการประเมินแบบ White – box and Black-box Testing กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ นักศึกษาสาขาวิชาระบบสารสนเทศ คณะเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจันทบุรีที่ลงทะเบียนเรียนวิชาการวิเคราะห์และออกแบบระบบ ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 45 คน โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่มการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่าระบบทีมงานเสมือนที่พัฒนาขึ้นมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคลากรกระบวนการทำงาน กระบวนการทีม และพื้นที่ทำงานเสมือนซึ่งมีส่วนการทำงาน 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ ส่วนติดต่อสื่อสาร ส่วนจัดการโครงการ ส่วนจัดการเอกสาร และส่วนควบคุมดำเนินการ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระบบทีมงานเสมือนมีคุณภาพอยู่ในระดับมากโครงการทางระบบสารสนเทศของนักศึกษา 7 ใน 9 โครงการอยู่ในระดับดีขึ้นไป นักศึกษามีความสามารถในการทำงานเป็นทีมหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนผ่านระบบทีมงานเสมือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และผู้ใช้งานระบบทีมงานเสมือนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

ศิริมล คัมภีร์พันธุ์ (2556: 117-130) ได้ทำการวิจัย โปรแกรมการฝึกอบรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย การวิจัย ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สร้างโปรแกรมการฝึกอบรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย 2) ประเมินโปรแกรมการฝึกอบรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาลวิทยาลัยสภากาชาดไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ นักศึกษาพยาบาลที่เต็มใจให้ความร่วมมือและสามารถเข้าร่วมการอบรมได้ตลอดโปรแกรม จำนวน 30 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ผลการสร้างโปรแกรมการฝึกอบรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย ประกอบด้วย 2 หน่วยการอบรม คือ หน่วยการอบรมที่ 1 พื้นการทำงานเป็นทีมมี 3 หัวข้อฝึกอบรม ได้แก่ ได้แก่ 1) มนุษยสัมพันธ์ 2) การสร้างและพัฒนาทีมงาน และ 3) ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม หน่วยการอบรมที่ 2) ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม มี 5 หัวข้อฝึกอบรม ได้แก่ 1) ความขัดแย้งและการสร้างสรรค์ 2) การสื่อสารที่ดี 3) การมีส่วนร่วมและการเป็นหนึ่งเดียวกัน 4) การเปิดเผยจริงใจ การไว้วางใจ และไว้วางใจในกันและกัน และ 5) การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 2) ผลการประเมินโปรแกรมการฝึกอบรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย พบว่า มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ เพื่อเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมยิ่งขึ้น บอกได้ถึงวิธีทำงานมีประสิทธิภาพ และเกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถนำความรู้ประสบการณ์ที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

ที่ระดับมากที่สุด และค่าเฉลี่ยของคะแนนหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Kolb (ทัศนีย์ ศรีสวัสดิ์, 2555: 78-84; อ้างอิงมาจาก Kolb, 1991: 81) ได้ศึกษาวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการกระทำของทีมในสหรัฐอเมริกา จำนวน 32 ทีม แบ่งเป็นทีมทดลอง 16 ทีม ไม่ทดลอง 16 ทีม โดยมีจุดประสงค์เพื่อเปรียบเทียบว่า พฤติกรรมผู้นำทีมมีความสัมพันธ์กับการกระทำของทีมในกลุ่มทดลองและไม่ทดลอง ซึ่งได้กำหนด พฤติกรรมผู้นำกลุ่มตามทฤษฎีต้องมีลักษณะให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกัน โดยช่วยไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่ง ให้มีโอกาสปกครองตนเองเท่าที่จำเป็นและในการปฏิบัติงาน ต้องกระทำอย่างเต็ม ความสามารถ มีความมั่นคง มีการประเมินผลทีมและเสริมแรงจูงใจ ซึ่งจากการตอบแบบสอบถาม พบว่า มีความแตกต่างกันในการกระทำของทีมทดลองและไม่ทดลอง และพบว่าพฤติกรรมของผู้นำนั้น มีความสัมพันธ์กับการกระทำของทีมอย่างมีนัยสำคัญ

Katzenbach (1997: 34-54) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง พบว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งวัดจากความสามารถที่จะ บรรลุมาตรฐานที่ตั้งไว้ ได้มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมคือผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจนโดยมีเป้าหมายร่วมกัน

Hall & Robert (1999: 3003-A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการใช้เวลาในการวางแผนร่วมกันเป็นทีมในโรงเรียนติลาแวร์ ซึ่งเป็นโรงเรียนปฏิรูปขนาดกลาง โดยมีการจัดทีมงานครูที่มีระเบียบวินัยต่างกันให้มาศึกษางานกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มเดียวกันพื้นที่เดียวกันและตารางเวลาเดียวกันจุดประสงค์ของการสร้างทีมงานก็คือ การสร้างกลุ่มสังคมเล็กๆ ซึ่งครูจะได้พบกับความต้องการทางด้านการศึกษาและความต้องการทางด้านพัฒนาการของนักเรียน ซึ่งอาจจะรวมถึงการสร้างความพึงพอใจร่วมกัน คณะกรรมการปฏิรูปโรงเรียนแนะนำให้ใช้เวลาวันละ 7 คาบในการวางแผนงานร่วมกันนั้นเป็นการสร้างกลุ่มที่ดีที่สุด การศึกษาครั้งนี้ต้องการทราบว่า ใช้เวลาวางแผนให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง หัวหน้าทีมมีอิทธิพลเหนือกระบวนการวางแผนหรือไม่การวางแผนกระทบกระเทือนต่อทีมงานและนโยบายของโรงเรียนอย่างไร จากการศึกษา สรุปได้ 4 ประเด็นคือ โรงเรียนต้องประชุมปรึกษาหารืออย่างต่อเนื่องในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนต้องวางแผนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น เป็นเรื่องปัจจุบันและต้องดำเนินการต่อไปเรื่อยๆ ครูใหญ่ต้องเสนอการพัฒนาอย่างมืออาชีพ โดยผ่านการทำงานเป็นทีมและในการประชุม คณะครูต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงาน เพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของคณะครู

Corria, Ann Paula (ทัศนีย์ ศรีสวัสดิ์, 2555: 78-84; อ้างอิงมาจาก Corria, Ann Paula, 2006: 25-29) ได้ศึกษาเรื่อง ความเข้าใจและความขัดแย้งในทีมงาน กรณีศึกษาความช่วยเหลือทางด้านเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม ที่มีความครบถ้วนในการจัดการความขัดแย้ง พบว่า ความขัดแย้งในเบื้องต้นเกิดจากบุคคล หรือมีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ และต่อด้วยงาน เป็นลำดับถัดไป ผลปรากฏว่า ความขัดแย้งในประเภทของงาน ซึ่งเกิดประโยชน์ต่องานกลุ่มอย่างมาก ข้อมูลที่จัดทำขึ้นด้วยตนเองนำมาใช้เป็นองค์ประกอบในการจัดการความขัดแย้ง ส่วนการสังเกตและการวิเคราะห์ทางอีเมล ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าทีมงานต่างๆ ไม่ได้เทคโนโลยีช่วยในการทำงาน สิ่งนี้ ผู้วิจัย

ค้นพบแสดงให้เห็นได้ว่าเทคโนโลยีมีบทบาทในการจัดการความขัดแย้งของทีมงาน เทคโนโลยี เสมือนเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการความขัดแย้ง โดยเป็นวิธีทางในการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ และสร้างโอกาสให้เกิดการปฏิบัติตามแนวคิด แต่อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีอาจจะเพิ่มความขัดแย้งได้ หากเกิดความเข้าใจผิดจากการติดต่อสื่อสารด้วยคำพูด

Baker Day และ Salas (2006: 1576-1598) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับความน่าเชื่อถือขององค์กร องค์กรจะเพิ่มขึ้นเป็นแบบไดนามิกและไม่เสถียร วิวัฒนาการนี้ได้ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นมากขึ้นในทีมและเพิ่มความซับซ้อนในแง่ขององค์ประกอบของทีมทักษะที่จำเป็นและระดับของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการ องค์กรความน่าเชื่อถือสูง (HROs) เป็นผู้ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายเช่นที่ผลของการที่ผิดพลาดได้สูง แต่การเกิดขึ้นของข้อผิดพลาดอยู่ในระดับต่ำมาก ในบทความนี้เรายืนยันว่าการทำงานเป็นทีมเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบรรลุความน่าเชื่อถือสูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรด้านการดูแลสุขภาพ เราอธิบายลักษณะพื้นฐานของทีมกลยุทธ์การตรวจสอบในการฝึกอบรมทีมแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมใน HROs และสุดท้ายระบุความท้าทายที่เฉพาะเจาะจงดูแลสุขภาพชุมชนต้องอยู่ในการปรับปรุงการทำงานเป็นทีมและเพิ่มความน่าเชื่อถือ

Sohmen (2013: 1-18) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ทางชีวภาพระหว่างผู้นำและการทำงานเป็นทีม แทบจะไม่สามารถเน้นในการให้ความรู้มากขึ้นเรื่อยๆ ในโลกซึ่งเป็นผู้นำมีอำนาจมากที่สุด อาจจะต้องมองที่ใบหน้าของความล้มเหลวถ้าทีมที่นำล้มเหลวที่จะวัดได้ถึงวัตถุประสงค์ของผู้นำ และได้รับการตราง อันที่จริงทีมสามารถนอกกลุ่มนอกทางโดยไม่ต้องเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและชาญฉลาด มีการถกเถียงกันอย่างมีนัยสำคัญให้เป็นไปในรูปแบบและลักษณะของผู้นำที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพของทีมงานที่ดีที่สุด ในทำนองเดียวกัน องค์ประกอบของทีมงานที่มีความน่าเชื่อถือที่มีประสิทธิภาพได้รับการศึกษาและเทิดทูน เห็นได้ชัดว่าความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีมไม่สามารถอยู่ได้โดยไม่ต้องกันและกัน พวกเขาจะต้องมีความสมดุลประสานงานและ synergized สำหรับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีที่สุดที่มีต่อผลสำเร็จ กระดาษแผ่นนี้ จึงจะสำรวจและนำเสนอวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดที่จะเปิดใช้งานที่ดีที่สุดของการปรับสมดุลความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีต่อผลการประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

Sinha และ Cullen (2015: 1079-1082) ได้ศึกษาการให้คำปรึกษาเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีมการควบคุมพลังของสมาคมวิชาชีพเพื่อพัฒนาความสามารถที่ไม่ใช่คลินิก การเคลื่อนไหวที่มีต่อการศึกษาทางการแพทย์สามารถตามเป็นอย่างไรภายใต้วิธีการในโรคหัวใจ ในปี 1999 สภารับรองในระดับบัณฑิตศึกษาด้านการแพทย์ (ACGME) ระบุสมรรถนะหลัก 6 ออกแบบมาเพื่อแนะนำการฝึกอบรมของแพทย์ในวันพรุ่งนี้ (1) เมื่อเร็วๆ นี้ ACGME เสนอถัดไปได้รับการรับรองระบบการอนุญาตให้โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการศึกษาของพวกเขาที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องความรับผิดชอบอย่างมืออาชีพ (2) ดีพิมพ์เมื่อเร็วๆ นี้แกนโรคหัวใจงบการฝึกอบรม 4 โอบกอดการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้และที่อยู่ในการพัฒนาหลักสูตรสมรรถนะตามที่มีเหตุการณ์สำคัญที่เฉพาะเจาะจง (3,4) การเปลี่ยนแปลงในการโฟกัสไปยังเหตุการณ์สำคัญสามารถตามนี้ แต่ยังคงเป็นหลักทางคลินิกในธรรมชาติและเน้นสมรรถนะของความรู้ทางการแพทย์และการดูแลผู้ป่วย อย่างไรก็ตามACGME สมรรถนะที่ปฏิบัติหน้าที่ของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะ

การสื่อสารความเป็นมืออาชีพ, เรียนรู้การปฏิบัติตามและระบบการปฏิบัติตามมีความจำเป็นในการพัฒนาวิชาชีพของแพทย์ทั้งหมดจากเพื่อนในการฝึกอบรม (พอดี) เพื่อหัวใจเก่าเหมาะกับขึ้นชมว่าพวกเขาจะต้องพัฒนาความสามารถที่ปฏิบัติหน้าที่ทั้งในระหว่างการฝึกอบรมของพวกเขาและตลอดอาชีพ ยังไม่มีแนวทางที่สอดคล้องกันพร้อมที่จะแจ้งให้ทราบเมื่อไหร่ที่ไหนและวิธีการที่เหมาะสมกับควรบรรลุทักษะเหล่านี้ สมาคมวิชาชีพเช่นวิทยาลัยอเมริกันของโรคหัวใจ (ACC) อยู่ในตำแหน่งที่ไม่ซ้ำกันเพื่อที่อยู่ช่องว่างการเรียนรู้ที่สำคัญเหล่านี้และเสริมประสบการณ์การศึกษาของพอดี แม้เมื่อเร็วๆ นี้ได้รับการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (5) ที่ครอบคลุมต่อไป 6 รูปแบบคือ 1) การเปลี่ยนแปลงของการดูแล 2) การศึกษาเด็ดเดี่ยว; 3) ค่าสมาชิกและการสู้รบ; 4) สุขภาพของประชากร; 5) ข้อมูลสารสนเทศและความรู้; และ 6) การสนับสนุน โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือการปรับปรุงสุขภาพหัวใจและหลอดเลือดและความสามารถเพิ่มความผูกพันของสมาชิกและขยายการใช้นโยบายทางคลินิก พิสูจน์และปฏิบัติที่ดีที่สุด กระดาษนี้จะสำรวจว่าการริเริ่มการพัฒนาจากแผนยุทธศาสตร์ของแม็กสามารถช่วยให้เหมาะกับการพัฒนาสมรรถนะที่ปฏิบัติหน้าที่ที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์การปฏิบัติของวันนี้ เราตรวจสอบการปฏิบัติโอกาสที่เหมาะสมที่จะได้รับการให้คำปรึกษาและดำเนินการเป็นผู้นำจึงอุปถัมภ์การเจริญเติบโตในความเป็นมืออาชีพในการสื่อสารการเรียนรู้การปฏิบัติตามระบบ

จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า พฤติกรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม คุณภาพของการร่วมมือของทีมงานที่ต่างมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ มีเป้าหมาย ในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น การปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมแต่ละคนจะเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน มีการยอมรับความคิดเห็น มีการร่วมมือในการทำงานและการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ระบบการทำงานและโครงสร้างอยู่ในระนาบเดียวกัน และภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจะเป็นสิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 นี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และ สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการและผลที่คาดหวัง แสดงดังในตาราง 2

ตาราง 2 ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

ระยะการวิจัย	ขั้นตอนดำเนินการ	ผลที่คาดหวัง
1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน และ สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19	<ol style="list-style-type: none">1. ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง2. สังเคราะห์องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ3. สร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์4. เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู จำนวน 290 คน5. วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู6. นำผลการวิจัยที่ได้ มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) และจัดลำดับความต้องการ	ได้ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู

ตาราง 2 (ต่อ)

ระยะการวิจัย	ขั้นตอนดำเนินการ	ผลที่คาดหวัง
2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 19	1. ศึกษา Best Practice โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู 2. สร้างโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู 3. ประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน	โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สพม. เขต 19

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 นำองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครูที่ได้จากการสังเคราะห์มาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

1.2 นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ที่สร้างขึ้นไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

1.3 วิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัย คือ ครู จำนวน 1,148 คน จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 เฉพาะจังหวัดหนองบัวลำภู จำนวน 21 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 จังหวัดหนองบัวลำภู จำนวน 290 คน จาก 19 โรงเรียน รายละเอียดดังในตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	โรงเรียน	ครู	โรงเรียน	ครู
เล็ก	1	13	1	10
กลาง	12	309	11	170
ใหญ่	5	327	4	60
ใหญ่พิเศษ	3	499	3	50
รวม	21	1,148	19	290

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามขั้นตอนดังนี้

2.2.1 จัดทำสลากรายชื่อโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 จังหวัดหนองบัวลำภู จำนวน 21 รายชื่อ

2.2.2 จับสลากรายชื่อโรงเรียนจำนวน 19 โรงเรียน เพื่อใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยเป็นกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดเล็ก 10 คน โรงเรียนขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนละ 15-16 คน จนครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 แบบสอบถามภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยแต่ละข้อคำถามมีเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์มาก
- 3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์น้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

3.2 การสร้างและการคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิธีการในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19 มีวิธีสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือดังนี้

3.2.1 การสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดมาใช้สร้างแบบสอบถาม

3.2.2 กำหนดรูปแบบของคำถามโดยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และแบบสอบถามตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

3.2.3 สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง ตรวจสอบความถูกต้อง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของแบบสอบถาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาให้ความเห็นชอบและให้นำไปเสนอคณะผู้เชี่ยวชาญต่อไป

3.2.4 นำแบบสอบถามไปเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้แบบประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัย และพิจารณาความเหมาะสมด้านการใช้ภาษา คณะผู้เชี่ยวชาญ ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์ดังนี้

3.2.4.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

3.2.4.2 สำเร็จการศึกษาในสาขาการวัดผล การประเมินผล การบริหารการศึกษาหรือสาขาทางการศึกษาอื่นๆ

3.2.4.3 มีประสบการณ์ด้านการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน มีรายละเอียดดังนี้

1) ดร.ศรีนวล ศรีหรั่ง กศ.ด. สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองสองห้องหนองแห้วโนนศรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

2) ดร.สุขเกษม พาพิณิจ ปร.ด. สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนคำแสนวิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

3) ดร.อนุพงษ์ ชุมแวงวาปี ปร.ด. สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนาวังศึกษาวิช

4) คุณครูนำฝน มีศิลป์ กศ.ม. การวัดและประเมินผล มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนาวังศึกษาวิช

5) คุณครูชุติมณฑน์ สุทธิปัญญา กศ.ม. หลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่งครู วิทยฐานะครูชำนาญการ โรงเรียนนาวังศึกษาวิช

3.2.5 การหาดัชนีความสอดคล้อง (index of Consistency: IOC) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้คะแนนตามเกณฑ์ ดังนี้

ให้ + 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้น ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) พบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC ระหว่าง 0.60 – 1.00 ซึ่งถือว่ามีความสอดคล้องเข้าเกณฑ์

3.2.6 การหาคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับครูโรงเรียนนาวิวงศ์ศึกษาวิช อำเภอนาวิง จังหวัดหนองบัวลำภู จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แล้วนำผลการทดลองมาคำนวณค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม โดยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างแบบสอบถามรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total Correlation, r_{xy}) และการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficiency, α) ผลการวิเคราะห์คุณภาพปรากฏดังนี้

3.2.6.1 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r_{xy}) ระหว่าง 0.312 – 0.779 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (α) เท่ากับ 0.899

3.2.6.2 แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r_{xy}) ระหว่าง 0.325 – 0.844 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (α) เท่ากับ 0.910

3.2.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาคุณภาพแล้วมาจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อเก็บข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 เพื่อขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือ และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

4.2 นำหนังสือราชการ พร้อมแบบสอบถาม เดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ในโรงเรียนที่มีระยะทางไม่เกิน 15 กิโลเมตร และส่วนหนึ่งฝากส่งทางธุรการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาได้ จำนวน 212 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 73.10

5. การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจความสมบูรณ์ของการตอบจากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS for Window) ดังนี้

5.1 วิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2554: 99-100) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด
 ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์มาก
 ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง
 ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์น้อย
 ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันหรือสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติพื้นฐาน

6.1.1 ร้อยละ (Percentage)

6.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

6.2 สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ

6.2.1 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อแบบสอบถาม โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ตามวิธี Item-total Correlation

6.2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach

6.3 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{modified})

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

ตอนที่ 1 การศึกษาสถานศึกษาต้นแบบ

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

1.1 ศึกษาสถานศึกษาต้นแบบ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูโรงเรียนต้นแบบที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และมีผลการดำเนินงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ในแวดวงการศึกษา จำนวน 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนคำแสนวิทยาสรรค์ อำเภอนากลาง จังหวัดหนองบัวลำภู และโรงเรียนหนองบัวพิทยาคาร อำเภอเมืองหนองบัวลำภู จังหวัดหนองบัวลำภู ซึ่งโรงเรียนต้นแบบได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง มีเกณฑ์ในการคัดเลือกโรงเรียนต้นแบบ ดังนี้

1.1.1 เป็นโรงเรียนที่บริหารจัดการด้วยวิธีการทำงานเป็นทีมและมีทีมที่มีประสิทธิภาพ

1.1.2 เป็นโรงเรียนที่มีผลการทดสอบวัดผล ระดับชาติของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 (O-net) มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าระดับจังหวัด ระดับเขตพื้นที่ และระดับประเทศ หรือ

1.1.3 เป็นโรงเรียนในโครงการพัฒนาประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาค (Education Hub) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเปิดสอนหลักสูตรนานาชาติ และอีกหลายหลักสูตร มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จากโรงเรียนต้นแบบ 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนคำแสนวิทยาสรรค์ และโรงเรียนหนองบัวพิทยาคาร กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร และครู รวม 6 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีจากผู้บริหารและครูโรงเรียนต้นแบบ ใช้แบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง จำนวน 1 ฉบับ

3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างและหาคุณภาพแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

3.2.1 ศึกษาหลักการ และวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์

3.2.2 ทำการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แล้วนำแบบสัมภาษณ์

เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักเพื่อพิจารณาความเหมาะสม

3.2.3 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำไปใช้เก็บ

รวบรวมข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ขออนุญาตขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการศึกษาโรงเรียนต้นแบบ

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนการศึกษาโรงเรียนต้นแบบ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

5.1 การจัดกระทำกับข้อมูล โดยพิจารณาผลการสัมภาษณ์และจัดเรียงข้อมูลให้ สะดวกต่อการวิเคราะห์ข้อมูล

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เทคนิคสามเส้าโดยพิจารณาผลการสัมภาษณ์ในช่วงเวลา บุคคล และสถานที่ ที่แตกต่างกัน และสรุปผลโดยใช้วิธีพรรณนาวิเคราะห์

ตอนที่ 2 การสร้างโปรแกรมและการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็น ทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 2.1 สำเร็จการศึกษาสาขาทางการศึกษาระดับปริญญาโท เป็นต้นไป
 - 2.2 มีตำแหน่งทางการบริหารการศึกษา หรือการบริหารสถานศึกษา หรือ
 - 2.3 มีประสบการณ์ในการบริหารทีมงาน หรือทำงานเป็นทีม
- โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน มีรายละเอียดดังนี้

1. นายไพโรจน์ พรหมสอน วุฒิศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19
2. นายณัฐภณ ดวงท้าวเศษ วุฒิสถาปัตยกรรมมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19
3. นางวนิดา น้อยมะลิวัน วุฒิศาสาตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19
4. ดร.สุขเกษม พาพิณิจ วุฒิปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนคำแสนวิทยาสรรค์
5. นายจำเนียร มัตกิต วุฒิศาสาตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนนาวังศึกษาวิช
6. นายสุรียา สุณาอาจ วุฒิศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนคำโป่งเป็งโคตรธิดาวิทยา
7. นายพิทักษ์ สวนดี วุฒิศึกษามหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอนมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนาวังศึกษาวิช

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (Likert' Rating Scale) แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม
 ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโปรแกรมฯ โดยกำหนดเกณฑ์ระดับคะแนนความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ดังนี้

- 5 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างและหาคุณภาพแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 มีวิธีการสร้างและการหาคุณภาพ ดังนี้

3.2.1 ศึกษาหลักการ และวิธีการสร้างแบบประเมิน

3.2.2 ร่างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ

3.2.3 นำแบบประเมินฯ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก เพื่อ

พิจารณาตรวจสอบและขอคำแนะนำ แล้วนำมาปรับแก้ไขตามคำแนะนำ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ

5.1 การจัดกระทำกับข้อมูล นำแบบประเมินที่ได้รับมาตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของการตอบแบบประเมินฯ ตรวจสอบให้คะแนนการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation. S.D.) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2554: 71) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง โปรแกรมฯ มีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง โปรแกรมฯ มีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง โปรแกรมฯ มีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง โปรแกรมฯ มีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง โปรแกรมฯ มีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน
 - 1.1 ร้อยละ (Percentage)
 - 1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)
 - 1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. การวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI_{modified})
3. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ
 - 3.1 การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม และความมุ่งหมาย เพื่อหาความเที่ยงตรงของข้อคำถาม IOC (Index of Item-Objective Congruence) โดยใช้สูตรดังนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2553: 110)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา
 $\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

- 3.2 หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554: 71)

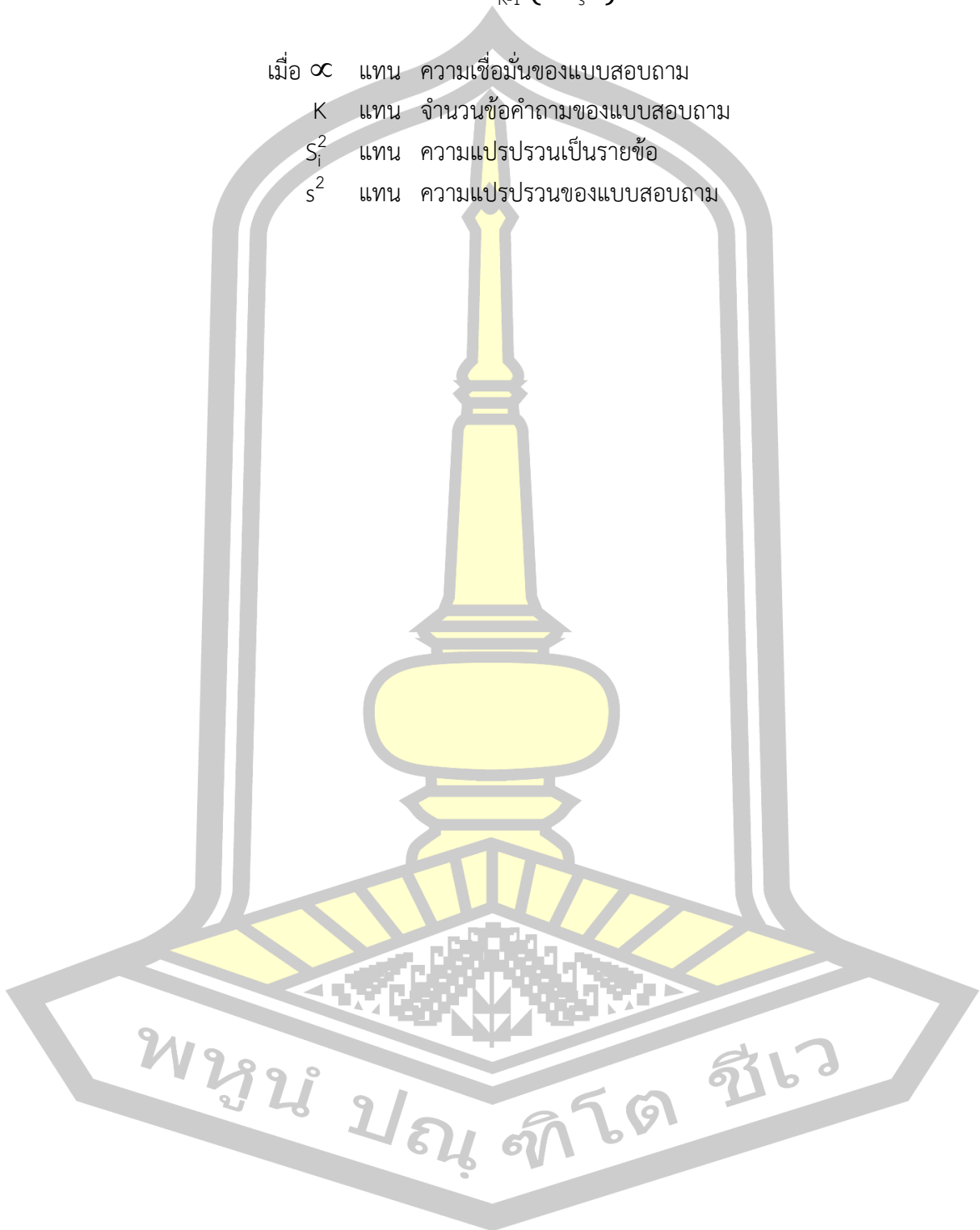
$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

เมื่อ r_{xy} แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
 N แทน จำนวนข้อมูล
 $\sum X$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน X
 $\sum Y$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน Y
 $\sum X^2$ แทน ผลรวมทั้งหมดของกำลังสอง X
 $\sum Y^2$ แทน ผลรวมทั้งหมดของกำลังสอง Y
 $\sum XY$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน X และ Y คู่กันแต่ละคู่

- 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554: 71)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right\}$$

- เมื่อ α แทน ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
 K แทน จำนวนข้อคำถามของแบบสอบถาม
 s_i^2 แทน ความแปรปรวนเป็นรายข้อ
 s^2 แทน ความแปรปรวนของแบบสอบถาม



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	สภาพปัจจุบัน
I	แทน	สภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{(modified)}$	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. ระยะเวลาที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19
2. ระยะเวลาที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ระยะเวลาที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ปรากฏผลดังในตาราง 4-11

ตาราง 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. ประสบการณ์ในการทำหน้าที่ครูผู้สอน		
1-5 ปี	38	17.92
6-10 ปี	69	32.55
11-20 ปี	84	39.62
21 ปี ขึ้นไป	21	9.91
รวม	212	100.00
2. ท่านเคยทำงานเป็นทีมหรือมีประสบการณ์ในการ ฝึกอบรมด้านการทำงานเป็นทีมหรือไม่		
เคย	147	69.34
ไม่เคย	65	30.66
รวม	212	100.00

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในการทำหน้าที่ครูผู้สอน 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.62 และเคยทำงานเป็นทีมหรือมีประสบการณ์ในการฝึกอบรมด้านการทำงานเป็นทีม คิดเป็นร้อยละ 69.34

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 โดยรวมและรายด้าน

การทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและ เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน	2.90	1.04	ปานกลาง	3.84	0.97	มาก
2. บทบาทที่สมดุล	2.96	0.83	ปานกลาง	3.76	1.14	มาก
3. การสนับสนุนและ การไว้วางใจ	3.20	1.11	ปานกลาง	3.86	1.14	มาก
4. ความร่วมมือและการใช้ ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	3.25	0.89	ปานกลาง	4.01	1.04	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5. สัมพันธภาพที่ดีในทีม	3.24	1.12	ปานกลาง	3.78	1.30	มาก
6. การมีส่วนร่วม	3.19	0.92	ปานกลาง	3.97	1.06	มาก
โดยรวม	3.14	1.01	ปานกลาง	3.88	1.10	มาก

จากตาราง 5 พบว่า การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 มีสภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

การทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและ เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน						
1.1 วัตถุประสงค์ของทีมมี ความเป็นไปได้ สามารถวัด และประเมินผลได้ ระบุสิ่งที่ ต้องการชัดเจน มีความเป็น เหตุเป็นผลในการปฏิบัติ มี ขอบเขตของเวลาที่แน่นอน และผ่านการเห็นชอบจาก สมาชิก	2.81	0.84	ปานกลาง	3.83	0.60	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและ เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.2 เป้าหมายมีความ สอดคล้องและเป็นไปใน ทิศทางเดียวกันกับ วัตถุประสงค์ และผ่าน การเห็นชอบจากสมาชิก	3.38	0.87	ปานกลาง	3.59	0.92	มาก
1.3 สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ในการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลที่คาดหวังและ ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	2.45	1.13	น้อย	3.93	1.05	มาก
1.4 สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนการ ปฏิบัติงานของทีม และ แผนการปฏิบัติงานต้องผ่าน การเห็นชอบจากสมาชิก	2.97	1.10	ปานกลาง	4.00	1.19	มาก
โดยรวม	2.90	1.04	ปานกลาง	3.84	0.97	มาก

จากตาราง 6 พบว่า การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 ด้านบทบาทที่สมดุล

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 ด้านบทบาทที่สมดุล	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
2.1 มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม และสมาชิกให้การยอมรับ	2.89	0.38	ปานกลาง	3.83	0.65	มาก
2.2 มีการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงทั้งการปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลการทำงาน และสมาชิกให้การยอมรับ	3.04	1.11	ปานกลาง	3.69	1.20	มาก
โดยรวม	2.96	0.83	ปานกลาง	3.76	1.14	มาก

จากตาราง 7 พบว่า การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านบทบาทที่สมดุล มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
3.1 มีความไว้วางใจและเชื่อใจซึ่งกันและกัน	3.32	1.27	ปานกลาง	3.84	1.23	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 ด้านการสนับสนุนและ การไว้วางใจ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
3.2 ให้การสนับสนุน ดูแล ช่วยเหลือและส่งเสริม ซึ่งกันและกัน และมี ผลประโยชน์เท่าเทียมกัน	3.18	1.25	ปานกลาง	3.97	1.27	มาก
3.3 สมาชิกทุกคนมีความ ซื่อสัตย์ต่อตนเองและซื่อสัตย์ ต่อทีม	3.11	0.75	ปานกลาง	3.77	0.88	มาก
โดยรวม	3.20	1.11	ปานกลาง	3.86	1.14	มาก

จากตาราง 8 พบว่า การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

การทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 ด้านความร่วมมือและการใช้ ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4.1 ทีมร่วมรับฟังและ วิเคราะห์สาเหตุปัญหาหรือ ความขัดแย้ง และแก้ไข ที่กระบวนกรอย่างเหมาะสม	3.31	0.92	ปานกลาง	3.87	1.08	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 ด้านความร่วมมือและการใช้ ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4.2 ใช้วิธีการที่เหมาะสมใน การจัดการปัญหาหรือความ ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ โดย สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม	3.26	0.82	ปานกลาง	4.03	0.96	มาก
4.3 มีการติดตามและ ประเมินผลการแก้ไขปัญหา หรือความขัดแย้ง และ รายงานผลอย่างต่อเนื่อง	3.19	0.92	ปานกลาง	4.14	1.06	มาก
โดยรวม	3.25	0.89	ปานกลาง	4.01	1.04	มาก

จากตาราง 9 พบว่า การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านสัมพันธภาพที่ดีในทีม

การทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 ด้านสัมพันธภาพที่ดีในทีม	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5.1 มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ภายในทีม	3.19	1.19	ปานกลาง	4.09	1.25	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 ด้านสัมพันธภาพที่ดีในทีม	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5.2 สมาชิกทุกคนเป็นส่วน หนึ่งของทีม เข้าใจบทบาท ของผู้นำและผู้ตาม ให้การ ยอมรับ นับถือ และให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน	3.33	1.06	ปานกลาง	3.82	1.37	มาก
5.3 สมาชิกทุกคนเข้าใจกัน รับทราบข้อดี ข้อเสีย และ ความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.15	1.01	ปานกลาง	3.64	1.17	มาก
5.4 สมาชิกทุกคนมีความ อดทนในการอยู่ร่วมกันและ อดทนในการทำงานร่วมกัน จนสำเร็จ	3.30	1.20	ปานกลาง	3.58	1.33	มาก
โดยรวม	3.24	1.12	ปานกลาง	3.78	1.30	มาก

จากตาราง 10 พบว่า การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านสัมพันธภาพที่ดีในทีม มีสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านการมีส่วนร่วม

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านการมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
6.1 สมาชิกทุกคนเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม และเข้าใจวิธีการทำงานเป็นทีม	3.22	0.73	ปานกลาง	3.96	0.99	มาก
6.2 สมาชิกทุกคนมีแรงจูงใจในการทำงาน และมีส่วนร่วมในการทำงานของทีมอย่างเต็มที่	3.35	0.39	ปานกลาง	3.78	1.09	มาก
6.3 สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบต่อนตนเอง และมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	3.44	1.17	ปานกลาง	3.81	1.01	มาก
6.4 สมาชิกทุกคนมีวินัยในตนเอง เคารพกฎของทีมและกฎของการทำงานร่วมกัน	3.05	1.20	ปานกลาง	4.19	1.17	มาก
6.5 มีการประชุม รับฟังปัญหา ติดตามความเข้มแข็งของทีม และจัดกิจกรรมเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้มแข็งของทีมเป็นประจำสม่ำเสมอ	2.92	0.65	ปานกลาง	4.10	0.88	มาก
โดยรวม	3.19	0.92	ปานกลาง	3.97	1.06	มาก

จากตาราง 11 พบว่า การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านการมีส่วนร่วม มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.1 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ปรากฏผล ดังตาราง 12-18

ตาราง 12 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) และ ลำดับของความจำเป็นของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยรวมและรายด้าน

การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19	I	D	PNI_{modified}	ลำดับของความ ต้องการจำเป็น
1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมาย ที่เห็นพ้องต้องกัน	3.84	2.90	0.32	1
2. บทบาทที่สมดุล	3.76	2.96	0.27	2
3. การสนับสนุนและการไว้วางใจ	3.86	3.20	0.21	5
4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง ในทางสร้างสรรค์	4.01	3.25	0.23	4
5. สัมพันธภาพที่ดีในทีม	3.78	3.24	0.17	6
6. การมีส่วนร่วม	3.97	3.19	0.24	3

จากตาราง 12 พบว่า ลำดับความจำเป็น (PNI_{modified}) ของการเสริมสร้าง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยรวมและรายด้าน สามารถเรียงลำดับความจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน บทบาทที่สมดุล การมีส่วนร่วม ความร่วมมือ และการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การสนับสนุนและการไว้วางใจ และสัมพันธภาพที่ดีในทีม ตามลำดับ

พูน ปรุ ทิโต ชเว

ตาราง 13 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) และลำดับของความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน	I	D	PNI_{modified}	ลำดับของความต้องการจำเป็น
1.1 วัตถุประสงค์ของทีมนั้นมีความเป็นไปได้ สามารถวัดและประเมินผลได้ ระบุสิ่งที่ต้องการชัดเจน มีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติ มีขอบเขตของเวลาที่แน่นอน และผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก	3.83	2.81	0.36	2
1.2 เป้าหมายมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ และผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก	3.59	3.38	0.06	4
1.3 สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลที่คาดหวังและปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	3.93	2.45	0.60	1
1.4 สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีม และแผนการปฏิบัติงานต้องผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก	4.00	2.97	0.35	3

จากตาราง 13 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน สามารถเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้ดังนี้ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลที่คาดหวังและปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น วัตถุประสงค์ของทีมนั้นมีความเป็นไปได้ สามารถวัดและประเมินผลได้ ระบุสิ่งที่ต้องการชัดเจน มีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติ มีขอบเขตของเวลาที่แน่นอน และผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก และสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีม และแผนการปฏิบัติงานต้องผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก ตามลำดับ

ตาราง 14 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) และลำดับของความจำเป็นของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านบทบาทที่สมดุล

การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านบทบาทที่สมดุล	I	D	PNI_{modified}	ลำดับของความจำเป็น
2.1 มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม และสมาชิกให้การยอมรับ	3.83	2.89	0.33	1
2.2 มีการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงทั้งการปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลการทำงาน และสมาชิกให้การยอมรับ	3.69	3.04	0.21	2

จากตาราง 14 พบว่า ลำดับความจำเป็น (PNI_{modified}) ของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านบทบาทที่สมดุล สามารถเรียงลำดับความจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม และสมาชิกให้การยอมรับ และมีการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงทั้งการปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลการทำงาน และสมาชิกให้การยอมรับตามลำดับ

ตาราง 15 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) และลำดับของความจำเป็นของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ

การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ	I	D	PNI_{modified}	ลำดับของความจำเป็น
3.1 มีความไว้วางใจและเชื่อใจซึ่งกันและกัน	3.84	3.32	0.16	3

ตาราง 15 (ต่อ)

การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านการสนับสนุนและ การไว้วางใจ	I	D	PNI _(modified)	ลำดับของความ ต้องการจำเป็น
3.2 ให้การสนับสนุน ดูแล ช่วยเหลือและ ส่งเสริมซึ่งกันและกัน และมีผลประโยชน์ เท่าเทียมกัน	3.97	3.18	0.25	1
3.3 สมาชิกทุกคนมีความซื่อสัตย์ต่อ ตนเองและซื่อสัตย์ต่อทีม	3.77	3.11	0.21	2

จากตาราง 15 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของการเสริมสร้าง
การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19
ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ สามารถเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยสาม
ลำดับแรก ได้ดังนี้ ให้การสนับสนุน ดูแล ช่วยเหลือและส่งเสริมซึ่งกันและกัน และมีผลประโยชน์เท่า
เทียมกัน สมาชิกทุกคนมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและซื่อสัตย์ต่อทีม และมีความไว้วางใจและเชื่อใจซึ่ง
กันและกัน ตามลำดับ

ตาราง 16 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) และ
ลำดับของความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทาง
สร้างสรรค์

การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านความร่วมมือและการใช้ ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	I	D	PNI _(modified)	ลำดับของความ ต้องการจำเป็น
4.1 ทีมร่วมรับฟังและวิเคราะห์สาเหตุของ ปัญหาหรือความขัดแย้ง โดยไม่โทษตัว บุคคล และแก้ไขที่กระบวนการอย่าง เหมาะสม	3.87	3.31	0.17	3

ตาราง 16 (ต่อ)

การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านความร่วมมือและการใช้ ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	I	D	PNI(modified)	ลำดับของความ ต้องการจำเป็น
4.2 ใช้วิธีการที่เหมาะสมในการจัดการ ปัญหาหรือความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม	4.03	3.26	0.24	2
4.3 มีการติดตามและประเมินผลการ แก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้ง และ รายงานผลอย่างต่อเนื่อง	4.14	3.19	0.30	1

จากตาราง 16 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของการเสริมสร้าง
การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19
ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ สามารถเรียงลำดับความ
ต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ได้ดังนี้ มีการติดตามและประเมินผล
การแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้ง และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง ใช้วิธีการที่
เหมาะสมในการจัดการปัญหาหรือความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ โดยสมาชิกทุกคน
มีส่วนร่วม และทีมร่วมรับฟังและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหรือความขัดแย้ง
โดยไม่โทษตัวบุคคล และแก้ไขที่กระบวนการอย่างเหมาะสม ตามลำดับ

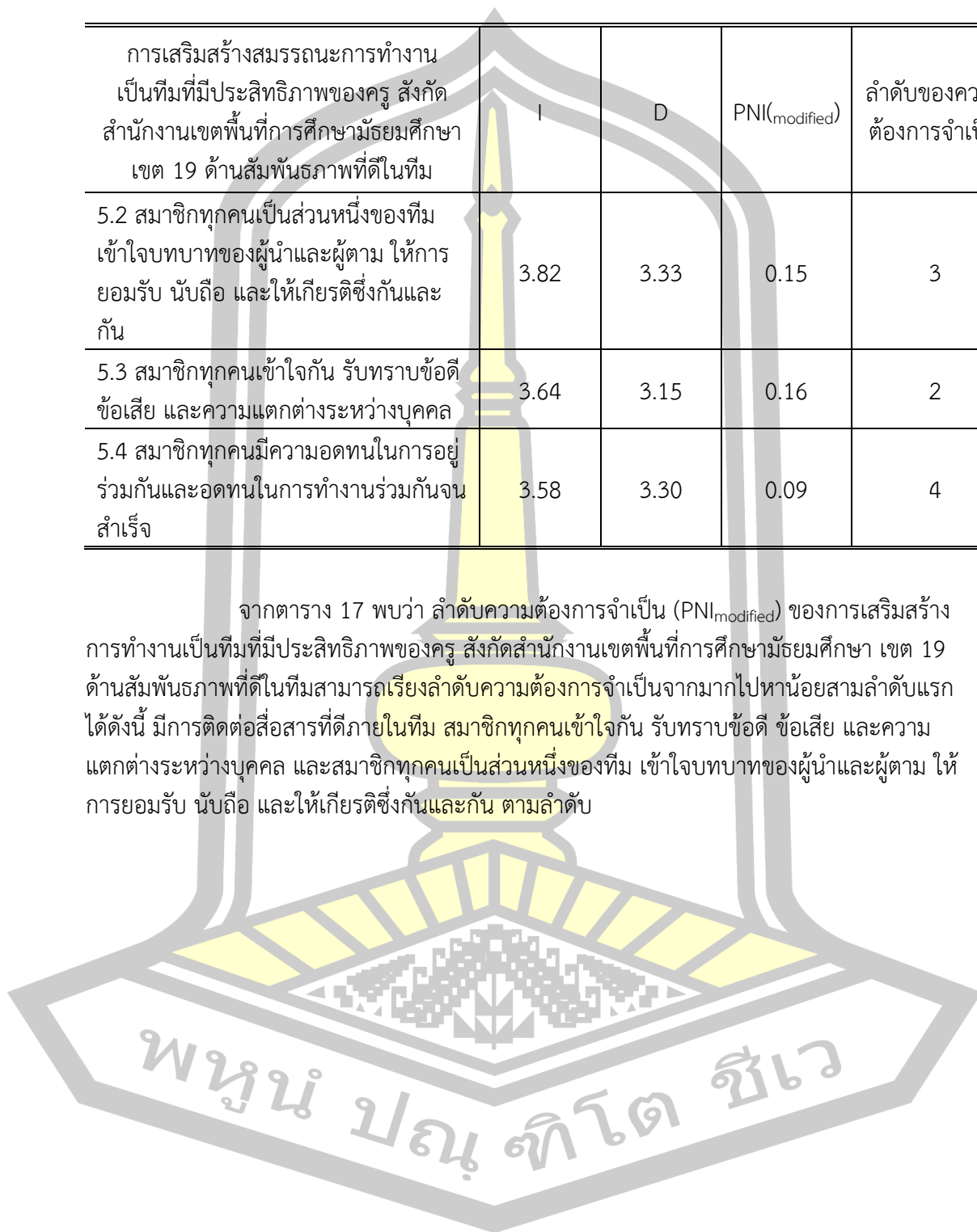
ตาราง 17 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความ
ต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) และ ลำดับความ
ต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านสัมพันธภาพที่ดีในทีม

การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านสัมพันธภาพที่ดีในทีม	I	D	PNI(modified)	ลำดับของความ ต้องการจำเป็น
5.1 มีการติดต่อสื่อสารที่ดีภายในทีม	4.09	3.19	0.28	1

ตาราง 17 (ต่อ)

การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านสัมพันธภาพที่ดีในทีม	I	D	PNI _(modified)	ลำดับของความ ต้องการจำเป็น
5.2 สมาชิกทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของทีม เข้าใจบทบาทของผู้นำและผู้ตาม ให้การ ยอมรับ นับถือ และให้เกียรติซึ่งกันและ กัน	3.82	3.33	0.15	3
5.3 สมาชิกทุกคนเข้าใจกัน รับทราบข้อดี ข้อเสีย และความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.64	3.15	0.16	2
5.4 สมาชิกทุกคนมีความอดทนในการอยู่ ร่วมกันและอดทนในการทำงานร่วมกันจน สำเร็จ	3.58	3.30	0.09	4

จากตาราง 17 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านสัมพันธภาพที่ดีในทีมสามารถเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรกได้ดังนี้ มีการติดต่อสื่อสารที่ดีภายในทีม สมาชิกทุกคนเข้าใจกัน รับทราบข้อดี ข้อเสีย และความแตกต่างระหว่างบุคคล และสมาชิกทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของทีม เข้าใจบทบาทของผู้นำและผู้ตาม ให้การยอมรับ นับถือ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน ตามลำดับ



ตาราง 18 สภาพที่พึงประสงค์ (I) สภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) และ ลำดับของความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านการมีส่วนร่วม

การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านการมีส่วนร่วม	I	D	PNI_{modified}	ลำดับของความ ต้องการจำเป็น
6.1 สมาชิกทุกคนเข้าใจและตระหนักถึง ความสำคัญของการมีส่วนร่วม และเข้าใจ วิธีการทำงานเป็นทีม	3.96	3.22	0.23	3
6.2 สมาชิกทุกคนมีแรงจูงใจในการทำงาน และมีส่วนร่วมในการทำงานของทีมอย่าง เต็มที่	3.78	3.35	0.13	4
6.3 สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบต่อ ตนเอง และมีส่วนร่วมรับผิดชอบหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย	3.81	3.44	0.11	5
6.4 สมาชิกทุกคนมีวินัยในตนเอง เคารพ กฎของทีมและกฎของการทำงานร่วมกัน	4.19	3.05	0.37	2
6.5 มีการประชุม รับฟังปัญหา ติดตาม ความเข้มแข็งของทีม และจัดกิจกรรม เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความ เข้มแข็งของทีมเป็นประจำสม่ำเสมอ	4.10	2.92	0.41	1

จากตาราง 18 พบว่า ลำดับความ ต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของการเสริมสร้าง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านการมีส่วนร่วม สามารถเรียงลำดับความ ต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีการประชุม รับฟังปัญหา ติดตามความเข้มแข็งของทีม และจัดกิจกรรมเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความ เข้มแข็ง ของทีมเป็นประจำสม่ำเสมอ สมาชิกทุกคนมีวินัยในตนเอง เคารพกฎของทีมและกฎของการทำงาน ร่วมกัน และสมาชิกทุกคนเข้าใจและตระหนักถึง ความสำคัญของการมีส่วนร่วม และเข้าใจวิธีการ ทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

2. ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

2.1 ผลการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับการเสริมสร้างการ ทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู

ผู้วิจัยทำการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ของโรงเรียนต้นแบบ 2 โรงเรียน เกี่ยวกับการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู และได้นำเสนอผลการศึกษาโดยเรียงลำดับองค์ประกอบตามลำดับความต้องการจำเป็น มีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน โรงเรียนต้นแบบทั้งสองแห่ง มีการดำเนินการด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน สรุปได้ดังนี้ โรงเรียนต้นแบบมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานทุกงานทั้งงานหลักที่ทำเป็นประจำ และงานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะกิจ โดยให้ความสำคัญกับการนำหลักการประกันคุณภาพเข้ามาประกอบในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม มีการจัดประชุมหัวหน้าฝ่ายทุกวันจันทร์ เพื่อติดตามการปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนประเด็นปัญหาที่พบและแนวทางแก้ไขปัญหา ผู้บริหารหรือผู้นำทีมเป็นผู้นำในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม โดยผ่านความเห็นชอบจากสมาชิกทีม และลงมติเป็นเอกฉันท์ มีการทำความเข้าใจและเผยแพร่เป้าหมายลงสู่การปฏิบัติ โดยผู้บริหาร/ผู้นำเป็นผู้ให้คำแนะนำและชี้แนวทางให้ทีมสามารถดำเนินไปได้ตรงตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ มีการกำหนดเป้าหมาย มีกระบวนการนำผลการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของกลุ่มสาระเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและความต้องการเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายของทีมงาน กำหนดจุดมุ่งหมายโดยการมีส่วนร่วมตอบสนองความต้องการของโรงเรียนและชุมชน กำหนดจุดมุ่งหมายการบริหารที่งานครอบคลุมทั้งด้านความรู้ความเข้าใจทักษะการปฏิบัติและการแก้ปัญหาได้ถูกต้อง ส่งเสริมกระบวนการทำงานตามเป้าหมายมีการตรวจสอบความชัดเจนของจุดมุ่งหมายที่กำหนดและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ด้านการวางแผนมีการแต่งตั้งทีมงานวางแผนการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเป็นระบบมี การประชุมชี้แจงให้ทีมงานมีความเข้าใจและทราบถึงเป้าหมายที่ดำเนินงานร่วมกันส่งเสริมการทำงานร่วมกันของกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่องมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอเพียงในการปฏิบัติงานมีการกำกับติดตามภาระงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ทางโรงเรียนให้ความสำคัญกับการนำหลักการประกันคุณภาพเข้ามาประกอบในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม และจัดประชุมหัวหน้าฝ่ายทุกวันจันทร์ เพื่อติดตามการปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนประเด็นปัญหาที่พบและแนวทางแก้ไขปัญหา...”

(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 1, 14 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานเป็นสิ่งสำคัญเป็นเข็มทิศของทีม ซึ่งการทำงานทุกงาน อย่างน้อยจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนเสมอ...”

(ครูคนที่ 1 โรงเรียนต้นแบบ 1, 14 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...การทำงานมีการประชุมเพื่อศึกษาวัตถุประสงค์เป้าหมาย และวางแผนการปฏิบัติ ทุกคนต้องเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายตรงกัน...”

(ครูคนที่ 2 โรงเรียนต้นแบบ 1, 14 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนกำหนดจุดมุ่งหมายโดยการมีส่วนร่วมตอบสนองความต้องการของโรงเรียนและชุมชน กำหนดจุดมุ่งหมายการบริหารที่งานครอบคลุมทั้งด้านความรู้ความเข้าใจทักษะการปฏิบัติและการแก้ปัญหาได้ถูกต้อง...”

(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 2, 15 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...ครูทุกคนเข้ารับฟังการมอบหมายงาน รับทราบวัตถุประสงค์เป้าหมายและวิธีทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์...”

(ครูคนที่ 1 โรงเรียนต้นแบบ 2, 15 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...การกำหนดเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำก่อนเริ่มงาน การทำงานเป็นทีมเรามีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และร่วมมือกันทำงานจนบรรลุเป้าหมาย...”

(ครูคนที่ 2 โรงเรียนต้นแบบ 2, 15 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ผลการศึกษาโรงเรียนต้นแบบเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน สรุปได้ดังนี้

1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานทุกงานทั้งงานหลักที่ทำเป็นประจำ และงานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะกิจ
2. ให้ความสำคัญกับการนำหลักการประกันคุณภาพเข้ามาประกอบในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม
3. มีการจัดประชุมหัวหน้าฝ่ายทุกวันจันทร์ เพื่อติดตามการปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนประเด็นปัญหาที่พบและแนวทางแก้ไขปัญหา
4. ผู้บริหารหรือผู้นำทีมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม โดยผ่านความเห็นชอบจากสมาชิกทีม
5. มีการทำความเข้าใจและเผยแพร่เป้าหมายลงสู่การปฏิบัติ โดยผู้บริหาร/ผู้นำเป็นผู้ให้คำแนะนำและชี้แนวทางให้ทีมสามารถดำเนินไปได้ตรงตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์
6. มีการประชุมชี้แจงให้ทีมงานมีความเข้าใจและทราบถึงเป้าหมายที่ดำเนินงานร่วมกัน

2.1.2 บทบาทที่สมดุล โรงเรียนต้นแบบทั้งสองแห่ง มีการดำเนินการด้านบทบาทที่สมดุลสรุปได้ดังนี้ โรงเรียนต้นแบบมีการจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน สมาชิกทุกคนมีการบันทึกการปฏิบัติงานอย่างละเอียด และเก็บรวบรวมเป็นแฟ้มสะสมผลงานของตนเอง จัดทำรายงานการปฏิบัติงานในทุกฝ่าย เพื่อนำเข้าประกอบการประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานทุกภาคเรียนและทุกปีการศึกษา ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...โรงเรียนมีการจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและทำความเข้าใจ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 1, 14 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ครูและบุคลากรรับทราบงานที่ได้รับมอบหมาย...”

(ครูคนที่ 1 โรงเรียนต้นแบบ 1, 14 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...มีการประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบให้ครูและบุคลากรได้รับทราบและทำความเข้าใจ หน้าที่ของตนเอง...”

(ครูคนที่ 2 โรงเรียนต้นแบบ 1, 14 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารมอบหมายให้สมาชิกทุกคนมีการบันทึกการปฏิบัติงานอย่างละเอียด และเก็บรวบรวมเป็นแฟ้มสะสมผลงานของตนเอง จัดทำรายงานการปฏิบัติงานในทุกฝ่าย เพื่อนำเข้าประกอบการประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานทุกภาคเรียนและทุกปีการศึกษา...”

(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 2, 15 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...ในการทำงานมีการบันทึกการปฏิบัติงานอย่างละเอียด และเก็บรวบรวมเป็นแฟ้มสะสมผลงานของตนเอง...”

(ครูคนที่ 1 โรงเรียนต้นแบบ 2, 15 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารมอบหมายให้จัดทำรายงานการปฏิบัติงานในทุกฝ่าย ซึ่งเป็นการรวบรวมจากแฟ้มสะสมงานของแต่ละคน...”

(ครูคนที่ 2 โรงเรียนต้นแบบ 2, 15 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ผลการศึกษาโรงเรียนต้นแบบเกี่ยวกับ บทบาทที่สมดุล สรุปได้ดังนี้

1. โรงเรียนต้นแบบมีการจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร
2. มีการประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน
3. สมาชิกทุกคนมีการบันทึกการปฏิบัติงานอย่างละเอียด และเก็บรวบรวมเป็นแฟ้มสะสมผลงานของตนเอง
4. มีการจัดทำรายงานการปฏิบัติงานในทุกฝ่าย เพื่อนำเข้าประกอบการประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานทุกภาคเรียนและทุกปีการศึกษา

2.1.3 การมีส่วนร่วม โรงเรียนต้นแบบทั้งสองแห่ง มีการดำเนินการด้านการ

มีส่วนร่วม สรุปได้ดังนี้ โรงเรียนให้การส่งเสริมความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม โดยทางโรงเรียนอำนวยความสะดวกในด้านสถานที่ และงบประมาณอย่างเหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนและชุมชนให้การสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของคณะครูและนักเรียนอย่างเต็มที่ ทุกคนมีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุดและไม่คาดหวังที่จะต้องชนะ ซึ่งสิ่งนี้เป็นแรงผลักดันสำคัญให้เกิดความสำเร็จของทีม โรงเรียนมีการจัดอาคารสถานที่ให้พร้อมสำหรับรองรับการจัดการศึกษา บริเวณโรงเรียนมีความร่มรื่น เป็นบรรยากาศที่ดีในการจัดการเรียนรู้และการทำงาน การทำงานเป็นทีมนี้มีผู้บริหารหรือผู้นำทีมสร้างบรรยากาศการทำงานให้ไม่ตึงเครียด มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีกิจกรรมลดความตึงเครียด เช่น การทานอาหารกลางวันร่วมกัน พูดคุยสนทนากันอย่างเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารและครู การจัดกิจกรรมนันทนาการ การจัดกีฬาบุคลากร เป็นต้น ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...โรงเรียนให้การส่งเสริมความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม โดยทางโรงเรียนอำนวยความสะดวกในด้านสถานที่ และงบประมาณอย่างเหมาะสม...”
(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 1, 14 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารมอบหมายให้ทุกคนให้ความร่วมมือในการทำงานและการมีส่วนร่วมในการทำงานของทีม...”
(ครูคนที่ 1 โรงเรียนต้นแบบ 1, 14 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนให้การส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในด้านสถานที่ และงบประมาณอย่างเหมาะสมในการทำงานและมอบหมายงานแต่ละงาน...”
(ครูคนที่ 2 โรงเรียนต้นแบบ 1, 14 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีกิจกรรมลดความตึงเครียด เช่น การทานอาหารกลางวันร่วมกัน พูดคุยสนทนากันอย่างเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารและครู การจัดกิจกรรมนันทนาการ...”
(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 2, 15 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...การจัดกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ทำให้ลดความตึงเครียดในการทำงาน เรามีการทานอาหารกลางวันร่วมกันบ่อยครั้ง ทุกคนมีความเป็นกันเอง...”
(ครูคนที่ 1 โรงเรียนต้นแบบ 2, 15 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับลูกน้อง และดูแลลูกน้องอย่างทั่วถึง บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยดี...”
(ครูคนที่ 2 โรงเรียนต้นแบบ 2, 15 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ผลการศึกษาโรงเรียนต้นแบบเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม สรุปได้ดังนี้

1. โรงเรียนให้การส่งเสริมความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม โดยทางโรงเรียนอำนวยความสะดวกในด้านสถานที่ และงบประมาณอย่างเหมาะสม
2. ผู้บริหารโรงเรียนและชุมชนให้การสนับสนุนและส่งเสริมการทำงาน เป็นทีมของคณะครูและนักเรียนอย่างเต็มที่
3. ทุกคนมีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด ซึ่งเป็นแรงผลักดันสำคัญให้เกิดความสำเร็จของทีม
4. โรงเรียนมีการจัดอาคารสถานที่ให้พร้อมสำหรับรองรับการจัดการศึกษา มีบรรยากาศที่ดีในการจัดการเรียนรู้และการทำงานการทำงานเป็นทีม
5. มีกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีกิจกรรมลดความตึงเครียด เช่น การทานอาหารกลางวันร่วมกัน พุดคุยสนทนากัน อย่างเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารและครู การจัดกิจกรรมนันทนาการ การจัดกีฬาบุคลากร เป็นต้น

2.1.4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ โรงเรียนต้นแบบ ทั้งสองแห่ง มีการดำเนินการด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ สรุปได้ดังนี้ เมื่อพบกับปัญหาซึ่งเป็นอุปสรรคในการทำงานของทีม ผู้บริหารและครูจะร่วมกันแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน ตั้งแต่การศึกษาปัญหานั้นให้เข้าใจ ร่วมกันคิดวิธีการแก้ปัญหา โดยวางแผนการแก้ไขอย่างเป็นขั้นตอน เลือกลงและเตรียมการ คือการทำให้วิธีการแก้ปัญหาที่มีความชัดเจนในการปฏิบัติมากยิ่งขึ้น โดยการประเมินวิธีการแก้ปัญหาจนได้วิธีการที่ดีที่สุด จากนั้นจึงพิจารณาสิ่งสนับสนุนและอุปสรรค ที่อาจจะเกิดขึ้นในกระบวนการแก้ปัญหา แล้วทำการการประเมินงานเพื่อระบุแนวทางและทรัพยากร ที่ต้องใช้ในการแก้ปัญหา แล้วจึงลงมือปฏิบัติ เป็นการนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติจริง ดังตัวอย่าง การสัมภาษณ์ ดังนี้

“...โรงเรียนให้การส่งเสริมความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการทำงานและการแก้ไขปัญหาของทีม โดยถือว่าเป็นภาระกิจสำคัญของทีมที่สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วม...”
(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 1, 14 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...ครูทุกคนต้องให้ความร่วมมือในการทำงานทุกงานของโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จ โดยราบรื่น ต้องร่วมมือกันแก้ไขปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ...”
(ครูคนที่ 1 โรงเรียนต้นแบบ 1, 14 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...การแก้ปัญหาที่พบ ครูทุกคนร่วมมือกัน ปรึกษาหารือกันในการแก้ปัญหา และพิจารณาร่วมกัน เนื่องจากบางปัญหา ส่งผลกระทบต่อหลายส่วน ดังนั้น จึงควรได้รับการพิจารณาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสม...”
(ครูคนที่ 2 โรงเรียนต้นแบบ 1, 14 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารได้แนะนำวิธีการทำงานให้ครูทำการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มวิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ไข ทำการแก้ปัญหา และการติดตามตรวจสอบผลการแก้ปัญหา ซึ่งการแก้ปัญหาร่วมกันนี้ จะทำให้ทุกคนไม่เกียจกัน ไม่โทษกัน และร่วมมือช่วยเหลือกันด้วยดี...”

(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 2, 15 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...เมื่อพบปัญหาที่ถือว่าเป็นปัญหาใหญ่ ต้องนำรายงานต่อผู้บริหาร เพื่อให้ท่านพิจารณา วิธีการแก้ไข แต่โดยปกติแล้วปัญหาที่พบไม่ใช่ปัญหาใหญ่ ก็อยู่ในดุลพินิจของครู...”

(ครูคนที่ 1 โรงเรียนต้นแบบ 2, 15 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...ทุกคนให้ความร่วมมือกันในการทำงานดี ไม่มีปัญหาในการทำงานร่วมกัน เมื่อครูพบปัญหา ก็จะแจ้งให้หัวหน้ากลุ่มทราบ และเราก็ดูแลแก้ไขร่วมกัน...”

(ครูคนที่ 2 โรงเรียนต้นแบบ 2, 15 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ผลการศึกษาโรงเรียนต้นแบบเกี่ยวกับความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ สรุปได้ดังนี้

1. เมื่อพบกับปัญหาซึ่งเป็นอุปสรรคในการทำงานของทีม ผู้บริหารและครูจะร่วมกันแก้ปัญหอย่างเป็นขั้นตอน
2. มีการประเมินงานเพื่อระบุแนวทางและทรัพยากรที่ต้องใช้ในการแก้ปัญหา แล้วจึงลงมือปฏิบัติ

2.1.5 การสนับสนุนและการไว้วางใจ โรงเรียนต้นแบบทั้งสองแห่ง มีการดำเนินการด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ สรุปได้ดังนี้ การทำงานเป็นทีมมีการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารหรือผู้นำทีมให้การดูแลผู้ปฏิบัติหรือสมาชิกทีมอย่างทั่วถึง โรงเรียนให้ความสำคัญกับการสร้างความตระหนักในเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยเมื่อทำงานใดๆ จะต้องมีการร่วมกันวิเคราะห์เป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกทีมทุกครั้ง เพื่อทราบผลสำเร็จและผลที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานให้เกิดความสำเร็จและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ การปฏิบัติงานที่ผ่านมาผู้บริหารให้ความสำคัญและให้เรียนรู้จากผู้ที่ทำงานได้สำเร็จและมีผลงานดี เป็นการแบ่งปันความรู้และทักษะในการทำงาน ในการทำงานมีการให้ความเคารพด้านความอาวุโส ผู้บริหารรับฟังปัญหาและมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหส่วนตัวของสมาชิก โดยไม่เปิดเผยให้ใครรู้ ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...เมื่อทำงานใดๆ จะต้องมีการร่วมกันวิเคราะห์เป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกทีมทุกครั้ง เพื่อทราบผลสำเร็จและผลที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานให้เกิดความสำเร็จและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 1, 14 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...มีการประชุมเพื่อร่วมกันวิเคราะห์เป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกทีมทุกครั้ง และวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน...”

(ครูคนที่ 1 โรงเรียนต้นแบบ 1, 14 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...ไม่เคยมีปัญหาในการทำงาน ทุกคนทำงานร่วมกันได้ดี ก็มีการนิทากันบ้าง เป็นเรื่องธรรมดา เราอยู่ในสังคม คนก็แตกต่างกัน แต่ในเรื่องงานทุกคนรู้หน้าที่และร่วมมือกัน...”

(ครูคนที่ 2 โรงเรียนต้นแบบ 1, 14 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารหรือผู้นำทีมให้การดูแลผู้ปฏิบัติหรือสมาชิกทีมอย่างทั่วถึง โรงเรียนให้ความสำคัญกับการสร้างความตระหนักในเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยเมื่อทำงานใดๆ จะต้องมีการร่วมกันวิเคราะห์เป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกทีมทุกครั้ง...”

(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 2, 15 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...หัวหน้ากลุ่ม และครูทุกคน มีความไว้วางใจกันในการทำงาน เราทำงานด้วยกันมาหลายปี ไม่มีความลับหรือเรื่องปกปิดอะไร มีแต่ร่วมมือกันทำงาน...”

(ครูคนที่ 1 โรงเรียนต้นแบบ 2, 15 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างดี ให้ความร่วมมือ และไว้วางใจกันทุกคน แม้จะคนละฝ่าย ก็สามารถร่วมมือกันได้ ไม่มีปัญหาอะไร...”

(ครูคนที่ 2 โรงเรียนต้นแบบ 2, 15 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ผลการศึกษาโรงเรียนต้นแบบเกี่ยวกับ การสนับสนุนและการไว้วางใจ สรุปได้ดังนี้

1. มีการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารหรือผู้นำทีมให้การดูแลผู้ปฏิบัติหรือสมาชิกทีมอย่างทั่วถึง
2. โรงเรียนให้ความสำคัญกับการสร้างความตระหนักในเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ
3. เมื่อทำงานใดๆ จะต้องมีการร่วมกันวิเคราะห์เป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกทีมทุกครั้ง เพื่อทราบผลสำเร็จและผลที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานให้เกิดความสำเร็จและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ
4. มีการเรียนรู้จากผู้ที่ทำงานได้สำเร็จและมีผลงานดี เป็นการแบ่งปันความรู้และทักษะในการทำงาน
5. มีการให้ความเคารพซึ่งกันและกันตามความอาวุโส
6. ผู้บริหารรับฟังปัญหาและมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาส่วนตัวของสมาชิก

2.1.6 สัมพันธภาพที่ดีในทีม โรงเรียนต้นแบบทั้งสองแห่ง มีการดำเนินการด้านสัมพันธภาพที่ดีในทีม สรุปได้ดังนี้ โรงเรียนมีการประชุมเพื่อตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานโดยกำหนดไว้เดือนละ 2 ครั้งทุกเดือน โรงเรียนยึดถือหลักการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง ในการทำงานและการดูแลนักเรียน แต่ทุกคนจะต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบของโรงเรียน ทางโรงเรียนให้ความสำคัญกับความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชน โดยจัดให้มีการประชุมร่วมกันทั้งโรงเรียนและเครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน เดือนละ 2 ครั้ง ใช้ความเป็นกันเองในการอยู่ร่วมกัน ฉันทพี่น้อง ในการทำงานมีการใช้หลักการอยู่ร่วมกันฉันทพี่น้องมาประยุกต์ใช้ ผู้บริหารเน้นให้ทุกคนให้ความสำคัญกับการตรงต่อเวลา ถึงแม้จะมีความเป็นกันเอง แต่ทุกคนต้องรู้จักตรงต่อเวลา เพราะแสดงถึงความมีวินัย ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ทางโรงเรียนมีการประชุมทุกเดือนเดือนละ 2 ครั้ง โดยจะเชิญครูเครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนเข้าร่วมประชุมเพื่อรับทราบผลการดำเนินงาน ปัญหา และร่วมกันหาวิธีแก้ไข...”

(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 1, 14 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน ทำให้การทำงานร่วมกันมีความราบรื่น เรียบร้อยดี...”

(ครูคนที่ 1 โรงเรียนต้นแบบ 1, 14 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...ทางโรงเรียนมีการประชุมทุกเดือนเดือนละ 2 ครั้ง และกิจกรรมประจำปีของโรงเรียน ก็จะเชิญชุมชนและผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมเสมอ...”

(ครูคนที่ 2 โรงเรียนต้นแบบ 1, 14 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้ทุกคนมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการสื่อสารที่ดีในองค์กร และผู้บริหารคอยย้ำเตือนให้ทุกคนรักษาน้ำใจกันเสมอ ผ่อนปรนต่อกัน ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ 2, 15 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารและครูทุกคนอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง ผู้บริหารมีนโยบายเน้นย้ำในเรื่องการตรงต่อเวลา เป็นสิ่งสำคัญทั้งให้ยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่หลักและในการนัดหมายต่างๆ จะเน้นย้ำเรื่องนี้มาก...”

(ครูคนที่ 1 โรงเรียนต้นแบบ 2, 15 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

“...ครูอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง ทำงานร่วมกันด้วยดี ทำให้อยากมาทำงานทุกวัน มีปัญหาอะไร ก็ปรึกษาหารือกันได้ ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวเป็นเหมือนญาติพี่น้องกัน...”

(ครูคนที่ 2 โรงเรียนต้นแบบ 2, 15 มกราคม 2563: สัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ผลการศึกษาโรงเรียนต้นแบบเกี่ยวกับ สัมพันธภาพที่ดีในทีม สรุปได้ดังนี้

1. มีการประชุมเพื่อตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานโดยกำหนดไว้เดือนละ 2 ครั้งทุกเดือน
2. ยึดถือหลักการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง ในการทำงานและการดูแลนักเรียน โดยอยู่ภายใต้กฎระเบียบของโรงเรียน
3. ให้ความสำคัญกับความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชน โดยจัดให้มีการประชุมร่วมกันทั้งโรงเรียนและเครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน เดือนละ 2 ครั้ง
4. ผู้บริหารเน้นให้ทุกคนให้ความสำคัญกับการตรงต่อเวลา เพราะแสดงถึงความมีวินัย

จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีของโรงเรียนต้นแบบทั้ง 2 โรงเรียน ด้านการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู ผู้วิจัยได้นำแนวคิดที่ได้จากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครูในลำดับต่อไป

2.2 การพัฒนา โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

ผู้วิจัยทำการพัฒนา โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม กระบวนการพัฒนา สื่อวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ และการประเมินผล ใช้ระยะเวลารวม 57 ชั่วโมง

โดยโปรแกรมแบ่งเนื้อหาออกเป็น 6 โมดูล นำเสนอเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน หมายถึง การกำหนดจุดหมายในการทำงานของทีม และระบุเป้าหมายที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด คือ 1) วัตถุประสงค์ของทีมมีความเป็นไปได้ สามารถวัดและประเมินผลได้ ระบุสิ่งที่ต้องการชัดเจน มีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติ มีขอบเขตของเวลาที่แน่นอน และผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก 2) เป้าหมายมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ และผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก 3) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ เป้าหมายผลที่คาดหวังและปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และ 4) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีม และแผนการปฏิบัติงานต้องผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก
2. บทบาทที่สมดุล หมายถึง การกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความแตกต่างและความถนัดของแต่ละบุคคล และมีการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบและสมาชิกทุกคนให้การยอมรับ ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด คือ 1) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม และสมาชิกให้การยอมรับ และ 2) มีการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงทั้งการปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลการทำงาน และสมาชิกให้การยอมรับ

3. การมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบของความเกี่ยวข้องผูกพันร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีม การทำงานร่วมกัน ความรับผิดชอบที่มีร่วมกัน การเคารพกฎกติกาของการทำงานร่วมกันและการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของทีม และความเข้มแข็งของทีมอยู่เสมอ ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คือ 1) สมาชิกทุกคนเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม และเข้าใจวิธีการทำงานเป็นทีม 2) สมาชิกทุกคนมีแรงจูงใจในการทำงาน และมีส่วนร่วมในการทำงานของทีมอย่างเต็มที่ 3) สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบต่อตนเอง และมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 4) สมาชิกทุกคนมีวินัยในตนเอง เคารพกฎของทีมและกฎของการทำงานร่วมกัน และ 5) มีการประชุม รับฟังปัญหา ติดตามความเข้มแข็งของทีม และจัดกิจกรรมเสริมสร้างการมีส่วนร่วม และความเข้มแข็งของทีมเป็นประจำสม่ำเสมอ

4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันโดยสมาชิกทุกคนต้องให้ความร่วมมือในการทำงานของทีม รวมถึงการรับฟัง การวิเคราะห์ และจัดการกับปัญหาหรือความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ 1) ทีมร่วมรับฟังและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหรือความขัดแย้ง โดยไม่โทษตัวบุคคล และแก้ไขที่กระบวนการอย่างเหมาะสม 2) ใช้วิธีการที่เหมาะสมในการจัดการปัญหาหรือความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม และ 3) มีการติดตามและประเมินผลการแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้ง และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง

5. การสนับสนุนและการไว้วางใจ หมายถึง การสร้างสัมพันธภาพอันดีให้เกิดขึ้นภายในทีม เพื่อให้ทีมมีความสมัครสมานสามัคคี ทำงานร่วมกันอย่างจริงใจ โดยให้เกิดการสนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในทีม ผู้วิจัยได้กำหนดตัวชี้วัด ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ 1) มีความไว้วางใจและเชื่อใจซึ่งกันและกัน 2) ให้การสนับสนุน ดูแล ช่วยเหลือและส่งเสริมซึ่งกันและกัน และมีผลประโยชน์เท่าเทียมกัน และ 3) สมาชิกทุกคนมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและซื่อสัตย์ต่อทีม

6. สัมพันธภาพที่ดีในทีม หมายถึง การติดต่อ สื่อสาร การพบปะ การพูดคุย และความเกี่ยวข้องกันในด้านต่างๆ ของสมาชิกในทีมที่เป็นไปในทางที่ดี เพื่อให้การทำงานของทีมราบรื่น และประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด คือ 1) มีการติดต่อสื่อสารที่ดีภายในทีม 2) สมาชิกทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของทีม ทุกคนให้การยอมรับ นับถือ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน 3) สมาชิกทุกคนเข้าใจกัน รับทราบข้อดี ข้อเสีย และความแตกต่างระหว่างบุคคล และ 4) สมาชิกทุกคนมีความอดทนในการอยู่ร่วมกันและอดทนในการทำงานร่วมกันจนสำเร็จ

วิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู 3 วิธี คือ การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ และการประชุมกลุ่มย่อย รายละเอียดการดำเนินกิจกรรมโปรแกรม ปรากฏดังในตาราง 19

ตาราง 19 แผนการดำเนินการโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

องค์ประกอบ	กระบวนการพัฒนา	สื่อวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้	ระยะเวลา	การประเมินผล
โมดูลที่ 1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน				
1. ความหมายของ วัตถุประสงค์และ เป้าหมาย 2. ความสำคัญของ วัตถุประสงค์และ เป้าหมาย 3. หลักการบรรลุ วัตถุประสงค์และ เป้าหมาย 4. วิธีการบรรลุ วัตถุประสงค์และ เป้าหมาย 5. ลักษณะของ วัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่ดี	1. การฝึกอบรม 2. การฝึกปฏิบัติ 3. การประชุมกลุ่มย่อย	1. เอกสาร ประกอบ 2. ใบงาน 3. เครื่อง คอมพิวเตอร์ 4. เครื่องพิมพ์ 5. แบบ ประเมิน การกำหนด วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย	2 ชั่วโมง 3 ชั่วโมง 3 ชั่วโมง	ประเมินการ ปฏิบัติ ตาม รายการใน แบบประเมิน การกำหนด วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย
โมดูลที่ 2 บทบาทที่สมดุล				
1. การทำงานเป็นทีม 2. ความหมายและ ประโยชน์ของการ มอบหมายงาน 3. ข้อพึงพิจารณาใน การมอบหมายงาน 4. ขั้นตอนของการ มอบหมายงาน	1. การฝึกอบรม 2. การฝึกปฏิบัติ 3. การประชุมกลุ่มย่อย	1. เอกสาร ประกอบ 2. ใบงาน 3. เครื่อง คอมพิวเตอร์ 4. เครื่องพิมพ์ 5. แบบ ประเมิน	2 ชั่วโมง 3 ชั่วโมง 3 ชั่วโมง	ประเมินการ ปฏิบัติ ตาม รายการใน แบบประเมิน การกำหนด บทบาทที่สมดุล

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบ	กระบวนการพัฒนา	สื่อวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้	ระยะเวลา	การประเมินผล
5. การวิเคราะห์ บทบาทหน้าที่ การ มอบหมายงาน และ การนำสู่การปฏิบัติ		การกำหนด บทบาทที่ สมดุล		
โมดูลที่ 3 การมีส่วนร่วม				
1. การพัฒนาทีมงาน ให้เกิดความยั่งยืน 2. หลักการพัฒนา ทีมงาน 3. การทำให้ทีมงานที่ เติบโตเต็มที่กลับมามี ความเข้มแข็งใหม่	1. การฝึกอบรม 2. การฝึกปฏิบัติ 3. การประชุมกลุ่มย่อย	1. เอกสาร ประกอบ 2. ใบงาน 3. เครื่อง คอมพิวเตอร์ 4. เครื่องพิมพ์ 5. แบบ ประเมินการ มีส่วนร่วม	4 ชั่วโมง 4 ชั่วโมง 3 ชั่วโมง	ประเมินการ ปฏิบัติ ตาม รายการใน แบบประเมินการ มีส่วนร่วม
โมดูลที่ 4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์				
1. หลักจิตวิทยาใน การทำงานเป็นทีม 2. การตัดสินใจของ ทีม 3. ความขัดแย้งและ อุปสรรคในการ ทำงานเป็นทีม	1. การฝึกอบรม 2. การฝึกปฏิบัติ 3. การประชุมกลุ่มย่อย	1. เอกสาร ประกอบ 2. ใบงาน 3. เครื่อง คอมพิวเตอร์ 4. เครื่องพิมพ์ 5. แบบ ประเมินความ ร่วมมือและ การใช้ความ ขัดแย้งในทาง สร้างสรรค์	4 ชั่วโมง 3 ชั่วโมง 3 ชั่วโมง	ประเมินการ ปฏิบัติ ตาม รายการใน แบบประเมิน ความร่วมมือและ การใช้ความ ขัดแย้งในทาง สร้างสรรค์

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบ	กระบวนการพัฒนา	สื่อวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้	ระยะเวลา	การประเมินผล
โมดูลที่ 5 การสนับสนุนและการไว้วางใจ				
1. การสร้างความไว้วางใจให้กับลูกทีม 2. วิธีการพัฒนาทีมและพัฒนาลูกทีม 3. ความไว้วางใจ 4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ 5. ความไว้วางใจ การระยุดที่ใช้ในการทำงาน 6. การเสริมสร้างพลังอำนาจ 7. ฝึกการเสริมสร้างพลังอำนาจและนำสู่การปฏิบัติ	1. การฝึกอบรม 2. การฝึกปฏิบัติ 3. การประชุมกลุ่มย่อย	1. เอกสารประกอบ 2. ใบงาน 3. เครื่องคอมพิวเตอร์ 4. เครื่องพิมพ์ 5. แบบประเมินการสนับสนุนและการไว้วางใจ	4 ชั่วโมง 3 ชั่วโมง 3 ชั่วโมง	ประเมินการปฏิบัติ ตามรายการในแบบประเมินการสนับสนุนและการไว้วางใจ
โมดูลที่ 6 สัมพันธภาพที่ดีในทีม				
1. คุณลักษณะและทักษะในการทำงานเป็นทีม 2. การสื่อสารภายในทีม	1. การฝึกอบรม 2. การฝึกปฏิบัติ 3. การประชุมกลุ่มย่อย	1. เอกสารประกอบ 2. ใบงาน 3. เครื่องคอมพิวเตอร์ 4. เครื่องพิมพ์ 5. แบบประเมินสัมพันธภาพที่ดีในทีม	4 ชั่วโมง 3 ชั่วโมง 3 ชั่วโมง	ประเมินการปฏิบัติ ตามรายการในแบบประเมินสัมพันธภาพที่ดีในทีม

จากตาราง 19 สรุปได้ว่า โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ประกอบด้วย 6 โมดูล ใช้ระยะเวลาในการดำเนินโปรแกรมทั้งหมดรวม 57 ชั่วโมง

2.3 ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้นำโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 เสนอต่อคณะผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม รายละเอียดปรากฏดังตาราง 20

ตาราง 20 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน

องค์ประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. หลักการของโปรแกรม	4.57	0.53	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.86	0.38	มากที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด
3. เนื้อหาของโปรแกรม						
3.1 โมดูลที่ 1 โมดูลที่ 1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน	4.43	0.53	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด
3.2 โมดูลที่ 2 บทบาทที่สมดุล	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
3.3 โมดูลที่ 3 การสนับสนุนและการไว้วางใจ	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
3.4 โมดูลที่ 4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	4.57	0.53	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
3.5 โมดูลที่ 5 สัมพันธภาพที่ดีในทีม	4.57	0.53	มากที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด
3.6 โมดูลที่ 6 การมีส่วนร่วม	4.71	0.49	มากที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด
รวม	4.60	0.50	มากที่สุด	4.74	0.45	มากที่สุด
4. กระบวนการพัฒนา	4.43	0.53	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
5. สื่อวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้	4.71	0.49	มากที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด
6. การประเมินผล	4.57	0.53	มากที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด
โดยรวม	4.23	0.50	มาก	4.36	0.41	มาก

จากตาราง 20 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน โดยรวม มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 สามารถสรุปผล อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะได้ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

สรุปผล

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 มีสภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก
2. โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม กระบวนการพัฒนา สื่อวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ และการประเมินผล ใช้ระยะเวลารวม 57 ชั่วโมง โดยโปรแกรมแบ่งเนื้อหาออกเป็น 6 โมดูล นำเสนอเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น ดังนี้ โมดูลที่ 1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน โมดูลที่ 2 บทบาทที่สมดุล โมดูลที่ 3 การมีส่วนร่วม โมดูลที่ 4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ โมดูลที่ 5 การสนับสนุนและการไว้วางใจ และโมดูลที่ 6 สัมพันธภาพที่ดีในทีม ใช้ระยะเวลาในการดำเนินโปรแกรมทั้งหมดรวม 57 ชั่วโมง ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มี

ประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน โดยรวม มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

อภิปรายผล

การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรก คือ ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ สัมพันธภาพที่ดีในทีม และการสนับสนุนและการไว้วางใจ ตามลำดับ ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 แม้ว่าโดยภาพรวมจะมีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง แต่ก็มี การให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ทีมมีสัมพันธภาพอันดี และมีความไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งถือเป็นข้อดีของการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับ Schein (1990: 522) ซึ่งได้นำเสนอเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า ทีมควรต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีในทีม ในสถานการณ์ที่มีปัญหาเกิดขึ้นจะต้องช่วยกันแก้ปัญหา นั้น มีการการยอมรับซึ่งกันและกัน และมีความไว้วางใจกันของสมาชิก และสอดคล้องกับ Johnson & Johnson (1991: 435) ซึ่งได้กล่าวถึงทีมที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่งว่า สมาชิกทีมมีความเหนียวแน่นในทีม เกิดจากการยอมรับการสนับสนุน การเชื่อใจ ความรัก และความเป็นพวกเดียวกัน

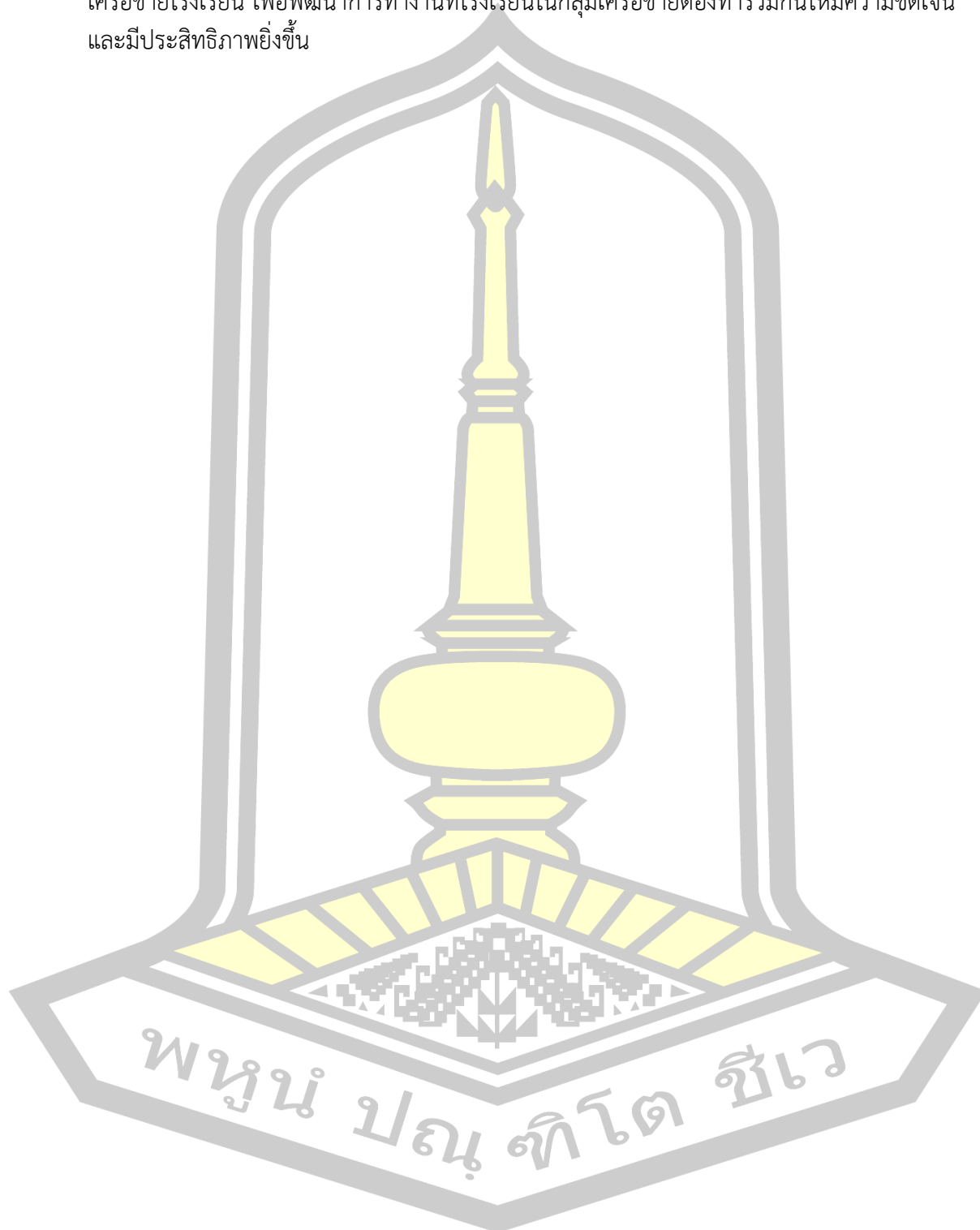
ผลการศึกษากการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ด้านสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ประพันธ์ คำสามารถ (2553: 100) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า มีการทำงาน เป็นทีมในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย และด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน และเมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์เป็นรายด้าน พบว่า การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วม และการสนับสนุนและการไว้วางใจ ผลการศึกษานี้ให้เห็นว่า แม้ว่าสภาพที่พึงประสงค์ในด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การสนับสนุนและการไว้วางใจ จะมีค่าเฉลี่ยสูงในสามลำดับแรกของสภาพปัจจุบัน แต่ก็ยังเป็นสภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการได้รับการพัฒนาอยู่ในสามลำดับแรกของสภาพที่พึงประสงค์เช่นกัน

2. โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม กระบวนการพัฒนา สื่อวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ และการประเมินผล ใช้ระยะเวลารวม 57 ชั่วโมง โดยโปรแกรมแบ่งเนื้อหาออกเป็น 6 โมดูล นำเสนอเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น ดังนี้ โมดูลที่ 1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน โมดูลที่ 2 บทบาทที่สมดุล โมดูลที่ 3 การมีส่วนร่วม โมดูลที่ 4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ โมดูลที่ 5 การสนับสนุนและการไว้วางใจ และโมดูลที่ 6 สัมพันธภาพที่ดีในทีม ใช้ระยะเวลาในการดำเนินโปรแกรมทั้งหมดรวม 57 ชั่วโมง ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน โดยรวม มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับการวิจัยของ รัชนิกร สมทรัพย์ (2550: 75-84) ได้วิจัยการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูใน โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547-2548 ผลการวิจัยพบว่า มีระดับการทำงานเป็นทีมในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชน พบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมโดยรวมไม่แตกต่างกัน บำรุงรักษาทีมงานและพัฒนาทีมงานอยู่เสมอ และควรจัดให้มีการอบรมหลักในการทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพให้บุคลากรในหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้
 - 1.1 ผู้บริหารควรมอบหมายนโยบายให้มีการทำงานเป็นทีม และปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการทำงานอย่างเหมาะสม ผู้บริหารและครูควรเปิดใจและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการใช้วิธีการทำงานเป็นทีม
 - 1.2 ระยะเวลาในการฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ และการประชุมกลุ่มย่อย สามารถปรับได้ตามความเหมาะสม โดยอาจเพิ่มระยะเวลา หรืออาจเพิ่มเนื้อหาของการอบรมแต่ละโมดูล ย่อมสามารถทำได้
 - 1.3 เอกสารประกอบ ใบงาน และแบบประเมิน สามารถปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม ในกรณีที่มีการเพิ่มเนื้อหา หรือเปลี่ยนแปลงวิธีประเมิน ก็สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม
 - 1.4 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู พบว่า วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน บทบาทที่สมดุล และการมีส่วนร่วม เป็นสามปัจจัยแรกที่มีความสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู
2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป
 - 2.1 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาแบบประเมินประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม

2.2 ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมให้ครอบคลุม
เครือข่ายโรงเรียน เพื่อพัฒนาการทำงานที่โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายต้องทำร่วมกันให้มีความชัดเจน
และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. (2542). *เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2532*. กรุงเทพฯ: กรมการศาสนา.
- กীরติ ยศยิ่งยง. (2548). *การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี้.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2540). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์และบุคคล*. ขอนแก่น: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- โกสินทร์ รังสยาพันธ์. (2545). *การบริหารงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตศึกษาสถาบันราชภัฏพระนคร.
- จงกลวรรณ พิสิฐพันธ์. (2551). *เอกสารเชิงวิเคราะห์ “การพัฒนาบุคลากร”*. สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2563. จาก http://www.edu.tsu.ac.th/home/files/article_analyse/jongkolwan2_51.pdf.
- จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี. (2548). *คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บุ๊คแบงก์.
- จารุณี แก้วทอง. (2551). *สมรรถนะในการปฏิบัติงานวิจัยของนักวิจัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จิราภรณ์ สีขาว. (2552). *ภาพลักษณ์องค์การ*. สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2563. จาก <http://www.moe.go.th/wijai/image.htm>.
- จำลอง ไชยา. (2545). *การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมความรู้เจตคติและการอนุรักษ์ป่าต้นน้ำโดยใช้วิธีสตอรี่ไลน์ สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2545). *การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา*. พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2545). *สุดยอดเทคนิคสู่ครูมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2545). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2546). *การจัดการทรัพยากรบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์. (2543). *ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน มัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6*. ปริญญาานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

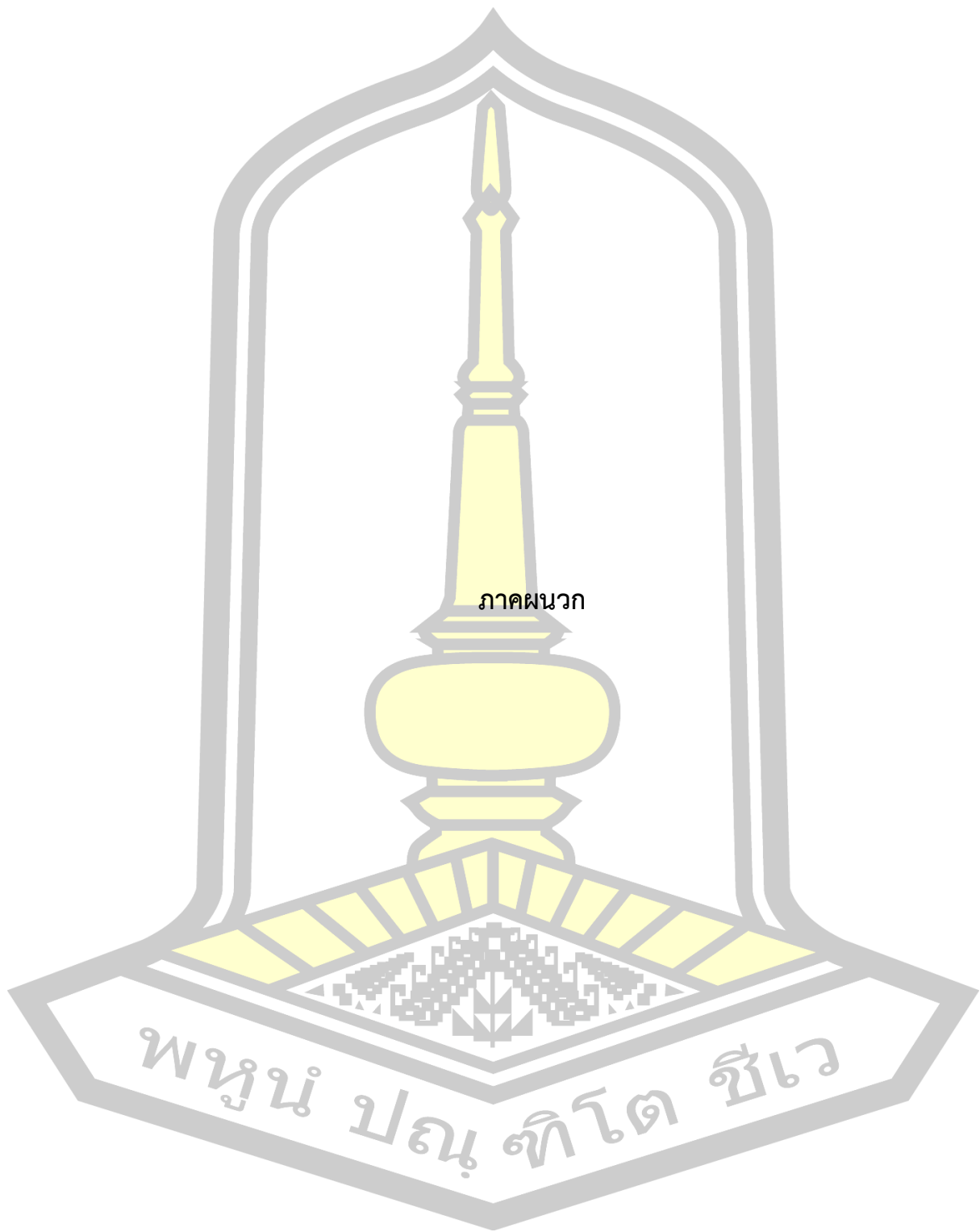
- เดชา ศิลาจรรยาลักษณ์. (2551). *การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษากลุ่มส่งเสริมการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- ทรงวุฒิ ทาระสา. (2549). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.*
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2551). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา. กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.*
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2553). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.*
- ทัศนีย์ ศรีสวัสดิ์. (2555). *การบริหารการวัดและประเมินผลการศึกษากับการปฏิบัติงานตามภารกิจ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- ทิตินา แคมณี. (2545). *ศาสตร์การสอน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ทิตินา แคมณี. (2546). *วิธีสอนสำหรับครูมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ธัญญา ผลอนันต์. (2546). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน เล่ม 5. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.*
- ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและการพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ธนัชชการพิมพ์.*
- ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์. (2535). *การพัฒนาบุคคลในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล ภาครัฐ หน่วยที่ 8-15. พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- นำชัย เลวลีย์. (2549). *การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.*
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ทริปเพิลกรุ๊ป.*
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). *การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.*
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.*
- บุตรี จารุโรจน์. (2550). *ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.*
- ประพันธ์ คำสามารถ. (2553). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.*
- ประภาศรี อึ้งกุล. (2545). *การสร้างทีมงาน. ภูเก็ต: สถาบันราชภัฏภูเก็ต.*
- ประโยชน์ คล้ายลักษณ์. (2555). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.*

- ประสาธ พิมพ์สุข. (2537). การศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชา
พัฒนศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปริญญา มีสุข. (2552). ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู.
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- พวงแก้ว กิจธรรม. (2552). การดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการโดยกระทรวง
ศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพัฒนาคนพิการไทย.
- พัชนี กุลทานันท์. (2554). การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมครูแบบผสมผสานในการทำวิจัยในชั้น
เรียน. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 5(2), 97-115.
- พิสมัย สุภัทรานนท์. (2548). บริหารทีมงาน. กรุงเทพฯ: เม็ดทรายพรีนติ้ง.
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2540). เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการศึกษา 501702 การ
บริหารทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรการศึกษา เล่ม 2. มหาสารคาม: อภิชาตการพิมพ์.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2546). เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ.
พิมพ์ครั้งที่ 16. นนทบุรี: สาขาวิชารัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มัลลิกา วิชชุกรองครัต. (2553). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาลสังกัดเทศบาล
เมืองชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มาลัยภรณ์ บุตรดี. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม
ของครู : ศึกษาเฉพาะกรณีครูของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี. สารนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
พระนครเหนือ.
- มิ่งขวัญ สันหัตการ. (2546). การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถม
ศึกษาจังหวัดพิษณุโลกตามทรรศนะของผู้บริหารและครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2541). การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของคณะกรรมการ การศึกษา
ประจำโรงเรียนเทศบาลจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2553). การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตาม
แนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ยุวดี ศรีธรรมรัฐ. (2541). การบริหารงานบุคคลในภาครัฐวิสาหกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์.
- รัชณี ขวัญบุญจัน และคณะ. (2547). สุขศึกษาและพลศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทย.

- รัชนีกร สมทรัพย์. (2550). *การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปี การศึกษา 2547-2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคนอื่นๆ. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Management*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ภัทรพิการพิมพ์.
- วรารณ ตระกูลสถิตย์. (2550). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2545). *ความลับขององค์การพฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โพรเพช.
- วิลาวรรณ รพีไพศาล. (2542). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: เจ้าพระยาระบบการพิมพ์.
- วีรวิชัย ปิยนนทศิลป์. (2560). *การพัฒนาองค์การ: แนวคิดกระบวนการและบทบาทของนักบริหาร การพัฒนาองค์การ*. *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, 6(2), 199-209.
- ศันสนีย์ ชูเชื้อ. (2549). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*. *การศึกษาระดับปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*.
- ศิณีย์ สังข์ศรี. (2544). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. *วารสารพัฒนาชุมชน*, 40(เมษายน), 32-36.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). *ทฤษฎีการประเมิน*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ศิริมล คัมภีร์พันธุ์. (2556). *โปรแกรมการฝึกอบรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สงวน ช่างฉัตร. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. พิษณุโลก: สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สงวน สิทธิเลิศอรุณ. (2543). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. กรุงเทพฯ: อักษรพิพัฒน์.
- สมคิด บางโม. (2545). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2553). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. มหาสารคาม: ภาควิชาวัดผลและวิจัย การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2550). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์. (2544). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. (2561). *แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2561*. เลย: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. (2544). *การพัฒนาข้าราชการครูของกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สุภาลาดพร้าว.

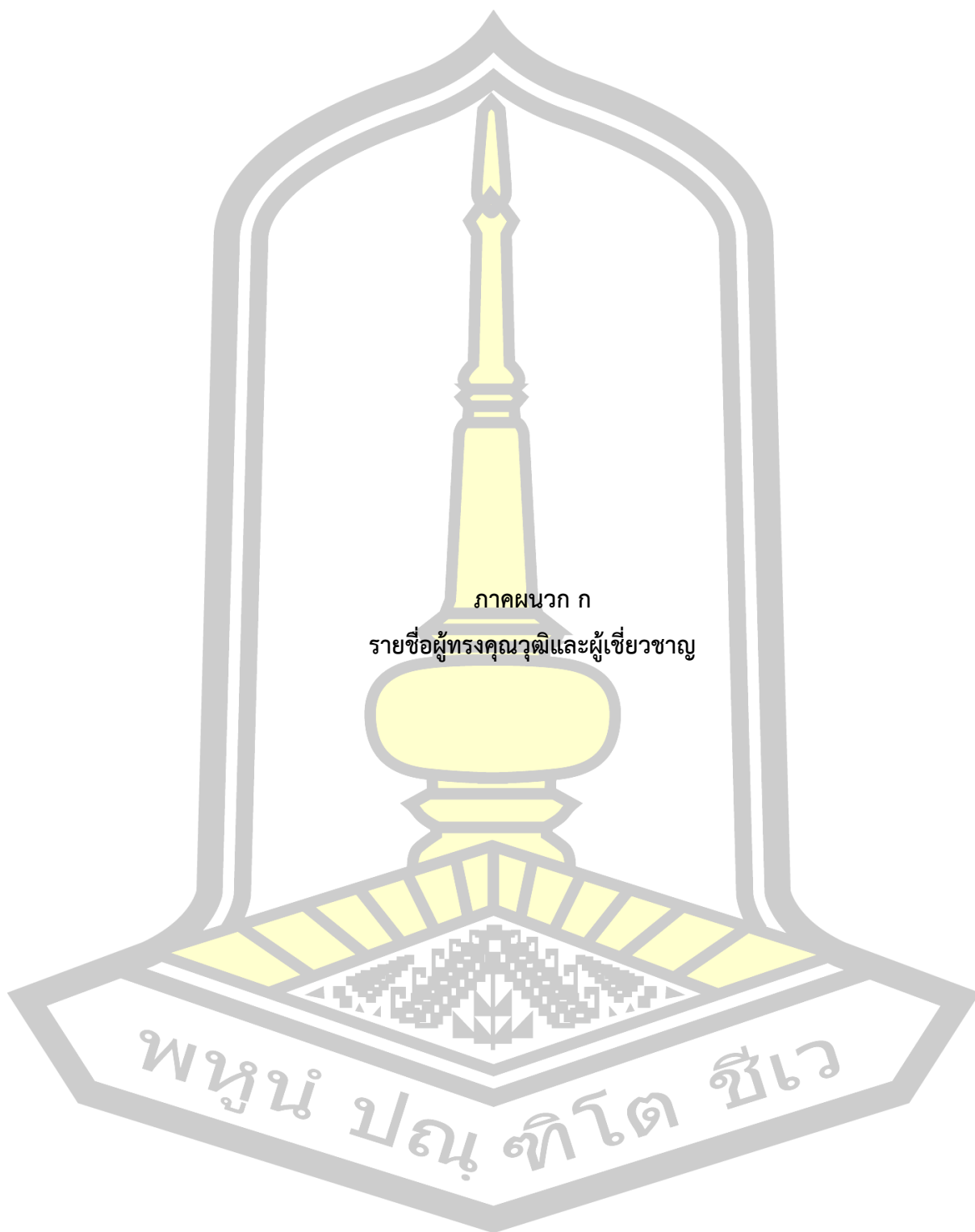
- สุกัญญา เอ็มอัมธรรม. (2546). *การจัดการและพัฒนาองค์กร*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุดาเรศ แจ่มเดชะศักดิ์. (2543). *การพัฒนาโปรแกรมสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับเด็กวัยอนุบาลโดยใช้แนวการสอนแบบผูกเป็นเรื่องราว*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและการปฏิบัติ*. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุนันทา เลาหนันท์. (2540). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุนันทา เลาหนันท์. (2549). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: ดี.ดี.บุ๊คส์ไตร์.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2556). *หลักสูตรการพัฒนาครูโดยการสร้างระบบที่เลี้ยง เอกสารประกอบการอบรมสัมมนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1-2*. แพร่: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1.
- เสาวคนธ์ ชูบัว. (2558). *การพัฒนาระบบทีมงานเสมือนเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการทำงานเป็นทีมของนักศึกษาในการพัฒนาโครงการทางระบบสารสนเทศ*. *วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 6(2), 77-86.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2532). *การวางแผนการศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุ้นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- Baker, D. P., Day, R. and Salas, E. (2006). Teamwork as an Essential Component of High-Reliability Organizations. *Health Serv Res*, 41(4Pt 2), 1576–1598, August.
- Barr, L. and Keating, A. (1990). *Developing Effective Student Services Program*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Beane, J. A., Toepler, Jr. C. F. and Alessi, Jr. S. J. (1986). *Curriculum Planning and Development*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Bishop, L. J. (1979). *Staff Development and Instructional Improvement: Plans and Procedures*. Boston: Allyn and Bacon.
- Cooper, J. D., & Worden, T. W. (1983). *The Classroom Reading Program in The Elementary School : Assessment, Organization, and Management*. U.S.A.: Macmillan.
- Dyer, W. G. (1995). *Team Building : Current Issues and New Alternatives*. New York: Addison-Wesley.
- Hall, D., & Robert, W. (1999). The use of Dual Planning Periods by A Middle School Team. *Dissertation Abstracts International*, 59(9), 3003-A.
- Huse, E. F., & Cummings, T. G. (1980). *Organization Development and Change*. St. Paul, Mn: West Publishing.

- Huse, E. F. (1982). *Team Building, Organization Development And Change: Progress And Perspective*. New York: McMillan.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (1991). *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. 4thEd. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Joyce, B. and Weil, M. (1985). *Models of Teaching*. 2nded. New Delhi: Prentice-Hall.
- Katzenbach, J. R. (1997). The Myth of the Top Management Team (Performance Issue in Work Group). *Harvard Business Review*, 2(4), 34-54.
- Kazemak, J. A. (1991). Relationships Between Leader Behaviors and Team Performance In Research and Non Research Teams. *Research Teams*, 51(8), 2563-A.
- Kezsbom, D. (1990). Are you Really Ready to Build Project Team Industrial Engineering. *Dissertation Abstracts International*, 51(10), 51.
- Oliva, P. F. (1992). *Developing the Curriculum*. New York: Harper Collins.
- Parker, G. M. (1990). *Team Players and Team Work: The New Competitive Business Strategy*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Saylor, G. J., Alexander, W. M., and Lewis, A. J. (1981). *Curriculum Planning for Better Teacher and Learning*. 4thed. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Schein, E. H. (1990). *Group Dynamics Matching Individual and Organizational Needs*. Mass: Addison-Wesley.
- Sinha, S. S. and Cullen, M. W. (2015). Mentorship, Leadership, and Teamwork Harnessing the Power of Professional Societies to Develop Nonclinical Competencies. *Journal of the American College of Cardiology*, 66(9), 1079–1082, September.
- Sohmen, V. S. (2013). Leadership and Teamwork: Two Sides of the Same Coin. *Journal of IT and Economic Development*, 4(2), 1–18, October.
- Sowell, E. J. (1996). *Curriculum: An Integrative Introduction*. U.S.A.: Merrill Prentice Hall.
- Woodcock, M. and Francis, D. (1994). *Teambuilding Strategy*. Hampshire: Gower Publishing.
- Woodcock, M. (1989). *Team Development Manual*. Worcester: Billing and Sons.



ภาคผนวก

พหุมนุ ปณ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

พหุมนั ปณุ ทิโต ชีเว

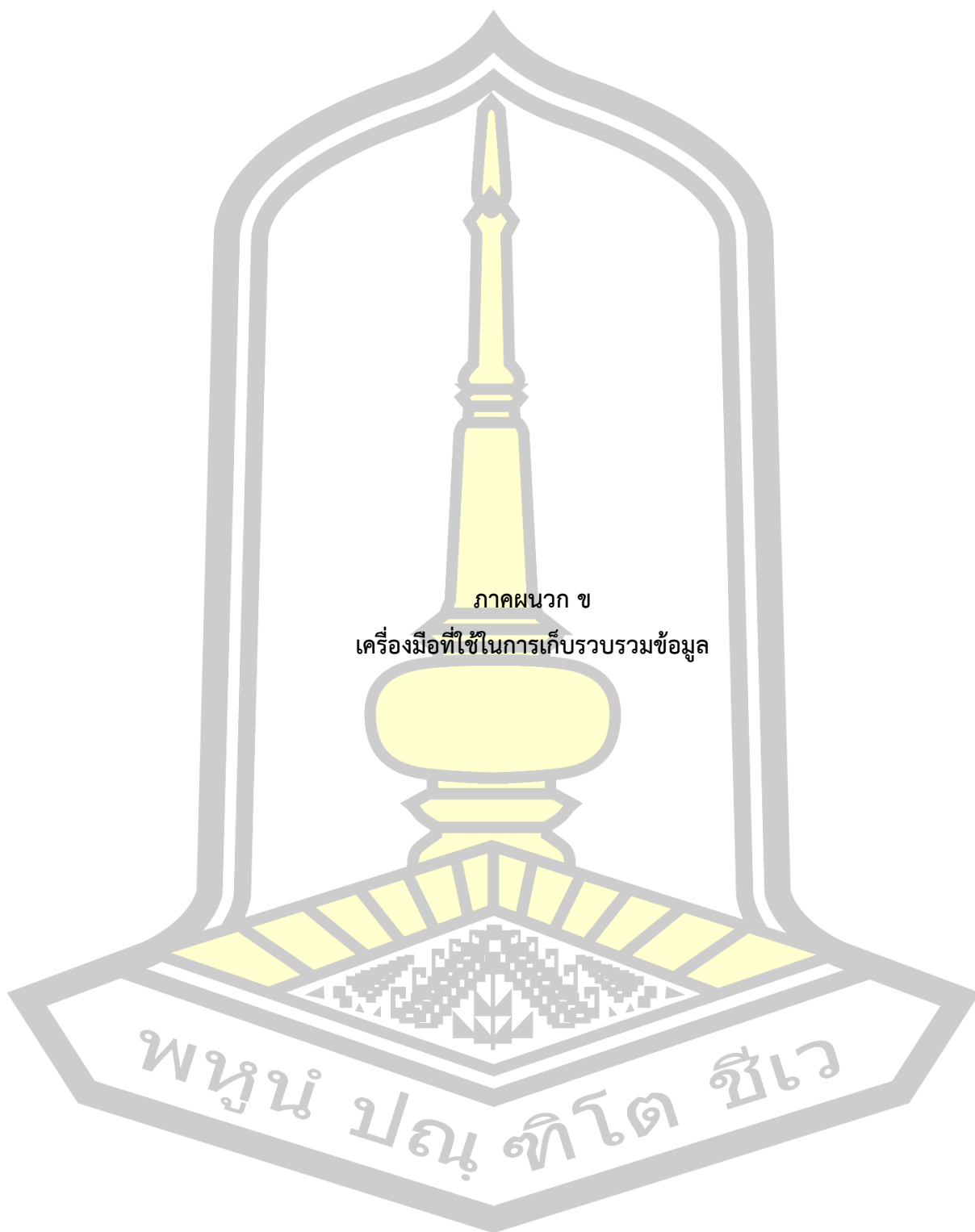
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน มีรายละเอียดดังนี้

1. นายไพโรจน์ พรหมสอน วุฒิการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19
2. นายณัฐภณ ดวงท้าวเศษ วุฒิสถาปัตยกรรมมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19
3. นางวนิดา น้อยมะลิวัน วุฒิครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19
4. ดร.สุขเกษม พาพินิจ วุฒิปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนคำแสนวิทยาสรรค์
5. นายจำเนียร มัตกิต วุฒิครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนนาวังศึกษาวิช
6. นายสุรียา สุณาอาจ วุฒิการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนคำโป่งเป็งโคตรธิดาวิทยา
7. นายพิทักษ์ สอนดี วุฒิการศึกษามหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนาวังศึกษาวิช

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน มีรายละเอียดดังนี้

1. ดร.ศรีนวล ศรีหรั่ง กศ.ด. สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองสองห้องหนองแห้วโนนศรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุทรธานี เขต 3
2. ดร.สุขเกษม พาพินิจ ปร.ด. สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนคำแสนวิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19
3. ดร.อนุพงษ์ ชุมแวงวาปี ปร.ด. สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนาวังศึกษาวิช
4. คุณครูน้ำฝน มีศิลป์ กศ.ม. การวัดและประเมินผล มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนาวังศึกษาวิช
5. คุณครูชุตินณชน์ สุทธิปัญญา กศ.ม.หลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่งครู วิทยฐานะครูชำนาญการ โรงเรียนนาวังศึกษาวิช



ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

พหุมนั ปณุ ทิโต ชีเว

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 แบ่งเป็น ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

2. ขอให้ท่านตอบตามความเป็นจริงและโปรดตอบให้ครบทุกข้อ ทุกตอน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์และเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาสมรรถนะครู ด้านการประเมินผลตามสภาพจริงต่อไป ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านได้ให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างสูง

อัจฉราภรณ์ จำปาทอง

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงความจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. ประสบการณ์ในการทำหน้าที่ครูผู้สอน

1-5 ปี

6-10 ปี

11-20 ปี

21 ปีขึ้นไป

2. ท่านเคยทำงานเป็นทีมหรือมีประสบการณ์ในการฝึกอบรมด้านการทำงานเป็นทีมหรือไม่

เคย

ไม่เคย

พูน ปลูก ทัต ชีเว

3.3 สมาชิกทุกคนมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและซื่อสัตย์ต่อทีม																				
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์										
4.1 ทีมร่วมรับฟังและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหรือความขัดแย้งโดยไม่โทษตัวบุคคล และแก้ไขที่กระบวนการอย่างเหมาะสม										
4.2 ใช้วิธีการที่เหมาะสมในการจัดการปัญหาหรือความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม										
4.3 มีการติดตามและประเมินผลการแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งและรายงานผลอย่างต่อเนื่อง										
5. สัมพันธภาพที่ดีในทีม										
5.1 มีการติดต่อสื่อสารที่ดีภายในทีม										
5.2 สมาชิกทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของทีม เข้าใจบทบาทของผู้นำและผู้ตาม ให้การยอมรับ นับถือ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน										
5.3 สมาชิกทุกคนเข้าใจกัน รับทราบข้อดี ข้อเสีย และความแตกต่างระหว่างบุคคล										
5.4 สมาชิกทุกคนมีความอดทนในการอยู่ร่วมกันและอดทนในการทำงานร่วมกันจนสำเร็จ										
6. การมีส่วนร่วม										
6.1 สมาชิกทุกคนเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม และเข้าใจวิธีการทำงานเป็นทีม										
6.2 สมาชิกทุกคนมีแรงจูงใจในการทำงาน และมีส่วนร่วมในการทำงานของทีมอย่างเต็มที่										
6.3 สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบต่อตนเอง และมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย										
6.4 สมาชิกทุกคนมีวินัยในตนเอง เคารพกฎของทีมและกฎของการทำงานร่วมกัน										
6.5 มีการประชุม รับฟังปัญหา ติดตามความเข้มแข็งของทีม และจัดกิจกรรมเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้มแข็งของทีมเป็นประจำสม่ำเสมอ										

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อผู้ถูกสัมภาษณ์.....
 ตำแหน่ง.....
 สถานศึกษา.....
 สังกัด.....
 ผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ นางสาวอัจฉราภรณ์ จำปาทอง วันที่สัมภาษณ์.....
 สถานที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 ข้อคำถามที่สัมภาษณ์

1. ท่านมีวิธีในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู
 ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน อย่างไรบ้าง โปรดอธิบาย และ
 ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาโปรแกรม
2. ท่านมีวิธีในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู
 ด้านบทบาทที่สมดุล อย่างไรบ้าง โปรดอธิบาย และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาโปรแกรม
3. ท่านมีวิธีในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู
 ด้านการมีส่วนร่วม อย่างไรบ้าง โปรดอธิบาย และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาโปรแกรม
4. ท่านมีวิธีในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู
 ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ อย่างไรบ้าง โปรดอธิบาย และ
 ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาโปรแกรม
5. ท่านมีวิธีในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู
 ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ อย่างไรบ้าง โปรดอธิบาย และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา
 โปรแกรม
6. ท่านมีวิธีในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู
 ด้านสัมพันธภาพที่ดีในทีมอย่างไรบ้าง โปรดอธิบาย และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาโปรแกรม

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม
เพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

คำชี้แจง

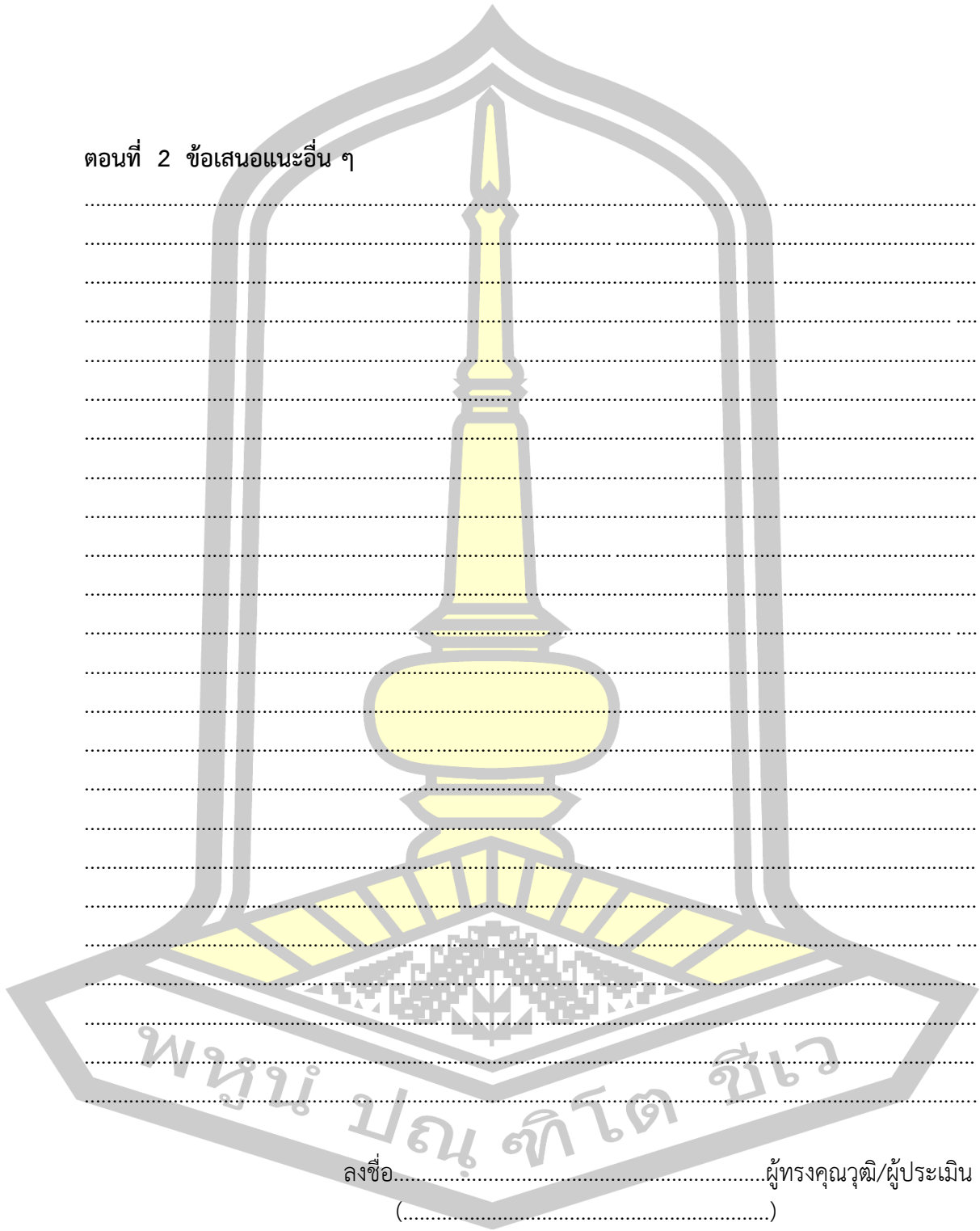
1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม
ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ
2. กรุณาตอบแบบประเมินให้ครบทุกข้อ ผลการตอบแบบประเมินจะนำไปใช้ประโยชน์
เพื่อการวิจัย โดยไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของผู้ตอบแต่ประการใด ผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูล
ไว้เป็นความลับ

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบประเมิน

นางสาวอัจฉราภรณ์ จำปาทอง
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปลูก ทิโต ชีเว

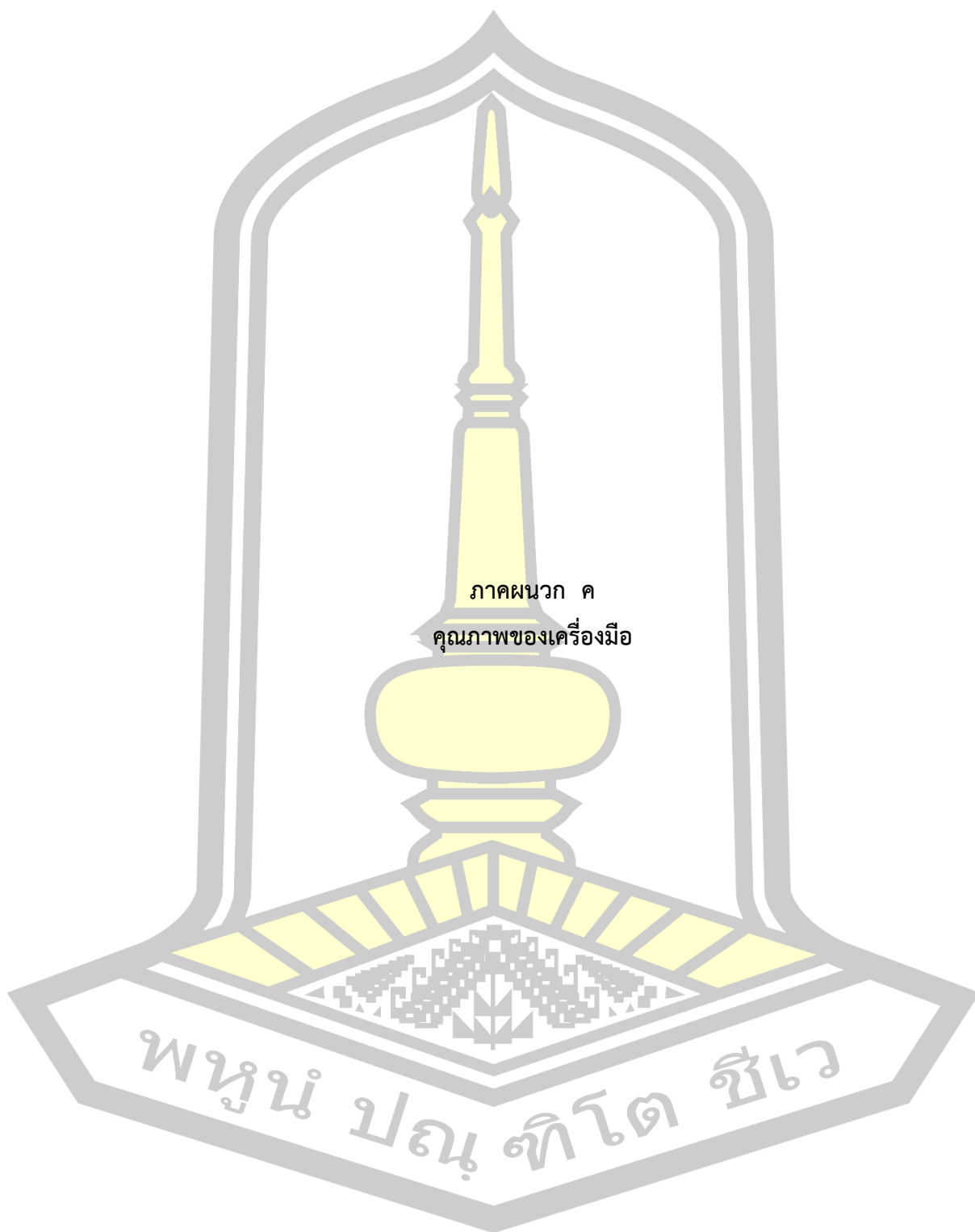
ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ



ลงชื่อ.....ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้ประเมิน
(.....)

ตำแหน่ง.....

สังกัด.....



ภาคผนวก ค
คุณภาพของเครื่องมือ

พหุ ประถมศึกษา ชีว

ตาราง 21 ผลการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบและตัวชี้วัด โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยผู้เชี่ยวชาญที่เข้าเกณฑ์

ข้อที่	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ข้อที่	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
1	0.80	12	0.80
2	0.80	13	1.00
3	0.80	14	1.00
4	0.80	15	1.00
5	1.00	16	1.00
6	1.00	17	1.00
7	1.00	18	0.80
8	1.00	19	1.00
9	1.00	20	1.00
10	0.60	21	0.60
11	0.80		

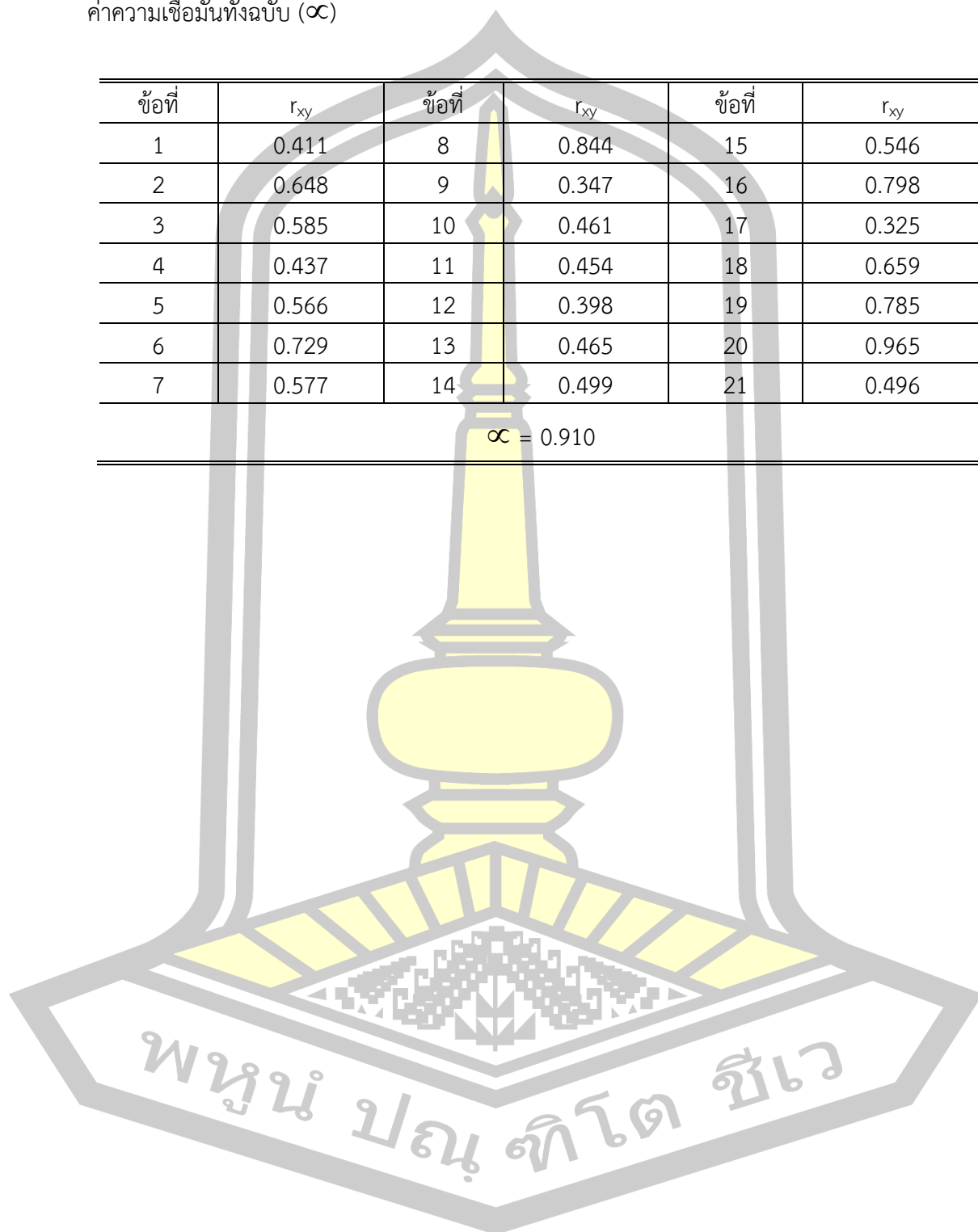
ตาราง 22 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r_{xy}) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันที่เข้าเกณฑ์ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (α)

ข้อที่	r_{xy}	ข้อที่	r_{xy}	ข้อที่	r_{xy}
1	0.356	8	0.711	15	0.655
2	0.312	9	0.607	16	0.712
3	0.425	10	0.641	17	0.435
4	0.615	11	0.592	18	0.465
5	0.528	12	0.535	19	0.548
6	0.779	13	0.379	20	0.644
7	0.745	14	0.453	21	0.527

$$\alpha = 0.899$$

ตาราง 23 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r_{xy}) ของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ที่เข้าเกณฑ์ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (α)

ข้อที่	r_{xy}	ข้อที่	r_{xy}	ข้อที่	r_{xy}
1	0.411	8	0.844	15	0.546
2	0.648	9	0.347	16	0.798
3	0.585	10	0.461	17	0.325
4	0.437	11	0.454	18	0.659
5	0.566	12	0.398	19	0.785
6	0.729	13	0.465	20	0.965
7	0.577	14	0.499	21	0.496
$\alpha = 0.910$					





ภาคผนวก ง

โครงการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

พหุ ประทีป วิทย์ ชีวะ

**โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19**

1. หลักการของโปรแกรม

ครูเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่สำคัญทางการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในการพัฒนาบุคคล พลเมืองให้มีคุณลักษณะสอดคล้องกับความต้องการ การจะทำให้ครูทำหน้าที่ได้อย่างเข้มแข็ง ครูต้องมีพลังการทำงาน ครูต้องได้รับการสนับสนุนปัจจัย และการเสริมพลัง การทำงานที่สามารถทำให้ครูจัดการเรียนการสอนดำเนินงานการศึกษาให้บรรลุความมุ่งหมายของทั้งผู้เรียนและสถานศึกษา

สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 80 (3) ได้กำหนดบทบัญญัติว่า รัฐต้องพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติกฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดไว้ในหมวด 7 การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง ซึ่งมีความสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) การพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า มีระบบ กระบวนการผลิตและพัฒนาครูที่มีคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความมั่นคงในอาชีพ มีขวัญกำลังใจอยู่ได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554: 18-19)

โดยทั่วไปแล้ว “สมรรถนะ” เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548: 35) เป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและบริหารทรัพยากรบุคคล (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549: 17) สมรรถนะของแต่ละบุคคล เป็นผลมาจากการฝึกอบรมและประสบการณ์ ไม่ได้เป็นสิ่งที่มีมาแต่เกิด สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละวิชาชีพย่อมไม่เหมือนกัน จากบริบทและสภาพการณ์และตำแหน่งที่แตกต่างกัน (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2555: 63) บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ สามารถเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของมนุษย์ได้

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญกับการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ 1) งานบางอย่างเป็นงานที่ไม่สามารถทำสำเร็จคนเดียวได้ 2) หน่วยงาน

มีความเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย 4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ จึงต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 5) เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการและเป้าหมายใหม่ ๆ และ 6) หน่วยงานต้องการ ที่จะสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น (บุตรี จารุโรจน์, 2550: 109)

ปัจจุบัน การพัฒนาสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ยังไม่มีความชัดเจนและยังไม่เป็นไปตามความต้องการของครูผู้สอนเท่าที่ควร มีเพียงคู่มือการประเมินสมรรถนะครู ที่ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสร้างขึ้น เพื่อใช้เป็นแบบประเมินครูผู้สอนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้และเพื่อประเมินการปฏิบัติงานประจำปีเท่านั้น แต่คู่มือที่มียังขาดรายละเอียดถึงวิธีการขั้นตอนการปฏิบัติในการได้มาของแต่ละตัวบ่งชี้ ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มงานวิจัย สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษาที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาครูของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งสรุปในภาพรวมว่า การพัฒนาครูนั้นยังขาดระบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ยังไม่มีคุณภาพและมาตรฐานที่ชัดเจน หลักสูตรและเนื้อหาไม่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู เพราะเน้นหลักการทฤษฎีมากกว่าการได้ลงมือปฏิบัติ ทำให้ครูไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากการอบรมได้ ขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องหลังการอบรม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554: 80) ด้วยเหตุนี้จึงเป็นสิ่งที่ผู้วิจัยสนใจและ

ได้พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครูขึ้น โดยโปรแกรมประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม กระบวนการพัฒนา สื่อวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ และการประเมินผล และทำการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 6 โมดูล คือ

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน เป็นการกำหนดจุดหมายในการทำงานของทีม และระบุเป้าหมายที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด คือ

1) วัตถุประสงค์ของทีมมีความเป็นไปได้ สามารถวัดและประเมินผลได้ ระบุสิ่งที่ต้องการชัดเจน มีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติ มีขอบเขตของเวลาที่แน่นอน และผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก 2) เป้าหมายมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ และผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก 3) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลที่คาดหวังและปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และ 4) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีม และแผนการปฏิบัติงานต้องผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก

2. บทบาทที่สมดุล เป็นการกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความแตกต่างและความถนัดของแต่ละบุคคล และมีการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบและสมาชิกทุกคนให้การยอมรับ ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด คือ 1) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม และสมาชิกให้การยอมรับ และ 2) มีการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงทั้งการปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลการทำงาน และสมาชิกให้การยอมรับ

3. การมีส่วนร่วม หมายถึง รูปแบบของความเกี่ยวข้องผูกพันร่วมกันของสมาชิกทุกคน

ในทีม การทำงานร่วมกัน ความรับผิดชอบที่มีร่วมกัน การเคารพกฎกติกาของการทำงานร่วมกันและการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของทีม และความเข้มแข็งของทีมอยู่เสมอ ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คือ

- 1) สมาชิกทุกคนเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม และเข้าใจวิธีการทำงานเป็นทีม
- 2) สมาชิกทุกคนมีแรงจูงใจในการทำงาน และมีส่วนร่วมในการทำงานของทีมอย่างเต็มที่
- 3) สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบต่อตนเอง และมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- 4) สมาชิกทุกคนมีวินัยในตนเอง เคารพกฎของทีมและกฎของการทำงานร่วมกัน และ
- 5) มีการประชุม รับฟังปัญหา ติดตามความเข้มแข็งของทีม และจัดกิจกรรมเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้มแข็งของทีมเป็นประจำสม่ำเสมอ

4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันโดยสมาชิกทุกคนต้องให้ความร่วมมือในการทำงานของทีม รวมถึงการรับฟัง การวิเคราะห์ และจัดการกับปัญหาหรือความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ

- 1) ทีมร่วมรับฟังและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหรือความขัดแย้ง โดยไม่โทษตัวบุคคล และแก้ไขที่กระบวนการอย่างเหมาะสม
- 2) ใช้วิธีการที่เหมาะสมในการจัดการปัญหาหรือความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม และ
- 3) มีการติดตามและประเมินผลการแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้ง และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง

5. การสนับสนุนและการไว้วางใจ เป็นการสร้างสัมพันธภาพอันดีให้เกิดขึ้นภายในทีม เพื่อให้ทีมมีความสมัครสมานสามัคคี ทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง โดยให้เกิดการสนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในทีม ผู้วิจัยได้กำหนดตัวชี้วัด ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ

- 1) มีความไว้วางใจและเชื่อใจซึ่งกันและกัน
- 2) ให้การสนับสนุน ดูแล ช่วยเหลือและส่งเสริมซึ่งกันและกัน และ
- 3) สมาชิกทุกคนมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและซื่อสัตย์ต่อทีม

6. สัมพันธภาพที่ดีในทีม เป็นการติดต่อ สื่อสาร การพบปะ การพูดคุยและความเกี่ยวข้องกันในด้านต่าง ๆ ของสมาชิกในทีมที่เป็นไปในทางที่ดี เพื่อให้การทำงานของทีมราบรื่นและประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด คือ

- 1) มีการติดต่อสื่อสารที่ดีภายในทีม
- 2) สมาชิกทุกคนเป็น

ส่วนหนึ่งของทีม ทุกคนให้การยอมรับ นับถือ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน

- 3) สมาชิกทุกคนเข้าใจกัน รับทราบข้อดี ข้อเสีย และความแตกต่างระหว่างบุคคล และ
- 4) สมาชิกทุกคนมีความอดทนในการอยู่ร่วมกันและอดทนในการทำงานร่วมกันจนสำเร็จ

โดยในโปรแกรม ได้ใช้วิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู 3 วิธี ประกอบด้วย การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ และการประชุมกลุ่มย่อย โดยการฝึกอบรม มีลักษณะการดำเนินงาน คือ การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในแต่ละโมดูล วิธีการฝึกปฏิบัติ เป็นการนำความรู้ที่ได้รับ มาฝึกปฏิบัติจริง ๆ เพื่อให้ทราบว่าสามารถนำความรู้มาปฏิบัติได้ถูกต้องหรือไม่ มีสิ่งใดที่ยังต้องปรับปรุงแก้ไขอีกบ้าง อย่างไร และการประชุมกลุ่มย่อย เป็นกระบวนการติดตามการปฏิบัติ สังเกตการปฏิบัติ รับฟังปัญหาและข้อคิดเห็น และประเมินผลการปฏิบัติ รวมถึงสรุปและสะท้อนผลเพื่อการพัฒนา

2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 19

3. รายละเอียดของโปรแกรม

การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 19 เนื้อหาของโปรแกรม ประกอบด้วย 6 โมดูล มีรายละเอียด ดังนี้



โมเดลที่ 1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

เนื้อหาของโปรแกรม	กระบวนการพัฒนา	สื่ออุปกรณ์ที่ใช้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	การประเมินผล
<p>1. ความหมายของวัตถุประสงค์และเป้าหมาย</p> <p>2. ความสำคัญของวัตถุประสงค์และเป้าหมาย</p> <p>3. หลักการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย</p> <p>4. วิธีการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย</p> <p>5. ลักษณะของวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ดี</p>	<p>1. การฝึกอบรม</p> <p>1.1 ความหมายของวัตถุประสงค์และเป้าหมาย</p> <p>1.2 ความสำคัญของวัตถุประสงค์และเป้าหมาย</p> <p>1.3 หลักการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย</p> <p>1.4 วิธีการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย</p> <p>1.5 ลักษณะของวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ดี</p> <p>1.6 การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน</p> <p>2. การฝึกปฏิบัติ กำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงาน และจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน แล้วให้นำวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายไปปฏิบัติจริงในการทำงานเป็นทีม</p> <p>3. การประชุมกลุ่มย่อยแต่ละทีม เพื่อติดตามตรวจสอบการนำไปปฏิบัติ</p>	<p>1. เอกสารประกอบ</p> <p>2. ใบงาน</p> <p>3. เครื่องคอมพิวเตอร์</p> <p>4. เครื่องพิมพ์</p> <p>5. แบบประเมินการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย</p>	<p>2 ชั่วโมง</p>	<p>ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด คือ</p> <p>1. วัตถุประสงค์ของทีมนั้นมีความเป็นไปได้ สามารถวัดและประเมินผลได้ ระบุสิ่งที่ต้องการชัดเจน มีความเป็นเหตุเป็นผล ในการปฏิบัติ มีขอบเขตของเวลาที่แน่นอน และผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก</p> <p>2. เป้าหมายมีความสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ และผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก</p> <p>3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลที่คาดหวัง และปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น</p> <p>4. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีม และแผนการปฏิบัติงานต้องผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก</p>	<p>ประเมินการปฏิบัติตามรายการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย</p>

	1. ก่อนนำไปใช้ 2. ระหว่างนำไปใช้ และ 3. หลังเสร็จสิ้นภารกิจ	(ครั้งละ 1 ชั่วโมง)	
--	---	---------------------	--

โมเดลที่ 2 บทบาทที่สมดุล

เนื้อหาของโปรแกรม	กระบวนการพัฒนา	สื่ออุปกรณ์ที่ใช้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	การประเมินผล
<p>1. การทำงานเป็นทีม</p> <p>2. ความหมายและประโยชน์ของการมอบหมายงาน</p> <p>3. ข้อพึงพิจารณาในการมอบหมายงาน</p> <p>4. ขั้นตอนของการมอบหมายงาน</p> <p>5. การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่</p>	<p>1. การฝึกอบรมให้ความรู้แก่ทีมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม การกำหนดบทบาทหน้าที่ และการมอบหมายงาน ได้แก่ ความหมายและประโยชน์ของการมอบหมายงาน ข้อพึงพิจารณาในการมอบหมายงาน ขั้นตอนของการมอบหมายงาน</p> <p>2. การฝึกปฏิบัติ ฝึกการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ การมอบหมายงานแล้วให้นำการมอบหมายงานไปปฏิบัติจริงในการทำงานเป็นทีม</p> <p>3. การประชุมกลุ่มย่อยแต่ละทีมเพื่อติดตามตรวจสอบการนำไปปฏิบัติ</p> <p>1. ก่อนนำไปใช้ 2. ระหว่างนำไปใช้ และ 3. หลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p>	<p>1. เอกสารประกอบ</p> <p>2. ใบงาน</p> <p>3. เครื่องคอมพิวเตอร์</p> <p>4. เครื่องพิมพ์</p> <p>5. แบบประเมินการกำหนดบทบาทที่สมดุล</p>	2 ชั่วโมง	<p>ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด คือ</p> <p>1. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม และสมาชิกให้การยอมรับ</p> <p>2. มีการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงทั้งการปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลการทำงาน และสมาชิกให้การยอมรับ</p>	ประเมินการปฏิบัติตามรายการในแบบประเมินบทบาทที่สมดุล
<p>5. การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่</p> <p>การมอบหมาย</p>			3 ชั่วโมง		

งาน และการนำสู่ การปฏิบัติ						
-------------------------------	--	--	--	--	--	--

โมดูลที่ 3 การมีส่วนร่วม

เนื้อหาของ โปรแกรม	กระบวนการพัฒนา	สื่ออุปกรณ์ที่ใช้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	การประเมินผล
1. การพัฒนา ทีมงานให้เกิด ความยั่งยืน	1. การฝึกอบรม ให้ความรู้แก่ทีมเกี่ยวกับการพัฒนา ทีมงานให้เกิดความยั่งยืน หลักการ พัฒนาทีมงาน การทำให้ทีมงานที่เติบโต เต็มที่กลับมามีความเข้มแข็งใหม่	1. เอกสาร ประกอบ 2. ใบงาน 3. เครื่อง คอมพิวเตอร์ 4. เครื่องพิมพ์ 5. แบบประเมิน การมีส่วนร่วม	4 ชั่วโมง	ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คือ 1. สมาชิกทุกคนเข้าใจและตระหนักถึง ความสำคัญของการมีส่วนร่วม และเข้าใจ วิธีการทำงานเป็นทีม 2. สมาชิกทุกคนมีแรงจูงใจในการทำงาน และมีส่วนร่วมในการทำงานของทีม อย่างเต็มที่ 3. สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบต่อตนเอง และมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย 4. สมาชิกทุกคนมีวินัยในตนเอง เคารพกฎ ของทีมและกฎเกณฑ์การทำงานร่วมกัน	ประเมินการปฏิบัติ ตามรายการ ในแบบประเมิน การมีส่วนร่วม
2. หลักการ พัฒนาทีมงาน	1. การฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติความรู้ที่เรียนรู้รับการอบรม แล้วให้นำไปปฏิบัติจริงในการทำงาน เป็นทีม 3. การประชุมกลุ่มย่อยแต่ละทีม เพื่อติดตามตรวจสอบการนำไปปฏิบัติ		4 ชั่วโมง		
3. การทำให้ ทีมงานที่เติบโต เต็มที่กลับมามี ความเข้มแข็งใหม่	1. ก่อมนำไปใช้ 2. ระหว่างนำไปใช้		3 ชั่วโมง (ครึ่งละ 1 ชั่วโมง)		

	และ 3. หลังเสร็จสิ้นภารกิจ			5. มีการประชุม รับฟังปัญหา ติดตามความ เข้มแข็งของทีม และจัดกิจกรรมเสริมสร้าง การมีส่วนร่วมและความเข้มแข็งของทีมเป็น ประจำสม่ำเสมอ	
--	----------------------------	--	--	--	--

โมดูลที่ 4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

เนื้อหาของโปรแกรม	กระบวนการพัฒนา	สื่ออุปกรณ์ที่ใช้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	การประเมินผล
<p>1. หลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม</p> <p>2. การตัดสินใจของทีม และความขัดแย้งและอุปสรรคของทีม</p> <p>3. ความขัดแย้งและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม</p>	<p>1. การฝึกอบรมให้ความรู้แก่ทีมเกี่ยวกับหลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจของทีม และความขัดแย้งและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม</p> <p>2. การฝึกปฏิบัติฝึกปฏิบัติความรู้ที่เรียนรับการอบรมแล้วให้นำไปปฏิบัติจริงในการทำงานเป็นทีม</p> <p>3. การประชุมกลุ่มย่อยแต่ละทีมเพื่อติดตามตรวจสอบการนำไปปฏิบัติ</p>	<p>1. เอกสารประกอบ</p> <p>2. ใบงาน</p> <p>3. เครื่องคอมพิวเตอร์</p> <p>4. เครื่องพิมพ์</p> <p>5. แบบประเมินความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง</p>	<p>4 ชั่วโมง</p>	<p>ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ</p> <p>1. ทีมร่วมรับฟังและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหรือความขัดแย้ง โดยไม่โทษตัวบุคคล และแก้ไขที่กระบวนการอย่างเหมาะสม</p> <p>2. ใช้วิธีการที่เหมาะสมในการจัดการปัญหาหรือความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม</p> <p>3. มีการติดตามและประเมินผลการแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้ง และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>ประเมินการปฏิบัติตามรายการในแบบประเมินความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์</p>

	1. ก่อนนำไปใช้ 2. ระหว่างนำไปใช้ และ 3. หลังเสร็จสิ้นภารกิจ	ในทาง สร้างสรรค์	(ครั้งละ 1 ชั่วโมง)	
--	---	---------------------	------------------------	--

โมดูลที่ 5 การสนับสนุนและการไว้วางใจ

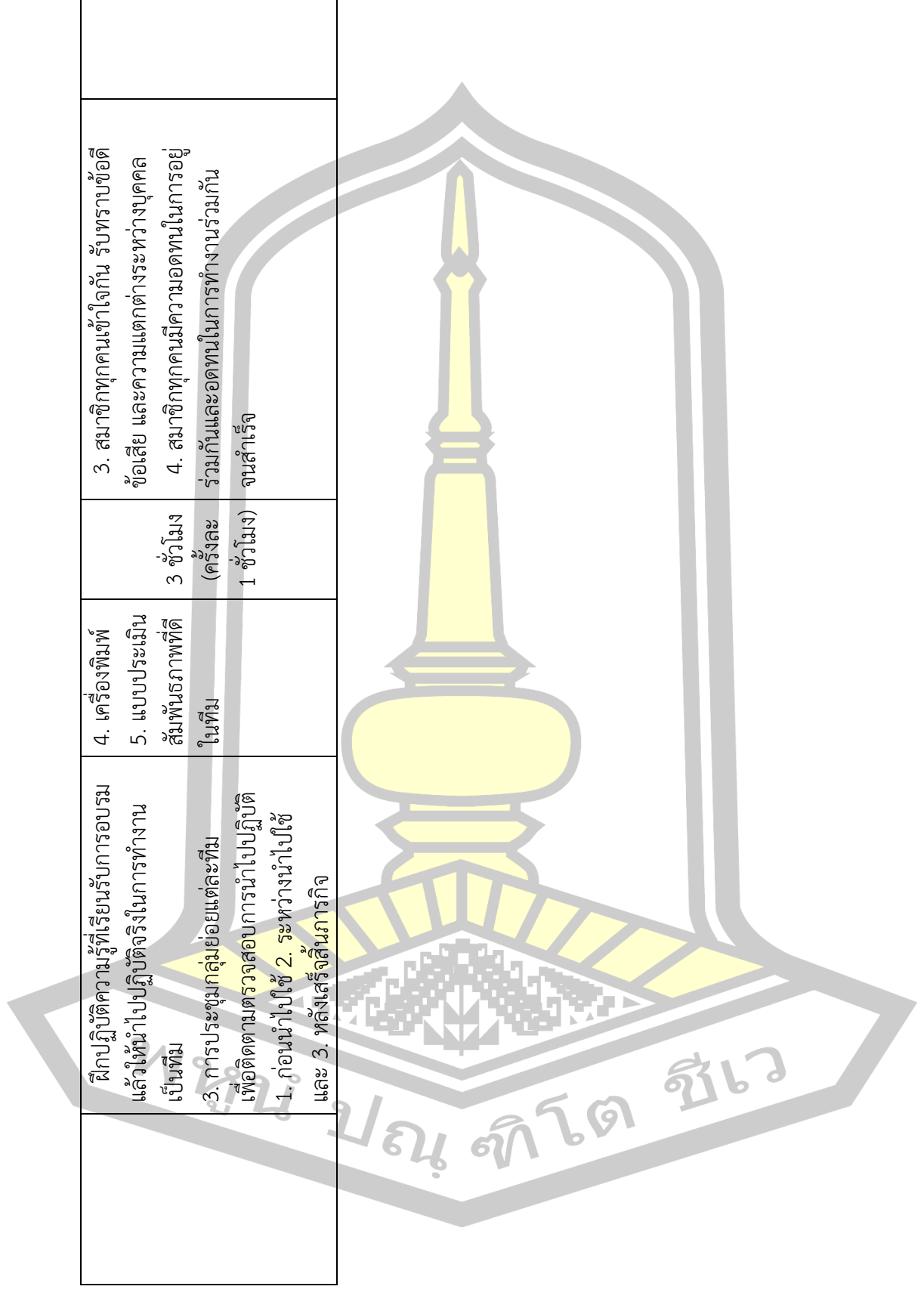
เนื้อหาของ โปรแกรม	กระบวนการพัฒนา	สื่ออุปกรณ์ที่ใช้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	การประเมินผล
1. การสร้าง ความไว้วางใจ ให้กับลูกทีม	1. การฝึกอบรม ให้ความรู้แก่ทีมเกี่ยวกับการสร้าง ความไว้วางใจให้กับลูกทีม วิธีการพัฒนา ทีมและพัฒนาลูกทีม ความไว้วางใจ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความ ไว้วางใจ ความไว้วางใจการประยุกต์ใช้ใน การทำงาน และการเสริมสร้างพลัง อำนาจ	1. เอกสาร ประกอบ 2. ใบงาน 3. เครื่อง คอมพิวเตอร์	4 ชั่วโมง	ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ 1. มีความไว้วางใจและเชื่อใจซึ่งกันและกัน 2. ให้การสนับสนุน ดูแล ช่วยเหลือและ ส่งเสริม ซึ่งกันและกัน และมีผลประโยชน์ เท่าเทียมกัน 3. สมาชิกทุกคนมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง และซื่อสัตย์ต่อทีม	การประเมินผล ตามรายการใน แบบประเมิน การสนับสนุน และการไว้วางใจ

<p>4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ</p> <p>5. ความไว้วางใจ การระงับคดีใน การทำงาน</p> <p>6. การเสริมสร้างพลังอำนาจ</p> <p>7. ฝึกรับใช้ การสร้างพลังอำนาจและนำสู่ การปฏิบัติ</p>	<p>2. การฝึกรับใช้ ฝึกรับใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อพัฒนาลูกทีม เป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของลูกทีม และสร้างความไว้วางใจไปพร้อมกัน แล้วนำไปปฏิบัติจริงในการทำงาน เป็นทีม</p> <p>3. การประชุมกลุ่มย่อยแต่ละทีม เพื่อติดตามตรวจสอบการนำไปปฏิบัติ</p> <p>1. ก่อนนำไปใช้ 2. ระหว่างนำไปใช้ และ 3. หลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p>	<p>และการไว้วางใจ</p>	<p>3 ชั่วโมง</p>	
			<p>3 ชั่วโมง (ครึ่งละ 1 ชั่วโมง)</p>	

โมดูลที่ 6 สัมพันธภาพที่ดีในทีม

เนื้อหาของโปรแกรม	กระบวนการพัฒนา	สื่ออุปกรณ์ที่ใช้	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	การประเมินผล
<p>1. คุณลักษณะและทักษะในการทำงานเป็นทีม</p> <p>2. การสื่อสารภายในทีม</p>	<p>กระบวนการพัฒนา</p> <p>1. การฝึกรับใช้ให้ความรู้แก่ทีมเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะในการทำงานเป็นทีม และการสื่อสารของทีม</p> <p>2. การฝึกรับใช้</p>	<p>1. เอกสารประกอบ</p> <p>2. ใบงาน</p> <p>3. เครื่องคอมพิวเตอร์</p>	<p>4 ชั่วโมง</p>	<p>ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด คือ</p> <p>1. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีภายในทีม</p> <p>2. สมาชิกทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของทีม เข้าใจบทบาทของผู้มีอำนาจและผู้ตาม ให้การยอมรับนับถือ และใช้เกียรติซึ่งกันและกัน</p>	<p>การประเมินผล</p> <p>ประเมินการปฏิบัติตามรายการในแบบประเมินสัมพันธภาพที่ดีในทีม</p>

	<p>ฝึกปฏิบัติความรู้ที่เรียนรับการอบรมแล้วให้นำไปปฏิบัติจริงในการทำงาน</p> <p>เป็นทีม</p> <p>3. การประชุมกลุ่มย่อยแต่ละทีม เพื่อติดตามตรวจสอบการนำไปปฏิบัติ</p> <p>1. ภาวนาไปใช้ 2. ระหว่างนำไปใช้ และ 3. หลังเสร็จสิ้นภารกิจ</p>	<p>4. เครื่องพิมพ์</p> <p>5. แบบประเมินสัมพันธภาพที่ดี</p> <p>ในทีม</p>	<p>3 ชั่วโมง</p> <p>(ครึ่งละ 1 ชั่วโมง)</p>	<p>3. สมาชิกทุกคนเข้าใจกัน รับทราบข้อดีข้อเสีย และความแตกต่างระหว่างบุคคล</p> <p>4. สมาชิกทุกคนมีความอดทนในการอยู่ร่วมกันและอดทนในการทำงานร่วมกัน</p> <p>จนสำเร็จ</p>	
--	---	---	---	---	--



เอกสารประกอบ

โมดูลที่ 1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

1. ความหมายของวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินชีวิตและการทำงาน เป็นเครื่องชี้ทิศทาง เป็นเสาหลักบอกถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าของชีวิตและการทำงาน มีผู้ให้คำนิยามของคำว่า เป้าหมาย ไว้หลายคน ดังนี้

Aldag & Kazuhara (2001, p. 253) นิยามคำว่า เป้าหมาย หมายถึง ผลตอนสุดท้ายหลังที่ต้องการ จากการทุ่มเทพลังบางอย่างไป

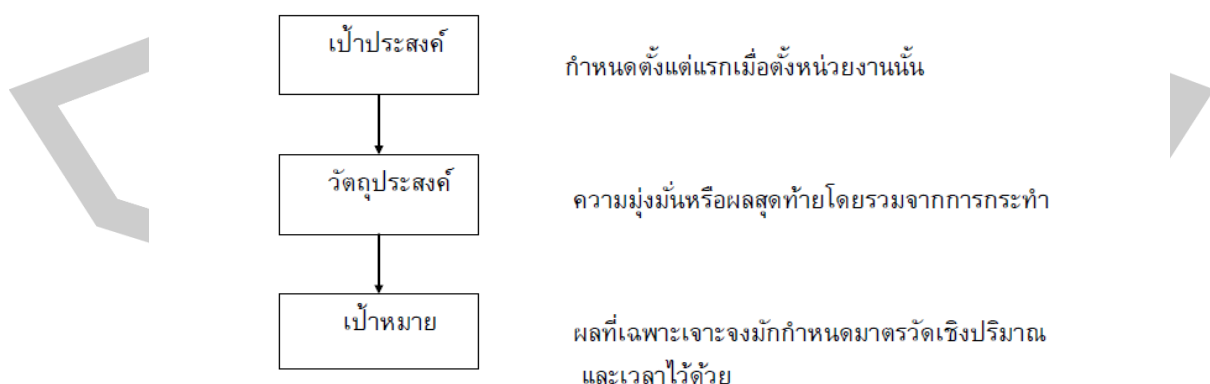
Rouillard (1993, p.31) กล่าวว่า เป้าหมาย คือ ความสำเร็จที่ตั้งใจไว้

Wallace & Masters (2002, p.19) อธิบายว่า เป้าหมาย เป็นความฝันที่มีเส้นตาย คือ ฝันว่าต้องการได้ ต้องการเป็นอะไร หรือทำอะไรแล้ว จึงกำหนดวันสำเร็จไว้ด้วย เช่น อ่านหนังสือสามก๊กจบภายใน 7 วัน

Brecht (1996, p.13) กล่าวว่า เป้าหมาย มีความหมายว่าเต็มไปด้วยเป้าประสงค์ ประสงค์เพิ่มพูนคุณภาพชีวิต ช่วยให้คนได้รับความสำเร็จในชีวิต ช่วยให้คนอยากทำสิ่งที่ดีในชีวิต เป็นความท้าทาย เป็นแผนเป็นขั้นเป็นตอนที่นำไปสู่เป้าหมายอื่นๆ

Hilger & Hans (1994) นิยามเป้าหมายไว้ว่า แผนการปฏิบัติ เป็นถ้อยแถลง หรือข้อความที่แสดงความปรารถนา ที่เติมเต็มความจำเป็นที่สำคัญ โดยการทำงานต่างๆ ให้สำเร็จ ที่เรียกว่างานตามเป้าหมาย

อย่างไรก็ตาม มีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าเป้าหมายอยู่หลายคำ คือ Purpose, Objective, Goal, Aim, Target และ Theme จึงขออธิบาย ดังนี้



ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

เป้าประสงค์ - Purpose คือ ผลสุดท้ายที่ต้องการให้สำเร็จเนื่องจากการกำหนดไว้แต่แรกของการกระทำ กำหนดไว้ตั้งแต่แรกของการจัดตั้งหน่วยงานนั้น เช่น เป้าประสงค์ในการตั้งหน่วยงานขึ้นมาเพื่อให้คนรักการอ่านหนังสือการ์ตูน

วัตถุประสงค์ - Objective เป็นความมุ่งมั่นที่จะไปสู่ หรือผลสุดท้ายโดยรวมที่กระทำ การให้ได้ตามที่ตั้งใจไว้ เช่น ให้มีคนอ่านหนังสือการ์ตูนมากขึ้น เป็นภาพแห่งความสำเร็จโดยรวมของการกระทำ

เป้าหมาย - Goal เป็นผลที่เฉพาะเจาะจง วัดได้ โดยมากจะมีเวลามากำหนดไว้ด้วย เช่น มีคนอ่านหนังสือการ์ตูนเพิ่มขึ้น 30 คน ในเดือนหน้า

สรุปได้ว่า องค์การก่อตั้งขึ้นมาจะมีเป้าประสงค์ (Purpose) ว่าต้องการบรรลุอะไร ต่อมาเมื่อองค์การกำหนดยุทธศาสตร์การทำงาน จะวางวัตถุประสงค์ (Objective) ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ ซึ่งในชั้นยุทธวิธีจะกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ สำหรับการตรวจประเมินถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงานนั้นๆ อาจแบ่งเป้าหมายเป็น เป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ ในตอนนี้

ขอกล่าวถึงเป้าหมายส่วนบุคคลก่อน โดยเริ่มจากความสำคัญของเป้าหมาย แล้วจึงกล่าวถึงอุปสรรคและหลักการตั้งเป้าหมาย

2. ความสำคัญของวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การทำงานทุกอย่งนั้น จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นเครื่องชี้แนวทางในการดำเนินงาน โดยวัตถุประสงค์จะเป็นข้อความที่แสดงถึงความต้องการที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ของทีมให้ปรากฏผลเป็นรูปธรรม ซึ่งข้อความที่ใช้เขียนเป็นวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจนไม่คลุมเครือ สามารถวัดและประเมินผลได้ การทำงานนั้นอาจมีวัตถุประสงค์ได้มากกว่า 1 ข้อ ลักษณะของวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับระดับและขนาดของงาน เช่น ถ้าเป็นงานใหญ่ วัตถุประสงค์ก็จะมีลักษณะที่กว้างเป็นลักษณะวัตถุประสงค์ทั่วไป หากเป็นงานเล็ก สามารถลงปฏิบัติการในพื้นที่เป้าหมายหรือปฏิบัติงานในลักษณะที่เฉพาะเจาะจงเฉพาะอย่าง วัตถุประสงค์ก็จะมีลักษณะเฉพาะ หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าวัตถุประสงค์เฉพาะ ถึงอย่างไรก็ตามการเขียนวัตถุประสงค์ในการทำงานแต่ละระดับ แต่ละขนาดจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน

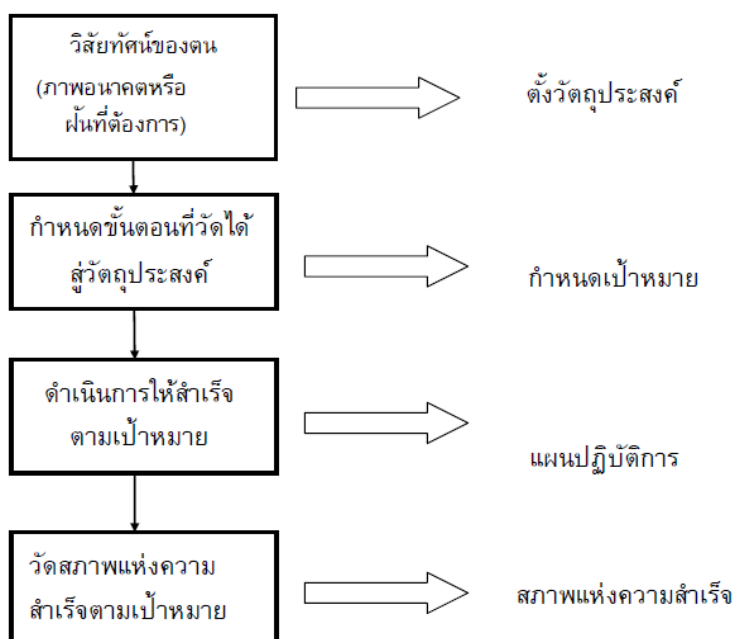
3. หลักการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงาน Rouillard (1993, pp. 31-68) ได้ให้หลักของการบรรลุเป้าหมายว่า ประกอบด้วย การเขียนวัตถุประสงค์ แล้วกำหนดเป้าหมาย ซึ่งต้องเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร หลังจากนั้นวางแผน แล้วทำตามแผนนั้นตามลำดับ ดังนี้

1. เขียนวัตถุประสงค์ บันทึกสิ่งที่ต้องการทำ ต้องการเป็น ต้องการให้สำเร็จ
2. ผันเป็นเป้าหมาย นำรายการที่เขียนไว้มาทำเป็นเป้าหมาย เช่น ต้องการทำให้เพิ่มขึ้น 30% เป็นต้น
3. ขยายเป็นถ้อยแถลง ระบุความต้องการให้ชัดว่า จะสำเร็จอะไร เท่าไร เมื่อไร เช่น ยอดขายของเดือนนี้ จะต้องเพิ่มขึ้น 30%

4. แปลงเป็นแผนปฏิบัติ วางแผนดำเนินการแล้วปฏิบัติตามแผน หลังจากนั้น สํารวจว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

Wallace & Masters (2002. p. 20) ได้ให้หลักการบรรลุเป้าหมายในลักษณะอีกรูปแบบหนึ่ง คือ คิดเห็นวิสัยทัศน์ ภาพอนาคตที่ต้องการมี ต้องการเป็น ต้องการทำ ในกาลข้างหน้า แล้วกำหนดเป็นเป้าหมายให้วัดได้ ทั้งกำหนดเวลาที่จะบรรลุ แล้วจึงกำหนดขั้นตอนการทำงานให้บรรลุภาพที่ประสงค์นั้น หลังจากปฏิบัติไปตามแผนปฏิบัติ (Action plan หรือ Plan of action) ดังภาพ



ภาพประกอบหลักการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายของ Wallace & Masters

4. วิธีการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จึงได้นำวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มาเพื่อให้เรียนรู้และฝึกการปฏิบัติ ดังนี้

หลักการที่ 1 เขียนสิ่งที่ปรารถนาหรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น

เป้าหมายเกิดจากความคิด ความต้องการ ความจำเป็น ความปรารถนา เช่น “ฉันต้องการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ เพื่อจะได้เดินทางไปส่วนต่าง ๆ ของโลก จะได้มีประสบการณ์วัฒนธรรมใหม่ ๆ” ความปรารถนา หรือวัตถุประสงค์ อาจจำแนกได้ ดังนี้

1. เรียนภาษาต่างประเทศ
2. เดินทางไปส่วนต่าง ๆ ของโลก
3. มีประสบการณ์วัฒนธรรมใหม่ ๆ

เมื่อเขียนเป็นเป้าหมาย อาจได้ดังนี้ “ฉันจะลงทะเบียนเรียนภาษาจีนในวันที่ 23 พฤษภาคม นี้เพื่อจะได้พูดได้ภายในหนึ่งปี” หรือ “ฉันจะจองการเดินทางไป.....ในวันที่ 31 มีนาคม ในราคาไม่เกิน.....บาท”

ลักษณะของเป้าหมาย สามารถจำแนกเป็น 3 ประเภท คือ

1. เป้าหมายสำคัญ ต้องทำอย่างต่อเนื่อง
2. เป้าหมายเพื่อการแก้ปัญหา ทำให้สภาพการณ์เหมาะสมหรือเงื่อนไขดีขึ้น
3. เป้าหมายเชิงนวัตกรรม ทำให้บางสิ่งบางอย่างดีขึ้น

1. **เป้าหมายสำคัญ** เป็นเป้าหมายที่ระบุกิจกรรมประจำวัน เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีก เพื่อทำกิจนั้น ๆ ให้สำเร็จ เช่น “ทบทวนผลการปฏิบัติงานของเมื่อวานตอนเก้าโมงเช้า แล้วแก้ไขให้ถูกต้องก่อนเริ่มงาน”

2. **เป้าหมายเพื่อการแก้ปัญหา** เป็นปัญหาปัจจุบันหรือโอกาสที่น่าจะทำให้ดีขึ้น หรือทำให้เงื่อนไข สภาพเป็นไปตามที่ประสงค์ เช่น “ลดคำพิพม์ผิดลงครึ่งหนึ่งจากเดิม เดิมผิด 10 แห่ง ต่อจดหมายหนึ่งฉบับ”

3. **เป้าหมายเชิงนวัตกรรม** เป็นการทำให้สภาพปัจจุบันที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น ทำให้ดีขึ้น เร็วขึ้น ถูกขึ้น ง่ายขึ้น ปลอดภัยมากขึ้น เช่น “เปลี่ยนแปลงระบบการซื้อคอมพิวเตอร์ที่จะลด ชั่วโมงทำงานในเดือนสิงหาคม โดยยังคงใช้คนและซอฟต์แวร์เดิม”

หลักการที่ 2 เขียนถ้อยแถลงเป้าหมาย

ถ้อยแถลงเป้าหมายที่ดีจะเป็นรากฐานให้บรรลุเป้าหมาย จะบรรลุเป้าหมายได้ ประการแรก คือ เขียนเป้าหมายไว้เป็นสายลักษณะอักษร มีหลักการในการเขียน คือ

1. จะบรรลุหรือทำอะไรให้สำเร็จ
2. จะเกี่ยวข้องกับใครบ้าง
3. จะเสร็จสิ้นกิจกรรมเมื่อไร
4. จะใช้ทรัพยากร (เช่น เงิน หรือทรัพยากรอื่นๆ) เท่าไร

ตัวอย่างการเขียนถ้อยแถลงเป้าหมาย สมศรีลดน้ำหนัก 5 ก.ก. ภายในสิ้นปี
สมศักดิ์ฝึกโยคะสัปดาห์ละสามครั้งตลอดปี สมพรลดการดื่มสุรากึ่งหนึ่งภายในกลางปีนี้เป็นต้น
นอกจากนั้น การเขียนถ้อยแถลงเป้าหมายอาจเขียนวัตถุประสงค์-เป้าหมาย โดยใช้
คำนำทาง (Guide words) ดังนี้

การเขียนวัตถุประสงค์ – เป้าหมาย โดยใช้ Guide Words ซึ่งเป็นคำกริยาที่ใช้
กำหนดเป้าหมาย โดยจะเปรียบเทียบการตั้งวัตถุประสงค์ และการตั้งเป้าหมายรวมทั้งตัวชี้วัดไว้ด้วย
ตัวอย่างในการตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยใช้ Guide words

1. ริเริ่มหรือนำมาใช้ (Introduction)
-นำ...มาใช้ (ระบุวันที่เริ่มหรือวันที่สำเร็จ)
2. เพิ่มหรือปรับปรุง (Increase or improve)
-เพิ่ม.....จำนวน..... -ปรับปรุง (ระบุจำนวนและวันที่สำเร็จ)
3. อนุรักษ์หรือดำเนินการต่อเนื่อง (Maintain or continue)
-ดำเนินอย่างต่อเนื่อง..... อนุรักษ์.....(ระบุระดับที่เป็นอยู่ใน

ปัจจุบัน)

4. ลด (Reduce) ลด..... (ระบุจำนวนและวันที่สำเร็จ)
5. ขจัดหรือเปลี่ยน (Eliminate or substitute)

-จัด... -เปลี่ยน.....ด้วย (ระบุวันที่เริ่ม หรือวันที่สำเร็จ)

ตัวอย่างความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ เป้าหมายและตัวชี้วัด

วัตถุประสงค์ 1 ปรับปรุงการดำเนินการให้สอดคล้องกับกฎหมาย

เป้าหมาย 1 ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 10 ฉบับ ให้เสร็จภายในวันที่

30 เมษายน 2559

ตัวชี้วัด 1 การปฏิบัติตามกฎหมาย/ระยะเวลาแล้วเสร็จ

วัตถุประสงค์ 2 ลดจำนวนขยะในโรงอาหาร

เป้าหมาย 2 ลดจำนวนขยะในโรงอาหารลงเหลือ 60 กิโลกรัมต่อวัน ภายใน

วันที่ 30 กันยายน 2569

ตัวชี้วัด 2 จำนวนขยะที่ลดลง

5. ลักษณะของวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ดี

ในการกำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมายนั้น ในแต่ละประเด็นควรมีองค์ประกอบครบถ้วน ดังนี้

Specific – เฉพาะเจาะจง

Measurable – สามารถวัดได้

Action-oriented – ยึดการกระทำเป็นหลัก

Realistic – เป็นจริง

Time and resource constrained – เวลาและข้อจำกัดด้านทรัพยากร

การกำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมายที่ SMART ประกอบด้วย

Specific – เฉพาะเจาะจง มุ่งในเรื่องใดเรื่องนั้น คำว่า “เพิ่มผลผลิตภาพ” เป็นคำกว้าง “เพิ่มผลผลิตภาพการพิมพ์ของเลขานุการ” แคบลงมาเล็กน้อย ดีกว่านั้นคือ “เพิ่มผลผลิต (ผลผลิตภาพ) ของเลขานุการในการพิมพ์จดหมาย”

Measurable – สามารถวัดได้ บอกปริมาณ หรือจำนวน เนื้อที่ ที่สามารถเปรียบเทียบได้ การบอกว่า “ดีขึ้น” “แม่นยำมากขึ้น” “กะทัดรัด” ไม่สามารถวัดได้ว่าบรรลุเป้าหมายเพียงใด “เพิ่มผลผลิตในการพิมพ์จดหมาย” เป็นถ้อยแถลงที่เฉพาะเจาะจงแล้ว และสามารถวัดได้เพียงเพิ่มว่า “.....เป็น 40 ฉบับต่อวัน” การพิมพ์จดหมายเสร็จวันละ 40 ฉบับ เป็นตัวบ่งชี้ได้ว่าก้าวหน้าเพียงใด

Action-oriented ยึดการกระทำเป็นหลัก ถ้อยแถลงเป้าหมาย เป็นการบ่งชี้ถึงกิจกรรมหรือการกระทำให้เกิดผลลัพธ์ คำกริยาจะบรรยายกิจกรรมที่กระทำ เช่น ประเมิน สำรวจ มีอิทธิพล บอกข่าว เช่น “เพิ่มผลผลิต” คำว่า “เพิ่ม” ชี้บ่งถึงผลลัพธ์ คาดหวังจะเกิดผลในการเพิ่มผลผลิตภาพจากระดับที่เป็นให้อยู่ในระดับที่ปรารถนา

Realistic – เป็นจริง เป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้ บรรลุได้ เป็นไปได้ เป้าหมายกระตุ้นให้คนขยับปรับปรุงไปสู่จุดหมายปลายทาง เป็นสิ่งที่บอกได้ว่า “ฉันทำได้แล้ว” ในตัวอย่าง “เพิ่มผลผลิตพิมพ์จดหมายได้วันละ 40 ฉบับ” เป็นสิ่งที่สามารถทำได้ หากทุกวันนี้พิมพ์ได้ 20-30 ฉบับต่อวัน ถ้าตอนนี้ทำได้เพียง 4-5 ฉบับต่อวัน การเพิ่มเป็น 40 ฉบับ นับเป็นงานยากสำหรับกำลังคนหรืออุปกรณ์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ขณะเดียวกัน ถ้าต้องการพิมพ์จดหมายเพียงวันละ 10 ฉบับ การตั้งเป้าหมายวันละ 40 ฉบับ ก็ไม่เป็นความจำเป็น เป้าหมายที่เป็นจริง จึงทำทนายให้คนทำให้ได้ผลการปฏิบัติสูงขึ้น ไม่ใช่ทำให้คนท้อถอย

Time and resource constrained – ข้อจำกัดทางเวลาและทางทรัพยากร เป็นกำหนดเวลาที่สิ้นสุดการกระทำ “เพิ่มผลผลิตการพิมพ์จดหมายเป็น 40 ฉบับต่อวัน ตั้งแต่วันที่ 30 มิถุนายน 25.. โดยไม่ต้องเพิ่มคนพิมพ์” บางทีอาจกำหนดชั่วโมงลงไปเพื่อให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น “ปลายเดือน” หรือ “วันสิ้นเดือน” อย่างหลังบอกเวลาชัดเจนกว่า ชัดกว่านั้นคือ “เวลาสิบโมงเช้า วันที่ 31 ตุลาคม”

นอกจากนี้ Wallace & Masters (2002, p. 22) ยังได้ยกตัวอย่างเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง กับที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ดังต่อไปนี้

แบบกว้าง : เป็นคนมีการศึกษาดี

เจาะจง : ได้รับปริญญาตรีทางการค้าปลีก

แบบกว้าง : มีความสามารถทางการเป็นผู้นำ

เจาะจง : ได้รับตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน

หลักการที่ 3 เขียนแผนปฏิบัติ แล้วปฏิบัติตามแผน

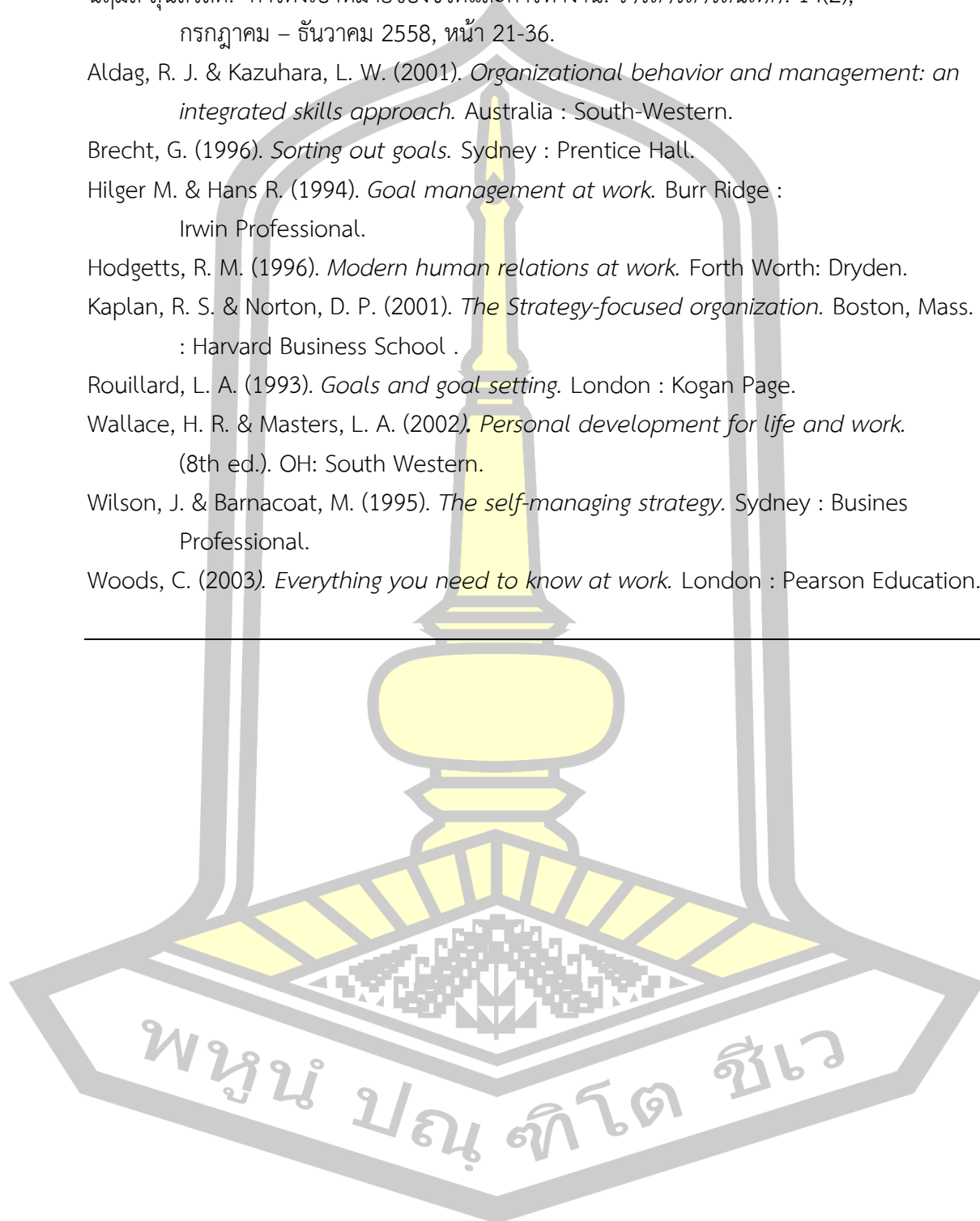
ในการเขียนแผนปฏิบัติให้ถูกต้องและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะมีผลต่อความสำเร็จต่อบุคคลและขององค์การ บุคคลจะประสบความสำเร็จตามที่ตนเองตั้งใจไว้นั้น ต้องมีการเขียนวัตถุประสงค์ กำหนดเป้าหมาย วางแผน และปฏิบัติตามแผน ดังนี้

1. เขียนวัตถุประสงค์ กำหนดเป้าหมายลงไว้ เป้าหมายที่ไม่ได้เขียนจะมลายไปกับสายลม
2. คิดให้ชัดว่าวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่เขียนไว้นั้นเมื่อสำเร็จแล้วจะให้ผลดีอะไรบ้าง
3. คิดให้ชัดว่าเมื่อไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่เขียนไว้ หรือไม่ได้ทำเป้าหมายนี้ จะให้ผลเสียอย่างไร
4. คำนึงว่าอะไรเป็นอุปสรรคหรือปัญหาหรือข้อขัดขวางไม่ให้บรรลุเป้าหมาย
5. จัดทำลำดับขั้นตอนที่จะบรรลุเป้าหมาย
6. ทบทวนความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ
7. บอกตนเองเป็นระยะกาลปัจจุบัน ถึงความมุ่งมั่นที่จะทำเป้าหมายให้สำเร็จ

พูน ปณ ทิโต ชีเว

เอกสารอ้างอิง

- นฤมล สุ่นสวัสดิ์. การตั้งเป้าหมายของชีวิตและการทำงาน. *วารสารสารสนเทศ*. 14(2), กรกฎาคม - ธันวาคม 2558, หน้า 21-36.
- Aldag, R. J. & Kazuhara, L. W. (2001). *Organizational behavior and management: an integrated skills approach*. Australia : South-Western.
- Brecht, G. (1996). *Sorting out goals*. Sydney : Prentice Hall.
- Hilger M. & Hans R. (1994). *Goal management at work*. Burr Ridge : Irwin Professional.
- Hodgetts, R. M. (1996). *Modern human relations at work*. Forth Worth: Dryden.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-focused organization*. Boston, Mass. : Harvard Business School .
- Rouillard, L. A. (1993). *Goals and goal setting*. London : Kogan Page.
- Wallace, H. R. & Masters, L. A. (2002). *Personal development for life and work*. (8th ed.). OH: South Western.
- Wilson, J. & Barnacoat, M. (1995). *The self-managing strategy*. Sydney : Business Professional.
- Woods, C. (2003). *Everything you need to know at work*. London : Pearson Education.
-



แบบประเมิน

ประกอบโมดูลที่ 1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่มีการปฏิบัติสอดคล้องกับรายการที่กำหนด

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

- มีความเป็นไปได้
- สามารถวัดและประเมินผลได้
- ระบุสิ่งที่ต้องการชัดเจน
- มีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติ
- มีขอบเขตของเวลาที่แน่นอน
- ผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก

2. เป้าหมาย

- มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์
- ผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก

3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลที่คาดหวังและปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

- มีส่วนร่วม
- ไม่มีส่วนร่วม เพราะ.....

4. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีม และแผนการปฏิบัติงานต้องผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก

- มีส่วนร่วม
- ไม่มีส่วนร่วม เพราะ.....

- สมาชิกเห็นชอบแผนการปฏิบัติงาน
- สมาชิกไม่เห็นชอบ เพราะ.....

5. การประชุมกลุ่มย่อย การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีม นำสู่การปฏิบัติงานจริงและลงมือปฏิบัติงาน

5.1 ก่อนปฏิบัติ (บันทึกสภาพการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง)

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

.....

.....

.....

การจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีม

การปฏิบัติงานจริงและลงมือปฏิบัติงานตามแผน

5.2 ระหว่างปฏิบัติ

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีม

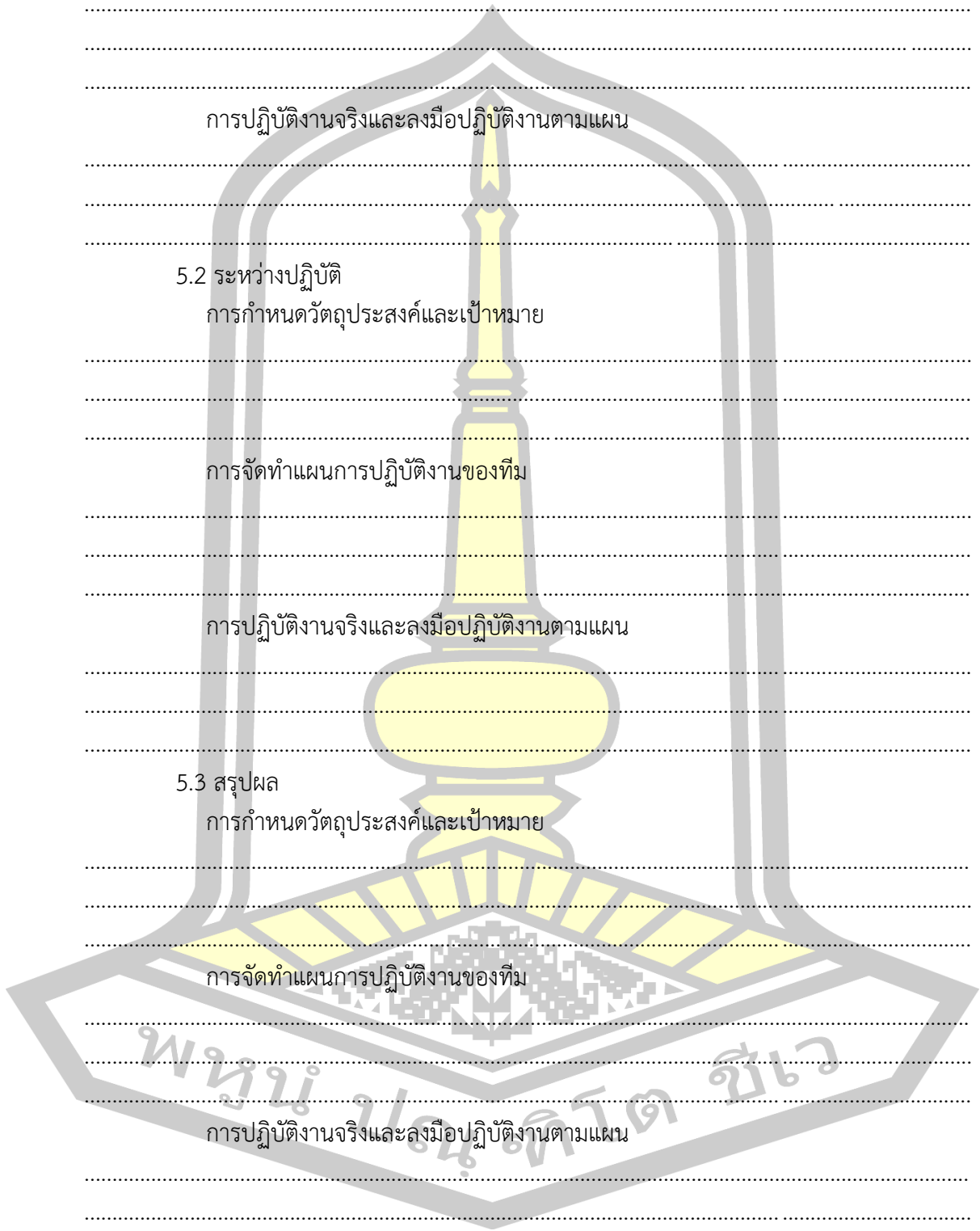
การปฏิบัติงานจริงและลงมือปฏิบัติงานตามแผน

5.3 สรุปผล

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีม

การปฏิบัติงานจริงและลงมือปฏิบัติงานตามแผน



แบบประเมิน

ประกอบโมดูลที่ 1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่มีการปฏิบัติสอดคล้องกับรายการที่กำหนด

การฝึกปฏิบัติ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

- ความเป็นไปได้
- สามารถวัดและประเมินผลได้
- ระบุสิ่งที่ต้องการชัดเจน
- ความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติ
- มีขอบเขตของเวลาที่แน่นอน
- ผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก

2. เป้าหมาย

- มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์
- ผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก

3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลที่คาดหวังและปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

- มีส่วนร่วม
- ไม่มีส่วนร่วม เพราะ.....

4. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีม และแผนการปฏิบัติงานต้องผ่านการเห็นชอบจากสมาชิก

- มีส่วนร่วม
- ไม่มีส่วนร่วม เพราะ.....

- สมาชิกเห็นชอบแผนการปฏิบัติงาน
- สมาชิกไม่เห็นชอบ เพราะ.....

พินิจ บณู ศิโรต ชีวะ

การประชุมกลุ่มย่อย

1. การประชุมกลุ่มย่อย การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน นำสู่การปฏิบัติงานจริงและลงมือปฏิบัติงาน

1.1 ก่อนปฏิบัติ (บันทึกสภาพการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง)

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน

การปฏิบัติงานจริงและลงมือปฏิบัติงานตามแผน

1.2 ระหว่างปฏิบัติ

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หลังจากได้ปฏิบัติระยะหนึ่ง เป็นอย่างไร

การจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีมงาน หลังจากได้ปฏิบัติระยะหนึ่ง เป็นอย่างไร

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชิว

การปฏิบัติงานจริงและลงมือปฏิบัติงานตามแผน หลังจากได้ปฏิบัติระยะหนึ่ง เป็น
อย่างไร

1.3 หลังเสร็จสิ้นภารกิจ

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หลังเสร็จสิ้นภารกิจ เป็นอย่างไร

การจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีม หลังเสร็จสิ้นภารกิจ เป็นอย่างไร

การปฏิบัติงานจริงและลงมือปฏิบัติงานตามแผน หลังเสร็จสิ้นภารกิจ เป็นอย่างไร

พหุบุ มณุ ทิโต ชีเว

เอกสารประกอบ

โมดูลที่ 2 บทบาทที่สมดุล

โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

การทำงานเป็นทีม

1. แนวคิดการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม มีผู้ให้แนวคิดการทำงานเป็นทีมไว้
ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 57) กล่าวว่า เป็นสิ่งที่ใช้กันมานานและใช้จนเป็น
ปกติ ในหน่วยงานทั่วไป แต่ปัจจุบันเป็นสิ่งที่กำลังได้รับความสนใจและมีการเอาใจใส่นำมาปฏิบัติกัน
อย่าง แพร่หลายมากยิ่งขึ้น ทั้งในองค์กรและของรัฐและเอกชน ความสนใจและใส่ใจในเรื่องนี้เป็น
ความ ต้องการทางการบริหาร อันเป็นผลมาจากการศึกษาที่เน้นเรื่องคน เรื่องกลุ่ม เรื่องธรรมชาติ
ของกลุ่ม และธรรมชาติของคนในกลุ่มตลอดจนเรื่องแบบแผนของปฏิสัมพันธ์และกระบวนการ
ดำเนินงานในกลุ่ม คนแบบต่างๆ เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ในการ
ทำงานได้อย่างดี หลักการสำคัญของการทำงานเป็นทีมอยู่ที่การบริหารหรือจัดการโดยให้ผู้ที่
เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม (Participation) ยึดหลักการร่วมมือกัน (Co-Operation) โดยให้มีการทำงาน
เป็นกลุ่มหรือเป็นทีม (Team Work) และการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง (Team Building) โดยเน้น
ให้แต่ละบุคคลเห็น ความสำคัญของกระบวนการทำงานร่วมแบบเป็นทีม เน้นกระบวนการกลุ่ม
(Group Process หรือ Group Dynamic) ในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอัน
เดียวกันและเน้นการพัฒนาทักษะ พื้นฐานในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงใน
หน่วยงานนั้น ตามปกติแล้วไม่อาจ เกิดขึ้นได้เองโดยธรรมชาติตามปกติในการรวมกลุ่มของคน แต่
ต้องมีการสร้างสรรค์และพัฒนาอยู่เสมอ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องมึบทบาทสำคัญในการ
สร้างสรรค์และส่งเสริมให้เกิดทีมงานที่มี ประสิทธิภาพสูง เป็นทีมงานที่แข็งแกร่ง และเป็นทีมงานที่
มีกลไกในการทำงานสอดคล้องกับหลักการ ของกระบวนการกลุ่มในการทำงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2554 : 9) ให้ แนวคิดการทำงานเป็นทีมว่า
มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่ต้องอยู่ร่วมกันเป็นสิ่งคม ต้องพึ่งพาอาศัยช่วยเหลือกัน เพื่อให้สามารถ
ดำรงชีวิต และทำงานต่าง ๆ ได้ประสบผลสำเร็จ ธรรมชาติของมนุษย์ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน
และการทำงานให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพนั้น ต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจด้วยความเต็มใจ
ไว้วางใจ กัน และคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญด้วย จึงมีแนวทางการสร้างทีมงาน
ขึ้นเพื่อให้ บุคคลทำงานร่วมกันได้อย่างดี

สุนันทา เลहनันท์ (2549 : 36 - 37) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
เกิดจากศาสตราจารย์กลุ่มหนึ่งของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดโดยมีเอลตัน เมโย (Elton Mayo) ซึ่งเป็น
บิดาแห่งการศึกษามนุษย์สัมพันธ์ในสหรัฐอเมริกา ศึกษาผลกระทบแสงสว่างที่มีต่อผลผลิต ของงาน

ผลการทดลองสรุปว่า กลุ่มคนที่ปฏิบัติงานในห้องที่มีแสงสว่างเพียงพอมีผลการปฏิบัติงาน ที่มากกว่าคือ คนงานจะทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าภายใต้สภาวะที่มีแสงสว่างไม่เพียงพอ

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2553 : 39) กล่าวว่า การบริหารองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การประเภทใด ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งในปัจจุบันรูปแบบของการทำงานได้เป็นไปในลักษณะการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่ องค์การ ทีมงานเหล่านั้นประกอบด้วย ผู้มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ที่แตกต่างกัน ทำให้ทีมงานสามารถระดมความคิดทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด แต่เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการทำงาน เป็นทีมสูงสุดผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับหลักในการบริหารทีมงานให้ละเอียด ลึกซึ้ง เพราะนอกจากจะทำให้ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทีมงานให้เหมาะสมแล้ว หากเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาให้เป็นไปอย่าง เหมาะสมได้ด้วย

สรุป จากแนวคิด ทฤษฎีการทำงานเป็นทีมของบุคคลต่าง ๆ ได้ว่า การทำงาน เป็นทีมเป็นการทำงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งในด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ และมีความพึงพอใจในการ ทำงานที่ได้รับมอบหมายทำให้สามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จได้

2. ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ความหมายของคำว่า การทำงานเป็นทีม มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมในมุมมองที่แตกต่างกันไป ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

พิสมัย สุภัทรานนท์ (2548 : 30) ได้ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน กำหนดเป้าหมายหรือแนวทางร่วมกัน โดยต่างรับผิดชอบร่วมกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานบรรลุ วัตถุประสงค์ดังกล่าว ส่วน วิชัย โกลสุวรรณจินดา (2545 : 142) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม ได้แก่ คนที่มาร่วมกันเฉยๆ เพราะทีมงานจะรวมถึงความเป็นผู้นำกลุ่มการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการผสมผสานสมาชิกของกลุ่มจะมีผลต่ออย่างมากต่อการทำงาน ร่วมกัน เป้าหมายของการทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างที่มีการทำงานอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็น เหมือนเครื่องจักรและมีการประสานการทำงานเป็นทีมสมาชิกทุกคนสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันสอดคล้องกับ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546 : 10) ที่กล่าวถึงการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันและเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อสมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ในทางปฏิบัติ ทีมอาจมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ได้ แต่ส่วนมากจะต้องประกอบด้วยผู้นำทีมและสมาชิกทีมที่อาจจะมาจากหน่วยงานต่างๆ กัน แต่ละคนต้องพยายามปฏิบัติงานให้สอดคล้องและประสานกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุด ของทีมเป็นเครื่องกำหนด

วิลาวรรณ รพีไพศาล (2542 : 150) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึงการทำงานร่วมกันของสมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมทั้งหลาย

บรรลุปเป้าหมายอย่างเดียวกัน โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มต่างจิตใจตรงกัน ร่วมมือกันอย่างเต็มความสามารถ มีการประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด

ฉันทนา จันทรบรรจง (2545 : 189) ได้กล่าวว่า ทีม (Team) หมายถึง กลุ่มซึ่ง ประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะต่าง ๆ กันและทักษะเหล่านั้นเอื้ออำนวยต่อการทำงานของสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่มโดยสมาชิกในกลุ่มนั้นมุ่งจะบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

Huse (1982: 199) ได้กล่าวถึงความหมายของทีมไว้ ดังนี้

ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาเดียวกัน

ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน

ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติให้

สำเร็จตามวัตถุประสงค์

Kezsbom (1990 : 51) ได้ให้ความเห็นว่า ทีม หมายถึง การมอบหมายพิเศษให้กับกลุ่มบุคคลซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงานและทราบว่า จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันในอนาคตจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

Parker (1990 : 16) ได้กล่าวว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งคนในกลุ่มนี้จะมีเป้าหมาย ร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จคือการทำงานร่วมกัน

Jonhson และ Jonhson (1991 : 436) ได้อธิบายว่า ทีม หมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์มารวมกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน Woodcock และ Francis (1994 : 1) ได้ให้คำจำกัดความว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคล ที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันในธรรมชาติของ

สรุป ได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน สมาชิกของทีมมีบทบาทภาระหน้าที่แตกต่างกัน แต่มีการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ดำเนินงานไปพร้อม ๆ กัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทั้งภายในและภายนอกทีม ช่วยเหลือพึ่งพากัน ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หากเกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน สมาชิกในทีมงานจะ ร่วมกันแก้ไขปัญหาจนนำองค์การสู่ความสำเร็จต่อไป

3. ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543 : 255) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมนี้จะช่วยให้เกิดความสำเร็จในงานได้โดยง่าย อีกทั้งยังก่อให้เกิดความสงบสุข ซึ่งตามนัยความหมายของมนุษย์เป็นที่ยอมรับว่ามนุษย์ไม่อาจอยู่คนเดียวได้ ต้องมีปฏิสัมพันธ์ และเกี่ยวข้องกับมนุษย์ด้วยกัน จึงจำเป็นต้องเข้ากลุ่มและทำงานเป็นทีม ไม่เพียงแต่มนุษย์แต่ละคนเท่านั้น ครอบครัวหรือหน่วยสังคมที่เล็ก ๆ ก็เข้ากลุ่มกับเพื่อนบ้านเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นกลุ่ม ชมรม หมู่บ้าน มีคณะกรรมการ หมู่บ้าน และทำงานร่วมกันเพื่อบริหารและอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกในหมู่บ้านนั้น ๆ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 405) กล่าวถึงแนวคิดการทำงานเป็นทีมเป็นแนวคิดที่สำคัญที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบจัดงานใหม่ขององค์กรในปัจจุบันว่า บริษัทและองค์กรต่างยอมรับว่าเป็นวิธีที่เหมาะสม สามารถใช้ได้วิธีหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรนั้นสร้างคุณภาพที่สูงขึ้นได้เช่นเดียวกับบริษัทธุรกิจหลายประการที่มีการรวมตัวกันเข้าเป็นชมรม หรือสมาคมเพื่อดำเนินการทางธุรกิจหลายประการที่มีการรวมตัวกันเข้าเป็นชมรม หรือสมาคม เพื่อดำเนินการทางธุรกิจและช่วยเหลือปกป้อง คุ่มครองสมาชิก ตลอดจนสังคมระดับประเทศ ทวีปและโลก

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2545 : 9) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมในองค์การที่ประสบความสำเร็จ องค์กรดังกล่าวได้ใช้ทีมงานหรือคณะทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของความสำเร็จในด้านการศึกษา สถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สิ่งหนึ่งที่สำคัญนั้นจะต้องมีทีมงานที่มีคุณภาพ และสิ่งที่จะต้องเร่งดำเนินการคือการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์การใดจะ ประสบผลสำเร็จขั้นต้องขึ้นอยู่กับทรัพยากรบุคคล เพราะคนเป็นศูนย์กลางของความสำเร็จ คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่สามารถพัฒนาให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นได้ คนเป็นผู้ที่จะกำหนดระบบงานที่เหมาะสมและเป็นผู้ปฏิบัติงานในระบบที่กำหนดไว้ การบริหารองค์การจะต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นอันดับต้น ๆ ให้มีความก้าวหน้าเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในงาน มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการทำงานเป็นทีมนี้ จะมีส่วน ช่วยให้คนได้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งจะทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วน หนึ่งขององค์การ หรือทีมงานนั้นเสมอ อีกทั้งยังสามารถเพิ่มความผูกพันกับองค์การนั้น ๆ ได้อีกด้วย

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551 : 1) กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังนี้ เนื่องจากความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับการบริหารทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารทีมงานจึงมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ของกระบวนการในการบริหารงานให้กระจ่างชัดในทุกแง่มุม ไม่ว่าจะเป็นหลักในการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบของทีมงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงาน ตลอดจนวิธีกระตุ้นหรือจูงใจให้เกิดการทำงานเป็นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทีมงานได้ช่วยกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การ หากผู้บริหารสามารถเรียนรู้และนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ จะส่งผลต่อองค์การเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การ และในด้านการสร้างความแข็งแกร่งขององค์การทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์มีความสำคัญในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานภายในองค์การหรือหน่วยงาน ให้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังสามารถช่วยกันทำงานต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนให้สำเร็จลุล่วงไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และเห็นได้ว่าปัจจุบันมีผู้เห็นประโยชน์และนำความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไปใช้ใน การบริหารงานกันอย่างแพร่หลาย การทำงานเป็นทีมจึงเป็นที่ยอมรับและนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การ ต่าง ๆ

การมอบหมายงาน (Delegation)

การมอบหมายงาน (Delegation) คืออะไร

การมอบหมายงาน คือ การกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจ ภายในขอบเขตที่กำหนด ให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ

ประโยชน์ของการมอบหมายงาน

1. ทำให้หัวหน้าหรือผู้บริหารมีเวลามากขึ้น โดยสามารถนำเวลาไปทำกิจกรรมงานอื่น ๆ ได้ เช่น การแก้ปัญหาทางาน หรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่
2. เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางหนึ่ง
3. เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการเป็นหัวหน้างานในอนาคต ซึ่งอาจถือว่าเป็นการประเมินศักยภาพของเขาไปด้วย

ข้อพึงพิจารณาในการมอบหมาย

1. ถึงแม้การมอบหมายงานจะมีประโยชน์ แต่ควรคำนึงถึงปัจจัยบางประการที่สำคัญกับความสำเร็จในงานที่มอบหมาย ได้แก่
 - 1.1 ใครเหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายนี้ กล่าวคือ ต้องใส่ใจและคำนึงว่าควรเลือกคนที่เหมาะสมมารับผิดชอบงาน เพื่อประกันความสำเร็จ และลดความเสี่ยง ซึ่งคำที่คุ้นเคยกัน คือ Put the right man to the right job นั่นเอง
 - 1.2 งานที่มอบหมายบางงานต้องมีผู้ปฏิบัติร่วมกันหลายคน ควรคำนึงถึงหลักการทำงานเป็นทีม กล่าวคือ ควรพิจารณาคนที่สามารถทำงานร่วมกันได้
 - 1.3 การติดตามและประเมินผลเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะเป็นการลดความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นหากผู้ที่ได้รับมอบหมายมีความสามารถไม่พอ ไม่ตั้งใจ หรือไม่มีความรับผิดชอบ

ขั้นตอนของการมอบหมายงาน

1. กำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงาน

งานใดที่จะมอบหมายให้สมาชิกทำแทนได้นั้น ต้องพิจารณาให้ดีกว่า งานนั้นเหมาะสมหรือไม่ ตัวอย่างเช่นงานบางอย่างเกี่ยวข้องกับความลับขององค์กร หรือสิ่งที่เป็นงานเชิงนโยบายที่ต้องอาศัยการตัดสินใจและความรับผิดชอบสูงอย่างยิ่ง ก็คงไม่อาจมอบหมายได้ แต่งานที่เป็นงานประจำ (Routine) ก็คงมอบหมายได้ อีกทั้ง เมื่อเลือกงานแล้ว ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการมอบหมายนั้น ให้ชัดว่า ต้องการให้ลูกน้องได้พัฒนาตนเอง หรือเพื่อประเมินศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อม
2. กำหนดขอบเขตหน้าที่และอำนาจตัดสินใจ

ในการทำงานบางงานต้องมีการตัดสินใจ เช่น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงิน หรือ กระทบภาพลักษณ์ (Image) ขององค์กรหรือหน่วยงาน คงต้องพิจารณาว่าผู้รับมอบหมายงานจะมีอำนาจตัดสินใจได้หรือไม่ หรืออาจต้องมาปรึกษาหารือกันก่อนที่จะดำเนินการ

3. พิจารณามอบหมายงานที่เหมาะสม

สืบเนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งการเลือกคนที่มารับผิดชอบงานนั้น ต้องคำนึงว่าถ้าต้องการให้งานนั้นสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ควรเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ ถ้าจะเพื่อพัฒนาลูกน้องก็ต้องดูว่า ใครที่ยังไม่มีความสามารถในเรื่องนั้น แต่ถ้าต้องการจะประเมินศักยภาพความพร้อมคงต้องเลือกคนที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งในอนาคต

4. ทำความเข้าใจกับผู้รับมอบหมายงาน

สิ่งที่สำคัญยิ่งในการมอบหมายงาน คือ ต้องมีการทำความเข้าใจกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เลือกมาแล้ว กล่าวคือ ต้องสอบถามความพร้อม บอกวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน และแนะนำวิธีการขั้นตอน พร้อมทั้งให้ผู้ที่จะรับมอบหมายได้เสนอแนวทางการดำเนินการ หรือแผนงานที่จะทำเพื่อเป็นการประกันโอกาสความสำเร็จ

5. กระตุ้นจูงใจ ให้กำลังใจและสนับสนุน

เมื่อผู้รับมอบหมายงานได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ทำความเข้าใจกันแล้ว สิ่งที่สำคัญ คือ ต้องมีการกระตุ้นให้กำลังใจ และสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือ ความสะดวก และการชี้แนะหรือให้คำปรึกษา เป็นระยะ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และความสัมพันธ์อันดี

6. ติดตามและประเมินผลงาน

ขั้นตอนสุดท้ายของการมอบหมายงาน คือ ต้องติดตามความคืบหน้าระหว่างดำเนินการว่าเป็นไปตามแผนหรือแนวทางที่กำหนดหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ซึ่งจะได้มีการแก้ไขปรับปรุงได้ทันทั่วทั้ง ก่อนความเสียหายเกิดขึ้น และเมื่องานนั้น แล้วเสร็จก็ต้องประเมินคุณค่าว่าดีเพียงใด และควรมีการให้รางวัล เช่น คำชม หรือของรางวัลก็ดี การมอบหมายงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้ท่านบริหารได้ทั้งสองสิ่งควบคู่กัน กล่าวคือ ได้ทั้งงาน ที่ท่านไม่ต้องทำเองและยังได้คน คือ ลูกน้องที่เก่งขึ้นอีกด้วย ดังนั้น ควรถามตนเองว่า “วันนี้เรามอบหมายงานแล้วหรือยัง”

พูน ปณ ทิโต ชีเว

เอกสารอ้างอิง

- ฉันทนา จันทร์บรรจง. การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา. พิษณุโลก : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2545.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. สูดยอตเทคนิคสู่ครุมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : จรัสสินทวงศ์, 2545.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2554.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สหธรรมิก, 2553.
- พิสมัย สุภัทรานนท์. บริหารทีมงาน. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพรินติ้ง, 2548.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. ความลับขององค์การพฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2545.
- วิลาวรรณ รพีไพศาล. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาระบบการพิมพ์, 2542.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ : อักษรพิพัฒน์, 2543.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำทฤษฎีและการปฏิบัติ. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2544.
- สุนันทา เลานันท์. การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ : ดี.ดี.บุ๊คส์ไตร์, 2549.
- อุทัย บุญประเสริฐ. การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.
- อำนาจ วัดจินดา. การมอบหมายงาน (Delegation). สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2562. จาก <https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170510_172037.pdf>
- Huse,E.F., & Cummings,T.G. Organization development and change. St.Paul, Mn: West Publishing, 1980.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. P. Joining together: Group theory and group skills (4th Ed). Massachusetts: Allyn & Bacon, 1991.
- Kezsbom, D. Are you really ready to build project team industrial engineering. Dissertation Abstracts International, 51(10), 51, 1990.
- Parker, G. M. Team Players and Team Work: The New Competitive Business Strategy. San Francisco, Calif. : Jossey – Bass,1990.

พูน ปรณ ทิโต ชเว

แบบประเมิน
ประกอบโมดูลที่ 2 บทบาทที่สมดุล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่มีการปฏิบัติสอดคล้องกับรายการที่กำหนด

การฝึกปฏิบัติ

1. การอธิบายความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
 - อธิบายความสำคัญของการทำงานเป็นทีมได้
 - อธิบายความสำคัญของการทำงานเป็นทีมได้ครอบคลุม
 - อธิบายความสำคัญของการทำงานเป็นทีมได้ครอบคลุม ชัดเจน เข้าใจง่าย
2. การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และมอบหมายงาน
 - กำหนดวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงานได้
 - กำหนดขอบเขต หน้าที่ และอำนาจการตัดสินใจได้
 - พิจารณามอบหมายงานที่เหมาะสมและให้เหตุผลได้
 - อธิบายวิธีการทำความเข้าใจกับผู้รับมอบงานได้
 - อธิบายการกระตุ้น จูงใจ ให้กำลังใจและสนับสนุนได้
 - อธิบายวิธีการติดตามและประเมินผลงานได้

การประชุมกลุ่มย่อย

1. การมอบหมายงาน นำสู่การปฏิบัติงานจริงและลงมือปฏิบัติงาน
 - 1.1 ก่อนปฏิบัติ (บันทึกสภาพการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง)
การกำหนดวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงาน

.....

.....

.....

กำหนดขอบเขต หน้าที่ และอำนาจการตัดสินใจ

.....

.....

.....

พิจารณามอบหมายงานที่เหมาะสมและให้เหตุผล

.....

.....

.....

การทำความเข้าใจกับผู้รับมอบงานได้

การกระตุ้น จูงใจ ให้กำลังใจและสนับสนุนได้

การติดตามและประเมินผลงานได้

1.2 ระหว่างปฏิบัติ

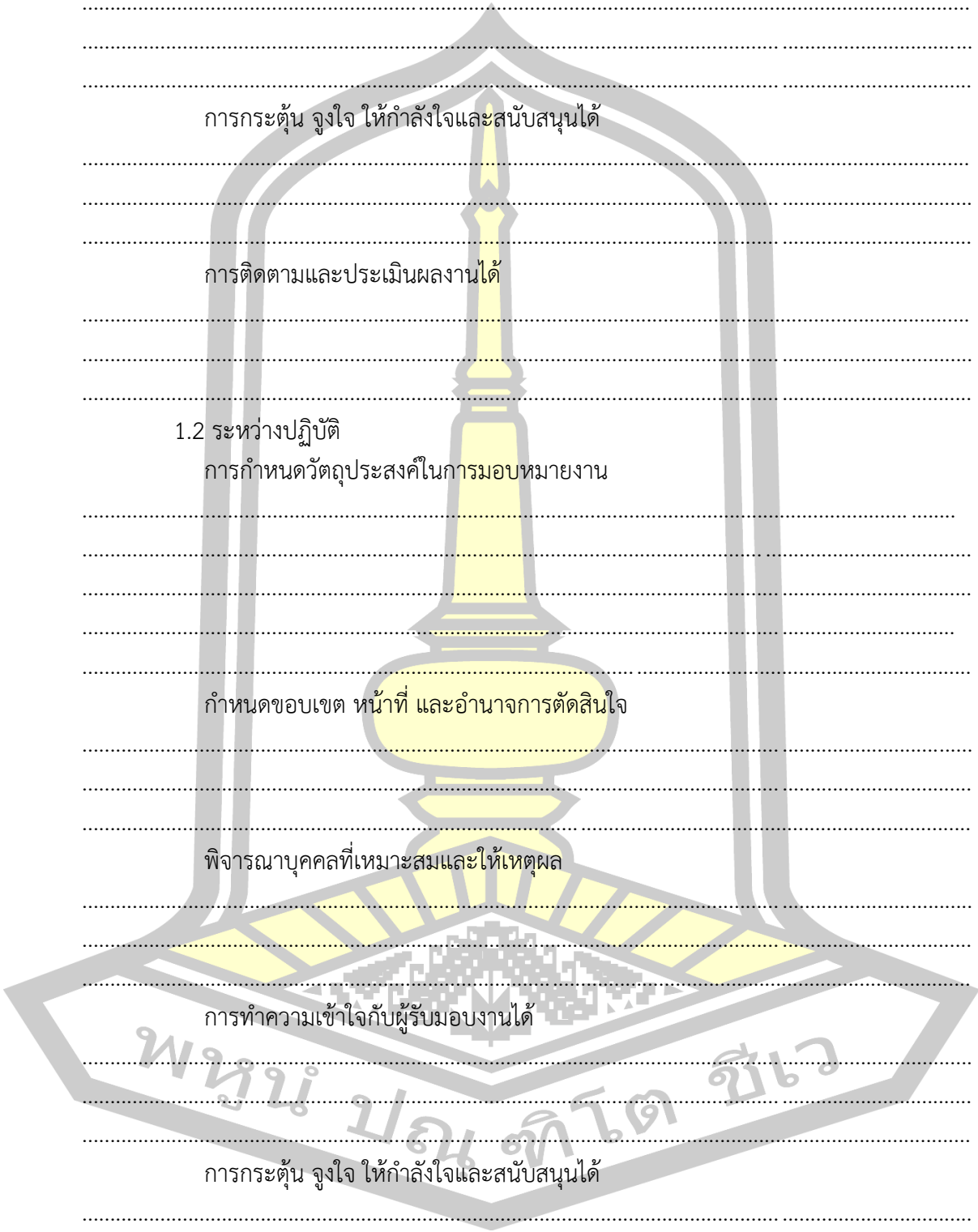
การกำหนดวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงาน

กำหนดขอบเขต หน้าที่ และอำนาจการตัดสินใจ

พิจารณาบุคคลที่เหมาะสมและให้เหตุผล

การทำความเข้าใจกับผู้รับมอบงานได้

การกระตุ้น จูงใจ ให้กำลังใจและสนับสนุนได้



การติดตามและประเมินผลงานได้

1.3 หลังเสร็จสิ้นภารกิจ

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงาน

กำหนดขอบเขต หน้าที่ และอำนาจการตัดสินใจ

พิจารณาบุคคลที่เหมาะสมและให้เหตุผล

การทำความเข้าใจกับผู้รับมอบงานได้

การกระตุ้น จูงใจ ให้กำลังใจและสนับสนุนได้

การติดตามและประเมินผลงานได้

พูน บณู ทิโต ชีเว

เอกสารประกอบ

โมดูลที่ 3 การสนับสนุนและการไว้วางใจ

โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

การสร้างควมไว้วางใจให้กับลูกทีม

จิรัฏฐ์ กุลทรัพย์มงคล (2561) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการสนับสนุนลูกทีม ไว้ดังนี้

1. สร้างความไว้วางใจให้ลูกทีม วิธีสร้างความไว้วางใจสำหรับหัวหน้านั้นมีมากมายเลยละครับ โดยเราอาจจะเริ่มต้นจากการเปิดใจให้พวกเขาชวนคุยในเรื่องที่ลูกทีมเราน่าจะสนใจ และไม่ถือตัวจนพวกเขาเกร็ง ที่สำคัญเลยก็คือ พยายามยื่นมือช่วยเหลือในทุกครั้งที่เขาเกิดปัญหา ห้ามเอาแต่โทษลูกทีมเด็ดขาด แต่ต้องร่วมกันแก้ไขและช่วยกันฟันฝ่าอุปสรรคเหล่านั้นไป อีกหนึ่งวิธีดี ๆ ที่จะได้ใจลูกทีมอย่างรวดเร็ว ก็คือ เลี้ยงอาหารเที่ยงสักมื้อ เท่านั้นก็ทำให้พวกเขามองคุณเปลี่ยนไปแล้ว
2. ให้เขาเรียกชื่อ ดีกว่าให้เขาเรียกตำแหน่งการจะเป็นหัวหน้าทีมที่ดี เรื่องยศ เรื่องตำแหน่ง ต้องตัดทิ้งไปเลยครับ ต่อให้เราจะสวมหมวกหัวหน้าอยู่ แต่เราก็สามารถสร้างความสนิทชิดเชื้อ และความสบายใจกับคนในทีมได้ง่าย ๆ โดยการให้เขาเรียกเราว่า “พี่” หรือเรียกชื่อไปเลยก็ได้ ถ้าอายุเราเท่ากัน การไม่ถือตำแหน่งเป็นสำคัญจะทำให้คนในทีมกล้าที่จะปรึกษา พูดคุย และช่วยละลายพฤติกรรมให้เขาพร้อมจะเข้ามาปรึกษา หรือนำเสนอไอเดียที่คิดได้นั่นเอง
3. ถามลูกทีมว่า อะไรสำคัญที่สุดสำหรับเขา วิธีง่าย ๆ ที่จะเรียกความเชื่อใจจากลูกทีมได้ก็คือ ถามออกไปตรง ๆ เลยว่า เขาชอบการทำงานแบบไหน อยากปรับแก้ไขอะไรตรงไหนรีเปลา ชอบคุยกันแบบตัวต่อตัวมากกว่าไหม หรือชอบวิธีการทำงานแบบไหน การที่เราใส่ใจในสิ่งที่เขาต้องการ จะทำให้เขารู้สึกว่าเราเป็นมากกว่าหัวหน้า แต่เราเป็นคนที่สนใจความรู้สึกของเขา ซึ่งแน่นอนว่า ทุกคนอยากถูกปฏิบัติเหมือนตัวเองเป็นคนสำคัญแบบนี้กันทั้งนั้นแหละ
4. ตั้งใจฟังสิ่งที่ลูกทีมบอก หัวหน้าที่ดี ต้องหัดรู้จักตั้งคำถามออกไป เพื่อเรียนรู้ว่าลูกทีมแต่ละคนเป็นยังไง ตั้งใจฟังสิ่งที่เขาบอกให้ดี และถามลึกลงไปเรื่อย ๆ เจาะเข้าไปจนรู้ว่าจริง ๆ แล้วเขาคิดกับสิ่ง ๆ นั้นยังไง เพื่อให้เราได้เรียนรู้กับวิธีการรับมือที่ถูกต้อง เพราะแน่นอนว่าต่างคนก็ต่างความคิด ต่างความชอบกันออกไป ดังนั้น การที่เราเรียนรู้และตั้งใจฟังในสิ่งที่ลูกทีมแต่ละคนบอก จะทำให้เราเข้าใจพวกเขาได้ดีขึ้น และวางตัวให้เหมาะสมกับแต่ละคนได้มากกว่าเดิม
5. บอกความเคลื่อนไหวขององค์กรให้ลูกทีมรู้ ยิ่งเราโปร่งใสกับลูกทีมมากเท่าไร เผยข้อมูลต่างๆ ให้ลูกทีมรู้มากแค่ไหน ยิ่งสร้างความไว้วางใจให้กับพวกเขาได้มากเท่านั้น เพราะคงไม่มีใครที่อยากจะทำงานแบบเข้าขามเย็นขาม เพื่อรับเงินเดือนแล้วก็จบไป การได้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท โดยการรู้ข้อมูลแบบโปร่งใส จะทำให้เขามีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น และเชื่อใจในตัวคุณมากกว่าที่เคยให้ความเคารพซึ่งกันและกัน
6. การให้เกียรติกัน เคารพทุกๆ ความสำเร็จและความล้มเหลวของลูกทีม การให้ความเคารพนี้หัวหน้าสามารถทำได้ง่ายๆ โดยการรับฟัง ใส่ใจ และมองตาของพวกเขาเวลาคุยกัน เพื่อเป็นการแสดงออกถึงความจริงใจ และพร้อมจะทำสนับสนุนทุกอย่างที่เขาขอตนเอง

7. ปล่อยให้พวกเขาดำเนินงานด้วยตัวเอง ไม่มีใครในโลกนี้ชอบให้คนอื่นมาคอยสั่ง คอยตาม คอยแจ้ก็แจ้การ โดยเฉพาะถ้าคนคนนั้นเป็นหัวหน้าด้วย ยิ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกแสบต่อกันเข้าไปใหญ่ เพราะฉะนั้น การจะเรียกความเชื่อใจและความสบายใจจากลูกน้องนั้น ให้เราเริ่มจากการปล่อยให้พวกเขาดำเนินงานด้วยตัวเองก็ได้ อนุญาตให้เขาจัดการทำอย่างที่ต้องการ และรอวัดผลความสำเร็จเมื่อถึงเดทไลน์เท่านั้นก็พอ พฤติกรรมแบบนี้จะทำให้ลูกทีมของเรามีความรับผิดชอบมากขึ้น และสบายใจในการทำงาน ทำให้ผลิตผลงานที่มีคุณภาพ และทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพอีกด้วย

วิธีพัฒนาทีมและพัฒนาลูกทีม

ศศิมา สุขสว่าง (2562) ได้นำเสนอเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาลูกน้องไว้ว่า ปัจจุบัน บริษัทต่าง ๆ มีโปรแกรมสำหรับพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลากรในบริษัท โดยใช้งบประมาณสูงมากในปีหนึ่ง ๆ แล้วก็ได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง ตรงกับที่ต้องการบ้าง ไม่ตรงบ้าง ในการพัฒนาบุคลากรที่ได้ผลและเกิดประสิทธิภาพ จริงๆ นั้น มีแนวทางต่อไปนี้

1. ปั้นหัวหน้าให้เป็นโค้ช (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) แล้วส่งผ่านความรู้ ทักษะ ความเข้าใจต่าง ๆ ด้วยการให้คำปรึกษา โค้ช และลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง แล้วให้ฟีดแบค (Feedback) ดี ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งองค์กรต้องให้การสนับสนุนและจูงใจให้หัวหน้า หรือผู้จัดการดำเนินงานนี้ด้วย เพราะจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลากรโดยตรง
2. สร้างความตระหนักให้พนักงานอยากเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้พนักงานเข้าใจและรักที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ต่อตัวเอง และการทำงาน เช่น จะใช้เวลาทำงานสั้นลง ง่ายขึ้น เมื่อมีความชำนาญหรือมีความรู้มากขึ้น ผักฝนและพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพในเวลาอันสั้น ประหยัดทรัพยากร และแรงงาน และเมื่อพนักงานเก่งขึ้น ทำงานประสิทธิภาพสูงขึ้น องค์กรมีการสนับสนุนด้านทรัพยากร เงิน หรือโบนัสพิเศษแบบต่าง ๆ ที่ไม่ใช่แค่เงินเท่านั้น เป็นต้น
3. สนับสนุนและยืดหยุ่นในการเรียนรู้และพัฒนา พนักงานแต่ละคนมีความถนัดในการเรียนรู้ไม่เหมือนกัน บางคนต้องปฏิบัติงานจริงโดยมีรุ่นพี่คอยประกบ บางคนเรียนรู้จากการอบรม สัมมนา บางคนพัฒนาได้จากการไปเห็นของจริง เปิดหูเปิดตา กับสิ่งใหม่ ๆ องค์กรและพนักงานต้องมีส่วนร่วมด้วยช่วยกันในการคิดหาโปรแกรมการพัฒนา รวมทั้งยืดหยุ่นเรื่องเวลา บางบริษัททำงานประจำเต็มเวลาแล้วยังไม่เสร็จต้องทำล่วงเวลาอีก ไม่มีแม้แต่เวลาจะให้เป็นฝึกฝนพัฒนาตัวเอง
4. ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างในการพัฒนาตัวเอง ปกติหัวหน้าหรือผู้นำจะถูกจับตามองจากทุกสายตาของลูกน้องอยู่แล้ว ดังนั้น หากต้องการให้พนักงานมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง หัวหน้าต้อง “นำโดยตัวอย่าง” ทำให้เป็นตัวอย่างก่อน นั่นคือ ถ้าผู้จัดการต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และการพัฒนาแล้ว ก็ต้องแสดงให้เห็นว่าผู้จัดการมีความกระตือรือร้นในการใฝ่เรียนรู้เช่นกัน ไม่ใช่บอกให้ลูกน้องพัฒนาตัวเอง แต่หัวหน้าเองในแต่ละปี ๆ ไม่เคยเก่งขึ้น ไม่เคยเข้าคอร์สอะไรเลย ผู้นำควรตั้งเป้าหมายของการพัฒนาตนเองไว้เสมอ

5. เลือกสื่อเรียนรู้ให้เหมาะสมกับช่วงวัย ปัจจุบันมีสื่อการเรียนรู้มากมาย ที่เป็นช่องทาง ลัดในการพัฒนาตัวเอง ทั้งยูทูป สื่อออนไลน์ คอร์สฝึกอบรมสาธารณะ ไปพบผู้เชี่ยวชาญตัวจริง โทรศัพท์มือถือ อินเทอร์เน็ต มากมายให้เลือกมาใช้ในการพัฒนา

ความไว้วางใจ

พสุ เตชะรินทร์ (2556) ได้นำเสนอเกี่ยวกับความไว้วางใจไว้ว่า ในสถานการณ์บ้างเมืองที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ทำให้นึกถึงคำคำหนึ่งขึ้นมา นั่นคือคำว่า ความไว้วางใจหรือถ้าเป็นภาษาอังกฤษสั้น ๆ ว่า Trust ความหมายของคำคำนี้ อาจจะเป็นสิ่งที่เราเข้าใจกันโดยทั่วไป แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่พวกเรามักจะมองข้ามความสำคัญของความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่ว่าในรูปแบบใด ไม่ว่าจะเป็นรัฐบาลกับประชาชน ธุรกิจกับลูกค้า สามีกับภรรยา บิดา มารดากับบุตร เจ้านายกับลูกน้อง องค์กรกับพนักงาน เพื่อนกับเพื่อน ฯลฯ ล้วนแล้วแต่ตั้งอยู่บนเจ้าคำว่าความไว้วางใจใน ลองสังเกตว่า ถ้าเมื่อใดก็ตามความไว้วางใจระหว่างกันหายไป ทั้งความสัมพันธ์ ความเชื่อใจ ความภักดี ความรัก ฯลฯ ก็จะถูกส่งผ่านไปด้วย และลองสังเกตดูต่อไปว่า ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวเรานั้นส่วนใหญ่จะมีพื้นฐานมาจากการขาดความไว้วางใจระหว่างกันทั้งสิ้น

เมื่อใดก็ตามที่ประชาชนไม่ไว้วางใจรัฐบาล การชุมนุมเรียกร้องต่าง ๆ ก็ก็จะเกิดขึ้น หรือเมื่อใดลูกค้าไม่ไว้วางใจธุรกิจ ลูกค้าก็จะไม่ซื้อสินค้า หรือเมื่อใดก็ตามที่พนักงานไม่ไว้วางใจองค์กร ความภักดี ความผูกพันก็จะหายไป หรือเมื่อใดก็ตามที่เจ้านายไม่ไว้วางใจลูกน้อง เจ้านายก็จะไม่สามารถมอบหมายงานสำคัญให้ หรือเมื่อใดก็ตามที่ภรรยาไม่ไว้วางใจสามี ความสัมพันธ์ในครอบครัวก็จะมีปัญหา เมื่อเจ้าความไว้วางใจเป็นสิ่งที่สำคัญและมีคุณค่า ความท้าทายประการต่อมาก็คือ ทำอย่างไรผู้บริหารหรือบุคคลทั่วไปจะสามารถสร้างความไว้วางใจขึ้นมาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรดาผู้นำทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นผู้นำครอบครัว ผู้นำองค์กร หรือ ผู้นำประเทศ ความไว้วางใจจากบุคคลที่อยู่กับท่าน ถือเป็นพื้นฐานสำคัญสุดต่อความสำเร็จในฐานะผู้นำ ท่านผู้นำทั้งหลายต้องตระหนักว่า ความไว้วางใจนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในใจของแต่ละคน ไม่ใช่สิ่งที่สามารถหาซื้อกันได้ด้วยเงิน เงินอาจจะทำให้คนทำตามที่คุณำต้องการ แต่ไม่สามารถซื้อความไว้วางใจระหว่างบุคคลได้ ที่สำคัญความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้นั้นไม่ได้มาจากคำพูด แต่มาจากการกระทำ

ผู้นำบางคนอาจจะเป็นนักพูดที่ดี สามารถพูดโน้มน้าวใจได้เก่ง แต่ก็ได้ไม่ได้หมายความว่า เขาจะได้รับความไว้วางใจจากคนของเขา ถ้าสิ่งที่ผู้นำกระทำไปนั้นไม่ได้นำไปสู่ความไว้วางใจ การกระทำที่จะสร้างความไว้วางใจนั้นไม่ยาก สำคัญคือจะต้องทำให้ทุกคนในองค์กรเห็นว่าสิ่งที่ทำไปนั้น เป็นเพื่อประโยชน์ขององค์กร ไม่ใช่ประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำที่ทำในสิ่งต่างๆ (ไม่ว่าในทางเปิดเผยหรือทางลับ) เพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือของวงศ์ตระกูล แต่ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ส่วนรวมนั้น ย่อมที่จะไม่ได้รับความไว้วางใจจากบุคคลในองค์กร เคยมีบางกรณีเหมือนกันครับที่ในทางเปิดเผยดูเหมือนว่า ผู้นำจะกระทำเพื่อองค์กร เพื่อส่วนรวม แต่ในทางซ่อนเร้นแล้วกลับกระทำเพื่อพรรคพวกหรือเพื่อตนเอง ไม่ว่าจะเป็นอย่างที่กล่าวโดยเปิดเผยหรือซ่อนเร้น ผู้นำก็ต้องเน้นไปที่ส่วนรวม หรือ องค์กรเป็นหลัก จึงจะได้รับความไว้วางใจ

ประการถัดมาคือ เมื่อผู้นำพูดในสิ่งใดไปก็แล้วแต่ ก็จะต้องปฏิบัติตามในสิ่งที่พูดไปด้วย เราต้องอย่าลืมนึกว่าคำพูดที่หลุดจากปากของผู้นำทุกคนและทุกประโยค ไม่ว่าจะตั้งใจหรือไม่ จะถูกบุคคล

อื่นในองค์กรถือว่าเป็นคำพูดที่ผู้นำได้สัญญาหรือรับปากไว้แล้ว ดังนั้น ผู้นำเองจะต้องเป็นผู้ที่ รมณ์ระวางในสิ่งที่ตนเองพูดออกมา เนื่องจากถ้าพูดมาแล้ว และไม่ปฏิบัติตามในสิ่งที่ได้พูดไป ความ ว่างใจของลูกน้องและคนในองค์กรก็จะยอมจะหมดลงด้วย

ในอีกมุมหนึ่งผู้นำที่จะสร้างความไว้วางใจได้ ก็จะต้องมีมุมมองและทัศนคติในเชิงของความ ว่างใจต่อผู้อื่นด้วยเช่นกัน ผู้นำควรจะต้องมีความไว้วางใจต่อลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน ถ้าผู้นำที่ ทำงานด้วยทัศนคติว่าไม่สามารถเชื่อใจหรือไว้วางใจผู้อื่นได้ ผู้นำคนนั้นก็ย่อมจะประสบกับปัญหาใน การทำงาน เคยมีผู้ใหญ่ท่านหนึ่งสอนว่า บางครั้งความไว้วางใจที่เรามีต่อผู้อื่น ก็อาจจะทำให้เราดูชื่อ ไม่ทันสมัย แต่ถ้าให้เลือกว่าจะปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความไว้วางใจหรือไม่ไว้วางใจ ขอเลือกที่จะมีความสุข ในจิตใจด้วยการมองบุคคลรอบข้างด้วยมุมมองและทัศนคติที่ดี

จะเห็นได้ว่า ไม่ว่าจะระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือ ระดับครอบครัวนั้น ส่วนใหญ่มีพื้นฐาน มาจากเรื่องของความไว้วางใจ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของความสัมพันธภาพต่าง ๆ จะเริ่มจากความไว้วางใจซึ่งกัน และกันก่อน แต่เมื่อใดก็ตามผู้นำบริหารงานไม่ดี กระทำเพื่อตนเองหรือพรรคพวกมากกว่าส่วนรวม และไม่ปฏิบัติตามสิ่งที่ได้พูดไว้ ความไว้วางใจดังกล่าวก็ย่อมจะหดหายไป ดังเช่นตัวอย่างที่เราเห็นกัน ในปัจจุบัน และสุดท้ายตัวผู้นำก็ย่อมไม่มีความสุขในการทำงานและไม่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ได้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ

Luhmann (1979) ได้เสนอแนวคิดความไว้วางใจ ที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางถึง รูปแบบความไว้วางใจ คือ 1) ความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Interpersonal trust) เป็นความไว้วางใจ ในผู้บังคับบัญชา และ 2) ความไว้วางใจในระบบ (System trust) เป็นความไว้วางใจในองค์กรโดย ภาพรวม ทฤษฎีของเขามองว่า ความไว้วางใจเป็นตัวแทนของระดับความมั่นใจของบุคคลหนึ่งที่มีต่อ ผู้อื่นในการกระทำที่เป็นธรรม มีจริยธรรม และสามารถพยากรณ์ได้ โดยผลงานของ Luhmann ให้ ความสำคัญกับความไว้วางใจในองค์กร (Organizational trust) เป็นระบบขององค์กรที่แสดงถึง การยอมรับคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร รวมถึงความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะอยู่ร่วมกับองค์กร ซึ่ง Luhmann ได้จำแนกความไว้วางใจของบุคคลออกจากความไว้วางใจในองค์กร แม้ว่าเขาจะเสนอ ว่า ความไว้วางใจก่อให้เกิดกรอบของการปฏิสัมพันธ์ที่ได้รับอิทธิพลทั้งจากบุคคลและระบบสังคม จึง ได้จำแนกความไว้วางใจออกเป็น

1. ความไว้วางใจระหว่างบุคคล เป็นการวัดประเมินความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และ
2. ความไว้วางใจในระบบ (ความไว้วางใจในองค์กร) เป็นการวัดประเมินความแตกต่าง ของความไว้วางใจในองค์กรและความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา

ซึ่งจะสามารถอธิบายลักษณะความแตกต่างของการรับรู้พนักงานต่อความไว้วางใจได้ อย่างครอบคลุม และในการศึกษาความไว้วางใจทั้ง 2 มิติ ถือเป็นปัจจัยในการส่งเสริมให้เกิด สัมพันธภาพที่ดีต่อกันในองค์กร การมีปฏิสัมพันธ์อย่างเสมอภาคระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและ ผู้บังคับบัญชา ย่อมส่งผลถึงความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ที่ถือเป็นแก่นของสัมพันธภาพทั้งหลายที่ ช่วยยึดเหนี่ยวบุคคลให้อยู่ร่วมกัน ด้วยความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย บรรยากาศของความไว้วางใจที่ เกิดขึ้นระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน จะทำให้ทุกคนมีอิสระในการแสดง

ความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามแนวคิดและทฤษฎีความไว้วางใจของ Luhmann สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ความไว้วางใจ ประกอบด้วย ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจในองค์กร
2. ความไว้วางใจ เป็นการแสดงถึงการมีสัมพันธภาพที่เหนียวแน่น เป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวให้บุคคลมาอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี
3. บรรยากาศของความไว้วางใจที่เกิดขึ้น จะทำให้บุคคลมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ทั้งยังมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
4. การนำแนวคิดและทฤษฎีความไว้วางใจของ Luhmann ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชาและตัวองค์กรเอง เมื่อเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก็ย่อมแสดงถึงการมีสัมพันธภาพที่ดีและเหนียวแน่น สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ความไว้วางใจเหล่านี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น และเมื่อมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จึงเป็นการง่ายที่จะบุคคลมีส่วนร่วมในการทำงาน ตั้งใจทำงาน เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความไว้วางใจกับการประยุกต์ใช้ในการทำงาน

ความเชื่อถือและความไว้วางใจ (Trust) เป็นปัจจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน โดยจะยังคงอยู่ก็ต่อเมื่อบุคคลมีความมั่นใจ ความไว้วางใจจะช่วยลดความไม่แน่นอน ลดความเสี่ยง และเพิ่มความระมัดระวังของกระบวนการความคิดในการตอบสนองอย่างทันทีทันใดที่มีต่อผู้นำหรือองค์กร หรืออาจหมายถึง การที่พนักงานมีความเชื่อถือต่อผู้บังคับบัญชาว่าเป็นคนที่น่าเชื่อถือและมีความน่าไว้วางใจ ซึ่งจะนำมาซึ่งความไว้วางใจในองค์กรเพื่อผลของความสำเร็จในงานนั้นร่วมกัน

ความเชื่อมั่น ในตัวบุคคลหรือองค์กร ไม่ได้เกิดขึ้นและตั้งอยู่อย่างเลื่อนลอย หากแต่ต้องมี “ฐาน” รองรับนั่นก็คือ ผลงานการกระทำและพฤติกรรมของบุคคลและองค์กร หากต้องการให้คนเชื่อมั่น เชื่อถือควรเริ่มที่ “การกระทำ” ที่น่าเชื่อถือ ถ้าการกระทำน่าเชื่อถือจะเกิดการเชื่อถือขึ้นไม่จำเป็นต้องเรียกร้องให้เชื่อถือ การรับรู้เกี่ยวกับภาพลักษณ์และประวัติขององค์กร ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อความตั้งใจ ความภักดี และความไว้วางใจด้วยเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ รวมถึงปัจจัยที่เกิดจากการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรและความเชื่อจากรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่ง เช่น ในพนักงานใหม่ เมื่อเห็นผู้นำประพฤติปฏิบัติตน เมื่อเขาก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็มีแนวโน้มจะมีพฤติกรรมดังกล่าวด้วย

ในปัจจุบันบริษัทหรือองค์กรที่มีชื่อเสียงหลายแห่งกำลังหาวิธีการต่าง ๆ ในการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทหรือองค์กร รวมถึงภาพลักษณ์ของการเป็นบริษัทที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ เพราะการเป็นบริษัทหรือองค์กรที่น่าเชื่อถือนั้น ความไว้วางใจนับเป็นส่วนสำคัญและควรปลูกฝังในใจของพนักงานทุก ๆ คนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับของผู้บริหารองค์กรแล้วนั้น ล้วนแล้วแต่มีความเข้าใจเป็นอย่างดี โดยพวกเขาต้องสื่อสารกับ ผู้ลงทุน พนักงาน และลูกค้าตลอดจนสาธารณชนทั่วไป

ความไว้วางใจ TRUST จะเกิดขึ้นได้โดยมีองค์ประกอบ 2 อย่างคือ

1. ความรู้ความสามารถ หรือ Competence หมายความว่า บุคคลจะต้องมีความรู้ความสามารถในเนื้องานสูง มีความรู้ในสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งหรือหลาย ๆ สาขาเป็นอย่างดี
2. ความเป็นคนดี มีคุณลักษณะดีโดยเนื้อแท้ หรือ Credibility หรือ Character หมายความว่าบุคคลจะต้องเป็นคนดีที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความมีวุฒิภาวะ ความซื่อสัตย์ เป็นต้น

การเป็นผู้บริหารหรือผู้นำย่อมต้องอาศัยลูกน้องในการทำงาน ตามแผนงานที่วางไว้ คนที่รับมอบหมายงานไป ย่อมพอใจที่จะได้รับความไว้วางใจในการทำงานด้วยความภูมิใจ แต่ในฐานะผู้มอบหมายงาน การไว้วางใจให้ลูกน้องทำงานเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ต้องมี หากไม่ไว้วางใจก็ไม่ควรมอบหมายงานให้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารไม่ควรวางใจในทุกเรื่องที่มีมอบหมาย เพราะการวางใจมักจะทำให้ผู้มอบหมายขาดความสนใจในการติดตามตรวจสอบ เผื่อระวังและตายใจ บางครั้งอาจเกิดผลเสียหายที่ร้ายแรงเมื่อรับรู้ภายหลังและอาจแก้ไขไม่ทันการ ผู้นำที่ขอบวางใจลูกน้องให้ทำงานมักเป็นพวกไม่มีความรู้ในงานและอ่อนแอ ซึ่งมักจะหงุดหงิดและโทษลูกน้องเมื่อผลงานล้มเหลว นักบริหารหรือผู้นำที่ดีควรตัดสินใจคัดเลือกคนที่มีประสิทธิภาพให้ตรงกับความสามารถและมอบหมายงานให้ โดยต้องแสดงความไว้วางใจ เชื่อมมั่นในตัวเองเพื่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ควรที่จะติดตาม รับทราบรายงาน ประเมินผลเป็นระยะ หากไม่เป็นไปตามแผน จำเป็นต้องเข้าไปแก้ไขอย่างทันการ เพื่อให้บรรลุถึงจุดเป้าหมายที่ต้องการ

แต่การทำงานร่วมกันในองค์การ มีระบบการแข่งขันเพื่อแสดงออกซึ่งความสามารถมีส่วนในการหล่อหลอมให้องค์การส่งเสริมคนเก่งมากกว่าคนดี ทำให้ในองค์การเกิดปัญหาเรื่องไม่ไว้วางใจกัน ไม่ศรัทธากันในที่มงาน ซึ่งเป็นบ่อนทำลายการเติบโตขององค์การ การสร้างความไว้วางใจทำได้ไม่ยาก ถ้าองค์การต้องการผลักดันอย่างจริงจัง สิ่งที่ควรได้รับการพัฒนาปรับแก้คือเรื่องภาวะผู้นำ เพราะพนักงานจะมองมาที่ผู้บริหารระดับสูงกว่าตน และมักมีคำพูดที่จะตอบหรือแก้ตัวหากงานไม่ประสบผลตามที่คาดว่า ถ้าหัวไม่ส่าย หางก็จะไม่ขยับ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องทำให้เกิดความน่าไว้วางใจ แล้วลูกน้องหรือคนรอบข้างที่มีปฏิสัมพันธ์ ก็จะไม่ไว้วางใจในผู้นำและไม่ไว้วางใจในองค์การ

การสร้างให้เกิดความเชื่อมั่น ไม่ใช่เป็นความรับผิดชอบที่ผู้นำจะต้องสร้างเท่านั้น ในขณะเดียวกันพนักงานก็ควรปรับเปลี่ยนตัวเอง ไม่ใช่รอให้ผู้นำเปลี่ยนหรือกล่าวโทษที่ผู้นำ ตัวเรามีอิทธิพลต่อตัวเราเต็มที่ ที่จะเปลี่ยน ถ้าไม่ลงมือพัฒนาให้เรามีคุณสมบัติหรือมีคุณลักษณะที่ดี คนอื่นที่จะมาปฏิสัมพันธ์กับเราจะไม่ไว้วางใจเรา ทั้งนี้หากคนในองค์การส่วนใหญ่ตระหนักและให้คุณค่ากับสิ่งเหล่านี้แล้ว องค์การจะไม่มีปัญหาเรื่องการไว้วางใจกัน ถ้ามีไว้วางใจกันทั่วทั้งองค์การจะทำให้เกิดความสุข สามารถช่วยลดต้นทุนได้เป็นอันมาก ผู้บริหารหรือผู้นำองค์การไม่ต้องออกกระเป๋าย่างต่าง ๆ ขึ้นมาควบคุมพนักงานมากมาย ทำให้เกิดการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายมหาศาล สามารถเพิ่มผลประโยชน์แก่กุลแก่พนักงาน หรือพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งถือได้ว่า “ความไว้วางใจเป็นทุนของการพัฒนาที่ใหญ่หลวง”

การที่บุคลากรมีความไว้วางใจในองค์การในระดับสูง ผู้บริหารจะต้องมีนโยบายของโครงสร้างองค์การแบนราบ มีความยืดหยุ่นมากขึ้น จำเป็นต้องมีทีมใหม่ ๆ ซึ่งให้อิสระในการทำงานและความร่วมมือมากขึ้น รูปแบบเก่าของการควบคุมถูกแทนที่ด้วยการนำนวัตกรรมมาให้บุคคลมี

อำนาจมากขึ้นกว่าในอดีตมาใช้ องค์การจะต้องมีรูปแบบ การสั่งและควบคุมที่น้อยลง ในการบริหารจัดการ องค์การต้องมีการตอบสนองเพื่อเน้นให้มีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้มากขึ้น โดยผู้บริหารจะต้องมีความเต็มใจที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานต้องยอมรับการเสริมสร้างพลังอำนาจนี้และทำตามข้อผูกพันเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และการที่ผู้บริหารเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งความเข้าใจในความต้องการและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานนั้น ทำให้องค์การมีความไว้วางใจสูง และความไว้วางใจต้องได้รับการผสมผสานเป็นส่วนหนึ่งที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมต่อไป

สรุปได้ว่าความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหาร และเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และจากสภาพความเป็นจริง ในสภาพสังคมปัจจุบันความไว้วางใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้นกว่าเดิม การที่บุคลากรมีความไว้วางใจในองค์การหรือไว้วางใจในผู้นำจะทำให้ทีมสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่มากระทบได้ดี โดยการรักษาความไว้วางใจให้คงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ ตลอดจนการแสดงออกซึ่งความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์การจะต้องบริหารจัดการให้โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การมีความสอดคล้องกัน โดยองค์การจะต้องเรียนรู้ที่จะทำให้อุบลากรร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเพราะในปัจจุบันคุณภาพของพนักงานนั้นเป็นเรื่องที่องค์การสามารถคัดสรรได้ แต่การรักษาพนักงานคุณภาพเพื่อให้อยู่กับองค์การนั้นเป็นเรื่องที่ทำหายยิ่งกว่า

การเสริมสร้างพลังอำนาจ

1. ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

Conger และ Kanungo (1988 : 472-474) ได้ทำการศึกษาเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและได้แบ่งออกเป็น 2 ความหมาย คือ ความหมายด้านโครงสร้างความสัมพันธ์ (Relation Construct) หรือความหมายในเชิงปฏิบัติ และความหมายโครงสร้างแรงจูงใจ (Motivational Construct) ซึ่งเป็นความหมายในเชิงจิตวิทยา ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) จะแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์การ เช่น ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือการเพิ่มทรัพยากรและศักยภาพให้กับคนยากจนเพื่อให้มีโอกาสเข้าร่วมเจรจา แสดงอิทธิพล ควบคุม และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบกิจกรรมของสถาบันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตของคนจนเหล่านี้ ซึ่งแตกต่างกับองค์การเอกชนทั่ว ๆ ไปที่ให้ความหมายของการเพิ่มอำนาจว่า หมายถึงกระบวนการที่ผู้จัดการให้อำนาจแก่เจ้าหน้าที่เพื่อสร้างแรงจูงใจให้มีความรับผิดชอบในงานมากขึ้น ให้เจ้าหน้าที่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การและกระบวนการ ในการตัดสินใจ โดยให้อำนาจไปยังบุคคลที่อยู่ระดับต่ำสุดขององค์การให้มากที่สุด การเสริมสร้างพลังอำนาจ คือกระบวนการเพิ่มศักยภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อสร้างทางเลือกที่มีประสิทธิภาพและนำผลของการเลือกสู่ การปฏิบัติและนำมาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ตามความหมายที่สารานุกรมนิยามศัพท์ภาษาอังกฤษของเว็บสเตอร์ (Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary. 1994 : 486) ให้ความหมาย 2 นัย ดังนี้

นัยที่ 1 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจหรือการให้อำนาจหน้าที่ ซึ่งทำให้บุคคลมีสิทธิมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และสามารถทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามที่ต้องการ ภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมีอยู่

นัยที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การทำให้สามารถหรือการให้พลัง ซึ่งทำให้บุคคลสามารถกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมี หรือกระทำการร่วมกับผู้อื่น ได้ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้นๆ

Terry (1999 : 4) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัย ปัจจัยด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน ความมุ่งมั่น ความไว้วางใจกัน ของครู และบุคลากรที่ต้องอาศัยขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบที่มีต่อการจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ โดยมีผู้บริหารโครงสร้างและการบริหารจัดการ วัฒนธรรมการทำงาน ข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยี ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร กระตุ้นส่งเสริมสนับสนุน เอื้อ ประโยชน์ มีกระบวนการทำงานที่เปิดโอกาสให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนได้มีส่วนร่วม มีการทำงานอย่างอิสระตามบทบาทหน้าที่ ได้แสดงภาวะผู้นำ มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบการทำงาน การดำเนินงาน เสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานต้องการกระตุ้นให้ครูเกิดพลังอำนาจที่เป็นพลังความสามารถ ทางความคิด ทางการทำงานในด้านต่าง ๆ ที่เป็นคุณประโยชน์ และแสดงผลของพลังอำนาจให้ ปรากฏเป็นคุณธรรมน้ำใจ ความเพียรในการทำงาน การสร้างสรรค์คุณภาพของผลงานหรือ อรรถประโยชน์ของการทำงานในด้านความพึงพอใจ และความเชี่ยวชาญในการทำงาน

Gibson (1991 : 354-356) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ ดังต่อไปนี้ คือ

1. เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถในการควบคุม กำกับ การดำรงชีวิตของตนเอง
2. เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลที่มีการแลกเปลี่ยน ข้อมูล ข่าวสาร ความคิด ความรู้สึก และมีลักษณะที่ทั้งสองฝ่ายใช้ความพยายามร่วมกัน
3. การเพิ่มพูนความรู้สึกลำบากในคุณค่าของตน และการสร้างประสิทธิภาพของตน ในการทำกิจกรรมต่างๆ หรือการเสริมสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมในแต่ละบุคคล ตลอดจนการ ปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อม
4. การที่บุคคลเรียนรู้การใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นการเชื่อมโยง ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในบุคคล ภายนอกบุคคล และที่มีอยู่ในชุมชน
5. กระบวนการที่มีลักษณะสำคัญ ที่มีการปฏิสัมพันธ์ เชิงสร้างประโยชน์ร่วมกัน ที่มุ่งความแข็งแกร่งให้เกิดขึ้น
6. กระบวนการที่เป็นการหาทางออก ทางแก้ปัญหามากกว่าที่ตัวปัญหา เน้น ความ แข็งแกร่งและความสามารถของบุคคลมากกว่าข้อจำกัด หรือจุดด้อยของบุคคล
7. กระบวนการที่มีกลไกที่เกี่ยวข้องกับอำนาจของบุคคล มีทั้งการให้และการรับ อำนาจ หรือการใช้อำนาจร่วมกัน มิใช่เพียงแต่ผู้ใช้อำนาจพยายามสร้างอำนาจ แต่รวมถึงผู้มีอำนาจ ถ้ายโอนอำนาจ

8. กระบวนการการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก หรือกระทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้มีการเจริญเติบโต และพัฒนาการของบุคคล ครอบครัว หรือชุมชน เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะ

9. กระบวนการช่วยเหลือให้บุคคลประสบความสำเร็จในการควบคุมสิ่งแวดล้อมหรือกำหนดทิศทางชีวิตของตนเองได้

10. เป็นแนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคม การแสดงความยอมรับชื่นชม (Recognizing) การส่งเสริม (Promoting) การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคล (Enhancing people's abilities) ในการตอบสนองความต้องการและการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็น (Mobilize the necessary resources) ในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง

จากความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจหมายถึง การส่งเสริมให้บุคคลมีพลังในการทำงาน มีการทำงานอย่างอิสระตามบทบาทหน้าที่ คิดและตัดสินใจกระทำต่าง ๆ จนบรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

Gutierrez และคนอื่น ๆ (1998 : 149) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานต้องอาศัยความรู้ ทักษะความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม ความเชื่อถือไว้วางใจกัน ความรักเคารพในกันและกัน ร่วมกันรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงานร่วมกันและกัน รวมมือกันในการปฏิบัติ

Harvey และ Drolet (1994 : 127) ได้กล่าวถึงหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ให้บุคลากรทำงานสำคัญ
2. ให้บุคลากรมีอำนาจวินิจฉัย ตัดสินใจในงานที่ทำ
3. สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เช่น กำลังคน เงิน เวลา และสิ่งอำนวยความสะดวก

4. ยอมรับในผลงานและให้การชื่นชม
5. สร้างให้เกิดความตระหนักว่าบุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง
6. เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน
7. สนับสนุนให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม
8. สร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและการทำงาน

Hussey (1998 : 564-565) ได้เสนอแนะสิ่งที่ควรกระทำในองค์กรเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร ดังนี้

1. ทำให้บุคลากรตระหนักในเป้าหมาย ภารกิจขององค์กรและใช้เป็นหลักปฏิบัติ

2. ยอมรับในผลงานและอภัยในความผิดพลาดของบุคลากรที่เกิดขึ้น

3. ไขขอมูลปอนกลับจากการทำงานของบุคลากร เพื่อปรับปรุงพัฒนาบุคลากร และการทำงาน

4. ใ้การฝกอบรมในสิ่งทีจําเปนต่อการปฏิบัติหน้าที่

5. ให้อิสระในการปฏิบัติหน้าที่ตามแนวทางทีแต่ละฝายไดเลือกสรรแลววาจะนำองคการไปสูเปาหมายสำเร็จ

Gordon (1999 : 168) ได้เสนอสภาวะทีบุคลากรของทีมงานต้องการจากฝายบริหาร เพื่อสร้างพลังอำนาจการทำงาน ดังนี้

1. ใ้การสนับสนุนอย่างเพียงพอในดานทรัพยากรและเวลา
2. สร้างความไววางใจในกันและกัน สร้างความเต็มใจทีจะแลกเปลี่ยนขอมูลข่าวสารและแกไขปัญหาอุปสรรครวมกัน
3. สนับสนุนใ้มีการฝกอบรมทักษะทางเทคนิคการปฏิบัติและการจัดการงานในหน้าที่

เปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้วาหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการเตรียมความพร้อมใ้บุคลากร เช่น การฝกอบรมเทคนิคและทักษะการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ การสร้างความตระหนักในเปาหมายของงาน เป็นต้น ยอมรับในผลงานและสร้างความไววางใจ สนับสนุนและช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรค สร้างความสัมพันธ์ทีดีในการทำงานและร่วมรับฟังความคิดเห็น มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม ไม่ยึดติดกับอำนาจ และใช้ขอมูลย้อนกลับจากบุคลากรเพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์การให้ดียิ่งขึ้น

3. กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

นักวิชาการได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ดังต่อไปนี้

Tracy (1990 : 111) ได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. ใ้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบใ้กับผู้ปฏิบัติงาน และร่วมกำหนดเปาหมายและภารกิจขององค์การ

2. มอบหมายอำนาจหน้าที่ใ้กับผู้ปฏิบัติงานตามขอบข่ายการทำงาน

3. กำหนดมาตรฐานการทำงานใ้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยใ้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองและงานตามความสนใจและความสามารถ

4. ใ้ความรู้และสารสนเทศเกี่ยวกับองค์กรทีจําเปนต่อการตัดสินใจในการทำงานอย่างถูกต้องชัดเจน

5. ใ้ขอมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน

6. ใ้การยกย่องหรือยอมรับในผลสำเร็จทีเกิดขึ้นจากการทำงาน

7. ใ้ความไววางใจในการทำงาน โดยให้อิสระในการตัดสินใจ

8. การยอมรับข้อผิดพลาด ผู้บริหารพร้อมที่จะยอมรับข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขกับผู้ปฏิบัติงาน

9. ให้ความเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน

Scott และ Jaffe (1991 : 214) ได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 5 ประการดังนี้

1. การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การให้ความถูกต้อง การให้สารสนเทศ และการให้มีส่วนร่วม

1.1 การให้ความถูกต้อง คือ ให้ความเสมอภาคกับทุกคน ให้เงินเดือน ให้ค่าตอบแทน สวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการให้โอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตามความสนใจและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

1.2 การให้สารสนเทศ คือ การให้ความรู้ในสิ่งที่ต้องปฏิบัติงาน รวมไปถึงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

1.3 การให้มีส่วนร่วม คือ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการควบคุมหรือตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง

2. การส่งเสริมและการพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในองค์กร ผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต และต้องทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องการเรียนรู้การทำงาน การแก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานต้องการโอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ ต้องการความอิสระในการทำงาน การควบคุมและตัดสินใจในหน้าที่ด้วยตนเอง รวมถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัล

3. สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำก็คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติ และการตัดสินใจในทีมงาน หรือในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบ

4. การสร้างบรรยากาศในองค์กร เป็นการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เปิดโอกาสให้เรียนรู้และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน มีความสมดุลระหว่างการควบคุมกับการมีอิสระในการทำงาน และความเสมอภาคสำหรับทุกคนในองค์กร

5. การสร้างทีมงาน เป็นเทคนิคที่วางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์ การสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจ และสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น

Kinlaw (1999 : 5) ได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 2 ประการหลักดังนี้

1. ขั้นตอน (Step) การเสริมสร้างพลังอำนาจมีขั้นตอนสำคัญอยู่ 6 ขั้นตอน ได้แก่

1.1 การกำหนดขอบเขตและเผยแพร่ การเริ่มต้นของการเสริมพลังอำนาจจำเป็นต้องมีความชัดเจนในขอบเขตความหมายอย่างแท้จริงหลังจากนั้นควรเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรได้รู้

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการทำงานทุกระดับขององค์กร เป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.3 การฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ในการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น เป็นการฝึกอบรมเทคนิคในการปรับปรุง และสร้างสรรค์การปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

1.4 การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อเพิ่มอิสระในการทำงาน ลดความเป็นทางการและสิ่งครอบงำ การสร้างสรรค์งานของผู้ปฏิบัติงาน โดยการพิจารณางานที่มีผลดีต่อองค์กร แล้วตัดงานที่ไม่ได้สร้างค่านิยมที่ดีในองค์กรออกไป รวมกลุ่มงานที่มีอยู่ให้มีลักษณะเป็นธรรมชาติ แล้วจัดวางระบบเครือข่ายการบริหารงานให้เกิดช่องว่างให้น้อยที่สุด

1.5 ปรับปรุงระบบต่าง ๆ ขององค์กร โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้ สามารถควบคุมและจัดการได้ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมพลังอำนาจ เช่น ระบบการวางแผน การให้รางวัล และการชมเชย

1.6 การประเมินผลและการปรับปรุง เป็นการประเมินขั้นตอนต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาโดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงาน แล้วนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. สารสนเทศนำเข้า (Information Inputs) แบ่งออกได้ดังนี้

2.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการสร้างศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงาน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีความสามารถ และมีจริยธรรม

2.2 สิ่งตอบแทนที่คาดหวังเป็นการเปลี่ยนแปลง 3 ระดับ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงแต่ละองค์ประกอบขององค์กร และองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

2.3 กลุ่มเป้าหมาย การเสริมสร้างพลังอำนาจมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และทีมงานในองค์กร โดยสร้างสภาพการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล สารสนเทศ ขยายแนวคิดปัญหา ปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2.4 กลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจที่สำคัญ 3 ประการ คือ ให้ข้อมูลย้อนกลับ ในการทำงาน การสร้างและการพัฒนางานเป็นทีม ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ

2.5 การควบคุม เพื่อให้เกิดการพัฒนาบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ โดยการเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานจากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความชัดเจนและมาตรฐานสูง

จากการศึกษากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ สรุปได้ว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ เมื่อพิจารณาจากการดำเนินกระบวนการจะเห็นว่า เป็นขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ มีพลัง และทุ่มเทความสามารถให้กับการทำงาน

เอกสารอ้างอิง

- จิรัฏฐ์ กุลทรัพย์มงคล. 7 เทคนิคที่หัวหน้าควรทำเพื่อบริหารลูกทีมของคุณ. สืบค้นเมื่อ มิถุนายน 2562. จาก <<http://www.jirathgiver.com/7เทคนิคที่หัวหน้าควรทำ/>>. 2561.
- พสุ เตชะรินทร์. ความไว้วางใจสิ่งเล็ก ๆ ที่ยิ่งใหญ่! สืบค้นเมื่อ มิถุนายน 2562. จาก <<https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/543250>>. 2556.
- ศศิมา สุขสว่าง. 5 วิธีพัฒนาลูกน้องให้เก่งขึ้น. สืบค้นเมื่อ มิถุนายน 2562. จาก <<https://www.sasimasuk.com/16251425/5-วิธีพัฒนาลูกน้องให้เก่งขึ้น>>. 2562.
- Conger and Kanungo. *The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice*. The Academy of Management Review : McGill University, 1988.
- Gibson. "The Process of Empowerment in Mothers of Chronically ill Children". *Journal of Advanced Nursing*. 21 : 1201-1210, 1995.
- Gibson, C. H. A Concept Analysis of Empowerment, *Journal of Advance Nursing*, 16, 354-361, 1991.
- Gordon, Judith R. *Organizational Behavior : A Approach*. 6th ed. New Jersey : Prentice Hall, 1999.
- Gutierrez, Lorraine M. and others. *Empowerment in Social Work Practice : A Sourcebook*. Pacific Grove : Brooks I Cole, 1998.
- Havey, Thomas R. and Bonita Drolet. *Building Team, Building People : Expanding the Fifth Resource*. Landcaster : Technomic Publishing, 1994.
- Hussey, Davud. *Strategic Management : From Theory to Implementation*. 4th ed. Oxford : Butterworth Heinemann, 1998.
- Terry, Paul M. "Empowering Teachers As Leaders," *National FORUMJ journals*. 1999. <<http://www.Nationalforum.com/TERRY te8e3.html>>. 13 February 1999.
- Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary. *Empowerment*. New York : Gramercy Books, 1994.

แบบประเมิน
ประกอบโมดูลที่ 3 การสนับสนุนและการไว้วางใจ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่มีการปฏิบัติสอดคล้องกับรายการที่กำหนด

การฝึกปฏิบัติ

1. การอธิบายวิธีการสร้างความไว้วางใจแก่ลูกทีมหรือเพื่อนร่วมทีม

- อธิบายวิธีการสร้างความไว้วางใจแก่ลูกทีมหรือเพื่อนร่วมทีมได้
- อธิบายวิธีการสร้างความไว้วางใจแก่ลูกทีมหรือเพื่อนร่วมทีมได้อย่างชัดเจน
- อธิบายวิธีการสร้างความไว้วางใจแก่ลูกทีมหรือเพื่อนร่วมทีมได้ชัดเจน และมีความ

เป็นไปได้ในการปฏิบัติสูง

2. ให้บอกเหตุผลและความสำคัญของวิธีการพัฒนาตนเองและลูกทีม

- บอกเหตุผลและความสำคัญของการปั้นหัวหน้าให้เป็นโค้ชได้
- บอกเหตุผลและความสำคัญของการสร้างความตระหนักให้พนักงานอยากเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้

พัฒนาตนเองได้

บอกเหตุผลและความสำคัญของการสนับสนุนและการยืดหยุ่นในการเรียนรู้และพัฒนาได้

- บอกเหตุผลและความสำคัญของการเป็นตัวอย่างในการพัฒนาตนเองของผู้นำได้
- บอกเหตุผลและความสำคัญของการเลือกสื่อเรียนรู้ให้เหมาะสมกับช่วงวัยได้

3. หลังจากศึกษาเรื่องความไว้วางใจ ให้ยกตัวอย่างปัญหาที่เกิดจากการ “ขาดความไว้วางใจ”

- ยกตัวอย่างปัญหาการ “ขาดความไว้วางใจ” และอธิบายได้
- ยกตัวอย่างปัญหาการ “ขาดความไว้วางใจ” และอธิบายได้อย่างชัดเจน
- ยกตัวอย่างปัญหาการ “ขาดความไว้วางใจ” และอธิบายได้อย่างชัดเจน และเชื่อมโยงถึง

สาเหตุและวิธีแก้ปัญหา

4. ท่านมีแนวคิด ในการประยุกต์ใช้ “ความไว้วางใจ” ในการทำงานอย่างไร

- อธิบายแนวคิดในการประยุกต์ใช้ “ความไว้วางใจ” ในการทำงานได้
- อธิบายแนวคิดในการประยุกต์ใช้ “ความไว้วางใจ” ในการทำงานได้อย่างชัดเจน
- อธิบายแนวคิดในการประยุกต์ใช้ “ความไว้วางใจ” ในการทำงานได้อย่างชัดเจน และ

และมีการอธิบายวิธีการปฏิบัติที่มีความเป็นไปได้

การประชุมกลุ่มย่อย

1. การมอบหมายงาน นำสู่การปฏิบัติงานจริงและลงมือปฏิบัติงาน

1.1 ก่อนปฏิบัติ (บันทึกสภาพการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง)

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เลือกใช้

วิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินการ

การประเมินผลการส่งเสริมศักยภาพของลูกทีม

การเสริมสร้างการไว้วางใจ

1.2 ระหว่างปฏิบัติ

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เลือกใช้ เมื่อได้ปฏิบัติมาระยะหนึ่งเหมาะสมหรือไม่

วิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินการที่ได้ปรับปรุงเพิ่มหรือตัดออก

การประเมินผลการส่งเสริมศักยภาพของลูกทีมที่ได้มีการดำเนินการมาแล้วระยะหนึ่งพบว่า

การเสริมสร้างการไว้วางใจ ตามที่ได้มีการดำเนินการมาแล้วระยะหนึ่งพบว่า

1.3 หลังเสร็จสิ้นภารกิจ

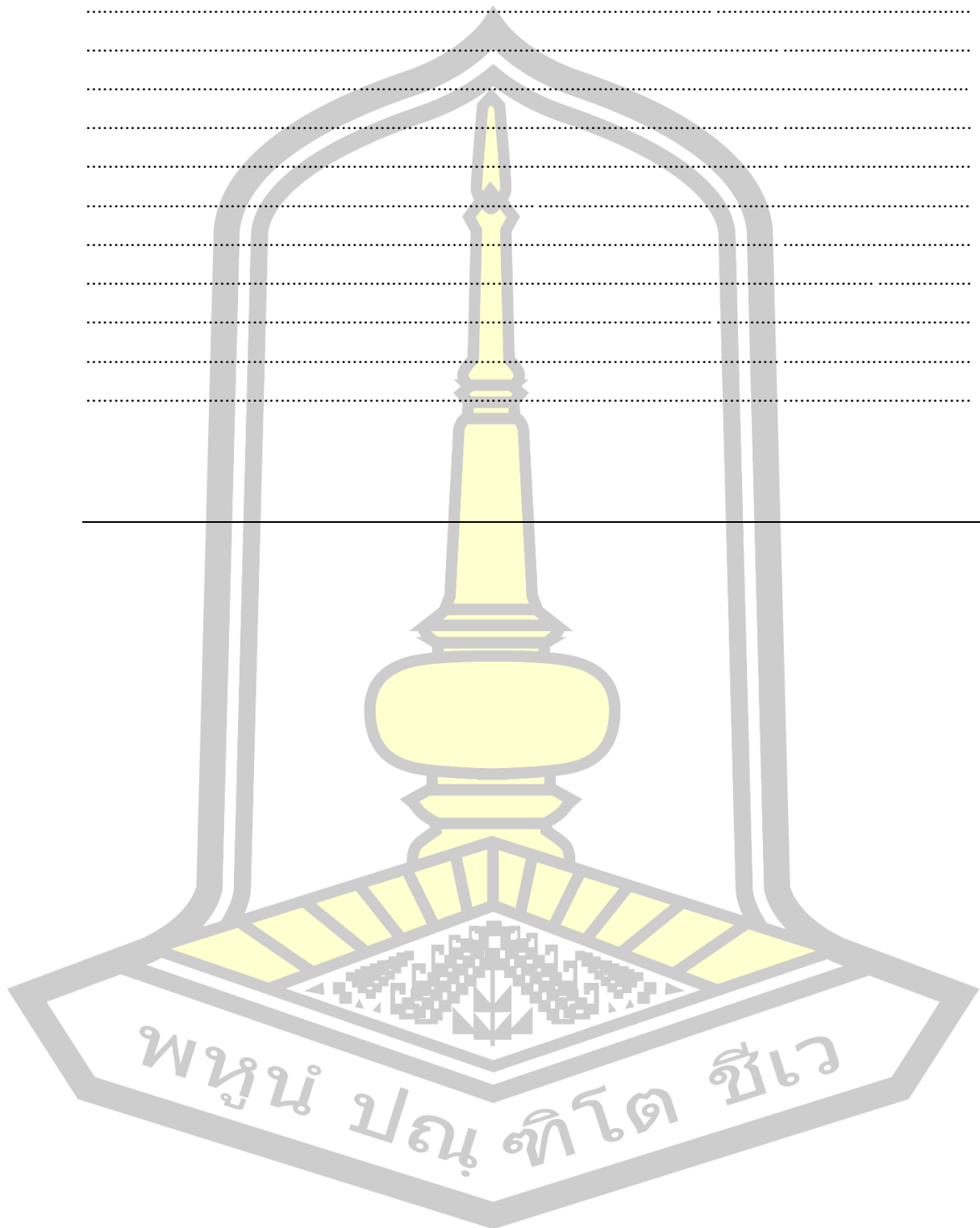
กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เลือกใช้ หลังจากเสร็จสิ้นภาระกิจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

วิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินการ ควรปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงอย่างไร

การประเมินผลการส่งเสริมศักยภาพของลูกทีม ประสบผลสำเร็จหรือไม่ มีจุดใดที่ต้องพัฒนาหรือปรับปรุง

พหุบัณฑิต ชีวะ

การเสริมสร้างการไว้วางใจ ประสบผลสำเร็จหรือไม่ มีจุดใดที่ต้องพัฒนาหรือปรับปรุง



เอกสารประกอบ

โมดูลที่ 4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19



หน่วยที่ 6, 7 และ 8

บทที่ 5	
ระบบในการทำงานของทีมงาน	42
ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม	43
การปฏิบัติในการทำงานเป็นทีม	44
องค์ประกอบของระบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	45
การประเมินผลการทำงาน	46
การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีม	46
ระบบการประสานงานระหว่างทีม	47
บทที่ 6	
หลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม	55
การสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่	56
การสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีของทีมงาน	57
การบริหารความขัดแย้งภายในทีม	59
บทที่ 7	
การตัดสินใจของทีม	62
ความหมายของการตัดสินใจ	63
กระบวนการประชุมทีมงานเพื่อการตัดสินใจ	64
เทคนิคในการปรับปรุงการตัดสินใจของทีมงาน	66
บทที่ 8	
ความขัดแย้งและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	69
ความขัดแย้งของทีมงาน	70
อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	71



แบบประเมิน

ประกอบโมดูลที่ 4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่มีการปฏิบัติสอดคล้องกับรายการที่กำหนด

การฝึกปฏิบัติ

1. การสรุปหลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม เรื่องการสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่
 - สรุปหลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม เรื่องการสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่ได้
 - สรุปหลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม เรื่องการสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่ได้อย่างชัดเจน
2. การหลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของทีมงาน
 - สรุปการหลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีมการสร้างสัมพันธภาพของทีมงานได้
 - สรุปการหลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของทีมงานได้อย่างชัดเจน
3. การสรุปหลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม การบริหารความขัดแย้งภายในทีม
 - การสรุปหลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีมการบริหารความขัดแย้งภายในทีมได้
 - การสรุปหลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีมการบริหารความขัดแย้งภายในทีมได้อย่างชัดเจน

การประชุมกลุ่มย่อย

1. การมอบหมายงาน นำสู่การปฏิบัติงานจริงและลงมือปฏิบัติงาน
 - 1.1 ก่อนปฏิบัติ (บันทึกสภาพการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง)
 - วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เลือกใช้

การดำเนินการ

พูน บณ ศิโรต ชีเว

จิตวิทยาที่นำมาใช้

1.2 ระหว่างปฏิบัติ

การดำเนินการแก้ปัญหาเมื่อผ่านไประยะเวลาหนึ่ง

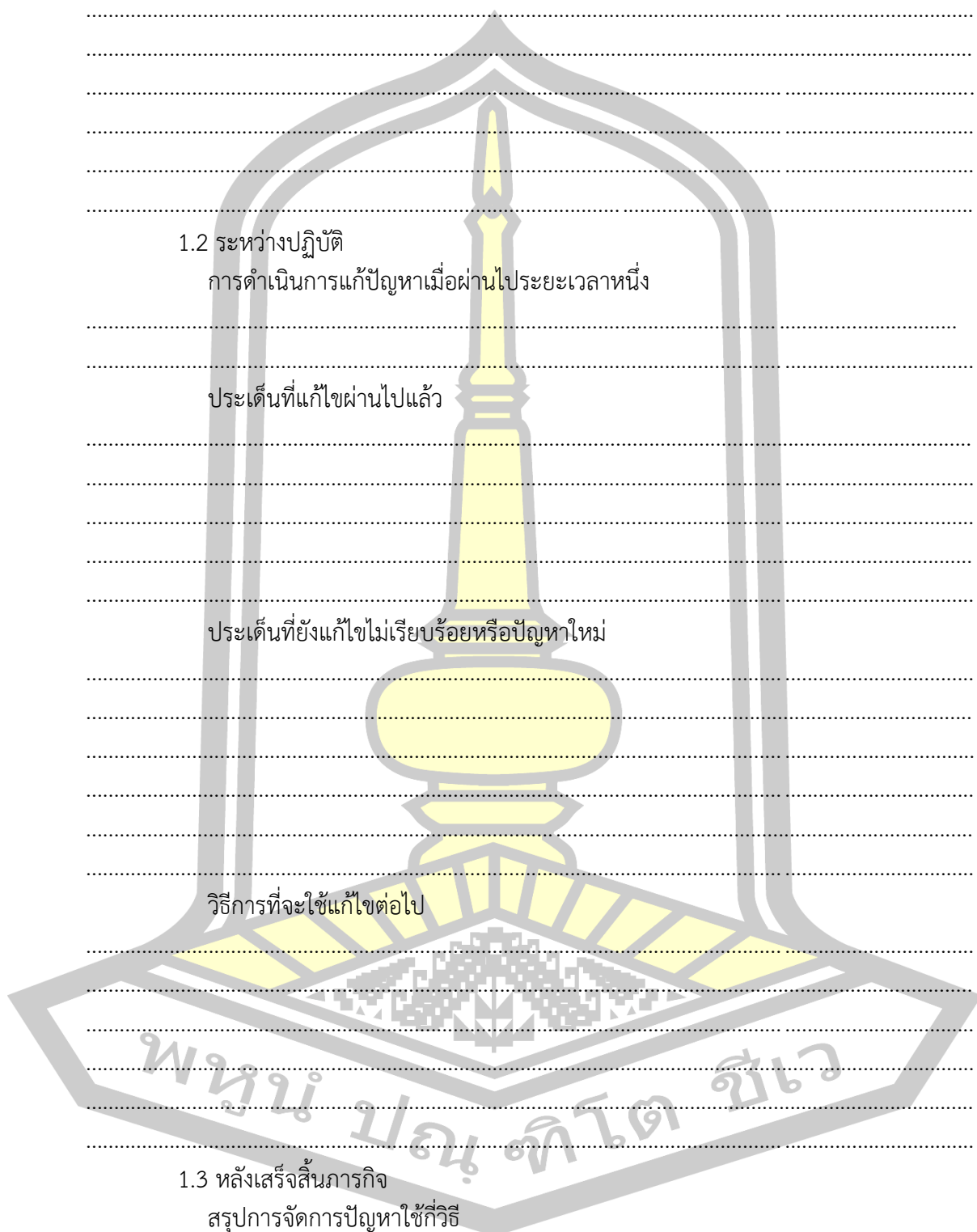
ประเด็นที่แก้ไขผ่านไปแล้ว

ประเด็นที่ยังแก้ไขไม่เรียบร้อยหรือปัญหาใหม่

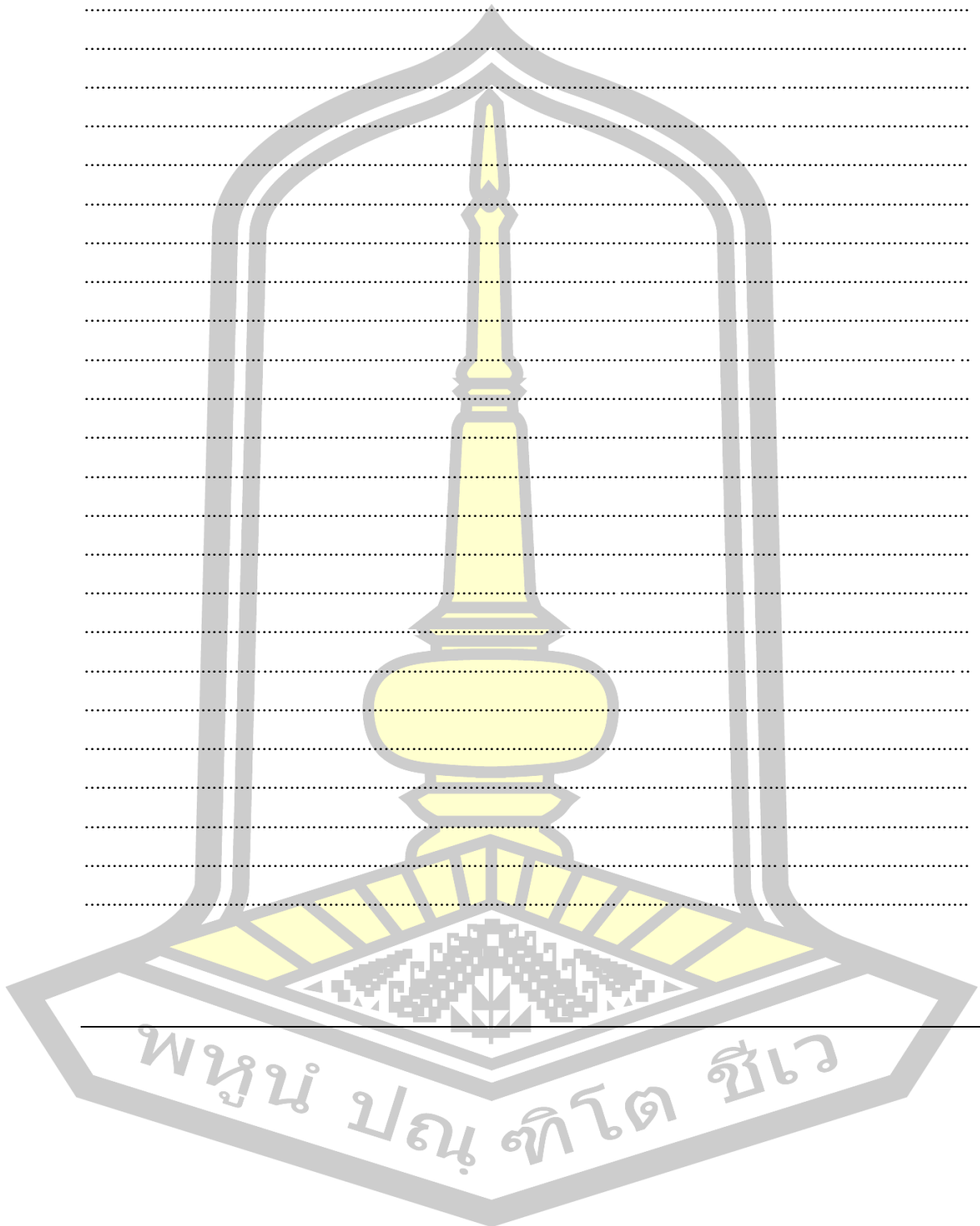
วิธีการที่จะใช้แก้ไขต่อไป

1.3 หลังเสร็จสิ้นภารกิจ

สรุปการจัดการปัญหาใช้วิธี



ผลการจัดการปัญหาเป็นอย่างไรที่น่าพึงพอใจหรือไม่ มีจุดใดที่ต้องปรับปรุง



เอกสารประกอบ

โมดูลที่ 5 สัมพันธภาพที่ดีในทีม

โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19



หน่วยที่ 3 และ 4

บทที่ 2	
หลักการและเหตุผล	08
ความหมายและประเภทของทีมงาน	10
ความสำคัญของทีมงาน	11
ทีมงานกับการพัฒนาหน่วยงาน	12
ประโยชน์ของการพัฒนาทีมงาน	12
องค์ประกอบของทีมงาน	14
บทที่ 3	
คุณลักษณะและทักษะในการทำงานเป็นทีม	18
ทักษะในการเป็นผู้นำทีมงาน	19
ทักษะในการเป็นสมาชิกทีมงาน	25
คุณลักษณะและทักษะในการเป็นผู้ประสานระหว่างทีมงาน	28
บทที่ 4	
การสื่อสารของทีม	30
หลักพื้นฐานการสื่อสารกับทีมงาน	31
รูปแบบของการสื่อสารในทีม	33
อุปสรรคในการรับข่าวสาร	36
ปัจจัยที่กำหนดช่วยการสื่อสารในทีม	37
คุณสมบัติของเครือข่ายการสื่อสารในทีม	39



แบบประเมิน
ประกอบโมดูลที่ 5 สัมพันธภาพที่ดีในทีม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่มีการปฏิบัติสอดคล้องกับรายการที่กำหนด

การฝึกปฏิบัติ

1. ให้สรุปทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะในการเป็นผู้นำทีม เป็นสมาชิก และการประสานงาน

- สรุปทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะในการเป็นผู้นำทีม เป็นสมาชิกและประสานงานได้
- สรุปทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะในการเป็นผู้นำทีม เป็นสมาชิกและประสานงาน

ได้อย่างชัดเจน

2. สรุปการสื่อสารของทีม

- สรุปการสื่อสารของทีมงานได้
- สรุปการสื่อสารของทีมงานได้อย่างชัดเจน

การประชุมกลุ่มย่อย

1. การมอบหมายงาน นำสู่การปฏิบัติงานจริงและลงมือปฏิบัติงาน

1.1 ก่อนปฏิบัติ (บันทึกสภาพการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง)

กำหนดทักษะการทำงานเป็นทีมที่ใช้

วิธีการดำเนินการ

จิตวิทยาที่นำมาใช้

พหุ ประถมศึกษา

พหุ ประถมศึกษา

1.2 ระหว่างปฏิบัติ

การดำเนินการแก้ปัญหาเมื่อผ่านไประยะเวลาหนึ่ง

ประเด็นที่แก้ไขผ่านไปแล้ว

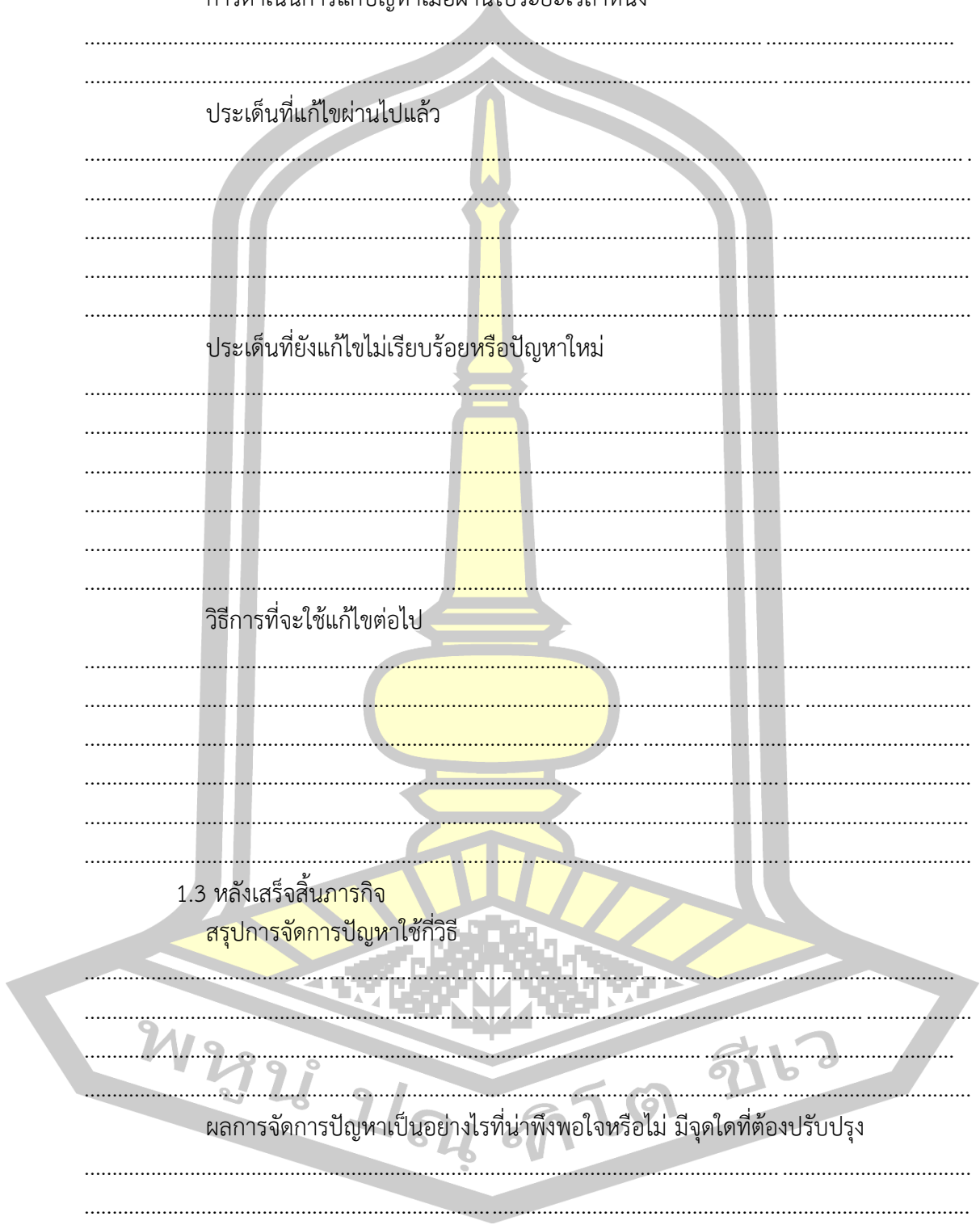
ประเด็นที่ยังแก้ไขไม่เรียบร้อยหรือปัญหาใหม่

วิธีการที่จะใช้แก้ไขต่อไป

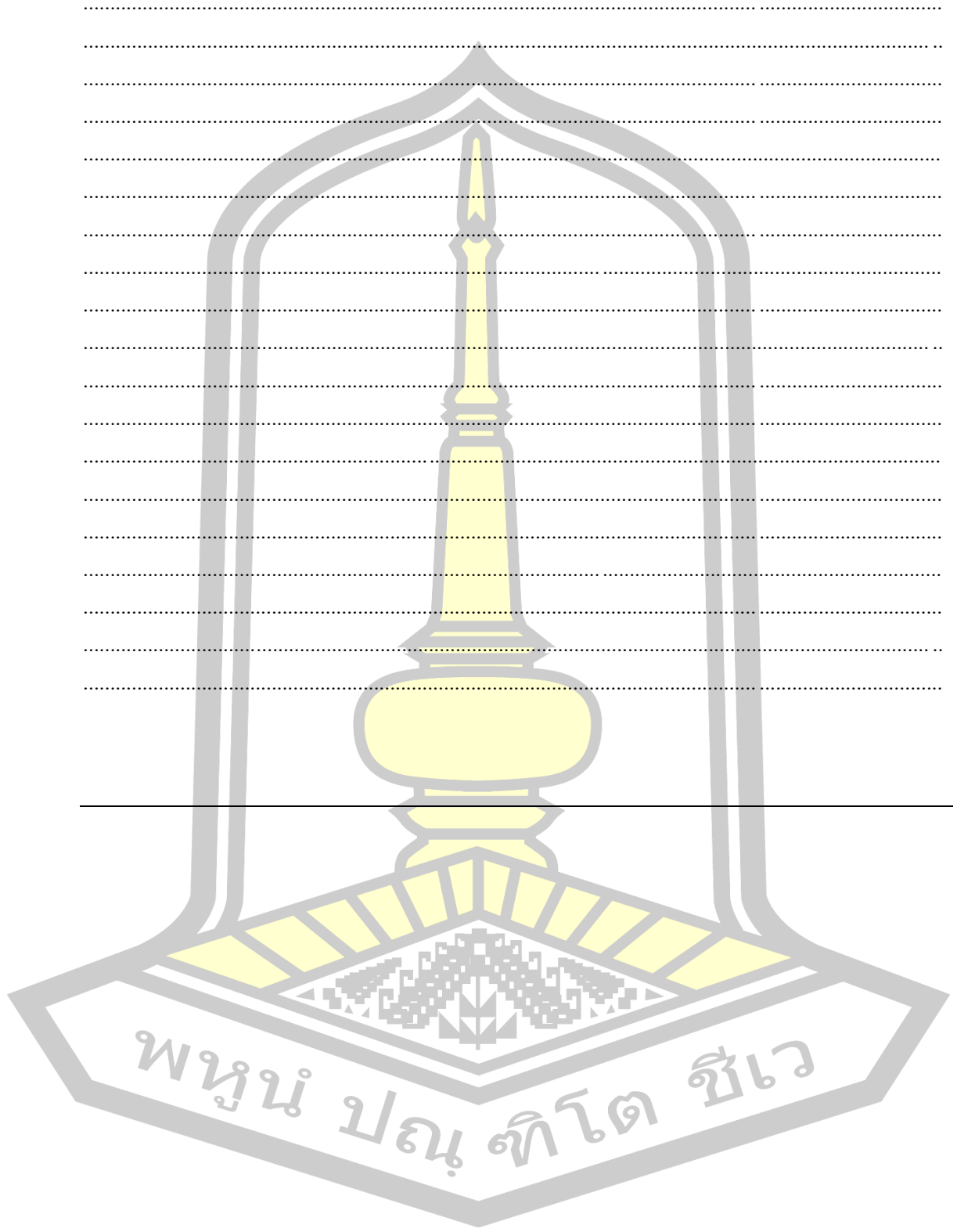
1.3 หลังเสร็จสิ้นภารกิจ

สรุปการจัดการปัญหาใช้วิธี

ผลการจัดการปัญหาเป็นอย่างไรที่น่าพึงพอใจหรือไม่ มีจุดใดที่ต้องปรับปรุง



พหุบัน ปรณุ สัตถ์ ชีวะ



พหุมนุ ปณ ทิโต ชีเว

เอกสารประกอบ

โมดูลที่ 6 การมีส่วนร่วม

โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19



หน่วยที่ 9

บทที่ 7		
การตัดสินใจของทีม		62
ความหมายของการตัดสินใจ		63
กระบวนการประชุมทีมงานเพื่อการตัดสินใจ		64
เทคนิคในการปรับปรุงการตัดสินใจของทีมงาน		66
บทที่ 8		
ความขัดแย้งและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม		69
ความขัดแย้งของทีมงาน		70
อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม		71
บทที่ 9		
การพัฒนาทีมงานให้เกิดความยั่งยืน		76
หลักการพัฒนาทีมงาน		78
การทำให้ทีมงานที่เติบโตเต็มที่กลับมามีความเข้มแข็งใหม่		79
แบบทดสอบท้ายบท		81



แบบประเมิน
ประกอบโมดูลที่ 6 การมีส่วนร่วม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่มีการปฏิบัติสอดคล้องกับรายการที่กำหนด

การฝึกปฏิบัติ

1. ให้สรุปหลักการพัฒนาทีมงาน

- สรุปหลักการพัฒนาทีมงานได้
- สรุปหลักการพัฒนาทีมงานได้อย่างชัดเจน

2. สรุปการทำให้ทีมงานที่เติบโตเต็มที่กลับมามีความเข้มแข็งใหม่

- สรุปการทำให้ทีมงานที่เติบโตเต็มที่กลับมามีความเข้มแข็งใหม่ได้
- สรุปการทำให้ทีมงานที่เติบโตเต็มที่กลับมามีความเข้มแข็งใหม่ได้อย่างชัดเจน

การประชุมกลุ่มย่อย

1. การมอบหมายงาน นำสู่การปฏิบัติงานจริงและลงมือปฏิบัติงาน

1.1 ก่อนปฏิบัติ (บันทึกสภาพการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง)

กำหนดทักษะการทำงานเป็นทีมที่ใช้

.....

.....

วิธีการดำเนินการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

จิตวิทยาที่นำมาใช้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.2 ระหว่างปฏิบัติ

การดำเนินการแก้ปัญหาเมื่อผ่านไประยะเวลาหนึ่ง

ประเด็นที่แก้ไขผ่านไปแล้ว

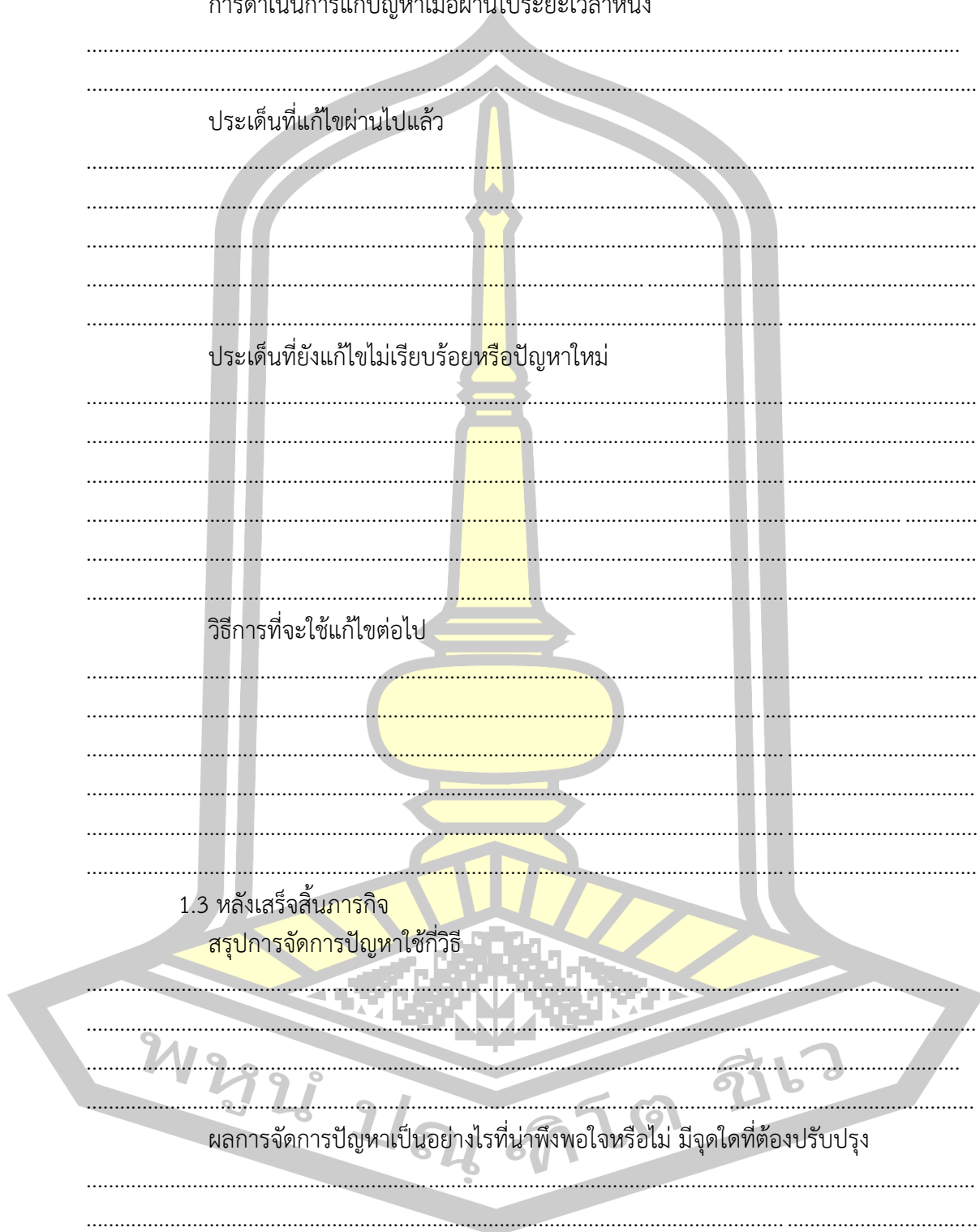
ประเด็นที่ยังแก้ไขไม่เรียบร้อยหรือปัญหาใหม่

วิธีการที่จะใช้แก้ไขต่อไป

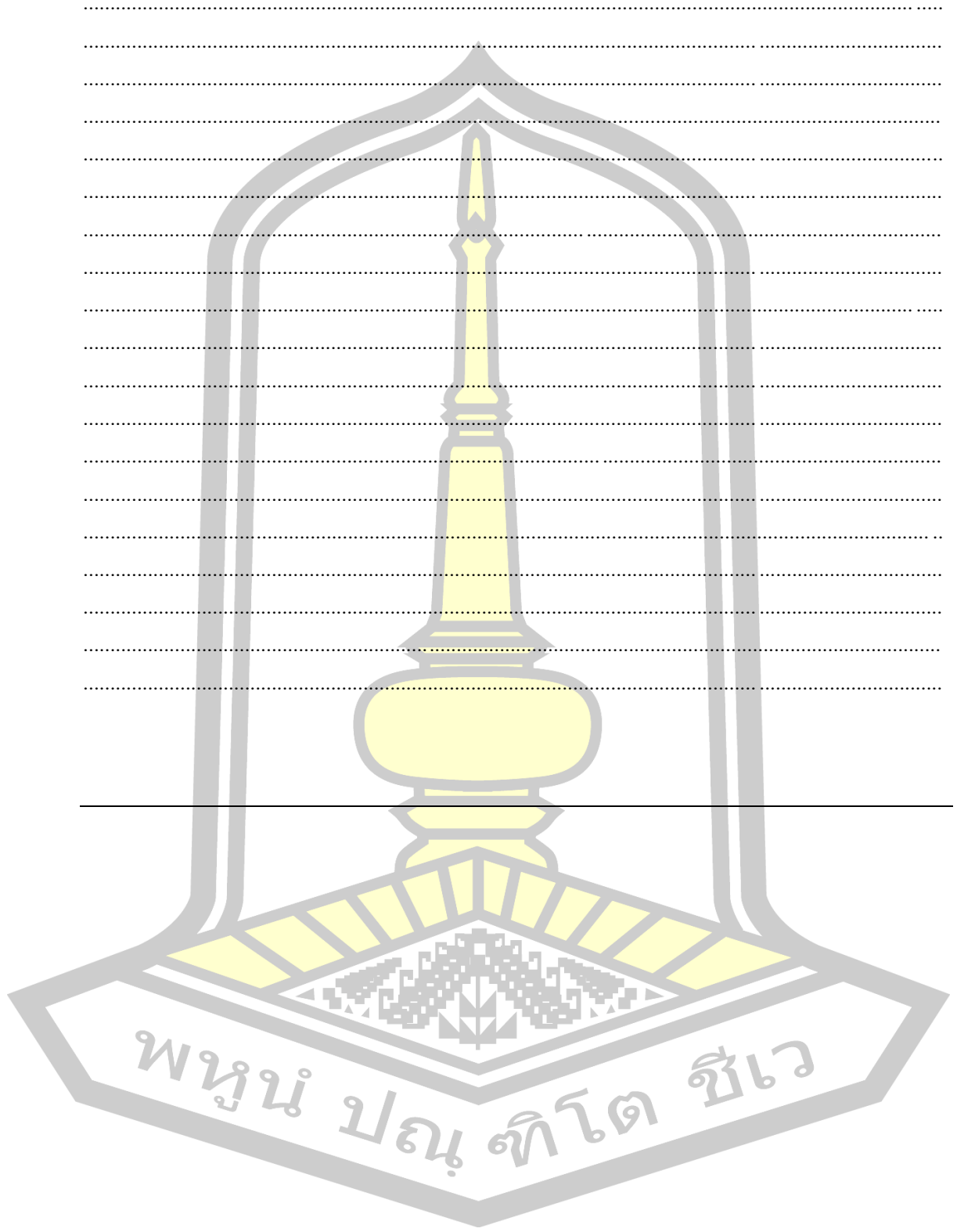
1.3 หลังเสร็จสิ้นภารกิจ

สรุปการจัดการปัญหาใช้วิธี

ผลการจัดการปัญหาเป็นอย่างไรที่น่าพึงพอใจหรือไม่ มีจุดใดที่ต้องปรับปรุง



พหุบัน ภาณุ สิริภัต ชิวเว



พหุมนุ ปณ ทิโต ชีเว

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวอัจฉราภรณ์ จำปาทอง
วันเกิด	วันที่ 29 ตุลาคม พ.ศ. 2532
สถานที่เกิด	อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 75 หมู่ที่ 3 ตำบลบ้านธาตุ อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี รหัสไปรษณีย์ 41150
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	พนักงานราชการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนนาวังศึกษาวิซ ตำบลนาเหล่า อำเภอนาวัง จังหวัดหนองบัวลำภู รหัสไปรษณีย์ 39170
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2545 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนเพ็ญพิทยาคม ตำบลเพ็ญ อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี
	พ.ศ. 2548 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเพ็ญพิทยาคม ตำบลเพ็ญ อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี
	พ.ศ. 2551 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
	พ.ศ. 2564 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทัโต ชีเว