



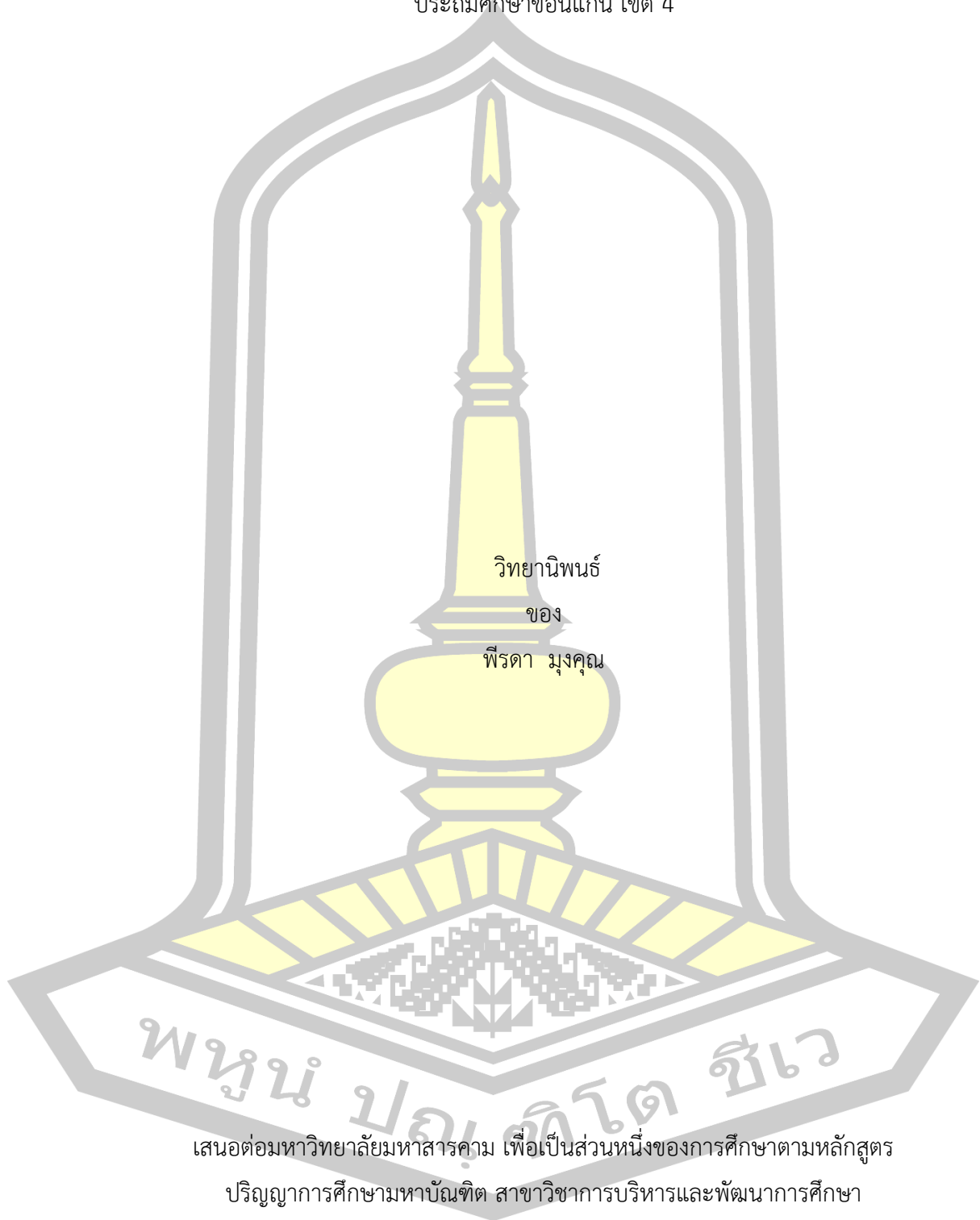
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

วิทยานิพนธ์
ของ
พีรดา มุ่งคุณ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

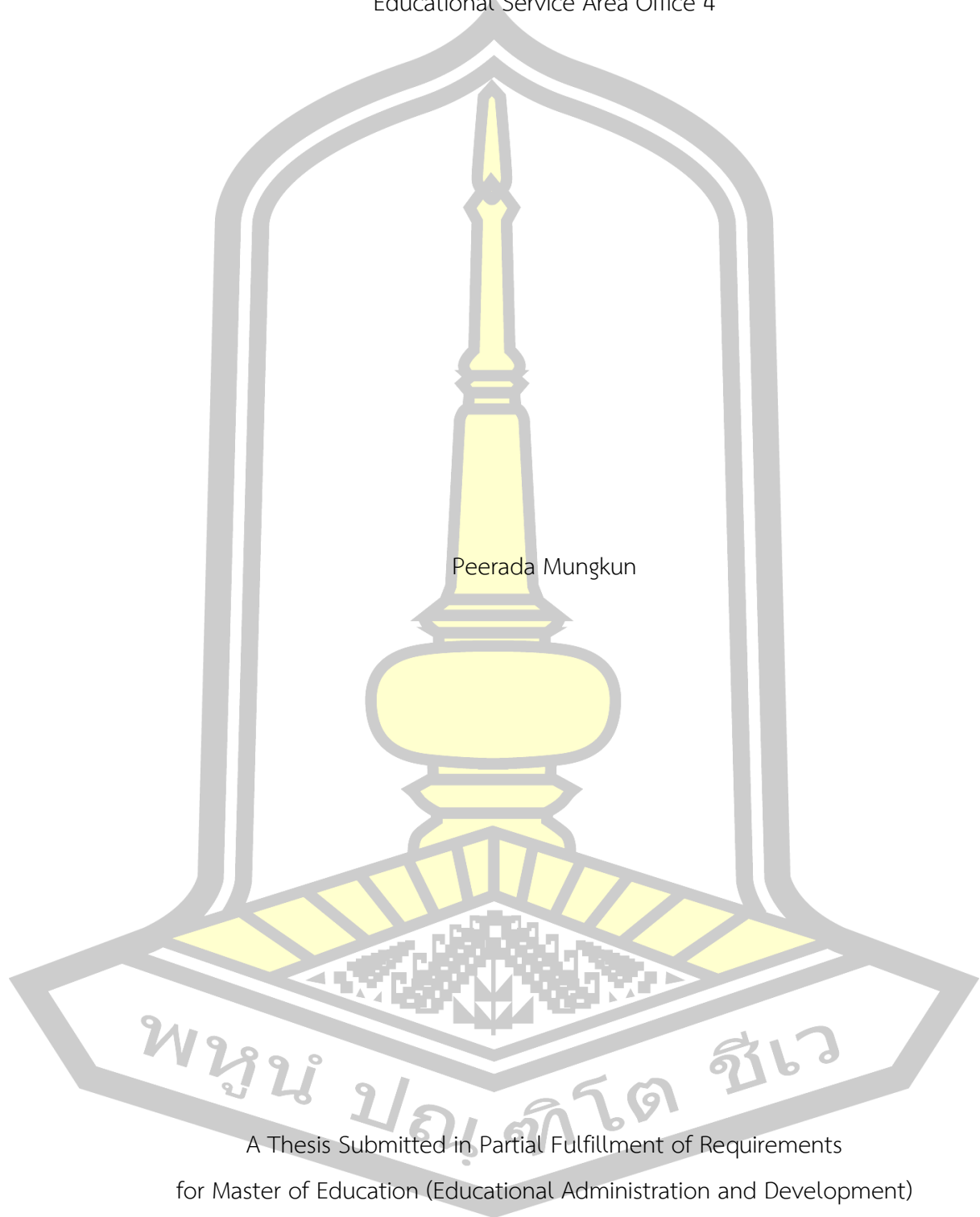
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4



เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing Teachers' Team Work Enhance Program Under Khon Kaen Primary
Educational Service Area Office 4



Peerada Mungkun

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

June 2020

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวพีรดา มุ่งคุณ แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อ. ดร. เหมมิญช์ ธนปัทม์มีมณี)

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. ธัชชัย จิตรนนท์)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. โกวิวัฒน์ เทศบุตร)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

| | | | |
|-------------------------|--|-------------------|--------------------------|
| ชื่อเรื่อง | การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 | | |
| ผู้วิจัย | พีรดา มุงคุณ | | |
| อาจารย์ที่ปรึกษา | อาจารย์ ดร. เหมมิณช์ ธนปัทม์มีณี | | |
| ปริญญา | การศึกษามหาบัณฑิต | สาขาวิชา | การบริหารและพัฒนการศึกษา |
| มหาวิทยาลัย | มหาวิทยาลัยมหาสารคาม | ปีที่พิมพ์ | 2563 |

บทคัดย่อ

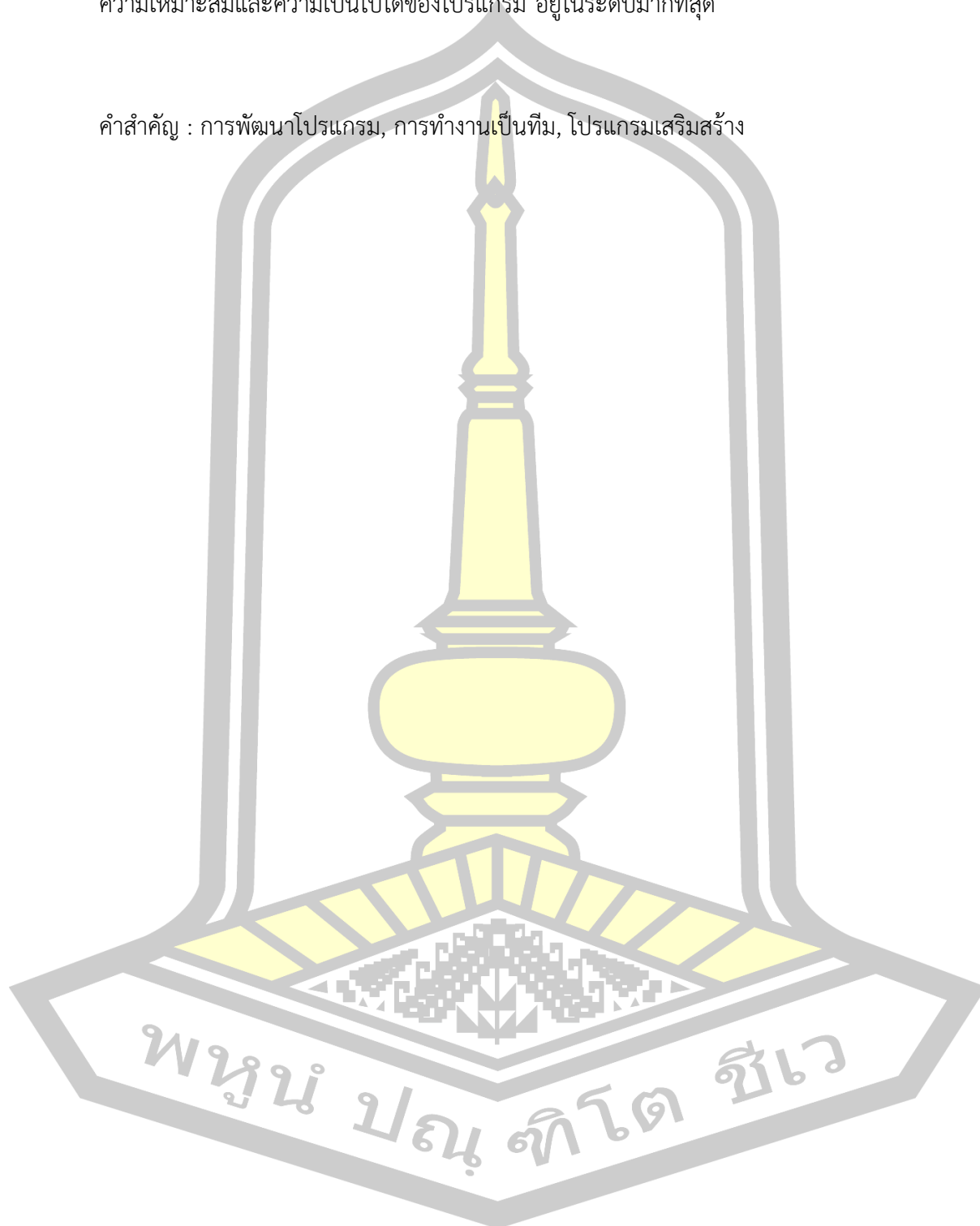
การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีการดำเนินการ 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครู กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำนวน 322 คน ได้มาโดยการการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ประเมินโปรแกรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมของครูในสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

2. โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 1) ความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) โครงสร้างของโปรแกรม ระยะเวลาการพัฒนา 126 ชั่วโมง 4) วิธีดำเนินการพัฒนา มีกระบวนการพัฒนา 3 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 เตรียมการ ชั้นที่ 2 การพัฒนา ชั้นที่ 3 ชั้นประเมินผล 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้ 5 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หน่วยการเรียนรู้ 2 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การมีส่วนร่วม หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 ความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การติดต่อสื่อสาร กระบวนการพัฒนาทีมงาน โดยมีวิธีการพัฒนา

ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การอบรมและการนิเทศภายใน 6) การประเมินผล โดยมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม, การทำงานเป็นทีม, โปรแกรมเสริมสร้าง



| | | | |
|-------------------|--|--------------|--|
| TITLE | Developing Teachers' Team Work Enhance Program Under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 4 | | |
| AUTHOR | Peerada Mungkun | | |
| ADVISORS | Hemmin Thanapatmeemamee , Ph.D. | | |
| DEGREE | Master of Education | MAJOR | Educational Administration and Development |
| UNIVERSITY | Maharakham University | YEAR | 2020 |

ABSTRACT

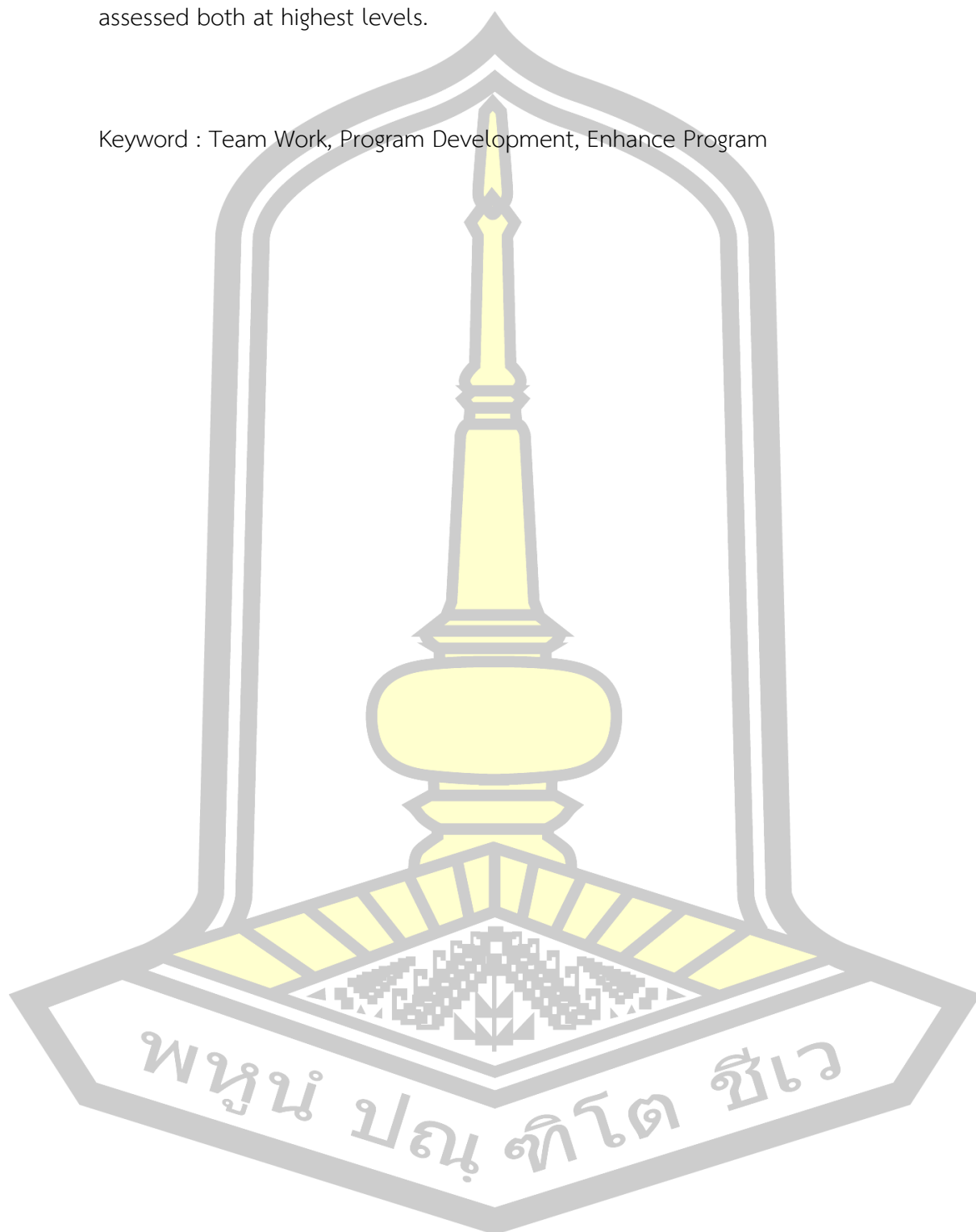
The purposes of this research were 1) to study current conditions and desirable conditions of teachers' team work under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 4, 2) to developing the teachers' team work enhance program under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 4. This research had 2 phases; Phase 1 to study current conditions and desirable conditions of teachers' team work under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 4. The samples group consisted of 322 directors and teachers selected by multi-stage sampling. Phase 2 to developing the teachers' team work enhance program under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 4, program assessed by 7 luminaries selected by purposive sampling. Research instrument were questionnaire, interviews and assessment form. The statistics used for analyzing data were percentage, mean and standard deviation. The result of research were found;

1. The current conditions of teachers' team work under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 4 overall were at high levels and the desirable conditions overall were at highest levels.

2. The teachers' team work enhance program under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 4 consisted 6 components were as follows 1) The importance of program 2) Program objectives 3) Program structure 4) Development methods 5) Content and essence of the program and 6) Evaluation, the result of

program assessment were found that program suitability assessed and possibility assessed both at highest levels.

Keyword : Team Work, Program Development, Enhance Program



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก อาจารย์ ดร.เหมมิณซ์ ธนปัทม์มีมณี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ กรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกวิวัฒน์ เทศบุตร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและ ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และได้กรุณาปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์และความสะดวกในการเก็บข้อมูล เพื่อการวิจัยตลอดจนคณะครูทุกท่าน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณพ่อต๋นย และคุณแม่สำรี มุงคุณ และญาติพี่น้องทุกท่านที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนทั้งด้านกำลังใจ และกำลังทรัพย์แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาดำเนินการมา

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ และเพื่อนนิสิตสาขาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำ และส่งเสริมกำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่มีความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่านซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

คุณค่าและประโยชน์ทั้งหลายที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแก่เวทิต่แต่บิดา มารดา และบูรพาจารย์ที่เคยอบรมสั่งสอน ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

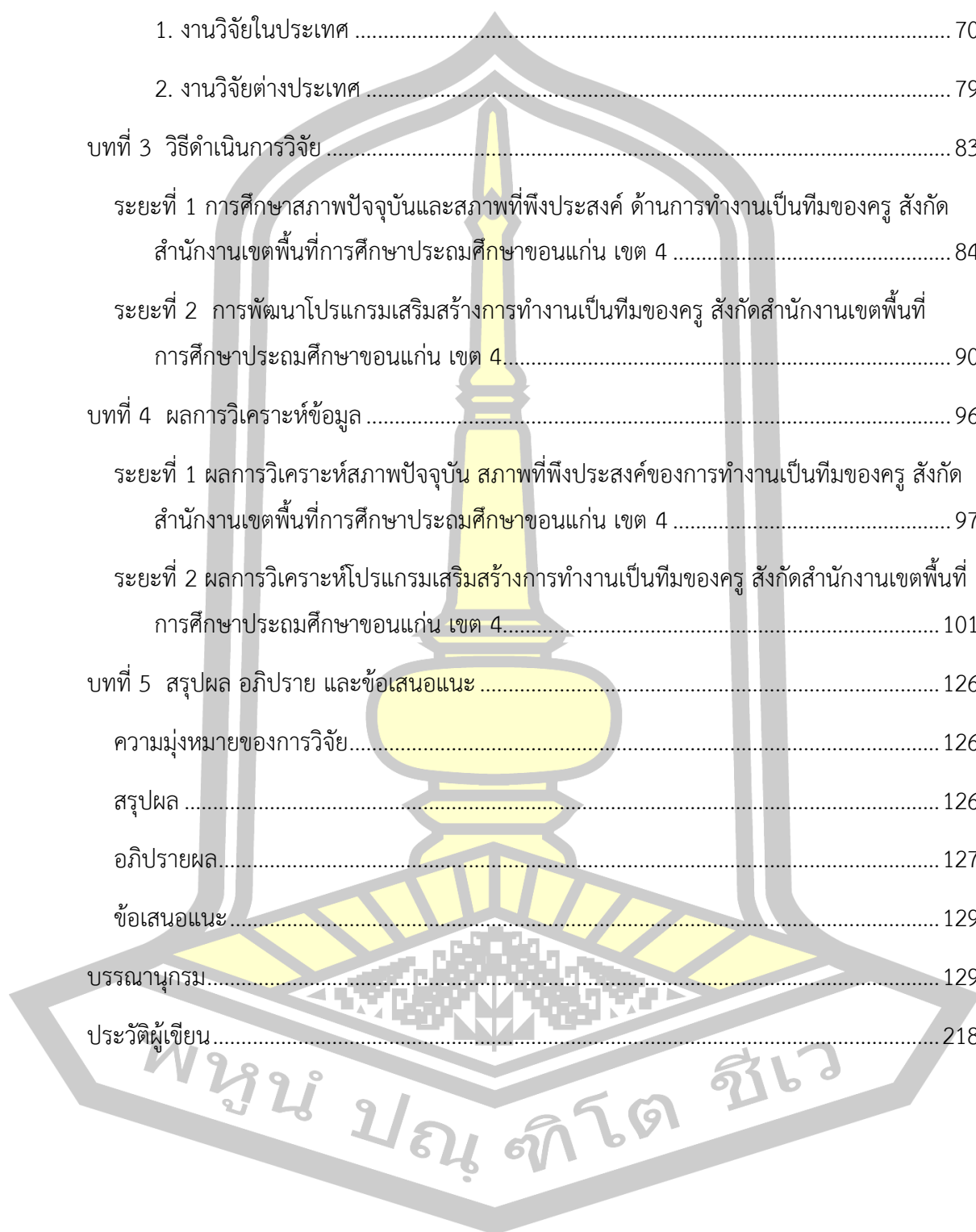
พีรดา มุงคุณ

พูน ปณ ทัโต ชีเว

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | ฉ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ช |
| สารบัญ..... | ฌ |
| สารบัญตาราง..... | ฉ |
| สารบัญภาพประกอบ..... | ฐ |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| ภูมิหลัง..... | 1 |
| คำถามการวิจัย..... | 3 |
| ความมุ่งหมายการวิจัย..... | 4 |
| ความสำคัญของการวิจัย..... | 4 |
| ขอบเขตของการวิจัย..... | 4 |
| กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย..... | 5 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 6 |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 9 |
| การทำงานเป็นทีมของครู..... | 9 |
| วิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู..... | 44 |
| โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม..... | 55 |
| บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4..... | 60 |
| การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น..... | 62 |
| การสนทนากลุ่ม (Focus Group)..... | 65 |

| | |
|--|-----|
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 70 |
| 1. งานวิจัยในประเทศ | 70 |
| 2. งานวิจัยต่างประเทศ | 79 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 83 |
| ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 | 84 |
| ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4..... | 90 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 96 |
| ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 | 97 |
| ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4..... | 101 |
| บทที่ 5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ | 126 |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย..... | 126 |
| สรุปผล | 126 |
| อภิปรายผล..... | 127 |
| ข้อเสนอแนะ | 129 |
| บรรณานุกรม..... | 129 |
| ประวัติผู้เขียน..... | 218 |



สารบัญตาราง

| | หน้า |
|--|------|
| ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม | 24 |
| ตาราง 2 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน | 27 |
| ตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม | 32 |
| ตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม..... | 36 |
| ตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านความสัมพันธ์..... | 40 |
| ตาราง 6 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสาร | 44 |
| ตาราง 7 การสังเคราะห์องค์ประกอบโปรแกรม..... | 56 |
| ตาราง 8 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนและผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 | 84 |
| ตาราง 9 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | 87 |
| ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน | 97 |
| ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน..... | 97 |
| ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม..... | 98 |
| ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านการมีส่วนร่วม..... | 99 |

| | |
|--|-----|
| ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก | 100 |
| ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านการติดต่อสื่อสาร | 101 |
| ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการ ปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม | 102 |
| ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการ จำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน..... | 102 |
| ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการ ปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม | 103 |
| ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการ ปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม ด้านการมีส่วนร่วม | 103 |
| ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการ ปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม ด้านความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก..... | 104 |
| ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการ ปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม ด้านการติดต่อสื่อสาร..... | 105 |
| ตาราง 22 บันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตรวจสอบยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างการ ทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4..... | 116 |

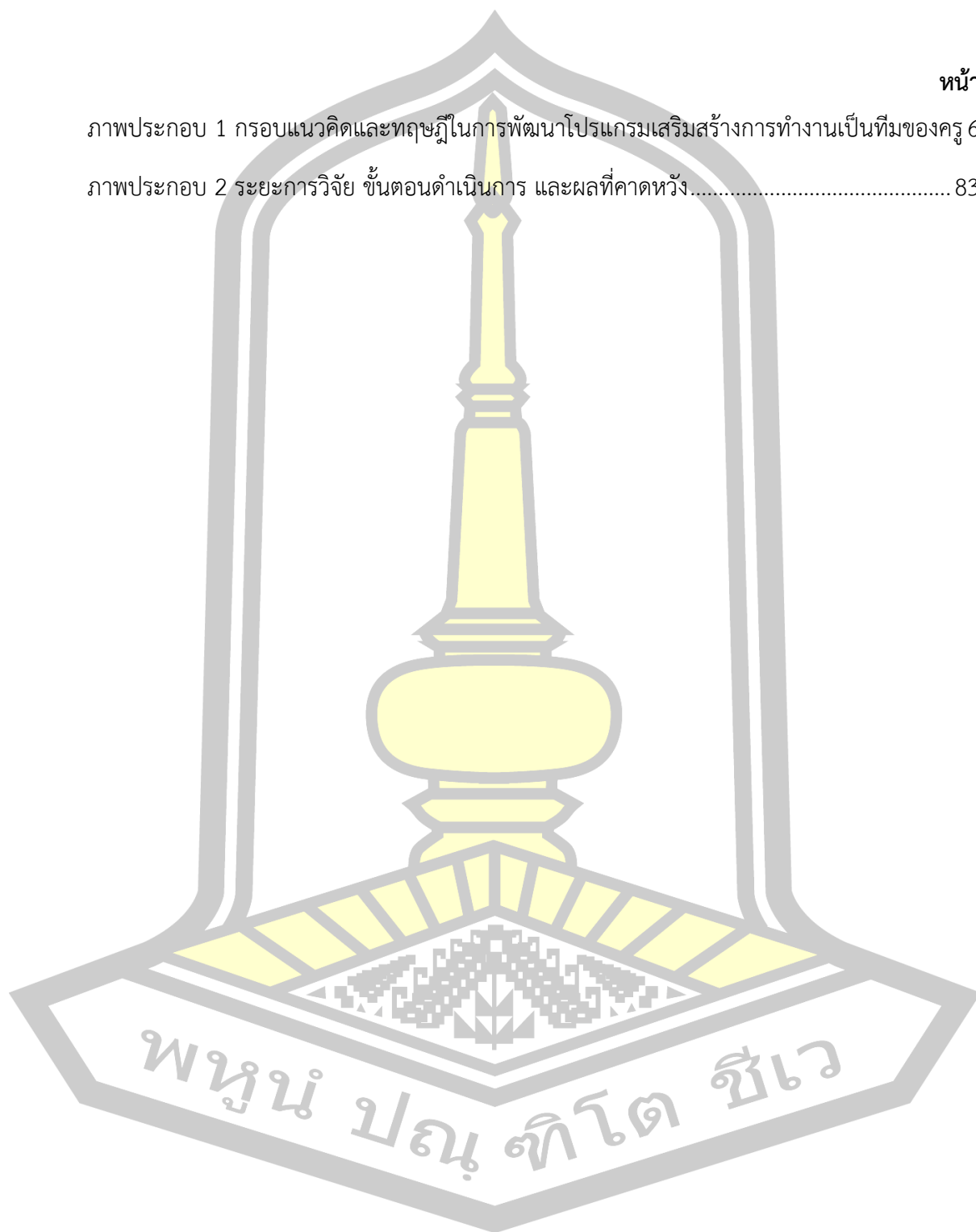


สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดและทฤษฎีในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู 6

ภาพประกอบ 2 ระยะเวลาวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง..... 83



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

โลกยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาส่งผลต่อทิศทางการพัฒนาประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ กล่าวคือ สังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเชื่อมต่อกันได้หมดทั้งโลก ทำให้เกิดปัญหาและสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่ซับซ้อนขึ้นและส่งผลกระทบต่อสังคมอย่างรวดเร็ว ดังนั้น สังคมไทยจึงต้องปรับเปลี่ยนและเตรียมการวางแผนเพื่อรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งทิศทางการพัฒนาประเทศชาติให้มีศักยภาพและมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนทัดเทียมนานาชาติได้นั้น มนุษย์จึงเป็นปัจจัยหลักที่จะต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็นลำดับแรกโดย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงของประเทศไทย จากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความมั่นคงและยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ระยะยาว “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ของประเทศ โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วนในสังคม และมุ่งประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืนและร่วมกันคิดร่วมกันทำร่วมกันรับผิดชอบและร่วมกันรับผลประโยชน์ซึ่งผลของการทำงานร่วมกันก็คือผลงานของทีมนั่นเอง จึงอาจกล่าวได้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างความสำเร็จในการบริหารองค์การในปัจจุบันและจะเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 8 กำหนดให้ “สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา” โดยการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงมีความครอบคลุมทั้งการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน (Participate) การเข้ามามีส่วนร่วมใจเพื่อพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Collaborate) และการประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ (Coordinate) ซึ่งการมีส่วนร่วมจะต้องเกิดขึ้นภายในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุกระดับ ทั้งส่วนกลางเขตพื้นที่และโรงเรียน รวมไปถึงระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกระดับกับองค์กรอื่น ๆ ภายนอกอีกด้วย เช่น กระทรวงมหาดไทย องค์กรเอกชน องค์กรศาสนาและภาคประชาชนโดยเมื่อถึงระดับพื้นที่และโรงเรียน การมีส่วนร่วมของภาคประชาชนจะมีบทบาทสูง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

ครูเป็นปัจจัยสำคัญในระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนมากที่สุดจากการทดสอบระดับนานาชาติประเทศที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้สูงจะมีแนวโน้มการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงกว่าขณะเดียวกันประเทศที่มีประชากรมีการศึกษาดีมีคุณภาพจะมีความเป็นประชาธิปไตยและเสถียรภาพทางการเมืองและสังคมสูงกว่า (Hanushek and Rivkin, 2010) และการจัดการศึกษา

ไม่สามารถทำลำพังเพียงคนเดียวได้ จำต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจ ประสานร่วมมือกันทำงาน เป็นทีมซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจ ต่างก็พยายาม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กร ให้มีรูปแบบวิธีการทำงานเป็นทีมแทนที่จะมุ่งบุคคลเพียงคนเดียว เพราะการทำงานเป็นกลุ่มช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึง การปรับปรุงฟื้นฟูองค์กรได้มากกว่า การทำงานเป็นทีมจึงเกิดเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่องค์กร ต้องการจากพนักงานทุกคนทุกระดับ เพื่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด การสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีมนับเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กร ที่สำคัญอย่างหนึ่ง (สุนันทา เลหาพันธ์, 2549)

การทำงานเป็นทีมเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของครู เป็นการสร้างวัฒนธรรมด้านการ ประสานสัมพันธ์ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ช่วยให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันเห็นการ ทำงานของผู้นำและเพื่อนร่วมงาน เป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคน ที่ต้องปรับตัวอย่างมากเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สนองต่อความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับบริการอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ ของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาสมรรถนะหลักของครูส่วนใหญ่จะเน้นด้านผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาตนเอง แต่สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมยังไม่ค่อยมีการศึกษาและพัฒนามากนัก การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและสังคม มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศจึงจะต้องให้ทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการพัฒนาโดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน, 2548)

ทีมงานที่มีประสิทธิผลจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในด้านการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายใน การทำงานทั้งในเชิงผลผลิตและบริการ หรือประโยชน์ในด้านเจตคติ นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมเป็น อีกปัจจัยหนึ่งที่สร้างขวัญสร้างกำลังใจในการทำงานของสมาชิก ทำให้บุคลากรปรับปรุงความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะในการทำงานร่วมกันนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร กลุ่ม และบุคคล การทำงานเป็นทีมไม่ใช่เพียงแค่เป็นการรวมตัวของคนจากที่ต่าง ๆ เพื่อเข้ากลุ่มทำงาน อย่างไม่อย่างหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องมีการก่อตั้งส่งเสริมและพัฒนาเสมอเพื่อให้สมาชิกและทีมงานมี ศักยภาพและมีความพร้อมในการทำงาน โดยผู้บริหารจะต้องมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ สำคัญในการสร้างสรรค์และสนับสนุนให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นทีมงานที่แข็งแกร่งและมี กลไกการทำงานที่สอดคล้องกับหลักการ บรรลุเป้าหมายองค์กรซึ่งจะต้องผ่านขั้นตอนการสร้างและ พัฒนาทีมงาน อย่างเป็นระบบตามกระบวนการพื้นฐานที่ถูกต้อง (ทองทิพภา วิริยะพันธ์, 2553)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ได้นำเสนอผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ด้านคุณภาพการจัดการศึกษา พบว่า ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้น พื้นฐานเพื่อประกันคุณภาพผู้เรียน (NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 รวมความสามารถ 3 ด้าน เฉลี่ยลดลง ร้อยละ 0.39 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อประกันคุณภาพผู้เรียน (O - NET) ใน ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ภาพรวมผลการทดสอบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยลดลงร้อยละ 2.17 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศทุกกลุ่มสาระ ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อ ประกันคุณภาพผู้เรียน (O - NET) ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศทุกกลุ่ม

สาระ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4, 2562) กิจกรรมเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างกิจกรรมนั้น ๆ จึงจะดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในความเป็นจริงแล้วการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษามีไม่มากนักและเนื่องจากการทำงานเป็นทีมมีความเชื่อมโยงผูกพันของงานและความสัมพันธ์ต่อกันในทีมงาน ดังนั้นพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม เช่น การไม่ยอมรับกัน มีการตั้งเงื่อนไขที่ทำให้โอกาสที่จะทำงานร่วมกันเป็นไปได้ยาก การไม่ยอมรับเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในการทำงานและการไม่ยอมรับอำนาจไปสู่การถูกดูแล เหยียดหยาม ยิ่งเป็นการไม่ยอมรับในความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มีมาแตกต่างกันด้วยแล้ว จะทำให้มีปัญหาเกิดขึ้น ต่อมาคือการนิ่งดูดาย โดยปล่อยให้สมาชิกแต่ละคนทำงานโดยมีความคิดเพียงว่างานของตนที่รับผิดชอบเสร็จเรียบร้อยแล้วซึ่งการไม่ช่วยเหลือกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนอาจทำให้รู้สึกไม่ดีต่อกัน จนกลายเป็นความไม่ชอบ เมื่อบุคคลอาจมีความรู้สึกไม่ชอบกันเป็นส่วนตัวเนื่องจากมีประสบการณ์ที่ไม่ดีต่อกันมาก่อน สาเหตุของความไม่ชอบมีความหลากหลาย เช่น ไม่ชอบเพราะเป็นคนจน ไม่ชอบเพราะอิจฉา ไม่ว่าจะความไม่ชอบจะมาจากสาเหตุที่เป็นส่วนตนหรือการทำงานอาจทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น การทะเลาะวิวาท กลั่นแกล้ง ไม่พูดจาดี ทำให้ขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีและการปฏิเสธที่จะให้ความร่วมมือกัน พฤติกรรมเช่นนี้ มีผลทำให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างมากยิ่งขึ้นหรืออาจได้รับผลประโยชน์ไม่เท่าเทียมกัน เช่น แย่งชิงกันในเรื่องของเงินรายได้ อำนาจ ตำแหน่ง ปิดบังหรือบิดเบือนข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกิดความไม่ซื่อสัตย์สุจริต ทำให้ไม่ไว้วางใจกัน อาจเนื่องมาจากผลประโยชน์มีจำกัดไม่สามารถจัดให้ทั่วถึงได้ เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ไม่ดี สมาชิกทำงานอย่างไม่มีความสุข การมีความคิดเห็นไม่ตรงกันหรือมีทัศนคติที่แตกต่างกัน วัย และอายุ เพศ อาจทำให้บุคคลมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้ ความเชื่อที่แตกต่างกันมากทำให้เกิดความขัดแย้งกันและการแข่งขันกันในการทำงานมากเกินไป ถ้ามีการแข่งขันกันเฉพาะบุคคลจะทำให้ไม่อยากทำงานร่วมกับคนอื่น อยากทำงานให้ดีเฉพาะตน มุ่งผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่าเพื่อนร่วมทีม เกิดการชิงดีชิงเด่นไม่ร่วมมือกันทำงาน นับว่าผิดหลักการการทำงานเป็นทีมที่มุ่งผลงานเป็นทีม และในกรณีที่มีการแข่งขันกันเป็นทีมก็จะตกอยู่ในภาวะที่อยากจะทำอะไร (สุนันทา เลาหันทน์, 2540)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 เพื่อให้ครู สามารถพัฒนาคุณภาพการทำงานเป็นทีมของครู และนำผลวิจัยที่ได้มาปรับปรุงเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายในการกำหนดการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 เพื่อการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 อยู่ในระดับใด

2. โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีความสำคัญของการวิจัยดังนี้

1. ได้ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 สำหรับผู้บริหารและหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อทราบข้อมูลสภาพการทำงานเป็นทีมในปัจจุบัน และทราบความต้องการพัฒนาขององค์กรด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะนำไปใช้ในการศึกษาวิจัยและการพัฒนาการทำงานเป็นทีมต่อไป
2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 สำหรับผู้บริหาร ผู้สนใจ และหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมในหน่วยงานของตนเองต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา
องค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีมของครู จากแนวคิดของนักวิชาการ ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม 3) การมีส่วนร่วม 4) ความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก และ 5) การติดต่อสื่อสาร (Parker, 1990; Kazemak, 1991; Woodcock and Francis, 1994; Johnson and Johnson, 1991; ฉันทนา จันทรรจง, 2542; ยงยุทธ เกษสาคร, 2545; ทิศนา แขมณี, 2545; ญัฐพันธ์ เขจรนนทน และคณะ, 2545; ทองทิพภา วิริยะพันธ์, 2551)
2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 1,948 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ปีการศึกษา 2562 โดยการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) และใช้เทคนิคการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาการพัฒนาครูสำหรับสถานศึกษาที่เป็นที่ยอมรับและเป็นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 3 โรงเรียน โรงเรียนละ 2 คน รวม 6 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินโปรแกรม โดยประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ด้วยการสนทนากลุ่ม Focus Group ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

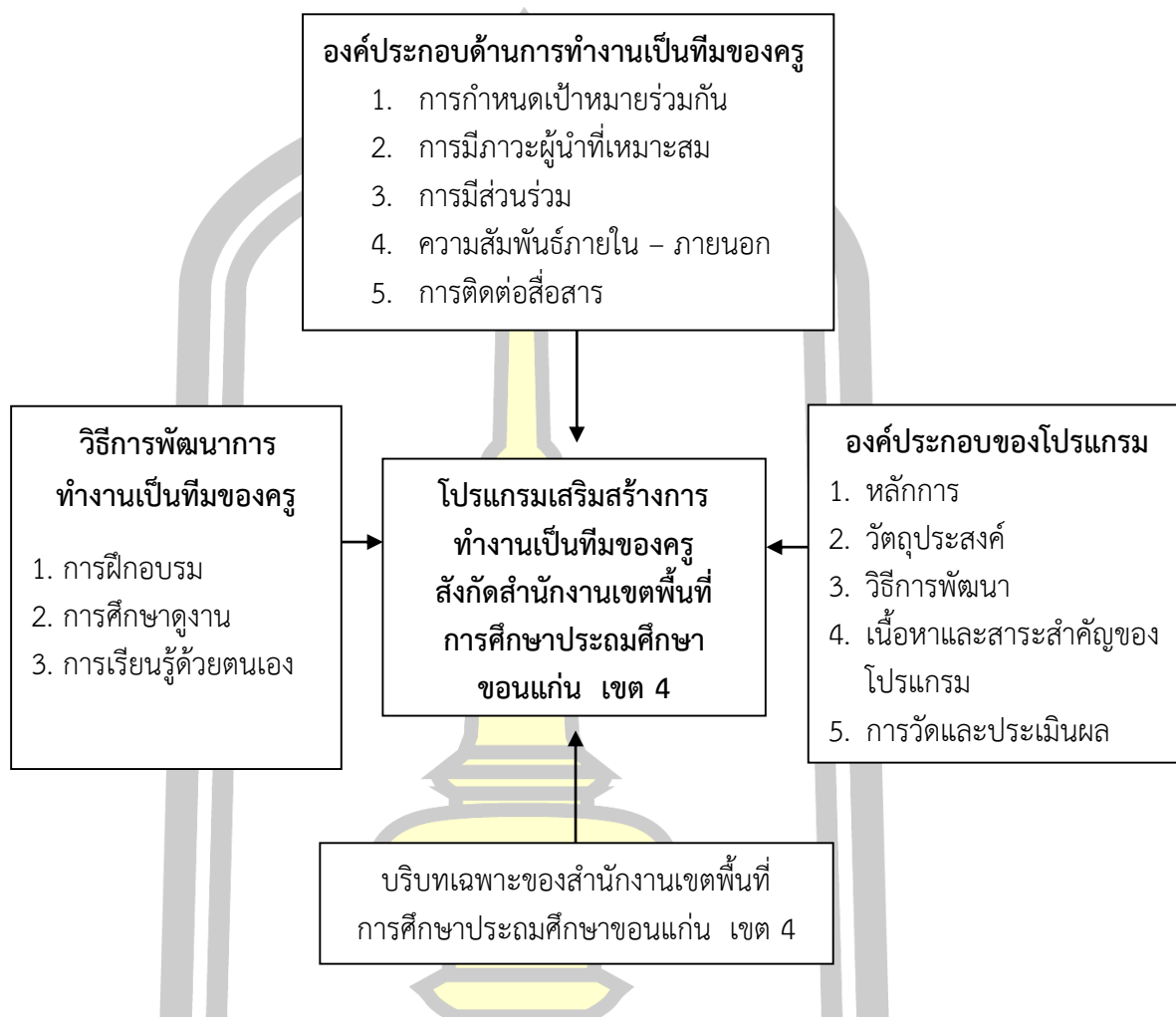
จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาภายใต้กรอบแนวคิด ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของครู จากแนวคิดของนักวิชาการ ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม 3) การมีส่วนร่วม 4) ความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก และ 5) การติดต่อสื่อสาร (Parker, 1990; Kazemak, 1991; Woodcock and Francis, 1994; Johnson and Johnson, 1991; ฉันทนา จันทบรรจง, 2542; ยงยุทธ เกษสาคร, 2545; ทิศนา แชมณี, 2545; ญัฐพันธ์ เขจรนนทน และคณะ, 2545; ทองทิพภา วิริยะพันธ์, 2551)

2. วิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู จากแนวคิดของนักวิชาการ ประกอบด้วย (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์, 2552; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542; เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา, 2552) ประกอบด้วย 1) การศึกษาดูงาน 2) การฝึกอบรม และ 3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง

3. องค์ประกอบของโปรแกรม จากแนวคิดของนักวิชาการ ประกอบด้วย (Boone, 1992; Caffarella, 2002; อารง บัวศรี, 2542; สุมิตรา พงศธร, 2550) ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนา 4) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม และ 5) การวัดและประเมินผล

จากกรอบแนวคิดข้างต้น นำมาสรุปเป็นแผนภาพ กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดและทฤษฎีในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู หมายถึง การออกแบบวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาครูด้านการทำงานเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ให้เกิดความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ด้านการทำงานเป็นทีม โดยใช้กระบวนการในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ของโปรแกรม การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม การสร้างโปรแกรมเพื่อใช้ในการฝึกอบรม การนำโปรแกรมไปใช้ และการประเมินผล

2. การทำงานเป็นทีมของครู หมายถึง การร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายสูงสุดร่วมกันของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง สมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม มีความชัดเจนในเป้าหมายของการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย 1) มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน 2) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน 3) เข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายร่วมกันเป็นอย่างดี 4) เป้าหมายต้องมีความชัดเจนแน่นอนในระยะหนึ่ง 5) สมาชิกควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย 6) สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการทำงานตามความสามารถ

2.2 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมซึ่งแสดงออกถึงความเป็ นผู้นำมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความสามารถในการบริหาร จัดการ การโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ประกอบด้วย 1) การมีความ มั่นใจในตัวเอง 2) การเป็นแบบอย่างพฤติกรรมที่ดี 3) การมีเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 4) การสร้าง ความมั่นใจและก่อให้เกิดความร่วมมือ 5) การสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 6) การใช้กลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 7) การมอบอำนาจให้ผู้อื่น

2.3 การมีส่วนร่วม หมายถึง สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็น รวมตัดสินใจ รวมแก้ ปัญหา รวมถึงรวมทำงานในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ต้นจนถึงขั้นสุดท้าย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมในการประชุม 2) การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา 3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร 4) การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา 5) การ มีส่วนร่วมในการประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ 6) การมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์

2.4 ความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมในการสร้าง สัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลสามารถ รวมพลังทำงานอย่างได้ผล มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย 1) ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน 2) ยอมรับในความสามารถและ เห็นคุณค่าของกันและกัน 3) ยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน 4) กระจายงานและความ รับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุกคนอย่างยุติธรรม 5) มีทัศนคติที่ดีและสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน 6) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา

2.5 การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีการสื่อสารอย่างอิสระ สมาชิกสามารถสื่อสารได้ทั้งความคิดและความรู้สึก สามารถสอบถามข้อขัดข้องใจในการดำเนินงาน ของ ทีม รวมทั้งเปิดโอกาสให้อภิปรายอย่างอิสระในการหาข้อยุติในความคิดเห็นที่แตกต่าง ประกอบด้วย 1) การใช้ภาษาที่ถูกต้องและทำให้เกิดความเข้าใจ 2) การใช้ภาษาที่เหมาะสมและ น่าเชื่อถือ 3) การมีเจตนาและทัศนคติที่แน่ชัดในการสื่อสาร 4) การใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารทำให้ ประสบความสำเร็จ และ 5) การมีความรู้ในเรื่องที่สื่อสาร

3. วิธีการพัฒนาครูด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง วิธีการพัฒนาความสามารถในการ ทำงานเป็นทีมประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

4. โปรแกรม หมายถึง ชุดกิจกรรมในการพัฒนาครูที่สร้างขึ้นอย่างเป็นระบบโดยการ ประยุกต์องค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 4 ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ วิธีการพัฒนา เนื้อหาและสาระสำคัญของ โปรแกรม และการวัดและประเมินผล

5. กระบวนการพัฒนาโปรแกรม หมายถึง รายละเอียดขั้นตอนการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น การออกแบบโปรแกรม การตรวจสอบโปรแกรม

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่กำกับดูแลประสานส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในอำเภอกระนวน อำเภอเขาสมนกวาง อำเภอชำสูง อำเภอน้ำพอง และอำเภออุบลรัตน์ จำนวน 5 อำเภอ จำนวน 175 โรงเรียน



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยกำหนดหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การทำงานเป็นทีมของครู
2. วิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู
3. โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
4. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4
5. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น
6. การสนทนากลุ่ม (Focus Group)
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การทำงานเป็นทีมของครู

แนวคิดการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม มีผู้ให้แนวคิดการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้ อุตัย บุญประเสริฐ (2545) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่า เป็นสิ่งที่ใช้กันมานานและใช้จนเป็นปกติในหน่วยงานทั่วไป แต่ปัจจุบันเป็นสิ่งที่กำลังได้รับความสนใจและมีการเอาใจใส่นำมาปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายมากยิ่งขึ้น ทั้งในองค์กรและของรัฐและเอกชน ความสนใจและใส่ใจในเรื่องนี้เป็นความต้องการทางการบริหาร อันเป็นผลมาจากการศึกษาที่เน้นเรื่องคน เรื่องกลุ่ม เรื่องธรรมชาติของกลุ่มและธรรมชาติของคนในกลุ่ม ตลอดจนเรื่องแบบแผนของปฏิสัมพันธ์และกระบวนการดำเนินงานในกลุ่มคนแบบต่าง ๆ เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ในการทำงานได้อย่างดีหลักการสำคัญของการทำงานเป็นทีมอยู่ที่การบริหารหรือจัดการ โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม (Participation) ยึดหลักการร่วมมือกัน (Co - Operation) โดยให้มีการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม (Team Work) และการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง (Team Building) โดยเน้นให้แต่ละบุคคลเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานร่วมแบบเป็นทีม เน้นกระบวนการกลุ่ม (Group Process หรือ Group Dynamic) ในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันเดียวกันและเน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงในหน่วยงานนั้น ตามปกติแล้วไม่อาจเกิดขึ้นได้เองโดยธรรมชาติตามปกติในการรวมกลุ่มของคน แต่ต้องมีการสร้างสรรค์และพัฒนาอยู่เสมอจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องมึบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์

และส่งเสริมให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นทีมงานที่แข็งแกร่ง และเป็นทีมงานที่มีกลไกในการทำงานสอดคล้องกับหลักการของกระบวนการกลุ่มในการทำงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่า มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่ต้องอยู่ร่วมกันเป็นสังคม ต้องพึ่งพาอาศัยช่วยเหลือกัน เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตและทำงานต่าง ๆ ได้ประสบผลสำเร็จ ธรรมชาติของมนุษย์ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน และการทำงานให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพนั้นต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจด้วยความเต็มใจ ไว้วางใจกัน และคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญด้วย จึงมีแนวทางการสร้างทีมงานขึ้นเพื่อให้บุคคลทำงานร่วมกันได้อย่างดี

สุนันทา เลานันท์ (2549) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่า เกิดจากศาสตราจารย์กลุ่มหนึ่งของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดโดยมีเอลตัน เมโย (Elton Mayo) ซึ่งเป็นบิดาแห่งการศึกษามนุษย์สัมพันธ์ในสหรัฐอเมริกา ศึกษาผลกระทบแสงสว่างที่มีต่อผลผลิตของงาน ผลการทดลองสรุปว่า กลุ่มคนที่ปฏิบัติงานในห้องที่มีแสงสว่างเพียงพอมีผลการปฏิบัติงานที่มาก กล่าวคือคนงานจะทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าภายใต้สภาวะที่มีแสงสว่างไม่เพียงพอ

วารภรณ์ ตระกูลสฤชต์ (2549) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่า คนเรามีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน เราควรนำจุดเด่น จุดดีของแต่ละบุคคลในทีมมาช่วยให้งานที่ทำบรรลุเป้าหมาย การทำงานเป็นส่วน ๆ ย่อมได้ผลดีไม่เท่ากับการทำงานที่ร่วมมือกันและความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมขึ้นอยู่กับสมาชิกในทีมเป็นสำคัญ

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2553) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่า การบริหารองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การประเภทใด ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นซึ่งในปัจจุบันรูปแบบของการทำงานได้เป็นไปในลักษณะการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ ทีมงานเหล่านั้นประกอบด้วย ผู้มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ทำให้ทีมงานสามารถระดมความคิดทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด แต่เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการทำงานเป็นทีมสูงสุดผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับหลักในการบริหารทีมงานให้ละเอียดลึกซึ้ง เพราะนอกจากจะทำให้ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทีมงานให้เหมาะสมแล้วหากเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาให้เป็นไปอย่างเหมาะสมได้ด้วย

จากแนวคิด ทฤษฎีการทำงานเป็นทีมของบุคคลต่าง ๆ สามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน สมาชิกในทีมทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งในด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ และมีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้สามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จได้

ความหมายการทำงานเป็นทีม

ความหมายของคำว่า การทำงานเป็นทีม มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมในมุมมองที่แตกต่างกันไป ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

พิสมัย สุภัทรานนท์ (2548) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน กำหนดเป้าหมายหรือแนวทางร่วมกัน โดยต่าง

รับผิดชอบร่วมกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ส่วน วิชัย โสสุวรรณจินดา (2545) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม ได้แก่ คนที่มาร่วมกันเฉย ๆ เพราะทีมงานจะรวมถึงความเป็นผู้นำกลุ่มการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่มจะมีผลต่ออย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างที่มามีการทำงานอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักรและมีการประสานการทำงานเป็นทีมสมาชิกทุกคนสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน สอดคล้องกับณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546) ที่กล่าวถึงการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันและเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพันและความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อสมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ ในทางปฏิบัติทีมอาจมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ได้ แต่ส่วนมากจะต้องประกอบด้วยผู้นำทีมและสมาชิกทีมที่อาจจะมาจากหน่วยงานต่าง ๆ กัน แต่ละคนต้องพยายามปฏิบัติงานให้สอดคล้องและประสานกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดของทีมเป็นเครื่องกำหนด

วิลาวรรณ รพีไพศาล (2542) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานร่วมกันของสมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายบรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มต่างจิตใจตรงกัน ร่วมมือกันอย่างเต็มความสามารถ มีการประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด

ฉันทนา จันทรบรรจง (2545) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า กลุ่มซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะต่าง ๆ กัน และทักษะเหล่านั้นเอื้ออำนวยต่อการทำงานของสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม โดยสมาชิกในกลุ่มนั้นมุ่งจะบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

Huse (1982) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า

ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาเดียวกัน

ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน

ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติ

ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

Kezsbom (1990) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า การมอบหมายพิเศษให้กับกลุ่มบุคคลซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงานและทราบว่า จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันในอนาคตที่จะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

Parker (1990) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งคนในกลุ่มนี้จะมีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จคือการทำงานร่วมกัน

Jonhson และ Jonhson (1991) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์มารวมกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

Woodcock และ Francis (1994) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันในธรรมชาติของ Woodcock and Francis ว่าบุคคลจำนวน 50 คนขึ้นไปไม่ใช่ทีม ถ้าทีมเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและไม่มีเป้าหมายร่วมกันจะเป็นทีมก็ต่อเมื่อสมาชิกมีกิจกรรมผู้พันกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

สุเมธ งามกนก (2550) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานของเอกัตบุคคลร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน เป็นการรวมตัวที่ต้องอาศัยความเข้าใจ ผูกพัน และความร่วมมือประสานช่วยเหลือให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ชรินยา สุขย์ออย ปิยนันท์ ชุมปัญญา และวสุจี จันแป้น (2551) ได้ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีการกำหนดบทบาทของสมาชิก คือ บทบาทผู้นำ บทบาทสมาชิก มีการวางแผน การปฏิบัติงานตามแผน การตรวจสอบปรับปรุงเพื่อให้บรรลุผล

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายสูงสุดร่วมกัน สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการไว้ว่า การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายสูงสุดร่วมกันของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเกิดจากความเชื่อพื้นฐานที่ว่า มนุษย์มีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ถ้าเรานำมนุษย์เหล่านั้นมารวมกันก็จะประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งถ้าได้มีการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดระบบสื่อสารที่เหมาะสมจะทำให้การทำงานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายและก่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างยิ่ง (เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, 2542) แม้ว่าการทำงานในองค์การจะเป็นความสำเร็จของกลุ่มงานแต่ต้องยอมรับว่า การที่องค์การจะทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้นเป็นสิ่งที่ยากยิ่ง โดยเฉพาะในสังคมไทยต่างก็ยอมรับกันว่าไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานแบบทีม ในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้เราต้องยอมรับว่า สังคมไทยจำเป็นต้องพัฒนาวิธีการทำงานแบบมีส่วนร่วมโดยการสร้างทีมงานที่ทรงคุณภาพเพื่อจะช่วยขับเคลื่อนในองค์กร สังคมและประเทศไทยเจริญรุดหน้าไปในทิศทางที่สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนาทีมงานเป็นอย่างยิ่ง (ทองใบ สุดซารี, 2549) ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เป็นแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพปัจจุบัน ด้วยเหตุผลที่ว่า ทีมงานเป็นเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในทีม และยังมีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

สมชาติ กิจยรรยง (2540) ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่า

1. งานบางชนิดไม่สามารถทำให้สำเร็จ ด้วยคนเพียงคนเดียวได้
2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วน ที่จำเป็นต้องระดมกำลังคนเพื่อทำงานให้สำเร็จทัน

ตามกำหนดเวลา

3. งานที่ต้องทำเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถจากบุคลากรที่หลากหลาย

4. งานบางงาน เป็นงานที่หลาย ๆ หน่วยงานต้องรับผิดชอบร่วมกัน
5. งานบางงาน เป็นงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์
6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เนื่องจากทีมงานมีวิธีการหรือแนวทางหลากหลายในการแก้ปัญหา
7. การทำงานเป็นทีมส่งเสริมให้มีการพัฒนาการเรียนรู้ และการอภิปรายแนวคิดต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง การได้มีโอกาสอภิปรายในเรื่องที่เป็นปัญหากับทีมจะทำให้เราเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาแนวคิดของตนเองและของทีมได้อย่างกว้างขวาง
8. ความพึงพอใจของสมาชิกต่อการตัดสินใจของทีมเพิ่มมากขึ้น เพราะสมาชิกได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และการแก้ปัญหา ซึ่งสร้างความรู้สึกผูกพัน และความรับผิดชอบ ต่อแนวทางอันเกิดจากการตัดสินใจนั้น เนื่องจากตนได้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดแนวทางนั้น ๆ ขึ้น
9. สมาชิกของทีมจะเข้าใจตนเองได้ดีขึ้น ขณะที่ตนมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่น การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้เราตระหนักถึงคุณลักษณะของตัวเราที่เรามองไม่เห็น แต่คนอื่นจะมองเห็น

วิภาทร มาบสุข (2543) ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่า มีความสำคัญต่อบุคคลและคนในองค์กรดังต่อไปนี้

1. เกิดความสามัคคีและความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน และช่วยเหลือกันทำงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายเดียวกันอีกทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีด้วย
 2. ทีมจะเป็นผู้ก่อกำเนิดงานเล็ก ๆ ไปสู่งานใหญ่และงานใหญ่จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
 3. สมาชิกทุกคนที่ได้โอกาสปรึกษาหารือกันเพื่อสร้างมาตรฐานของงานในขณะเดียวกันสามารถพัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กับความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของทีมงาน
 4. มาตรฐานการทำงานที่ดีของทีมงานทีมหนึ่งในองค์กรจะมีผลดีต่อการกำหนดมาตรฐานงานแก่ทีมงานในหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กรเดียวกัน ซึ่งทำให้มาตรฐานการทำงานของภาพรวมทั้งองค์กรดีไปด้วย
 5. ทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโตมีมาตรฐานงานที่ดี มีบรรยากาศในการทำงานดีสมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สมาชิกรักใคร่ชอบพอกันและไม่มีความขัดแย้งในการทำงาน สมาชิกของทีมงานมักจะเห็นด้วยกับผู้บริหารระดับสูงมากกว่าคิดด้วยผลประโยชน์เฉพาะตน และสมาชิกทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ซึ่งจะส่งผลดีต่อความสำเร็จในประสิทธิภาพ
- ชาญชัย อาจินสมาจาร (2544) ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีมในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ องค์กรดังกล่าวได้ใช้ทีมงานหรือคณะทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของความสำเร็จในด้านการศึกษา สถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สิ่งหนึ่งที่สำคัญยิ่งนั้นก็ต้องมีทีมงานที่มีคุณภาพ และสิ่งที่จะต้องเร่งดำเนินการคือการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรใดจะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับทรัพยากรบุคคล เพราะคนเป็นศูนย์กลางของความสำเร็จคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่สามารถพัฒนาให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นได้คนเป็นผู้ที่จะกำหนดระบบงานที่เหมาะสม และเป็นผู้ปฏิบัติงานใน

ระบบที่กำหนดไว้ การบริหารองค์กรจะต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นอันดับต้น ๆ ให้มีความก้าวหน้าเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในงาน มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการทำงานเป็นทีมนั้นจะมีส่วนช่วยให้คนได้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งจะทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือทีมงานนั้นเสมอ อีกทั้งยังสามารถเพิ่มความผูกพันกับองค์กรนั้นได้ด้วย

ทิกนา แชมมณี (2545) ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่า

1. มนุษย์เรามีข้อจำกัดในการทำงาน ดังนั้นงานใดใหญ่หรือสลับซับซ้อนคนเดียวคงทำไม่สำเร็จ จึงต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม
2. มนุษย์ทุกคนมีข้อแตกต่างกันในเรื่องของความคิด สติปัญญา หากงานใดได้มีการช่วยกันคิด ช่วยกันระดมสมอง ก็จะทำให้การทำงานได้รอบคอบขึ้น
3. ตามธรรมชาติแล้วมนุษย์เราชอบที่จะทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การทำงานร่วมกันจึงเป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์
4. การทำงานในปัจจุบัน ต้องใช้ความร่วมมือในการทำงานขององค์กรทุกระดับชั้นหากไม่มีทักษะในการทำงานเป็นทีม ก็จะมีอุปสรรคในการพัฒนาองค์กร
5. การทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพจะให้ผลดีที่มากกว่าการทำงานคนเดียว
6. การทำงานร่วมกันทำให้บุคคลได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการพัฒนาร่วมกัน

Woodcock และ Francis (1994) ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่า

1. สมาชิกทีม แต่ละคนปฏิบัติงานในกลุ่มที่ทุกคนยอมรับ ความสามารถของกันและกัน และความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ขององค์การ
2. หัวหน้าทีมมอบอำนาจ และให้โอกาสแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ
3. สมาชิกทีมงานได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานดีที่สุด
4. ความหลากหลายด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญของทีมงาน ช่วยให้ความสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงด้วยดี
5. เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ
6. ช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน
7. สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบร่วมกัน และผูกพันทางใจ

ณัฐพันธ์ เจริญนันท และคณะ (2545) ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่า

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิกเพราะการทำงานเป็นทีมจะช่วยสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดี ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และช่วยทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้กลุ่มสามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสมาชิกในทีมจะมีความสามัคคีพร้อมเพรียงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งทางด้าน

กำลังความคิด กำลังกาย และกำลังใจ โดยสมาชิกสามารถร่วมมือกันและผนึกกำลังกันให้เป็นหนึ่งเดียวในการร่วมกันคิดแก้ไขปัญหา และฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ อย่างราบรื่น

2. สร้างความมั่นคงในอาชีพ ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเพิ่มผลผลิตทำให้องค์กรมีรายได้และกำไรสูงขึ้น สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกของทีมงานมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้้องค์กรต่าง ๆ มักจะปรับระบบประเมินผล และให้ผลตอบแทนที่จูงใจแก่ทีม ทำให้สมาชิกในทีมงานที่ประสบความสำเร็จมีความก้าวหน้า ทั้งทางด้านการงาน รายได้ และอาชีพที่มั่นคง

3. สร้างความสัมพันธ์ในงาน สมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยระดมกำลังกาย กำลังใจและกำลังความคิด ตลอดจนความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ และความผูกพันในฐานะสมาชิกของทีมหรือที่เรียกว่า “One For All All For One” ทำให้บุคคล ทีม และงานมีความผูกพันกันอย่างใกล้ชิดและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

4. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน ทีมงานต้องกำหนดและจัดสรรตำแหน่งอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิก เช่น หัวหน้าทีม นักวิเคราะห์ผู้ประสานงานของทีม และสมาชิกอื่น ๆ โดยสมาชิกที่ร่วมทีมจะรับรู้ ยอมรับ และมีความเข้าใจต่อกันว่าเขาจะต้องแสดงบทบาทอย่างไรและในช่วงเวลาใดให้เหมาะสม และส่งเสริมการทำงานของสมาชิกอื่น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีมงาน และเอกภาพของกลุ่ม

ดังนั้น สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของการบริหารงานภายในองค์กร ให้รอดพ้นก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว สามารถช่วยกันทำงานต่าง ๆ ที่ซับซ้อนให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตยิ่งขึ้น

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม นอกจากจะช่วยให้งานดำเนินการจนประสบความสำเร็จแล้วยังช่วยให้สมาชิกของทีมงานเกิดความรู้สึกว่าเป็นที่ต้องการของสมาชิก มีคุณค่า เมื่อสมาชิกในทีมช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย สมาชิกและทีมงานเกิดความภาคภูมิใจ ต่างมีความจงรักภักดีต่อทีมงาน และเกิดความรู้สึกและหมู่คณะ หลังจากการฝึกคนให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมแล้วจะสามารถทำงานให้บรรลุจุดหมายได้ การทำงานเป็นทีมอาจเริ่มจากการจัดการในระดับสูงลงมาถึงการจัดการระดับต่ำขององค์กร หรือการตั้งทีมงานเฉพาะกิจ เพื่อศึกษาปฏิบัติการแก้ปัญหาและดำเนินงานเฉพาะด้านตามที่ได้รับมอบหมาย การทำงานเป็นทีมจึงเป็นกุญแจสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง ลักษณะของการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมองค์ประกอบต่าง ๆ จากนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ดังนี้

ฉันทนา จันทรบรรจง (2542) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานเป็นทีมที่เกื้อหนุนการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย

1. จุดมุ่งหมายและความมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน ทุกคนต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายของทีมเป็นอย่างดี และเป้าหมายนั้นต้องมีความแน่นอนในระยะเวลาหนึ่ง การกำหนดจุดมุ่งหมายของทีมควรให้สมาชิกมีส่วนร่วมหรือถ้าไม่มีโอกาสมีส่วนร่วม

โดยตรงเนื่องจากสมาชิกมากเกินไป ควรต้องให้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นก็ควรจะให้สมาชิกทุกคนได้รับรู้โดยเร็ว นอกจากนี้จะต้องพยายามทำให้จุดมุ่งหมายส่วนตัวของสมาชิกแต่ละคนสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายเพื่อภาระหน้าที่ของทีมงาน เพราะถ้าจุดมุ่งหมายส่วนตัวสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายกลุ่ม จะเกิดความขัดแย้ง และก่อให้เกิดภัยพิบัติซ่อนเร้น (Hidden Agenda) เช่น การมุ่งเอาชนะกันเองภายในทีมและอื่น ๆ ที่ทำให้การดำเนินงานของทีมเป็นไปด้วยความยุ่งยาก

2. ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหมาะสม คุณลักษณะของหัวหน้าหรือผู้นำทีม ได้แก่ เป็นที่ยอมรับนับถือสมาชิกกลุ่มด้วยความจริงใจ เป็นคนเปิดเผยจริงใจซื่อสัตย์ เป็นกันเอง ไม่มีอิทธิพลครอบงำกลุ่ม ไม่เป็นเผด็จการที่กรูแบบ มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในงานสูง สามารถนำการประชุมได้อย่างดี ไม่ผูกขาดการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือกลุ่มเสมอ และสามารถเสนอผลงานให้กลุ่มและสาธารณะเข้าใจได้

3. สมาชิกที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสม ได้แก่ สมาชิกเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ทั้งตนเองและของกลุ่ม เป็นผู้ยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิกและของกลุ่ม เป็นผู้รู้จักแสดงความคิดเห็น กล่าวพูด กล่าวเสนอแนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม เคารพในมติของกลุ่มและไม่เบียดเบียนมติของกลุ่มออกไปเข้าความคิดเห็นของตน มีความเสียสละและอุทิศตนเพื่อช่วยงานของกลุ่มในทุกรูปแบบ

4. ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก ความเหนียวแน่นหรือความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกลมเกลียวกันในหมู่สมาชิกเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

5. วิธีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับข้อมูล ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความร่วมมือกันและสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในทุกขั้นตอนการทำงาน คือ

5.1 การวางแผนที่ดี คือ มีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนชัดเจนเข้าใจง่าย มีความสอดคล้องกับแผนระดับผู้บริหาร การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินการต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมด้วยให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนอย่างชัดเจน มีการใช้ระบบข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจทุกขั้นตอน มีระบบการควบคุมการดำเนินงานตามแบบแผน มีความยืดหยุ่นพอที่จะสามารถปรับให้ใช้เหมาะสม ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป มีการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.2 การติดต่อสื่อสารที่ดี โดยเฉพาะการสื่อสารด้วยการประชุม ซึ่งจำเป็นมากสำหรับการทำงานเป็นทีม เพราะการประชุมเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ทำให้มีความเข้าใจข้อเท็จจริงต่าง ๆ ดีขึ้น เป็นการกระจายข่าวสารไปได้ทุกทิศทาง และเปิดโอกาสให้ร่วมแก้ปัญหาโดยผนึกความคิด ปัญหา และประสบการณ์ของคนหลายคน ทำให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ในขณะที่เดียวกันอาจจะใช้การประชุมเป็นเครื่องมือทุเลาปัญหาที่ยังไม่สามารถแก้ไขได้ เปิดช่องให้มีการระบายความอัดอั้นตันใจของคนบางคนและการประชุมยังช่วยให้มีโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อันจะทำให้เกิดทรรศนะกว้างขวางขึ้น ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นและเข้าใจกันมากขึ้น

5.3 การประเมินผลที่ดี เพื่อให้สมาชิกมีโอกาสทบทวนผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายองค์กร ได้ทราบจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานตลอดจนความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น การประเมินงานโดยทีมจะต้องพยายามไม่ให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน ข้อควรระวัง ได้แก่ แบบประเมินผลงานจะต้องได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกของกลุ่ม เมื่อทุกฝ่ายเห็นชอบถือเป็นนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัด และก่อนที่จะใช้แบบหรือเครื่องมือประเมินต้องมีการประชุมชี้แจงและทำความเข้าใจกับสมาชิกก่อน

5.4 การปรับปรุงโดนความร่วมมือของกลุ่ม เป็นขั้นตอนสำคัญของการทำงานกลุ่ม หลังจากการประเมินผลโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากมีจุดบกพร่องควรร่วมกันพิจารณาหาทางแก้ไขข้อบกพร่องให้สำเร็จ

6. รูปแบบหนึ่งของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เช่น กลุ่มควบคุมคุณภาพ ซึ่งเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารงานภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน เปิดโอกาสให้พนักงานปรับปรุงหน่วยงาน ความรู้ความสามารถ สติปัญญาและประสบการณ์ของแต่ละคน ร่วมกันปรับปรุงงานในหน่วยงานโดยอาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ไขปัญหา วิธีการทำงานของกลุ่มคุณภาพเน้นขั้นตอนตามวงจรเดมมิง (Deming Circle ของ Dr.Edwards Deming) ดังนี้

P คือ Plan หมายถึง การวางแผน เพื่อเลือกปัญหาและตั้งเป้าหมายร่วมกัน

D คือ Do หมายถึง การแก้ปัญหาพร้อมกันหรือการนำวิธีการแก้ปัญหาไป

ปฏิบัติ

C คือ Check หมายถึง การเปรียบเทียบผลการทำงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยนำข้อมูลก่อนดำเนินงานและหลังการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกัน

A คือ Action หมายถึง การนำวิธีแก้ปัญหาที่ได้ผลมากำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อถือปฏิบัติต่อไป แต่ถ้าไม่ได้ผลนำไปพิจารณาวางแผนเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

7. บรรยากาศของกลุ่มที่เป็นกันเอง เปิดเผยจริงใจ และยอมรับซึ่งกันและกัน ในทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ทุกคนในทีมจะต้องเป็นกันเอง ไม่ตึงเครียด มีความเอาใจใส่ในงานร่วมกัน ทำงานอย่างจริงจังและเป็นธรรมชาติ ไม่ผินทำหรือแกล้งทำเฉพาะต่อหน้าผู้อื่น ไม่แสดงความเบื่อหน่าย รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ไม่มีการใช้อารมณ์หรือพูดนอกเรื่องไม่แสดงความเป็นศัตรูหรือแสดงความรังเกียจฝ่ายที่มีความเห็นขัดแย้ง การวิพากษ์วิจารณ์กันอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา และทุกคนสามารถทำได้ด้วยความสบายใจและสมาชิกรู้สึกกว่าตนเองมีอิสระเต็มที่ที่จะแสดงความรู้สึกออกมาได้ทันที เมื่อมีปัญหาไม่ต้องเก็บความรู้สึกและเมื่อนำเสนอปัญหาทุกคนยินดีรับฟังและร่วมกันแก้ไขปัญหา

ทิสนา แชมณี (2545) อธิบายถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน คือ บุคคลที่ร่วมกันทำงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการมารวมกลุ่มร่วมกัน จะต้องมี การรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน คือ บุคคลที่มารวมกันทำงานนั้น จะต้อง มีบทบาทหน้าที่การดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีการสื่อความหมายต่อกันและกัน เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน

4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

5. การตัดสินใจร่วมกัน คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีโอกาสร่วมกันที่จะตัดสินใจในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่ง

6. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551) กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ประกอบด้วย

1. เป้าหมาย (Goals) สมาชิกในทีมงานต้องมีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยสมาชิกในทีมงานต้องรับรู้เป้าหมายและวางแผนให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

2. บทบาท (Roles) สมาชิกทุกคนที่ทำงานร่วมกัน จะมีการกำหนดบทบาทอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจในบทบาทของตนเองและสมาชิกอื่น ๆ ของทีมงาน

3. กระบวนการทำงาน (Procedures) มีการตรวจสอบกระบวนการทำงานในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 การตัดสินใจ โดยพิจารณาผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ วิธีการดำเนินการในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3.2 การสื่อสาร โดยให้สมาชิกสามารถติดต่อสื่อสารกันอย่างอิสระเปิดเผยทั้งในทีมหรือระหว่างทีมงานกับสังคมภายนอก การสื่อสารกันจะทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

3.3 การปรึกษาหารือ เป็นหัวใจของการทำงานเป็นทีม เพราะจะทำให้สมาชิกเข้าใจและยอมรับเป้าหมายของทีม อีกทั้งยังทำให้มีทัศนคติที่ดีและเป็นมิตรต่อกัน เนื่องจากสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ฉะนั้นบรรยากาศในทีมงานจึงเป็นบรรยากาศของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

3.4 ภาวะผู้นำ ผู้นำทีมงานต้องพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกทีมงานเพราะจะได้นำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำทีมงานให้เหมาะสม เพื่อให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน (Relationships) การทำงานเป็นทีมจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน ทำให้ต้องหาวิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน โดย

4.1 สร้างความไว้วางใจ สมาชิกต้องไม่ดูถูกซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก และเห็นคุณค่าของกันและกัน หากมีปัญหาหรืออุปสรรคที่พร้อมจะช่วยกันแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น

4.2 มีการเสียสละในการทำงานร่วมกัน สมาชิกต้องเสียสละแรงกายแรงใจ รวมทั้งออกค่าใช้จ่ายบ้างในบางกรณีที่เป็น

4.3 มีการให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มไม่ใช่รายบุคคล

4.4 สร้างค่านิยมในการทำงาน โดยนำทีมงานใช้วิธีกระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุกคนเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และคณะ (2545) กล่าวถึง การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงรายละเอียด ดังนี้

1. เป้าหมาย (Goal) เป็นเรื่องที่สำคัญและขาดไม่ได้กับทุกทีม เพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการพัฒนาของทีม สมาชิกทุกคนจะต้องเข้าใจ มีส่วนร่วมและมีความผูกพันกับเป้าหมายของทีม

2. การแสดงออก (Expression) สมาชิกทุกคนในทีมมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรีแต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อสมาชิกคนอื่น ๆ

3. ความเป็นผู้นำ (Leadership) สมาชิกทุกคนในทีมจะต้องเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ และตามความสามารถของตน

4. การแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (Consensus) สมาชิกทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นโต้ตอบและลงมติร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาและปฏิบัติงานโดยไม่สร้างความกดดัน หรือบังคับสมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องยอมรับเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจ

5. ความไว้วางใจ (Trust) สมาชิกในทีมจะต้องเชื่อใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ สนับสนุนการตัดสินใจของสมาชิกในทีมและร่วมมือกันปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การทำงานจะอาศัยความคิดและความสามารถของสมาชิกทุกคนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของทีม

ยงยุทธ เกษสาคร (2545) กล่าวถึง การสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพจะต้องตระหนักถึงองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนดำเนินงาน เพื่อทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม ช่วยสร้างความผูกพันและความรับผิดชอบร่วมกัน

2. มีการวางแผนล่วงหน้าร่วมกันเพื่อสมาชิกจะได้รู้ว่าต้องทำตามขั้นตอนอย่างไร

3. เข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร โดยพยายามช่วยทำทุกอย่างให้เป้าหมายขององค์กรนั้นสัมฤทธิ์ผล

4. มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยระบบเปิด และเพื่อให้ติดต่อองค์กรภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. แบ่งงานให้แต่ละคนรับผิดชอบอย่างชัดเจนตามความรู้ความสามารถของเอกบุคคลเพื่องานจะได้ไม่ซับซ้อน ให้สมาชิกเข้าใจบทบาทของตนว่าต้องทำอะไรบ้าง โดยไม่ก้าวก่ายบุคคลอื่น

6. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อทุกคนจะได้ช่วยกันคิดช่วยกันทำ ช่วยกันหาทางแก้ไขการปฏิบัติให้ดีขึ้น

7. จัดให้กลุ่มที่มีความคิด ค่านิยม ความเชื่อ และมีอารมณ์เหมือน ๆ กันอยู่ด้วยกัน กลุ่มจะได้มีพลัง

8. เลือกสรรสมาชิกที่มีความสามารถเพื่อช่วยกันทำงาน จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ ทีมจะอยู่รอดยากถ้าได้คนไม่มีคุณภาพ

9. สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคนได้ถูกต้อง ไม่ว่าจะทำงานด้วยความพอใจหรือความมั่นคง อันเป็นความสำเร็จแห่งชีวิต

10. สามารถใช้ข้อขัดแย้งเป็นเชิงสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย โดยการส่งเสริมให้กลุ่มสามารถทำงานร่วมกับกลุ่มอื่นได้ เพื่อที่จะได้มีความสามัคคีกันนอกกลุ่ม

Parker (1990) กล่าวถึงคุณลักษณะ 12 ประการ ที่แสดงถึงทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) วัตถุประสงค์ในที่นี้อาจใช้คำหลายคำแทน 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 ต้องการเข้าร่วมในการอภิปรายและกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าเป็นการแสดงออกทางวาจา หรือท่าทาง เป็นไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็น หรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง ส่วนร่วมในด้านอื่น ๆ เช่น การพยักหน้า การจดบันทึกตัวอย่างในการจัดประชุมสมาชิกบางคนอาจเตรียมรายงาน เอกสาร การเสนอผลงาน ขณะที่บางคนจัดห้องประชุม เตรียมเครื่องมือ ไมโครโฟน และเทปบันทึกเสียง เป็นต้น

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกอื่นอย่างตั้งใจ คิดพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟัง และสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมที่แสดงความตัดสินใจให้กับคู่สนทนา เช่น การพยักหน้า การใช้สายตาดูจับที่คู่สนทนาการใช้คำพูดสั้น ๆ เสริม ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารดีขึ้น

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) ในที่นี้หลีกเลี่ยงการใช้คำว่า “ความขัดแย้ง” เพราะในธรรมชาติจะสื่อความหมายไปในทางลบ ความไม่เห็นด้วยเป็นปรากฏการณ์อันเป็นผลเนื่องมาจากพลวัตที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นบรรยากาศการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น แม้เป็นความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกคนอื่น ๆ ก็ตาม ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องการให้มีการสื่อความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สมาชิกในทีมตั้งใจรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเข้าใจเบื้องต้นเรื่องเหล่านั้น การรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่างและแสวงหาจุดร่วม มีการมองว่าความหลากหลายต่าง ๆ เป็นจุดแข็งของ

ทีมสมาชิกต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวก ทุกคนคิดตรงกันว่าถ้ามีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จะนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมได้ในที่สุด

6. ความเห็นพ้องกัน (Consensus) เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหา ความคิด หรือการตัดสินใจ ซึ่งแสดงออกถึงการมีความสมานฉันท์และเอกภาพของทีม แต่ต้องไม่ใช่มาจากการออกคะแนนเสียง (Vote) สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นเอกฉันท์ อาจมีสมาชิกบางคนไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับกติกาการปฏิบัติ ตามมติของทีม

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) การเจรจาติดต่อระหว่างทีม บรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกันบทบาทของผู้นำทีมมีความสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจในการสื่อสารหลายประการ คือ ประการแรก ผู้นำต้องสนับสนุนให้มีการอภิปราย ปัญหาและเรื่องสำคัญต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง บางครั้งอาจต้องขอคำแนะนำจากสมาชิกของทีม ประการที่สอง ผู้นำเห็นด้วยกับแนวคิดที่ว่าสมาชิกทีมต้องร่วมมือกันทำงาน มีความรับผิดชอบร่วมกัน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignment) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาทเพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจตรงกัน

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

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relation) สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้รับบริการ ซึ่งกลุ่มบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีม นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น งบประมาณ บุคลากร และการประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้สมาชิกที่อยู่ต่างแผนกในหน่วยงานเดียวกันก็สามารถให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เช่น ด้านข้อมูล บุคลากร ความเชี่ยวชาญ เครื่องอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของทีม

11. รูปแบบการทำงานหลากหลาย (Style Diversity) ทีมที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถในการทำงานแตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือมีสมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่ยึดวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งต่อทีม

12. การประเมินตนเอง (Self-Assessment) เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน อาจดำเนินการในแบบ

ที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนและแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

Kazemak (1991) ระบุเกณฑ์ชี้ถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ จะต้องเป็นที่เข้าใจและยอมรับ
2. การแก้ไขความขัดแย้งจะต้องดำเนินการในเชิงสร้างสรรค์ หรือในแง่บวก
3. สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในบทบาทภาวะผู้นำ
4. ความสามารถของทุกคนในทีมถูกนำมาใช้
5. การติดต่อสื่อสารต้องเป็นไปอย่างเปิดเผย และทุกคนในทีมมีส่วนร่วมประกอบกับสมาชิกทีมต้องรู้ว่าขณะนี้กำลังดำเนินการหรือเกิดเหตุการณ์อะไรอยู่
6. สมาชิกทีมให้การสนับสนุนต่อการควบคุมและการดำเนินการของทีม
7. ทุกคนในทีมมีวิธีแก้ปัญหาและตัดสินใจที่ดี
8. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการทดลองดำเนินการโดยใช้วิธีการ เทคนิคและแนวคิดต่าง ๆ และมีความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อผลการดำเนินการของทีม
9. ทุกคนในทีมจะประเมินการดำเนินงานและผลงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ
10. สมาชิกทีมมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน

Woodcock (1994) กล่าวถึง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย องค์ประกอบ 11 องค์ประกอบ คือ

1. ความสมดุลในบทบาท (Balanced Roles) คือ การทำงานเป็นทีมต้องมีการผสมผสานทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล และใช้ความแตกต่างในการดำเนินงานตามบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสม
2. การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและการยอมรับในเป้าหมาย (Clear Objectives and Agreed Goals) คือสมาชิกต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ รวมทั้งสมาชิกทุกคนต้องยอมรับในเป้าหมายของทีม
3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) คือการทำงานเป็นทีมต้องมีบรรยากาศที่เป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกสามารถแสดงความรู้สึกความคิดเห็นของตนเองต่อการทำงานอย่างตรงไปตรงมา และมีการเผชิญหน้าอย่างสมเหตุสมผล
4. การช่วยเหลือและการไว้วางใจ (Support and Trust) คือ สมาชิกได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน มีความพร้อมที่จะร่วมมือกันในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน
5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) คือ สมาชิกทุกคนให้ความร่วมมือในการทำงาน พร้อมทั้งจะสนับสนุนเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้แก่กัน และมีการใช้ความขัดแย้งกันในทางสร้างสรรค์

6. การปฏิบัติตามหน้าที่ที่ชัดเจน (Sound Procedures) คือ มีการร่วมประชุมวางแผน และวิธีปฏิบัติในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการหาข้อตกลงโดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน

7. การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) คือ สมาชิกมีภาวะผู้นำในตนเองที่เหมาะสม และสามารถใช้อำนาจผู้นำได้เหมาะสมตามสถานการณ์

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) คือ มีการทบทวนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีปัญหา มีการร่วมกันแก้ไขปรับปรุง

9. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) คือ สมาชิกของทีมนั้นมีโอกาสพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

10. การมีความสัมพันธ์กับสมาชิกในกลุ่ม (Sound Inter-Group Relations) คือ สมาชิกมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) คือ สมาชิกมีการสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจน เหมาะสม มีการสื่อสารทางตรงเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

Johnson และ Johnson (1991) กล่าวถึงทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. เป้าหมายของสมาชิกกับทีมเข้ากันได้มีลักษณะสนับสนุนและเอื้อต่อการร่วมมือกันระหว่างสมาชิก

2. มีการสื่อสารแบบสองทาง ด้วยบรรยากาศการทำงานแบบเปิดเผย ได้สื่อสารทั้งความคิดและความรู้สึก

3. สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำร่วม

4. มีการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกในทีมอย่างเท่าเทียมกัน ที่มาของอำนาจคือศักยภาพของสมาชิกและข้อมูล

5. ส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจยืดหยุ่นตามสถานการณ์ และความคิดเห็นส่วนใหญ่เป็นมติของกลุ่ม

6. ความขัดแย้งและการอภิปราย มีการวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์เป็นที่ยอมรับได้และช่วยในการปรับปรุงงาน

7. ความเหนียวแน่นในทีมเกิดจากการยอมรับ การสนับสนุน การเชื่อใจ ความรัก และความเป็นพวกเดียวกัน

8. สมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิภาพของทีม และช่วยตัดสินใจที่จะเลือกกลยุทธ์ในการปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และพัฒนาทีมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

9. สมาชิกทุกคนในทีมส่งเสริมให้มีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์

จากการศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

| แหล่งสืบค้น | องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม | | | | | | | | | ความถี่ |
|-----------------------------------|---------------------------|----------------|-----------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------|
| | Parker (1990) | Kazemak (1991) | Woodcock (1994) | Johnson and Johnson (1991) | ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542) | ยงยุทธ เกษสาคร (2545) | ทิศนา แงมณี (2545) | ณัฐพันธ์ เขจรันนท์ และคณะ (2545) | ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551) | |
| 1. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | 7 |
| 2. ด้านความสมดุลในบทบาท | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | 5 |
| 3. ด้านการกำหนดเป้าหมาย | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 9 |
| 4. ด้านการติดต่อสื่อสาร | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | 8 |
| 5. ด้านการมีส่วนร่วม | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 7 |
| 6. ด้านความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 8 |
| 7. ด้านความไว้วางใจ | | | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | 3 |
| 8. ด้านการตัดสินใจ | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | ✓ | 4 |
| 9. ด้านการเปิดเผยและเผชิญหน้า | | | | ✓ | ✓ | | | | | 2 |
| 10. ด้านการประเมินผล | | | ✓ | ✓ | | | | | | 2 |
| 11. ด้านการพัฒนาบุคลากร | | | ✓ | | | | | | | 1 |
| 12. ด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน | | | | | ✓ | | ✓ | | | 2 |
| 13. ด้านการประเมินตนเอง | ✓ | ✓ | | | | | | | | 2 |

จากตาราง 1 พบว่า ค่าคะแนนความถี่ของการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีค่าสูงสุด สำหรับการเลือกองค์ประกอบหลัก ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาจากความถี่ในระดับสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของครู 5 ด้าน ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
2. การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม
3. การมีส่วนร่วม
4. ความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก
5. การติดต่อสื่อสาร

ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ตามที่ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของครู รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

1.1 ความหมายของการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

Larrie (1994) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป้าหมาย หมายถึง ข้อกำหนดที่ช่วยให้เราสามารถแยกประเภทความแตกต่างของเป้าหมายได้ มีเป้าหมายอยู่ 3 รูปแบบ

1. เป้าหมายหลัก (Essential Goals) เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินการเพื่อความก้าวหน้า กิจกรรมในทุก ๆ วันเพื่อการปรับปรุงเติมเต็มเพื่อผลสำเร็จ
2. เป้าหมายในการแก้ปัญหา (Problem Solving Goals) จุดมุ่งหมายเพื่อความเหมาะสมหรือเงื่อนไขที่ต้องการเป็นกิจกรรมจำเป็นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ความเหมาะสมหรือเงื่อนไขที่ต้องการ
3. เป้าหมายด้านนวัตกรรม (Innovative Goals) ทำบางสิ่งให้ดีขึ้นกว่าเดิมมิใช่กิจกรรมแก้ปัญหาแต่เป็นผลทางความคิดเกี่ยวกับการทำบางสิ่งให้ดีขึ้น กิจกรรมการทำแล้วทำให้ดีขึ้นเร็วขึ้น ถูกขึ้น ง่ายขึ้นหรือมีความปลอดภัยมากขึ้น

ทิสนา แคมณี (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึงบุคคลที่ร่วมกันทำงานจะต้องมีวัตถุประสงค์มารวมกลุ่มกัน จะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกต้องทุกคนต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งทำให้สามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดและการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมส่งผลดีต่อการดำเนินงานของทีมทำให้บรรลุเป้าหมายของทีมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 ความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน นักวิชาการได้ให้ความสำคัญและลำดับขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายดังนี้

Mullin (1996) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป้าหมายมีหน้าที่และความสำคัญดังนี้

1. เป้าหมาย ช่วยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป้าหมายเน้นความมุ่งมั่นในกิจกรรมขององค์กรและทิศทางการพยายามของสมาชิก
2. เป้าหมาย เป็นพื้นฐานการวางแผนและควบคุมการจัดการที่สัมพันธ์กับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
3. เป้าหมายเป็นแนวทางการตัดสินใจและวินิจฉัยเพื่อการปฏิบัติ เป้าหมายลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจและป้องกันภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้น
4. เป้าหมาย มีอิทธิพลต่อโครงสร้างขององค์กรและช่วยกำหนดว่าจะใช้เทคโนโลยีอะไร
5. เป้าหมายช่วยพัฒนาความมุ่งมั่นของแต่ละคนและกลุ่มในการทำกิจกรรมในองค์กร เป้าหมายมุ่งเน้นความตั้งใจให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย

6. เป้าหมายบอกสภาพความเป็นจริงเป็นอย่างไร ธรรมชาติที่แท้จริงขององค์การ และลักษณะของสมาชิกและบุคคลภายนอกขององค์การ

7. เป้าหมายเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา
องค์การ

8. เป้าหมายเป็นพื้นฐานของการกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดนโยบายของ
องค์การ

เป้าหมายที่ดี ควรมีลักษณะ SMART ซึ่งมาจากอักษรต้นของคำว่า

SPECIFIC เป้าหมายต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง ไม่ควรระบุให้
กว้างจนเกินไป และไม่ใช้คำที่ต้องตีความ

MEASURABLE เป้าหมายควรวัดได้เป็นตัวเลข ประเมินค่า
เปรียบเทียบได้และใช้ติดตามผลได้

ACTION ORIENTED เป้าหมายต้องระบุถึงสิ่งที่จะกระทำ และนำไปสู่การ
กำหนดกิจกรรมรองรับได้ชัดเจน

REALISTIC เป้าหมายต้องเป็นจริงได้ แต่ไม่ง่ายจนเกินไป

เป้าหมายที่ดีต้องมีความท้าทาย (Challenge) เพื่อ
นำไปสู่การคิดค้น ริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ

TIMELY ต้องมีกรอบของระยะเวลาที่ชัดเจน แน่นนอน

กำหนดไว้ซึ่งอาจจะเนรรายวัน สัปดาห์ เดือน ไตร
มาส ครึ่งปี หรือ 1 ปี ไม่ควรตั้งเป้าหมายที่ยาวนาน
เกินกว่า 1 ปีสำหรับเป้าหมายที่บรรลุในปีนั้น ก็
จะทำการตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้น และท้าทายยิ่งขึ้นในปี
ถัดไปได้

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการกำหนดเป้าหมาย คือ เป้าหมายจะช่วยกำหนด
มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นพื้นฐานของการวางแผน ช่วยพัฒนาความมุ่งมั่นแต่ละบุคคล ช่วยบอก
สภาพความเป็นจริง และเป็นพื้นฐานของการประเมิน

1.3 ตัวบ่งชี้ของการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

ได้มีนักวิชาการนักการศึกษาได้กล่าวถึงกระบวนการและขั้นตอนการกำหนด
เป้าหมายร่วมกันดังนี้

ทิตินา แชมณี (2545) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
ประกอบด้วย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน
2. การรับรู้และเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน
3. เป้าหมายมีความชัดเจน

ยงยุทธ เกษสาคร (2545) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
ประกอบด้วย

1. เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. พยายามทำทุกวิถีทางในการบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ
 3. ไม่ควรมุ่งเอาแต่ชนะฝ่ายเดียวเพราะจะทำให้เกิดปัญหาต่อการบรรลุเป้าหมาย
- ฉันทนา บุญบรรจง (2542) ได้กล่าวไว้ว่ากระบวนการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

ประกอบด้วย

1. มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน
2. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน
3. เข้าใจในวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายร่วมกันเป็นอย่างดี
4. เป้าหมายต้องมีความชัดเจน แน่นนอนในระยะหนึ่ง
5. สมาชิกควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย
6. สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการทำงานตามความสามารถ

Kazemak (1991) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการกำหนดเป้าหมายร่วมกันประกอบด้วย

1. มีความเข้าใจและยอมรับในเป้าหมายเดียวกัน
2. เป้าหมายมีความชัดเจนและสอดคล้องกับจุดประสงค์
3. เป้าหมายกับสมาชิกสนับสนุนเอื้อต่อกันและเข้ากันได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมในระดับที่ 3 ประกอบด้วย

1. รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น
2. ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม
3. ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน

ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

| ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน | ทิตินา เขมณี (2545) | ยงยุทธ เกษสาคร (2545) | ฉันทนา บุญบรรจง (2542) | แคสแม็ค (Kazemak, 1991) | สำนักงาน ก.พ. (2552) | ความถี่ |
|---|---------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|---------|
| 1. มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | 4 |
| 2. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน | ✓ | | ✓ | | ✓ | 3 |

ตาราง 2 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน | ทิตนา แจมณี (2545) | ยงยุทธ เกษสาคร (2545) | ฉันทนา บุญบรรจง (2542) | แคสแม็ค (Kazemak.1991) | สำนักงาน ก.พ. (2552) | ความถี่ |
|---|--------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|----------------------|---------|
| 3. เข้าใจในวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายร่วมกันเป็นอย่างดี | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | 4 |
| 4. เป้าหมายต้องมีความชัดเจน แน่นนอนในระยะหนึ่ง | | ✓ | ✓ | | | 2 |
| 5. สมาชิกควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย | | | | ✓ | ✓ | 2 |
| 6. สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการทำงานตามความสามารถ | | ✓ | | | ✓ | 2 |

จากตาราง 2 พบว่า คะแนนความถี่ของการกำหนดเป้าหมายที่มีความชัดเจนและการเข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงานเดียวกัน มีค่าสูงสุด ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาจากความถี่ในระดับสูงสุด 3 ลำดับแรก และนำตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนความถี่ต่ำมารวมกับตัวบ่งชี้ที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 6 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน
2. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน
3. เข้าใจในวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายร่วมกันเป็นอย่างดี
4. เป้าหมายต้องมีความชัดเจน แน่นนอนในระยะหนึ่ง
5. สมาชิกควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย
6. สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการทำงานตามความสามารถ

2. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหมาะสม หมายถึง คุณลักษณะของหัวหน้าหรือผู้นำ ได้แก่ เป็นที่ยอมรับนับถือสมาชิกกลุ่มด้วยความจริงใจ เป็นคนเปิดเผยจริงใจซื่อสัตย์เป็นกันเองไม่มีอิทธิพลครอบงำกลุ่ม ไม่เป็นเผด็จการทุกรูปแบบ มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานสูง สามารถนำการประชุมได้อย่างดี ไม่ผูกขาดการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือกลุ่มเสมอ และสามารถนำผลงานเสนอผลงานให้กลุ่มและสาธารณะเข้าใจได้

Woodcock (1989) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) คือการทำงานในทีมจะต้องมีหัวหน้าทีมที่มีบทบาทของผู้นำ ทำหน้าที่แบ่งงาน ต้องพร้อมที่จะทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยนำให้ทีมประสบความสำเร็จ มีกระจายงานให้กับสมาชิกในทีมและผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีมด้วย และการกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจนและความสมดุล (Balance Roles) คือ การผสมผสานในความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงาน

ธ สุนทรายุทธ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึงอำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลแสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่นความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพและอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น อำนาจดังกล่าวเกิดจากการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสม หมายถึง ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือสมาชิก อุดหนุน กล่าวตัดสินใจสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตามสถานการณ์

2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำที่เหมาะสม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำต่อองค์กรไว้ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้กล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตามแต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติตามบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์กรจะประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลมีความแตกต่างกันมาอยู่ร่วมกันในหน่วยงานหรือองค์กร มักก่อให้เกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็จะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กรได้โดยการชักจูง ประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน เช่น การจัดบุคคลทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดไม่ได้คือผู้บริหารองค์กรมีภาวะผู้นำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่

เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้นแต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภูมิใจ เกียรติยศ ชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กร

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานหรือองค์กรเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ ให้รอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

Eisenhower (1968; อ้างถึงใน ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่สามารถโน้มนำให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจกระทำในสิ่งที่ผู้นำนั้นต้องการด้วยความเต็มอกเต็มใจนั้น มาจากการที่ผู้อื่นก็มีความต้องการจะกระทำสิ่งนั้น ๆ

Beare, Caldwell และ Millikan (1989; Citing Crawford and et al, 2002) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องให้ความสนใจภาวะผู้นำในสองมิติ คือ มิติด้านความสำเร็จในภาระงานที่ถืออยู่ และมิติการสร้างความสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างสมาชิก

พิชญลักษณ์ พิชญกุล (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่จะสามารถชักจูงให้บุคลากรทำงานจนเป็นผลสำเร็จนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำ การสั่งการเป็นเรื่องที่ไม่ยากลำบากแต่การสั่งการแล้วบุคลากรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยภาวะผู้นำ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญสำหรับผู้นำคือ ความมีวุฒิภาวะ ความยืดหยุ่น ความเป็นผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ มีความมั่นใจในตนเอง และนอกจากนี้ในส่วนของผู้นำพฤติกรรมแนวใหม่ พบว่า การมองการณ์ไกล การสร้างความไว้วางใจ การสร้างทีมงาน การเพิ่มอำนาจปฏิบัติการเป็นแบบอย่างที่ดี ภาวะรับผิดชอบและความคิดสร้างสรรค์ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ควรพึงมีอยู่ในตัวผู้นำจากทัศนคติของบุคคลต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีความจำเป็นกับบุคคลหรือผู้นำในการปฏิบัติให้ได้ผลตามเจตนารมณ์แต่จะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ คุณลักษณะและความสามารถในการแสดงบทบาทต่อผู้อื่น เราควรนำแนวทางการแสดงถึงภาวะผู้นำ มาใช้ตามสภาพการณ์และความเหมาะสมของงาน บุคลากรและลักษณะของหน่วยงานหรือองค์กร

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ คือ การดำเนินการให้งานประสบผลสำเร็จ ผู้นำจะเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศในองค์กรให้อีกอำนวยการปฏิบัติงานและผู้นำมีศิลปะในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2.3 ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำที่เหมาะสม

มีนักวิชาการนักการศึกษาได้แบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เหมาะสม ดังนี้ House (1977) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมประกอบด้วย

1. มีความมั่นใจในตัวเอง
2. เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง
3. สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จ
4. มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน

5. มีความคาดหวังสูงและมีความมั่นใจว่าผู้ตามสามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

6. สร้างแรงจูงใจในการทำให้พันธกิจบรรลุเป้าหมาย

7. มีบทบาทที่ดึงดูดใจผู้ตาม

Daft (2003; อ้างถึงใน สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ประกอบด้วย

1. ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อการตอบสนองโดยฉับพลันโดยผู้นำต้องเห็นความสำคัญว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริง

2. สร้างความร่วมมือที่นำไปสู่การรวมกำลังเพื่อให้เกิดอำนาจอย่างเพียงพอที่จะไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงและเพื่อการพัฒนาความรู้สึกรับผิดชอบเป็นทีมงาน

3. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์โดยผู้นำรับผิดชอบในการสร้างกฎเกณฑ์และพัฒนาวิสัยทัศน์ซึ่งจะนำไปสู่ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากลยุทธ์การเป็นทีม

4. สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้ผู้ร่วมงานทุกคนรับทราบเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดกิจกรรมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยจัดให้มีการสื่อสารในเรื่องนี้อย่างน้อย 10 ครั้ง

5. มอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานทั่วทั้งองค์กรเพื่อจะได้มีการดำเนินกิจกรรมตามที่ได้กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์

6. สร้างชัยชนะในระยะสั้นเมื่อดำเนินกิจกรรมไปได้ระยะหนึ่งผู้นำควรวางแผนปรับปรุงวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานโดยให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วม

7. รวมพลังของทุกคนในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโดยมีการเปลี่ยนโครงสร้างและนโยบายให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์แต่ต้องไม่ให้เกิดการเผชิญหน้ากันซึ่งในการเปลี่ยนแปลงงานบางอย่างผู้นำอาจต้องจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานด้วย

8. กำหนดรูปแบบใหม่ใหม่ในวัฒนธรรมองค์กรเป็นการติดตามผลเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับลักษณะนิสัยความเชื่อและความรู้สึกด้านจิตใจโดยจะมีการทดแทนด้วยค่านิยมและความเชื่อใหม่ตลอดจนสร้างความรู้สึกรับผิดชอบให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ

ธีระ รุญเจริญ (2550) ได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เหมาะสม ประกอบด้วย

1. การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม

2. การสร้างแรงคลใจ

3. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

4. การมุ่งมั่นสัมพันธ์เป็นรายคน

5. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

6. มอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมข้างต้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ดังตาราง 3

ตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

| ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม | House (1997) | Daft (2003) | ธีระ รุญเจริญ (2550) | ความถี่ |
|---|--------------|-------------|----------------------|---------|
| 1. การมีความมั่นใจในตัวเอง | ✓ | | ✓ | 2 |
| 2. การเป็นแบบอย่างพฤติกรรมที่ดี | ✓ | | ✓ | 2 |
| 3. การมีเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน | ✓ | ✓ | ✓ | 3 |
| 4. การสร้างความมั่นใจและการก่อให้เกิดความร่วมมือ | ✓ | ✓ | ✓ | 3 |
| 5. การสร้างแรงจูงใจและการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง | ✓ | ✓ | ✓ | 3 |
| 6. การใช้กลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง | ✓ | ✓ | ✓ | 3 |
| 7. การมอบอำนาจให้ผู้อื่น | | ✓ | ✓ | 2 |

จากตาราง 3 พบว่า คะแนนความถี่ของการสร้างความมั่นใจและการก่อให้เกิดความร่วมมือ การสร้างแรงจูงใจและการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การใช้กลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีค่าสูงสุด ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาจากความถี่ในระดับสูงสุด 2 ลำดับแรก และนำตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนความถี่ต่ำมารวมกับตัวบ่งชี้ที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 7 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การมีความมั่นใจในตัวเอง
 2. การเป็นแบบอย่างพฤติกรรมที่ดี
 3. การมีเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
 4. การสร้างความมั่นใจและการก่อให้เกิดความร่วมมือ
 5. การสร้างแรงจูงใจและการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
 6. การใช้กลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
 7. การมอบอำนาจให้ผู้อื่น
3. ด้านการมีส่วนร่วม
- 3.1 ความหมายการมีส่วนร่วม

ณัฐพร แสงประดับ (2527) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่มซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจให้การกระทำบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าว นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม ได้แก่ ความศรัทธาที่มีต่อความเชื่อถือ

ตัวบุคคล ความเกรงใจที่มีต่อตัวบุคคลที่เคารพนับถือหรือมีเกียรติยศตำแหน่งทำให้การมีส่วนร่วม เป็นไปด้วยความเต็มใจ

สุจินต์ ดาววีระกุล (2527) ได้ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการ ที่ทำให้บุคคลสมัครใจเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อตนเองและมีส่วนดำเนินการเพื่อให้บรรลุ ประสงค์ตามที่ตั้งเอาไว้ทั้งนี้ต้องไม่ใช่การกำหนดกรอบความคิดจากคนภายนอกหรือองค์กรที่บุคคล ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานกิจกรรมในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งหรือทุกขั้นตอนรูปแบบการ ตัดสินใจของคนในการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรและปัจจัยการผลิตที่มีอยู่จะต้องทำเพื่อประโยชน์ต่อ การพัฒนาชีวิตในทุก ๆ ด้านของตัวเองเป็นอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม

ประพันธ์พงษ์ ชิมพงษ์ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การ มีส่วนร่วมเป็นผลมาจากการเห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความต้องการและทิศทาง การเปลี่ยนแปลง ความเห็นพ้องต้องกันนั้นจะมีมากพอจนเกิดความคิดริเริ่มโครงการเพื่อ การปฏิบัติ การ กล่าวคือ ต้อง เป็นการเห็นพ้องต้องกันของคนส่วนใหญ่ที่จะเข้าร่วมปฏิบัติ การนั้นและมีเหตุผลที่คนมารวม ปฏิบัติการได้จะต้องตระหนักว่าการปฏิบัติ การทั้งหมดโดยกลุ่มหรือในนามของกลุ่มหรือกระทำผ่าน องค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องเป็นเสมือนตัวที่ทำให้การปฏิบัติ การบรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมใน การตัดสินใจกิจกรรมของทีมตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้าย รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและ การประเมินผลการทำงานของทีม การมีส่วนร่วมแสดงความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมจะทำให้ เกิดความร่วมมือและความทุ่มเทในการทำงานส่งผลให้เกิดผลดีต่อการทำงานเป็นทีมเพราะ นอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันแล้ว ยังเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

3.2 ลักษณะของการมีส่วนร่วม

ประชุม สุวดี (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะเงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของ คนเกิดจากพื้นฐาน 4 ประการคือ

1. เป็นบุคคลที่ต้องมีความสามารถที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้มีศักยภาพ ที่จะเข้าร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ เช่น จะต้องมีความสามารถในการค้นหาความต้องการ วางแผนการบริหารจัดการบริการองค์กรตลอดจนใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
2. เป็นบุคคลที่มีความพร้อมที่จะเข้ามามีส่วนร่วม กล่าวคือ ผู้นั้นจะต้องมีสภาพทาง เศรษฐกิจวัฒนธรรมและกายภาพที่เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมได้
3. เป็นบุคคลที่มีความประสงค์จะเข้าร่วม กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความเต็มใจสมัครใจ ที่จะเข้าร่วมเล็งเห็นผลประโยชน์ของการเข้าร่วมจะต้องไม่เป็นการบังคับหรือผลักดันให้เข้าร่วมโดยที่ ตนเองไม่ประสงค์จะเข้าร่วม
4. เป็นบุคคลที่ต้องมีความเป็นไปได้ที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ เป็นผู้มีโอกาสที่จะเข้า ร่วมซึ่งถือว่าเป็นการกระจายอำนาจให้กับบุคคลในการตัดสินใจและกำหนดกิจกรรมที่ตนเองต้องการ ในระดับที่เหมาะสมบุคคลจะต้องมีโอกาสและความเป็นไปได้ที่จะจัดการด้วยตนเอง

มงคล จันทร์ส่อง (2544) ได้กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนของการมีส่วนร่วมของบุคคล ประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วมจะต้องมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนการให้บุคคลเข้าร่วมกิจกรรมจะต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะทำกิจกรรมนั้น ๆ ไปเพื่ออะไร ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะได้ตัดสินใจดีกว่าควรเข้าร่วมหรือไม่

2. การมีส่วนร่วมจะต้องมีกิจกรรมเป้าหมายการให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมจะต้องระบุลักษณะของกิจกรรมว่ามีรูปแบบและลักษณะอย่างไร เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถตัดสินใจได้ว่าจะเข้าร่วมกิจกรรมหรือไม่

3. การเข้าร่วมจะต้องมีบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายการที่จะให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นจะต้องระบุกลุ่มเป้าหมายด้วยอย่างไรก็ตามโดยทั่วไปกลุ่มเป้าหมายมักถูกจำกัดโดยกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมอยู่แล้วเป็นพื้นฐาน

ศิริชัย กาญจนวาสี (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กรดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการประชุม
2. การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา
3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
4. การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา
5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ
6. การมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์

วรรณา วงษ์วานิช (2549) ได้กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคคลมีลักษณะดังนี้คือ

1. การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม หรือ เข้ามาเกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนจนกว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลเสร็จสมบูรณ์
2. การมีส่วนร่วมที่ไม่แท้จริงคือรูปแบบที่ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้องในลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งเท่านั้น

สรุปได้ว่าลักษณะของการมีส่วนร่วม หมายถึง การร่วมคิด การร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติตามโครงการ ร่วมติดตามและประเมินผลโครงการ การเสียสละกำลังแรงงานของบุคคล ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์กำลังเงินหรือทรัพยากรที่มีอยู่ด้วยความเต็มใจและสมัครใจ

3.3 ตัวบ่งชี้ของการมีส่วนร่วม

ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้ ธนาภรณ์ เมทณีสุดดี (2543) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะแนวทางของการมีส่วนร่วม

1. การร่วมคิด หมายถึง การมีส่วนร่วมในการประชุมปรึกษาหารือในการวางโครงการวิธีการติดตามผลการตรวจสอบและการดูแลรักษาเพื่อให้กิจกรรมโครงการสำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. การร่วมตัดสินใจ หมายถึง เมื่อมีการประชุมปรึกษาหารือเรียบร้อยแล้ว ต่อมาจะต้องร่วมกันตัดสินใจเลือกกิจกรรมหรือแนวทางที่เห็นว่าดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด
3. การร่วมปฏิบัติตามโครงการ หมายถึง การเข้าร่วมในการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ เช่นร่วมออกแรงร่วมบริจาคทรัพย์ เป็นต้น

4. การร่วมติดตามและประเมินผลโครงการ หมายถึง เมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้ว ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจตราดูแลรักษาและประเมินผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ

มณฑล จันทร์แจ่มใส (2551) ได้กล่าวไว้ว่าลักษณะของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคคลจะต้องมีและเกิดขึ้นโดยตลอด ทั้งนี้เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการมีส่วนร่วมในการวางแผนโครงการ การบริหารจัดการการดำเนินงานตามแผน การเสียสละกำลังแรงงานของบุคคล ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์กำลังเงินหรือทรัพยากรที่มีอยู่

ประภัสสร เตชะประเสริฐวิทยา (2544) ได้นำแนวคิดของ ไพรัตน์ เตชะรินทร์ มาสรุปถึงการมีส่วนร่วมบุคคลกลุ่มคนชมรมสมาคมมูลนิธิและองค์กรอาสาสมัครต่าง ๆ ควรมีส่วนร่วมเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาในเรื่องต่อไปนี้

1. ร่วม ทำการศึกษาค้นคว้าปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน ตลอดจนความต้องการของชุมชน
2. ร่วมคิดและสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาเพื่อแก้ไขและลดปัญหาของชุมชน หรือเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนหรือสนองความต้องการของชุมชน
3. ร่วมวางนโยบายหรือวางแผนหรือโครงการหรือกิจกรรมเพื่อขจัดปัญหาและแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของชุมชน
4. ร่วมตัดสินใจการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
5. ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบบริหาร พัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ร่วมการลงทุนในกิจกรรมโครงการของชุมชนตามขีดความสามารถของตนเอง และหน่วยงาน
7. ร่วมปฏิบัติตามนโยบายแผนงานโครงการและกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้
8. ร่วมควบคุมติดตามประเมินผลและร่วมบำรุงรักษาโครงการและกิจกรรมที่ได้ทำไว้ทั้งเอกชนและรัฐบาลให้ใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป

ศิริชัย กาญจนวาสี (2542) ได้กำหนดรูปแบบและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของ บุคคลในองค์กร ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการประชุม
2. การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา
3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
4. การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา
5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ
6. การมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมข้างต้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม ดังตาราง 4

ตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม

| ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม | ธนาภรณ์ เมทนีสุดดี (2543) | มณฑล จันทน์แจ่มใส (2551) | ประภัสสร เตชะประเสริฐ (2544) | ศิริชัย กาญจนวาสี (2542) | ความถี่ |
|---|---------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|---------|
| 1. การมีส่วนร่วมในการประชุม | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 |
| 2. การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 |
| 3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร | ✓ | | ✓ | ✓ | 3 |
| 4. การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 |
| 5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 |
| 6. การมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์ | | ✓ | ✓ | ✓ | 3 |

จากตาราง 4 พบว่า คะแนนความถี่ของ การมีส่วนร่วมในการคิดวางแผนการจัดกิจกรรม และการมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลกิจกรรม มีค่าสูงสุด ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาจากความถี่ในระดับสูงสุด 2 ลำดับแรก และนำตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนความถี่ต่ำมารวมกับตัวบ่งชี้ที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วม 6 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการประชุม
 2. การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา
 3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
 4. การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา
 5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ
 6. การมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์
4. ความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก
- 4.1 ความหมายของความสัมพันธ์

Parker (1990) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relation) สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้รับบริการซึ่งกลุ่มบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีม นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น งบประมาณ บุคลากร และการประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้สมาชิกที่อยู่ต่างแผนกในหน่วยงานเดียวกันก็สามารถให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เช่น ด้านข้อมูล บุคลากร ความเชี่ยวชาญ เครื่องอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ ซึ่ง

สิ่งเหล่านี้ล้วนเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของทีม

Dyer (1995) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสัมพันธ์ หมายถึง สมาชิกในทีมมีความเชื่อถือไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีม

Johnson และ Johnson (1991) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสัมพันธ์ หมายถึง สมาชิกทุกคนในทีมส่งเสริมให้มีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การพัฒนาศักยภาพของตนเอง และสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลสามารถรวมพลังทำงานอย่างได้ผล มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีม ทำให้ต้องหาวิธีสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกด้วยกัน ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก ความเหนียวแน่นหรือความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น กลมเกลียวกันในหมู่สมาชิกเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

4.2 ความสำคัญของความสัมพันธ์

Woodcock (1989) กล่าวไว้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม คือ การทำงานระหว่างกลุ่มเป็นไปในบรรยากาศของสัมพันธภาพที่ดี สมาชิกในทีมเข้าใจปัญหาและความคิดของผู้อื่น พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการนำเอาความคิดเห็นของผู้อื่นมาใช้ในทีม

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2552) กล่าวไว้ว่า ในการทำงานร่วมกันในองค์กร หากองค์กรใดสามารถสร้างทีมได้เข้มแข็ง องค์กรนั้นจะเจริญก้าวหน้ากว่าองค์กรที่เกิดการแตกแยกกัน ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงานเป็นทีมความสัมพันธ์ในทีมงานจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกัน ต้องมีการเชื่อมโยงกันในทีม เรื่องของมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญในการทำงานร่วมกัน เพราะการทำงานเป็นทีมเราต้องทำงานกับคนไม่ใช่ทำงานกับเครื่องจักรและการเสริมสร้างกำลังใจก็เป็นสิ่งหนึ่งที่ต้องมีเพราะคนเรามากทำงานหรือไม่ทำงาน โดยส่วนใหญ่แล้วมักจะต้องมีแรงกระตุ้นไม่ว่าจะเป็นเงินทอง ชื่อเสียง เกียรติยศ ศักดิ์ศรี ฯลฯ คนที่ดูแลองค์กรไม่ว่าจะเป็นงานบุคคลก็ควรจะมีการเสริมสร้างกำลังใจโดยอาจมีรางวัลมอบให้เมื่อทีมงานหรือหน่วยงานใดทำงานได้ถึงเป้าหมายอาจจะจัดการแข่งขันหากว่าองค์กรนั้นเป็นบริษัทที่มีการแข่งขันในการขายสูง อาจจะต้องแบ่งคนเป็นทีม ๆ แล้วจัดการแข่งขันการขายขึ้นก็จะช่วยให้เกิดการกระตุ้นการทำงานได้อีกวิธีหนึ่ง

วรารภรณ์ ตรีกุลสฤชต์ (2554) กล่าวไว้ว่า การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีความเกี่ยวข้องกันในกิจกรรมของกลุ่ม/ทีมตระหนักในความสำคัญซึ่งกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์เป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

สรุปได้ว่า กระบวนการสร้างสัมพันธภาพในกลุ่ม ถ้าหากความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มเป็นไปอย่างดีแล้วการทำงานของกลุ่มก็จะราบรื่นและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนเกื้อกูลกันและช่วยเหลือแก้ปัญหาและอุปสรรคให้ผ่านพ้นไปได้แต่ถ้ากลุ่มไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้วการแข่งขันชิงดีชิงเด่นการขัดแย้งกัน การทะเลาะกัน ก็จะกระจายไปทั่ว ด้วยเหตุนี้การปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิกย่อมให้ประสิทธิผลของกลุ่มเพิ่มสูงขึ้นด้วย

4.3 ตัวบ่งชี้ของความสัมพันธ์

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในที่ทีมงาน (Relationships) การทำงานเป็นที่ทีมจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในที่ทีมงาน ทำให้ต้องหาวิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน โดย

1. สร้างความไว้วางใจ สมาชิกต้องไม่ดูถูกซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก และเห็นคุณค่าของกันและกัน หากมีปัญหาหรืออุปสรรคก็พร้อมจะช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น
2. มีการเสียสละในการทำงานร่วมกัน สมาชิกต้องเสียสละแรงกายแรงใจรวมทั้งออกค่าใช้จ่ายบ้างในบางกรณีที่เป็น
3. มีการให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มไม่ใช่รายบุคคล
4. สร้างค่านิยมในการทำงาน โดยนำทีมงานใช้วิธีกระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุกคนเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด

Edelman (1993) ได้แบ่งองค์ประกอบของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานไว้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การยอมรับในการกระจายภาระงานอย่างยุติธรรม
2. การสมัครใจในการให้ความช่วยเหลือเมื่อได้รับการร้องขอ
3. การให้ความร่วมมือในการรักษากฎของส่วนร่วม
4. การร่วมมือปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกคน แม้จะไม่ชอบเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานด้วยก็ตาม
5. เคารพในความเป็นส่วนตัวของเพื่อนร่วมงานทุกคน
6. ไม่วิพากษ์วิจารณ์เพื่อนร่วมงานอย่างเปิดเผย
7. ไม่ว่าร้ายเพื่อนร่วมงานต่อหัวหน้างาน

Beyer และ Marshall (1981) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานว่าประกอบไปด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความมั่นใจและความไวใจ (Confidence and Trust) หมายถึง การมีความตรงไปตรงมา เชื่อตรงต่อกัน เชื่อมั่นในความสามารถซึ่งกันและกัน การเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นและความรู้สึกของตนเองต่อผู้ร่วมงานทั้งในด้านส่วนตัวและส่วนงาน
2. การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Mutual Help) หมายถึง ความเต็มใจที่จะแบ่งปัน ความรู้ให้แก่กัน สมัครใจในการช่วยทำงาน แบ่งเบาปริมาณงานของเพื่อนร่วมงาน รวมถึงปกป้องสิทธิประโยชน์ของเพื่อนร่วมงาน
3. การให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Mutual Support) หมายถึง การให้การยอมรับนับถือและเต็มใจที่จะรับฟังผู้อื่น การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก การให้กำลังใจซึ่งกันและกันทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากเรื่องงาน การเป็นที่ปรึกษาให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน รวมถึงการส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ

4. ความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ (Friendliness and Enjoyment) หมายถึง การมีทัศนคติที่ดีและมีการแสดงออกที่อบอุ่นในการทำงานร่วมกัน การให้ความสนใจและห่วงใยต่อเพื่อนร่วมงานซึ่งอาจจะแสดงออกโดยการสังสรรค์กันทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่กันด้วยรอยยิ้ม มีการร่วมยินดีต่อเพื่อนร่วมงานเมื่อเพื่อนร่วมงานมีความก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จในโอกาสต่าง ๆ

5. การทำของกลุ่มที่มุ่งเน้นความสำเร็จร่วมกัน (Team Efforts Toward Goal Achievement) หมายถึง ความร่วมมือกันในการกระตุ้นส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันในกลุ่ม ยอมรับในความแตกต่าง และยอมรับในความสามารถของบุคคล การใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ มีการรวมกลุ่มและกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจน มีการทบทวนและประเมินรวมถึงแก้ไขผลงานของกลุ่มอยู่เสมอ

6. การริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมสนับสนุน และตระหนักถึงคุณค่าในผลงานของบุคคลอื่น ที่แสดงออกโดยการร่วมมือต่อโครงการใหม่ ๆ วิพากษ์วิจารณ์ผลงานและจัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหากพบวิธีการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพกว่าเดิม

7. การติดต่อสื่อสารระบบเปิด (Open Communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันโดยตรงไปตรงมา มีอิสระและมีความรู้สึกปลอดภัยในการอภิปรายปัญหาต่อกัน มีการแบ่งปันข้อมูลและมีความเต็มใจในการรับข้อมูลจากผู้อื่น มีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา สามารถสื่อสารแบบตัวต่อตัว เป็นกันเองได้ สมาชิกในกลุ่มสามารถรับข้อมูลได้อย่างทั่วถึงและตรงกันทุกครั้ง รวมถึงมีการประสานงานที่ดี สม่่าเสมอทั้งข้อมูลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

8. ความเป็นอิสระจากการคุกคาม (Freedom from Threat) หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาขอบเขตหน้าที่ของสมาชิกด้วยความจริงใจปราศจากอคติ การสร้างความรู้สึกรับสมาชิกในทีมอย่างจริงใจ มีบรรยากาศที่ปราศจากความเครียดและสามารถวิพากษ์วิจารณ์สมาชิกในทีมได้อย่างสร้างสรรค์ มีสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเอง มีความมั่นคงและสม่ำเสมอของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม มีโอกาสเท่าเทียมกันในการพัฒนาตนเอง และมีการพิจารณาความดีความชอบโดยอาศัยการพิจารณาผลงานเป็นสำคัญ สามารถปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่มได้ทุกคนโดยปราศจากการควบคุมกันและกัน

สำนักงาน ก.พ. (2552) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมในระดับที่ 4 ประกอบด้วย

1. ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ
2. ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ
3. รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งาน

สำเร็จและสมรรถนะการทำงานเป็นทีมในระดับที่ 2 ประกอบด้วย

- 3.1 สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
- 3.2 ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี

3.3 กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมข้างต้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ ดังตาราง 5

ตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านความสัมพันธ์

| ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ | Beyer and Marshall (1981) | Edelman (1993) | ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551) | สำนักงาน ก.พ. (2552) | ความถี่ |
|--|---------------------------|----------------|------------------------------|----------------------|---------|
| 1. ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 |
| 2. ยอมรับในความสามารถและเห็นคุณค่าของกันและกัน | ✓ | | ✓ | | 2 |
| 3. ยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน | ✓ | | | ✓ | 2 |
| 4. กระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุกคนอย่างยุติธรรม | ✓ | ✓ | ✓ | | 3 |
| 5. มีทัศนคติที่ดีและสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน | ✓ | ✓ | | ✓ | 3 |
| 6. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา | ✓ | | | | 1 |

จากตาราง 5 พบว่า คะแนนความถี่ของ ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน มีค่าสูงสุด ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาจากความถี่ในระดับสูงสุด 4 ลำดับแรก และนำตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนความถี่ต่ำมารวมกับตัวบ่งชี้ที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ 6 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
2. ยอมรับในความสามารถและเห็นคุณค่าของกันและกัน
3. ยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน
4. กระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุกคนอย่างยุติธรรม
5. มีทัศนคติที่ดีและสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน
6. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา

5. ด้านการติดต่อสื่อสาร

5.1 ความหมายของการสื่อสาร

McQual (2005) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสาร หมายถึง การติดต่อกันระหว่างมนุษย์ด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ฝ่ายหนึ่งรับรู้ความหมายของอีกฝ่ายหนึ่งและเกิดผลตอบสนอง การให้ความหมายของการสื่อสารในข้างต้นนั้น ไม่ใช่ความหมายที่สมบูรณ์แบบ เนื่องจากความหมายของการสื่อสารนั้นครอบคลุมการใช้ชีวิตประจำวันของคนเราในแทบทุกเรื่องและทุกเวลาทุกด้าน

วีรัช สงวนวงศ์วาน (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสาร คือการถ่ายโอน (Transfer and understanding of meaning) ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จ ก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจถูกต้อง การสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communication) และเป็นเครือข่ายองค์กรที่เรียกกันโดยทั่วไปว่าการติดต่อสื่อสารขององค์กร (Organization communication)

อิติภพ ชยธวัช (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสารเป็นการส่งมอบสารสนเทศ และส่งความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งโดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง การถ่ายโอนข้อมูลข้อความด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ฝ่ายหนึ่งรับรู้ความหมายของอีกฝ่ายหนึ่งและเกิดผลตอบสนอง การให้ความหมายของการสื่อสารข้างต้นนั้นโดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันหรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ ซึ่งเชื่อมระหว่างความรู้ทางภาษาทักษะทางภาษาและความสามารถในการสื่อสารเพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ด้านภาษาไปใช้ในการสื่อสาร

5.2 ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

กรีซ สืบสนธิ์ (2537) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญ ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหาร เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอดเป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจผลงาน ฯลฯ การสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหารทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตนเองพอ ๆ กับทักษะในการบริหารงาน
2. เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่ายการสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันนำมาซึ่งความสนิทสนมความไว้วางใจซึ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ กับพนักงานโดยรวม
3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้นการสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจหากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสารกล้าที่จะถามกล้าที่จะออกความคิดเห็น ท้วงติงและช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากขึ้น
4. ช่วยให้เกิดการปฏิบัติภารกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้ทุกหน่วยงานทำหน้าที่ของตนไปยังคลังจองกับการทำงานหน่วยงานอื่น ๆ สะดวกมากขึ้น สำหรับผู้จัดการในการบริหารองค์การและความรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหวความต้องการของหน่วยงานอื่น ๆ จะทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพการที่บุคลากรขององค์การทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรีมีความไวใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสารยอมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์คิดที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุดนำองค์การไปสู่ความเจริญ การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นไม่ว่าคนนั้นจะอยู่ในระดับใดขององค์การยอมทำให้ผู้ที่ได้รับเกิดความภาคภูมิใจ

เสนาะ ตีเยาว์ (2530) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการสื่อสารประกอบด้วย

1. การสื่อสารเกิดขึ้นตลอดเวลา
2. การสื่อสารมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
3. การสื่อสารทุกอย่างย่อมมีเป้าหมาย
4. การสื่อสารเป็นสิ่งคมอย่างหนึ่ง
5. การสื่อสารทุกอย่างจะแสดงให้เห็นสองลักษณะคือเนื้อหาสาระของการสื่อสาร

กับความสัมพันธ์ของผู้สื่อสารด้วยกัน

6. การสื่อสารเป็นเรื่องสลับซับซ้อน

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอด เป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจในเป้าหมาย การสื่อสารเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างทีมงาน เข้าใจกันกล้าที่จะสื่อสาร กล้าแสดงความคิดเห็น ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.3 ตัวบ่งชี้ของการติดต่อสื่อสาร

Canale และ Swain (1980) และ Savignon (1982) ได้แยกกรอบของความสามารถในการสื่อสารไว้ 4 องค์ประกอบดังนี้

1. ความสามารถทางด้านไวยากรณ์หรือโครงสร้าง (Grammatical competence) หมายถึง ความรู้ด้านภาษา ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับคำศัพท์ โครงสร้างของคำ ประโยค ตลอดจนการสะกดและการออกเสียง

2. ความสามารถด้านสังคม (Sociolinguistic Competence) หมายถึง การใช้คำ และโครงสร้างประโยคได้เหมาะสมตามบริบทของสังคม เช่นการขอโทษ การขอบคุณ การถามทิศทางและข้อมูลต่าง ๆ และการใช้ประโยคคำสั่ง เป็นต้น

3. ความสามารถในการใช้โครงสร้างภาษาเพื่อสื่อความหมายด้านการพูดและเขียน (Discourse Competence) หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมระหว่างโครงสร้างภาษา (Grammatical Form) กับความหมาย (Meaning) ในการพูดและเขียนตามรูปแบบและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

4. ความสามารถในการใช้กลวิธีในการสื่อความหมาย (Strategic Competence) หมายถึง การใช้เทคนิคเพื่อให้การติดต่อสื่อสารประสบความสำเร็จโดยเฉพาะการสื่อสารด้านการพูดเช่นการใช้ภาษา

Berlo (1960) เป็นผู้คิดกระบวนการของการสื่อสารไว้ในลักษณะรูปแบบจำลอง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของการสื่อสารไว้อย่างชัดเจนอันประกอบด้วย

1. ผู้ส่ง (Sources) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสารโดยมีความสามารถใน “การเข้ารหัส” (Encode) เนื้อหาข่าวสาร มีทัศนคติที่ดีต่อผู้รับเพื่อผลในการสื่อสาร มีความรู้ที่ดีเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่จะส่งและควรมีความสามารถในการปรับระดับของข้อมูลนั้นให้เหมาะสมและง่ายต่อระดับความรู้ของผู้รับตลอดจนมีพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับผู้รับด้วย

2. ข่าวสาร (Message) เกี่ยวข้องทางด้านเนื้อหา สัญลักษณ์ และวิธีการส่งข่าวสารนั้น

3. ช่องทางในการส่ง (Channel) หมายถึง วิธีการที่จะส่งข่าวสารโดยการให้ผู้รับข่าวสารข้อมูลผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 หรือเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง เช่น การฟัง การดู การสัมผัส การลิ้มรส หรือการได้กลิ่น

4. ผู้รับ (Receiver) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสาร โดยมีความสามารถใน “การถอดรหัส” (Decode) สารเป็นผู้มีทัศนคติระดับความรู้และพื้นฐานทางสังคมวัฒนธรรมเช่นเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกันกับผู้ส่งจึงจะทำให้การสื่อสารนั้นได้ผล

แบบจำลอง SMCR ของเบอร์โร จะให้ความสำคัญในปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลทำให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จได้แก่

1. ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skills) หมายถึง ทักษะซึ่งทั้งผู้ส่งและผู้รับควรมีความชำนาญในการส่งและการรับสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันได้อย่างถูกต้อง

2. ทัศนคติ (Attitudes) เป็นทัศนคติของผู้ส่งและผู้รับซึ่งมีผลต่อการสื่อสาร ถ้าผู้ส่งและผู้รับมีทัศนคติที่ดีต่อกันก็จะทำให้การสื่อสารได้ผลดีทั้งนี้เพราะทัศนคดีย่อมเกี่ยวข้องไปถึงการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับด้วย

3. ระดับความรู้ (Knowledge Levels) ถ้าผู้ส่งและผู้รับมีระดับความรู้เท่าเทียมกันก็จะทำให้การสื่อสารนั้นลุล่วงไปด้วยดี แต่ถ้าหากความรู้ของผู้ส่งและผู้รับมีระดับที่แตกต่างกันย่อมจะต้องมีการปรับความยากง่ายของข้อมูลที่จะส่งในด้านความยากง่ายของภาษาและถ้อยคำสำนวนที่ใช้

4. ระบบสังคมและวัฒนธรรม (Socio-culture Systems) ระบบสังคมและวัฒนธรรมในแต่ละชาติเป็นสิ่งที่มีส่วนกำหนดพฤติกรรมของประชาชนในชาตินั้น ซึ่งเกี่ยวข้องไปถึงขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติสังคมและวัฒนธรรมในแต่ละชาติย่อมมีความแตกต่างกันไป

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับด้านการทำงานเป็นทีม ข้างต้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสาร ดังตาราง 6

ศูนย์ บณุ ทิโต ชิว

ตาราง 6 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสาร

| ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสาร | Canale และ Swain (1980) | Berlo (1960) | Savignon (1982) | ความถี่ |
|--|-------------------------|--------------|-----------------|---------|
| 1. การใช้ภาษาที่ถูกต้องทำให้เกิดความเข้าใจ | ✓ | ✓ | ✓ | 3 |
| 2. การใช้ภาษาที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือ | ✓ | | ✓ | 2 |
| 3. การมีเจตนาและทัศนคติที่แน่วแน่ในการสื่อสาร | | ✓ | ✓ | 2 |
| 4. การใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารให้ประสบความสำเร็จ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 |
| 5. การมีความรู้ในเรื่องที่สื่อสาร | | ✓ | ✓ | 3 |

จากตาราง 6 พบว่า คะแนนความถี่ของ การใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารให้ประสบความสำเร็จ มีค่าสูงสุด ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาจากความถี่ในระดับสูงสุด 3 ลำดับแรก และนำตัวบ่งชี้ที่มีคะแนนความถี่ต่ำมารวมกับตัวบ่งชี้ที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้าน ความสัมพันธ์ 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การใช้ภาษาที่ถูกต้องทำให้เกิดความเข้าใจ
2. การใช้ภาษาที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือ
3. การมีเจตนาและทัศนคติที่แน่วแน่ในการสื่อสาร
4. การใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารให้ประสบความสำเร็จ
5. การมีความรู้ในเรื่องที่สื่อสาร

วิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู

1. ขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน

Guzzo และ Salas (1995) กล่าวว่า ทีมงานในองค์กรต่าง ๆ จะเป็นกลุ่มบุคคลที่เข้ามา รวมตัวกันและมีกิจกรรมร่วมกัน เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น ทีมงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement Team) ทีมงานผู้บริหาร (Management Team) ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะที่เป็นทั้งทางการ หรือเป็นทีมเฉพาะกิจที่สมาชิกจะแยกย้ายกันไป ทำงานของตนเมื่อเสร็จภารกิจแล้วก็ตาม

การสร้างทีม (Team Building) หรือพัฒนาทีม หมายถึง กระบวนการทำกิจกรรม ร่วมกัน เริ่มจากการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่มเพื่อนำไปปรับเปลี่ยนและปฏิบัติงานให้

เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ ขั้นตอนในกระบวนการสร้างทีม (Team Building Process) ที่สำคัญรวม 5 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้ปัญหา (Problem Awareness) เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการสร้างทีมงาน ซึ่งจะใช้กับทีมที่เพิ่งตั้งขึ้นใหม่ และทีมงานที่ดำเนินการมานานแล้ว โดยหัวหน้าทีมหรือสมาชิกจะตระหนักถึงปัญหา และต้องการจะแก้ไขปัญหาให้หมดไป โดยพยายามหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ จึงรวบรวมสมาชิกในทีมมาร่วมกันศึกษา และกำหนดปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ ในบางครั้งทีมงานที่ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก็อาจจะกำหนดปัญหาจากสถานการณ์จำลอง เพื่อร่วมกันแก้ไข และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อเป็นการพัฒนาทีมงาน

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis) สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติ ซึ่งอาจจะใช้การส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) การสัมภาษณ์ (Interview) หรือการสังเกต (Observation) เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างหรือเหตุการณ์จริง แล้วจึงนำมาศึกษารายละเอียด แล้ววิเคราะห์โดยระดมความคิด (Brainstorm) ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มเกิดความเข้าใจปัญหาและสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planing) สมาชิกในทีมระดมความคิด โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาและแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่เป็นรูปธรรมโดยอาจจะต้องขอความร่วมมือ และความคิดเห็นจากภายนอกกลุ่ม หรือที่ปรึกษา ตลอดจนอาจจะรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาเพิ่มเติมก่อนที่จะกำหนดแผนที่สมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงาน (Action Implementation) สมาชิกร่วมกันในการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็ต้องคอยระวังไม่ให้เกิดปัญหา เพื่อคอยแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้นเพื่อไม่ให้ลุกลามเป็นปัญหาใหญ่ การนำแผนไปปฏิบัติจะช่วยให้สมาชิกมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรมและยังเป็นการฝึกฝนการทำงานร่วมกันเป็นทีมในสถานการณ์จริงอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินการ (Evaluation of Results) สมาชิกในทีมร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยร่วมมือ ร่วมใจ และระดมความคิดในการประเมินผลการทำงานและประสิทธิภาพของทีมงานว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จะต้องพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้ทีมงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

Davis (1992) ได้กล่าวถึงวิธีการในการสร้างทีมงานซึ่งประกอบด้วย 3 สิ่งคือ

1. การทำงานในฐานะทีมเดียวกันคือการทำงานเป็นทีมแทนที่จะทำในรูปของคณะกรรมการจะก่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ต้องการหลายประการไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นกันและกันแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อทีมตามบทบาทที่ตนเองต้องการเปลี่ยนจากการประชุมเป็นการพบกันเป็นทีม

2. การพัฒนาเป็นทีมจะใช้เวลาความอดทนยืนหยัดการฝึกฝนต้องมีการเน้นถึงการพัฒนาแต่ละบุคคลตามบทบาทของเขา

3. การทำงานด้วยกันจะต้องใช้ความพยายามเป็น 2 เท่าการใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพจะไม่เกิดการงานที่มีประสิทธิภาพ

Herrenkohl (2004) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทีมงาน มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการก่อตั้ง (Forming Stage) ในขั้นนี้สมาชิกเพิ่งจะมารวมตัวกันยังยึดมั่นเป็นศูนย์กลางอยู่จึงมีการสงวนท่าทีในการแสดงพฤติกรรมออกมากำลังสำรวจว่าพฤติกรรมใดจะเป็นที่ยอมรับได้ในทีมแต่ละคนต่างกำลังพิจารณาเปรียบเทียบความเป็นผู้นำที่ระหว่างตนและผู้อื่น ความสามารถที่เหนือกว่ากันจึงเรียกว่า "ขั้นแห่งการแข่งขัน" เป็นขั้นที่การทำงานไม่ค่อยก้าวหน้า

2. ขั้นในการต่อรอง (Storming Stage) ในขั้นนี้ในจะเริ่มโต้แย้งกันโดยอ้างอิงความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนในการทำงานทำให้เกิดความยากลำบากเป็นทีมมากที่สุดและความขัดแย้งในใจต่อทิศทางของทีมจึงเรียกว่า "ขั้นแห่งความขัดแย้ง" เป็นขั้นที่ดูเหมือนจะทำให้ทีมงานล้มเหลว

3. ขั้นมีบรรทัดฐาน (Norming Stage) ในขั้นนี้จะเริ่มประสานความคิดแก้ไขข้อบกพร่องปรับปรุงการทำงานยอมรับฟังกันอย่างมีเหตุผลมีการกำหนดบรรทัดฐานหรือแนวปฏิบัติของทีมมากขึ้นสมาชิกสามารถจัดการกับความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ทำให้มีเวลาและพลังเพื่อความก้าวหน้าของงานมากขึ้นจึงเรียกว่า "ขั้นแห่งความสามัคคี"

4. ขั้นปฏิบัติการ (Performing Stage) ในขั้นนี้สมาชิกจะมีกระบวนการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมเมื่อมีการทำงานจะเริ่มวิเคราะห์ปัญหาแสวงหาทางเลือกและนำไปปฏิบัติยอมรับจุดเด่นจุดด้อยของกันและกันทุกคนจะทำงานด้วยความร่วมมือและประสานงานกันดำเนินกิจกรรมไปตามเป้าหมายที่ทีมวางไว้รู้จักจัดความขัดแย้งและปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์จึงเรียกว่า "ขั้นแห่งผลงาน"

5. ขั้นสิ้นสุด (Termination) เหตุผลที่ทำให้ทีมสิ้นสุดลงมีหลายประการ เช่น เมื่อทำงานเสร็จสิ้นแล้วทีมงานแยกย้ายกันไป หรือถูกทำให้สลายตัวแม้ว่างานที่มีอยู่จะยังไม่เสร็จ หรือทีมงานมีการเปลี่ยนโครงสร้างใหม่

วิทยา จันทรศิลา (2543) ได้กล่าวถึง การสร้างทีมงานแบบทั่วไปมี 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นขั้นที่ผู้นำและสมาชิกในทีมงานพิจารณาว่าอะไรคือปัญหาของทีมงาน ซึ่งอาจใช้วิธีการได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การสอบถาม การประชุม เป็นต้น การรู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง จะช่วยให้การสร้างทีมงานได้ถูกต้องไม่หลงทาง

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา กล่าวคือ เมื่อรู้ว่าปัญหาของทีมงานคืออะไรแล้ว ผู้นำและสมาชิกในทีมงานจะต้องรู้รายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ถ้าสามารถรวบรวมข้อมูลได้ละเอียดมากเพียงไร จะสามารถแก้ปัญหาได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 วินิจฉัยข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งหมดมาสรุปทำการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้เป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ในการประชุมครั้งนี้เป็นปัญหาที่คนอื่นหรือหน่วยงานอื่นจะต้องแก้ไขเป็นปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้เลย

ขั้นตอนที่ 4 วางแผนเพื่อแก้ปัญหา เมื่อรู้ปัญหาของทีมงานและสามารถรวบรวม ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหาได้แล้ว ผู้นำและสมาชิกของทีมงานก็ต้องร่วมกันวางแผนในการแก้ปัญหา แต่ถ้าทีมที่มีขนาดใหญ่ อาจจะใช้ตัวแทนของสมาชิกเข้าร่วมในการวางแผนก็ได้

ขั้นตอนที่ 5 นำแผนการแก้ปัญหาไปดำเนินการ เป็นการรวมกันของสมาชิกทุกคน เพื่อการดำเนินการแก้ปัญหามาตามที่ได้วางแผนไว้ ผู้นำของทีมงานเป็นบุคคลที่สัพคัญยิ่งที่จะผลักดัน ให้การแก้ปัญหาคาดำเนินไปสู่ความสำเร็จ ฉะนั้นผู้นำของทีมงานจะต้องทุ่มเทและผูกพันกับงานนั้นเป็น อย่างมาก

ขั้นตอนที่ 6 ติดตามประเมินผล เป็นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเป็น หน้าที่ของสมาชิกในทีมงานทุกคน ที่จะต้องร่วมกันพิจารณาว่าผล ที่ได้กระทำไปนั้นบรรลุจุดมุ่งหมาย ที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีอะไรจะต้องปรับปรุงแก้ไข

วิธีการพัฒนาทีมงานที่เป็นระบบตามแนวคิดของ Schermerhorn (1996) มีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 รับรู้ว่าจะเกิดปัญหาขึ้นภายในกลุ่ม หรือรู้ว่าจะกำลังจะเกิดปัญหาที่ทำให้ ความเป็นทีมไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร

ขั้นตอนที่ 2 ให้สมาชิกของกลุ่มร่วมกันรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ และวิเคราะห์ข้อมูล เหล่านั้นเพื่อได้ข้อสรุปว่าจะอะไรคือปัญหาที่แท้จริงของกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 3 ให้กลุ่มร่วมมือกันวางแผนปฏิบัติการ และร่วมมือกันปฏิบัติตามแผนที่ วางไว้

ขั้นตอนที่ 4 ให้ร่วมมือกันประเมินผลการปฏิบัติงาน และร่วมมือกันปรับปรุงแก้ไข อุปสรรค หรือข้อขัดแย้งต่าง ๆ

จากการศึกษาขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน ผู้วิจัยจึงได้สรุปกระบวนการพัฒนาทีมงาน ครูที่มีประสิทธิผล เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การก่อตั้งทีม 2) การระดมสมอง 3) การกำหนดปทัสถาน 4) วิธีการปฏิบัติงาน

2. รูปแบบการพัฒนาทีมงานครู

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาครูและนำแนวคิดมาใช้ในการพัฒนาโปรแกรม การพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผล ซึ่งแนวทางในการพัฒนาทีมงานครูมีหลายรูปแบบ รายละเอียด ดังนี้

1. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย สำหรับ วิธีการในการอบรมแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1.1 การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On-the Job Training) การฝึกอบรมใน การปฏิบัติงาน หมายถึงการที่ผู้ได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงาน ได้รับการ ฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง จากสถานที่จริง เป็นการ ให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัวหรือกลุ่มเล็ก ๆ ในสถานที่ทำงานและในช่วงการทำงาน ปกติ ซึ่งวิธีการนี้จะเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานให้แก่ บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์, 2552)

1.2 การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) การดูงานนอกสถานที่ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากร มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้บุคลากรสามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานนอกสถานที่ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาความสามารถของตน อีกทั้งบุคลากรยังสามารถ นำความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่ได้รับรู้มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้การดูงานนอกสถานที่โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยการดูงานภายในประเทศและการดูงานในต่างประเทศ (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์, 2552)

1.3 การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งที่น่าให้บุคลากรได้ร่วมฝึกงานและทำงานกับผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งวิธีการนี้ดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการมอบหมายให้เป็นผู้ฝึกงานนั้น จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ทำงานอยู่ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะหลาย ๆ ด้าน ซึ่งรวมถึงผู้บริหารด้วย การพัฒนาโดยการฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญนี้ เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเจาะลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรง รูปแบบการฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย 2 รูปแบบ คือ การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายใน และการฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์, 2552)

1.4 การศึกษาต่อ (Further Education) การศึกษาต่อ หมายถึง การจัดส่งข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานไปรับการศึกษายังสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อที่ ให้ได้รับวุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น ซึ่งจะเป็ประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติและพัฒนางานให้ดีขึ้นด้วยให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับทุนการศึกษาต่อ ไม่ว่าจะเป็ในประเทศหรือต่างประเทศก็คือ ประโยชน์ที่ทางราชการหรือหน่วยงานนั้นจะได้รับภายหลังจากการที่ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานนั้นสำเร็จการศึกษาและกลับมาปฏิบัติหน้าที่

1.5 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) เป็นเทคนิคการพัฒนาบุคลากรขององค์กรที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทาง การเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูง (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์, 2552)

การพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองจะเกิดประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหนนั้นองค์กรจะต้องกำหนดสื่อหรือแหล่งข้อมูลเพื่อให้บุคลากรเลือกสื่อต่าง ๆ สำหรับการเรียนรู้ได้ด้วยตัวเองได้ง่าย เช่น หนังสือภาษาไทย ต่างประเทศ รายงานการประชุม CD / VCD วารสาร / นิตยสาร ที่เกี่ยวกับงาน คู่มือการปฏิบัติงาน Internet เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธี ได้แก่

1. สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเป็นรายบุคคลได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เช่น การส่งไปฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ หรือศึกษาต่อ

2. จัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา เป็นหมู่คณะในโรงเรียน
3. จัดให้มีการศึกษาดูงานหรือแลกเปลี่ยนบุคลากรภายในกลุ่มโรงเรียน
4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาการเรียนรู้อยู่ โดยสร้างนวัตกรรมสื่อและ
การใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนรู้

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2552) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคลประกอบด้วย 3 วิธี ดังนี้

1. การพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการในการเรียนรู้ไม่ว่าจากการศึกษาหรือการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทักษะทัศนคติ ตลอดจนแนวความคิดที่พึงได้รับความรู้ใหม่นำไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การดำรงชีพอยู่ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต

2. การศึกษา เป็นกิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยม ศีลธรรม และความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษามีสามารถใช้ชีวิตได้อย่างปกติสุขและทำประโยชน์แก่สังคมได้ แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว การศึกษามีหมายถึง กิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงานทุกหน่วยให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน ให้มีความเจริญก้าวหน้าหรือบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับบุคคลในการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลดียิ่งขึ้น

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีในการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิภาพ 3 วิธี คือ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทีมงาน

การทำงานเป็นทีมนั้นจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติพื้นฐานของมนุษย์ในองค์กรเป็นเบื้องต้นโดยนำทฤษฎีที่สำคัญมาประกอบการอธิบายและประยุกต์เข้ากับการทำงานเป็นทีม อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Need Theory)

Maslow (1954) เป็นบุคคลเริ่มแรกที่ชี้ประเด็นความต้องการของมนุษย์ ได้เรียงลำดับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ จากระดับต่ำไปหาสูงที่สุด โดยจัดความต้องการของบุคคลเป็น 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการลำดับต่ำสุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น ตัวอย่างเช่น ความต้องการอาหาร เป็นตัวผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรม เมื่อเราหิวเราก็ต้องการอาหารโดยไม่ต้องหาสิ่งอื่น ถ้าความหิวได้รับการตอบสนองคนก็จะไม่แสดงพฤติกรรม แต่หากไม่ได้รับการตอบสนองก็จะแสดงพฤติกรรมต่อไปเรื่อย ๆ เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างไม่ขาดแคลนแล้ว มนุษย์ก็จะมี

ความต้องการในเรื่องอื่นอีกต่อไป คือ ความต้องการความปลอดภัย สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย อันตรายทั้งทางกายและจิตใจ ซึ่งได้แก่ ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ความเป็นปึกแผ่น ความต้องการปกป้องคุ้มครอง ความรู้สึกที่ปลอดภัยจากการคุกคามปลอดภัยจากความวิตกกังวล

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการทำงานแล้ว คนเราจะต้องความรัก มิตรภาพ ความใกล้ชิดผูกพัน ต้องการเพื่อน การมีโอกาสเข้าสมาคมสังสรรค์กับผู้อื่น ได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการสร้างสภาพของตัวสูงเด่น มีความภูมิใจและสร้างการนับถือตนเอง ชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นใจในตัวเองและเกียรติยศ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ ยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูง งานที่ท้าทาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ เป็นต้น

5. ความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุด คือต้องการจะเติมเต็มศักยภาพของตนเอง ต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุดของตัวเอง ความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาทักษะ มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ และการคิดสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอาชีพและการงาน ฯลฯ (บุตรี จารุโรจน์, 2549)

3.2 ทฤษฎีจูงใจสู่ความสำเร็จของ McClelland (McClelland : Achievement Motivation Theory)

การจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความต้องการที่สำคัญที่สุดแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบคือ ความสำเร็จ (Achievement) การมีส่วนร่วม (Affiliation) และอำนาจ (Power) ที่สุดก็คือความต้องการสู่ความสำเร็จ (Achievement Needs) ในการดำเนินการเช่นสมาชิกทีมถูกจูงใจให้ดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพก็เท่ากับว่าเขาต้องการความสำเร็จในงานคนงานที่มีความต้องการความสำเร็จในงานสูงต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้มีความรับผิดชอบมักตั้งเป้าหมายที่ยาก ๆ สำหรับตนเองต้องการปฏิภิริยาโต้ตอบหรือผลสำเร็จที่เจาะจงหรือโดยทันทีมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน

มุ่งความต้องการมีส่วนร่วม (Affiliation Needs) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการยอมรับมิตรภาพสมาชิกทีมมีความต้องการประเภทนี้จะมีผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดในทีมซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์ในสังคมและมิตรภาพขึ้นในทีมความต้องการอำนาจ (Power Needs) คือความต้องการที่จะทำการควบคุมและมีอิทธิพลต่อผู้อื่นถ้าบุคคลใดมีความต้องการอำนาจสูงก็จะมีแนวโน้มที่จะกลายเป็นผู้นำทีมซึ่งมีผลการดำเนินการดีกว่าบุคคลอื่น ๆ ในทีม (บุตรีจารุโรจน์, 2549)

3.3 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor (Mcgregor's Theory X and Theory Y)

McGregor (1960) ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการบริหาร 2 แบบ คือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะเป็นเผด็จการ และทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วมแต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมุติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์ดังนี้ผู้บริหารแบบทฤษฎี X เชื่อว่า

1. มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้

2. เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับหรือข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการและใช้วิธีการลงโทษเพื่อให้ใช้ความพยายามได้เพียงพอ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการชี้แนะสั่งการหรือการถูกบังคับต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อยและต้องการความมั่นคงมากที่สุด ผู้บริหารตามทฤษฎี X จึงต้องสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่ และลงโทษเพื่อให้ลูกน้องใช้ความพยายามให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การผู้บริหารแบบทฤษฎี Y มีความเชื่อว่า 1) การทำงานเป็นการตอบสนองความพอใจ 2) การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงานบุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การจะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและควบคุมตนเอง 3) ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัลและผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ 4) ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานเป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎี Y เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ชี้ให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ถูกต้อง รู้จักความสามารถของตนเองผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรค์สถานการณ์ที่ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการทำงาน ในการบริหารนั้น มีการนำทฤษฎีเชิงจิตวิทยามาใช้จำนวนมากเพราะการบริหารเป็นการทำงานกับ “คน” และทฤษฎีจิตวิทยาก็พูดถึงเรื่อง “คน” การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการควบคุมกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และภาวะผู้นำ จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหาร Douglas McGregor ได้ค้นพบแนวคิด “พฤติกรรมองค์การ” และสรุปว่ากิจกรรมการบริหารจัดการล้วนมีสาเหตุรากฐานมาจากทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ (Human Behaviors) ซึ่งเป็นไปตามกรอบทฤษฎี X และทฤษฎี Y คือ

ทฤษฎี X (theory x) คือคนประเภทเกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับมีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดและมีการลงโทษเป็นหลัก

ทฤษฎี Y (theory y) คือคนประเภทขยันควรมีการกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสมท้าทายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

ทฤษฎี X เชื่อว่าคนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วไม่ชอบทำงานไม่มีความทะเยอทะยานมีความรับผิดชอบน้อยมีความคิดริเริ่มน้อยในการแก้ปัญหาขององค์การการจูงใจเป็นการจูงใจทางร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้นคนส่วนใหญ่ชอบให้ควบคุมอย่างใกล้ชิดและถูกบังคับเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การทฤษฎี Y เชื่อว่าคนส่วนมากโดยธรรมชาติชอบทำงานตั้งใจทำงานสามารถควบคุมตนเองเพื่อทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จสามารถใช้ความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์การการจูงใจเป็นเรื่องของความต้องการมีชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิตสามารถสั่งการได้ด้วยตนเองและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอย่างต่อเนื่องถ้าหากได้รับการจูงใจอย่างถูกต้องดังนั้นคนทั้ง 2 ประเภทต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกัน (บุตรี จารุโรจน์, 2549)

3.4 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ทฤษฎีความคาดหวังถูกนำเสนอโดย Victor Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงานโดย Vroom มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าในกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขาพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขายู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนักและเป็นรางวัลที่เขาต้องการเพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขาจึงเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้นความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้น รวมถึงความดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับซึ่งจะมีเรื่องของการดึงดูดใจ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามโดยทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องของการจ่ายและ การให้รางวัลตอบแทนเน้นในเรื่องพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ผลรางวัลและผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงาน

Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

$V = \text{Valance}$ หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัลคือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

$I = \text{Instrumentality}$ หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้(เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

$E = \text{Expectancy}$ ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน, คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือและคุณค่าจากผลลัพธ์ สูงสุด ซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยโดย

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ ให้การอบรมพวกเขา ให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็นและระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2. ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา มีการแบ่งรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานซึ่งมีคุณค่าเชิงบวกที่ให้กับบุคคลในการทำงาน

3.2 รางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) เป็นรางวัลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความท้าทาย หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณค่าเชิงบวก ซึ่งบุคคลได้รับโดยตรงจากผลลัพธ์ของการทำงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ความท้าทาย

ทฤษฎีความคาดหวังทำให้ทราบว่าผู้นำทีมควรทำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในทีม โดยพิจารณาถึงความสำเร็จที่สมาชิกแต่ละคนต้องการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการที่จำเป็นที่จะทำ ให้ทีมบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ทำให้เกิดความแน่ใจว่าระดับการดำเนินการที่กำหนดขึ้นทำให้ทีมบรรลุเป้าหมายได้ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผลจากการดำเนินการกับวิธีการดำเนินการที่กำหนดขึ้นตรวจสอบสถานการณ์สำหรับความคาดหวังที่หลากหลายทำให้แน่ใจว่ามีการให้รางวัลอย่างพอเพียงทำให้แน่ใจว่าระบบให้ความยุติธรรมกับสมาชิกทุกคน (บุตรี จารุโรจน์, 2549)

3.5 ทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement Theory)

Skinner (1938) นักจิตวิทยาชาวอเมริกันเชื่อว่าเราจะเข้าใจและสามารถควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า เรารู้เงื่อนไขของการเสริมแรง (Reinforcement Contingency) เพียงใด และบุคคลจะแสดงพฤติกรรมเช่นใดขึ้นอยู่กับว่าเขาได้รับผลเช่นไรในอดีต เช่น พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเพราะไม่ขาด ไม่สาย ไม่ลาต่อไปพนักงานผู้นั้นก็จะมีพฤติกรรมที่ไม่ขาด ไม่ลา ไม่สายเสมอ ดังนั้นถ้าเรารู้เงื่อนไขของการเสริมแรงของบุคคลเหล่านี้ได้ก็สามารถจะจูงใจได้

แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่ผสมผสานแนวคิดด้านกระบวนการเรียนรู้พื้นฐาน 2 อย่าง นั่นคือ

1. ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิกโดยพาฟลอฟ นักจิตวิทยาชาวรัสเซีย
2. ทฤษฎีที่เน้นเงื่อนไขผลกรรมที่มีต่อพฤติกรรมบุคคล

ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก (Classical Conditioning Theory) โดยนักจิตวิทยาชาวรัสเซียชื่อพาฟลอฟได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ Reflex or Respondent Behavior เป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองโดยอัตโนมัติ ทฤษฎีนี้เป็นการเรียนรู้ถึงกระบวนการต่อเนื่องที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งกระตุ้นและการตอบสนอง นักทฤษฎีวางเงื่อนไขแบบคลาสสิกค่านิ่งว่าสิ่งมีชีวิต (สัตว์และมนุษย์) เป็นผู้ตอบสนอง ซึ่งสามารถสอนให้เกิดพฤติกรรมเฉพาะอย่างโดยอาศัยการกระทำซ้ำหรือการวางเงื่อนไข คำว่าการวางเงื่อนไข หมายถึง ความเป็นอัตโนมัติในการตอบสนองต่อสถานการณ์ซึ่งสร้างขึ้นซ้ำ ๆ ตัวอย่างที่มีชื่อเสียงที่สุดคือ พาฟลอฟสังเกตว่า สุนัขจะน้ำลายไหลเมื่อเห็นชิ้นเนื้อ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นชิ้นเนื้อเกิดการเกิดน้ำลายไหลของสุนัขเป็นปฏิกิริยาที่

เกิดต่อเนื่องกัน ทำให้เกิดกระบวนการต่อเนื่องแบบมีเงื่อนไข โดยขึ้นเนื้อเป็นสิ่งกระตุ้นที่ไม่มีเงื่อนไข และการเกิดน้ำลายไหลเป็นการตอบสนองที่ไม่มีเงื่อนไข พาฟลอฟได้ทำการทดลองโดยใช้การสั่นกระดิ่งคู่ไปกับการให้ขึ้นเนื้อแก่สุนัข หลังจากการทดลองหลายครั้ง สุนัขเริ่มเกิดการเรียนรู้ในการตอบสนองต่อเสียงกระดิ่ง นั่นคือ สุนัขได้ยินเสียงกระดิ่งก็จะเกิดอาการน้ำลายไหล แม้ว่าจะไม่เห็นขึ้นเนื้อก็ตาม ดังนั้นเสียงกระดิ่งจึงเป็นสิ่งกระตุ้นที่มีเงื่อนไข ซึ่งทำให้เกิดการตอบสนองที่มีเงื่อนไข หรือ ปฏิกริยาที่มีเงื่อนไข

ปัจจัยสองประการที่สำคัญต่อการเรียนรู้ที่ผ่านกระบวนการต่อเนื่อง

ประกอบด้วย

1. ความต่อเนื่องกัน หมายความว่า สิ่งกระตุ้นที่มีเงื่อนไขและไม่มีเงื่อนไข จะเกิดขึ้นต่อเนื่องในช่วงเวลาและจังหวะที่ใกล้เคียงกัน ในการทดลองของพาฟลอฟนั้น สุนัขได้เกิดการเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างเสียงกระดิ่งกับขึ้นเนื้อ ซึ่งเนื่องมาจากการเสนอสิ่งกระตุ้นสองสิ่งต่อเนื่องกัน

2. การกระทำซ้ำ หรือความถี่ของความต่อเนื่องกันสิ่งกระตุ้น (Stimulus) เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลให้เกิดการตอบสนองและส่งผลให้เกิดพฤติกรรมในทางเดียวกับสิ่งกระตุ้นแรก (Initial Stimulus) เรียกว่า สิ่งกระตุ้นที่มีเงื่อนไข (Conditioned Stimulus)

ทฤษฎีการวางเงื่อนไขของผลกรรมต่อพฤติกรรมของบุคคล (Operant Conditioning Theory) หรือ (Instrumental Conditional Theory) ต่างจากทฤษฎี Classical Conditioning ตรงที่เราสนใจ Consequence คือผลที่ตามมาซึ่งเป็น 2 เงื่อนไขคือการให้แรงเสริม (Reinforcement) กับ การลงโทษ (Punishment) โดยแต่ละแบบมีลักษณะดังนี้

1. เงื่อนไขการเสริมแรงคือสิ่งที่ให้หลังจากเกิดพฤติกรรมทำให้บุคคลชอบที่ได้รับสิ่งนั้นและทำให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้นตลอดโดยแบ่งเป็น

1.1 แรงเสริมทางบวก (Positive Reinforce) คือการให้แล้วทำให้บุคคลพอใจ

1.2 แรงเสริมทางลบ (Negative Reinforce) คือการยกเลิกหรือถอนสถานการณ์ที่ผู้แสดงพฤติกรรมไม่ชอบ เมื่อเลิกแล้วทำให้บุคคลนั้นชอบสภาพเช่นนั้น

2. เงื่อนไขการลงโทษ คือสิ่งที่ให้หลังจากเกิดพฤติกรรมทำให้บุคคลไม่ชอบสิ่งที่ได้รับ ทำให้พฤติกรรมนั้นหยุดชะงักลงโดยแบ่งเป็น

2.1 การลงโทษทางบวก (Positive Punishment) คือการให้สิ่งที่ไม่ชอบ

2.2 การลงโทษทางลบ (Negative Punishment) คือการถอนสิ่งที่เขาชอบ

ทฤษฎีนี้ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับพฤติกรรม การให้ความสนับสนุนต่อเงื่อนไขต่าง ๆ และอาจกล่าวได้ว่าสิ่งแวดล้อมเป็นต้นเหตุที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมต่อเงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านี้ ทฤษฎีนี้ทำให้ความต้องการที่แท้จริงของสมาชิกลดลงนำเข้าสู่พฤติกรรมแบบต่าง ๆ โดยเน้นหนักที่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาเริ่มดำเนินการบางสิ่งบางอย่าง ทฤษฎีนี้ถ้าหากทำให้เกิดขึ้นในทีมจะทำให้สมาชิกทีมได้พัฒนาตัวเองนำพาให้เกิดความร่วมมือขึ้นในทีมด้วย (บุตรี จารุโรจน์, 2549)

โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

1. ความหมายของโปรแกรม

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของโปรแกรม ดังนี้

หรรษา สุขกาล (2543) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมว่า แผนที่ย่างไว้เพื่อนำ ไปสู่ การปฏิบัติตามเป้าหมาย ภายใต้บริบทของสถาบัน

อุ้นตา นพคุณ (2546) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมว่า งานประจำที่มีการปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหา ต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนานในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะ กลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนา ประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

Boyle (1981) และ Boone (1992) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมว่า การวางแผน โปรแกรมจะให้ความสำคัญกับความร่วมมือระหว่างผู้เรียนกับครูในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนว ความคิดของการจัดการศึกษาในโรงเรียนเรื่องการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative Learning) หรือการใช้ผู้เรียนและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม (People's Participation) และ สรุปว่าการที่โปรแกรมให้ความสำคัญกับเรื่องความร่วมมือระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนหรือองค์การทาง การศึกษาในโรงเรียนนี้ คือคุณลักษณะเด่นที่ทำให้คำว่าโปรแกรมมีความหมายกว้างกว่าคำว่าหลักสูตร

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมว่า แผนหรือ กิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน ของการพัฒนาโปรแกรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของ การพัฒนาในแต่ละองค์กร

สรุปได้ว่า โปรแกรม คือ แบบแผนหรือแนวทางที่องค์การใดองค์การหนึ่งได้กำหนด ไว้อย่างเป็นทางการใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ใด ๆ ให้สามารถบรรลุ ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแต่ละองค์กร

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง องค์ประกอบของโปรแกรมไว้ดังนี้

Boone (1992) กล่าวว่า โปรแกรมควรมีองค์ประกอบดังนี้

1. จุดประสงค์การเรียนรู้มีความชัดเจน ครอบคลุมด้านความรู้ ความตระหนัก และพฤติกรรมที่รับผิดชอบ
2. จุดประสงค์การเรียนรู้ที่อยู่ในแผนการสอนของโปรแกรม ครอบคลุมประเด็น ปัญหาที่กำหนดในโปรแกรม
3. แผนการจัดการเรียนการสอนตรงตามจุดประสงค์ของโปรแกรม
4. จัดวัสดุ/อุปกรณ์ สื่อการสอนต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับจุดประสงค์การ เรียนรู้
5. รายละเอียดของเนื้อหาที่มีความน่าสนใจ

6. มีแบบประเมินผล หรือเครื่องมือที่ใช้วัดกระบวนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ หรือ การปฏิบัติของนักเรียนตามวัตถุประสงค์

7. วัตถุประสงค์ สื่อการสอน กิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผล ของโปรแกรม มีความสอดคล้องกับเนื้อหา

8. นำโปรแกรมไปใช้ เพื่อดูว่าสื่อการสอนและกิจกรรมนั้นเหมาะสมหรือไม่

9. มีการรวบรวมข้อมูลจากผลการเรียนรู้ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรม หรือไม่

Caffarella (2002) กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาการศึกษาไว้ 9 องค์ประกอบ คือ การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน การระบุแนวคิดของโปรแกรม การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม การเตรียมการสำหรับ ถ่ายโอนการเรียนรู้ การสร้างแผนการประเมินผล/การกำหนดรูปแบบ/ตารางเวลาและความต้องการ ทางด้านเจ้าหน้าที่ การออกแบบแผนการสอน การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง และการศึกษาคุณค่าของ โปรแกรม

จ้ำรง บัวศรี (2542) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของโปรแกรม แบ่งออกได้ดังต่อไปนี้
1) เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา 2) จุดมุ่งหมายโปรแกรม 3) รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร 4) จุดประสงค์รายวิชา 5) เนื้อหา 6) จุดประสงค์ของการเรียนการสอน 7) กลยุทธ์การเรียนการสอน 8) การประเมินผล 9) วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน

สุมิตรา พงศธร (2550) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) และ กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นเรื่องของการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์เรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ดังตาราง 7

ตาราง 7 การสังเคราะห์องค์ประกอบโปรแกรม

| องค์ประกอบของโปรแกรม | Boone (1992) | Caffarella (2002) | จ้ำรง บัวศรี (2542) | สุมิตรา พงศธร (2550) | ความถี่ |
|----------------------|--------------|-------------------|---------------------|----------------------|---------|
| 1. หลักการ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 |
| 2. วัตถุประสงค์ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 |

ตาราง 7 (ต่อ)

| องค์ประกอบของโปรแกรม | Boone (1992) | Caffarella (2002) | อำนาจ บัวศรี (2542) | สุมิตรา พงศ์ธร (2550) | ความถี่ |
|-------------------------------|--------------|-------------------|---------------------|-----------------------|---------|
| 3. เป้าหมาย | | | ✓ | ✓ | 2 |
| 4. วิธีการพัฒนา | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 |
| 5. โครงสร้าง | | | ✓ | | 1 |
| 6. เนื้อหาและสาระสำคัญ | ✓ | | ✓ | ✓ | 3 |
| 7. การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม | | | ✓ | | 1 |
| 8. การวัดและประเมินผลโปรแกรม | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 4 |

จากตาราง 7 พบว่าคะแนนความถี่ของหลักการ วัดดูประสงค์ วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผลโปรแกรม มีค่าสูงสุด รองลงมาคือเนื้อหาและสาระสำคัญ สำหรับการเลือกองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาจากความถี่ในระดับสูงสุด 2 ลำดับแรกคือ 1) หลักการ 2) วัดดูประสงค์ 3) วิธีการพัฒนา 4) เนื้อหาและสาระสำคัญ 5) การวัดและประเมินผลโปรแกรม

3. การพัฒนาโปรแกรม

รัชนี กัลยาวิณัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล (2545) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาโปรแกรม คือ การตรวจดูเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้เขียนโปรแกรม (Reviewing) การออกแบบโปรแกรม (Designing) การเขียนรหัสโปรแกรม (Coding) การทดสอบโปรแกรม (Testing) และการจัดทำเอกสาร (Documenting)

Bar และ Keating (1990) ได้เสนอรูปแบบของโปรแกรม 5 ขั้นตอน เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

- 1.1 ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา
- 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถาบัน
- 1.3 ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรทางกายภาพ

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

- 1.1 การพัฒนาที่วางแผน
- 1.2 กำหนดเป้าหมาย วัดดูประสงค์และการประเมินผล
- 1.3 เลือกวิธีปฏิบัติ

1.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

1.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้

1.6 กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

1.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ

1.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

1.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Carolyn, Barratt และคณะ (2013) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the training need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางาน ต้องคำนึงถึงอะไรคือความรู้ อะไรคือทักษะและทัศนคติของผู้ที่รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์ และให้สามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรมพร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือ หรือทรัพยากรที่มีให้คุณ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the training program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียน ทางออนไลน์หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the training program) ในขั้นตอนการพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่างขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของการฝึกอบรมออนไลน์และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติขึ้นอยู่กับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the training program) ขั้นตอนการนำโปรแกรมไปใช้นั้นบางครั้งเรียกว่าขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นคำสั่งหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้งจะถูกเรียกว่า "การนำร่อง"

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the training program) ขั้นตอนการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่จะสามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผล สามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า การพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ความจำเป็น 2) การออกแบบโปรแกรม 3) การตรวจสอบโปรแกรม

4. การประเมินผลโปรแกรม

ในการดำเนินการพัฒนาโปรแกรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูนั้น สิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นและเป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาโปรแกรมคือ การประเมินผลของการพัฒนาโปรแกรมหลังการนำโปรแกรมไปใช้ ซึ่งมีวิธีการประเมินโปรแกรม ดังนี้

เรวดี ทรงเที่ยง (2548) ได้แบ่งการประเมินโปรแกรมออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การประเมินคุณค่าของโปรแกรมโดยทำการประเมิน 1) คุณภาพของโปรแกรม (Quality) ว่ามีคุณภาพหรือไม่ เนื้อหาสาระกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของผู้สอนเป็นอย่างไร ความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นอย่างไร 2) ประเมินความเหมาะสม (Suitability) คือโปรแกรมสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เข้าร่วมและขององค์กรหรือไม่ และมีระดับความยากง่ายอย่างไร 3) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ โปรแกรมประสบความสำเร็จในเรื่องอะไร และบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร 4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ผลของโปรแกรมนั้นเหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์กรและผู้เข้าร่วมโปรแกรมลงทุนให้หรือไม่ และ 5) ความสำคัญ (Importance) คือ โปรแกรมมีคุณค่าสำหรับผู้เข้าร่วมโปรแกรมและต่อองค์กรหรือไม่

2. ประเมินผลการใช้โปรแกรม โดยที่จะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโปรแกรมเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่า โปรแกรมนี้สามารถส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยจะประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละกิจกรรมและการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนา

ไท คำล้าน (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีการนำประเด็นสำคัญในการอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม
2. การวัดและเปรียบเทียบความรู้ก่อนและหลังการอบรม
3. การวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำ
4. การศึกษาและเปรียบเทียบผลปฏิบัติงาน
5. การวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้วัดและประเมินผลโปรแกรมพัฒนาพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการดังนี้

1. การวัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการทั้งก่อนและหลังการใช้โปรแกรมโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นแบบปรนัย

2. การวัดเจตคติต่อการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการทั้งก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมโดยใช้แบบวัดเจตคติต่อการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การวัดทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ระหว่างการพัฒนาตามโปรแกรม และหลังการพัฒนาตามโปรแกรม โดยใช้แบบประเมินทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแบบประเมินตนเองในการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่า การประเมินโปรแกรม แบ่งเป็น 2 ส่วน 1) ประเมินรูปแบบของโปรแกรม คือ ประเมินคุณภาพของโปรแกรม เช่น เนื้อหา รูปแบบในการจัดกิจกรรม ความเหมาะสมความพึงพอใจและเป้าหมาย 2) ประเมินผลการใช้โปรแกรม คือ การประเมินผลการพัฒนาหลังการใช้โปรแกรม โดยอาจใช้แบบวัดหรือแบบทดสอบหลังการพัฒนา เป็นต้น

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

1. ความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 4 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดตั้งขึ้นตาม พระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตั้งแต่วันที่ 17 สิงหาคม 2546 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีภารกิจในการกำกับ ดูแล ประสาน สนับสนุนการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงเสมอภาค เท่าเทียม มีคุณภาพ มีความรู้คู่คุณธรรมและจริยธรรมนำไปสู่การเตรียมความพร้อมให้สอดคล้องกับการแข่งขันของประเทศ โดยมีทิศทางการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามดัชนีตัวชี้วัดที่กำหนด

2. สถานที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ตั้งอยู่เลขที่ 86 หมู่ที่ 5 ถนนมิตรภาพ ตำบลน้ำพอง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40310 โทรศัพท์ 0-4344-1872 โทรสาร 0-4344-1913 และเว็บไซต์ <http://kkn4.obec.go.th>

3. เขตพื้นที่บริการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีเขตพื้นที่บริการในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 อำเภอ ได้แก่

| อำเภอ | พื้นที่ (ตร.กม.) | ตำบล | หมู่บ้าน | เทศบาล | อบต. | ประชากร |
|------------|---------------------|------|----------|--------|------|---------|
| น้ำพอง | 828.7 | 12 | 149 | 6 | 8 | 74,198 |
| กระนวน | 322.017 | 9 | 98 | 4 | 6 | 68,673 |
| อุบลรัตน์ | 487 | 6 | 68 | 3 | 4 | 40,709 |
| เขาสวนกวาง | 329.9 | 5 | 56 | 2 | 4 | 21,507 |
| ชำสูง | 116.7 | 5 | 35 | 1 | 4 | 18,419 |
| รวม | 2,084.317 | 37 | 425 | 16 | 26 | 223,506 |

ที่มา : กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

4. การกิจขององค์กร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 4 มีภารกิจหลักในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

4.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

4.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

4.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4.4 กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา

4.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4.7 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

4.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4.10 ประสาน ส่งเสริมการดำเนินการของคณะอนุกรรมการและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่ การศึกษา

4.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจกรรมภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็น หน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น

ความต้องการจำเป็น (Needs) เป็นสภาพปัญหาที่ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิด ประโยชน์ต่อบุคคลหรือหน่วยงาน เป็นความแตกต่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ (What is) หรือ สภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง (What should be) (Witken & Altschuld) ส่วนการ ประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) นั้นเป็นกระบวนการที่เป็นระบบที่ใช้ใน การศึกษาความแตกต่าง (Discrepancy) หรือการศึกษาช่องว่าง (Gap) ระหว่างสภาพที่เป็นจริง (What is) กับสภาพที่ควรจะเป็น (What should be) นำมาจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อนที่จะเลือก ช่องว่างหรือความต้องการจำเป็น (Needs) ที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการแก้ปัญหาต่อไป (คมศร วงษ์รักษา, 2540)

1. ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อแสดงความแตกต่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและ ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การจัดเรียงลำดับความสำคัญและการเลือกความต้องการจำเป็นมาแก้ไข

Witkin (1995) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่ มุ่งหวัง โดยเน้นความแตกต่างของผลลัพธ์ (Outcome gaps) และนำมาจัดเรียงลำดับและเลือก ความต้องการจำเป็นมาแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับนิยามของ Kaufman, Rojas & Mayer (1993)

Reviere, Berkowitz, Carter & Ferguson (1996) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การ ประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่ทำอย่างเป็นระบบเพื่อค้นหาสารสนเทศมาใช้ ในการตัดสินใจ นอกจากนี้

Witkin & Altschuld (1995) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการประเมิน ความต้องการจำเป็นไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมี 3 ขั้นตอนได้แก่ (1) การวางแผน การดำเนินงาน (2) การสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นและ (3) การใช้ ประโยชน์จากความต้องการจำเป็น

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการของการวิเคราะห์ ช่องว่างหรือความแตกต่าง (Gap/discrepancy Analysis) ระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและ สภาพที่ควรจะเป็นและมีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นว่าความต้องการจำเป็น ใดสำคัญก่อนหลัง เพื่อนำผลมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. ขั้นตอนการวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น

การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ มีกระบวนการดำเนินงาน 3

ขั้นตอน คือ

- 2.1 การระบุความต้องการจำเป็น (Needs Identification)
- 2.2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Analysis)
- 2.3 การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาความต้องการจำเป็น (Needs

Solution)

3. ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546) ได้กล่าวสรุปขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นก่อนการประเมิน (Pre-assessment) ในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการสำรวจ (Exploration) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. วางแผนสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น
2. นิยามหรือกำหนดจุดประสงค์ทั่วไปสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น
3. กำหนดขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็นหลักและ/หรือประเด็นที่ต้องการประเมิน
4. กำหนดรายละเอียดและข้อมูลความต้องการตามขอบเขตที่จะประเมิน ซึ่งรวมถึงกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน
5. ตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล

ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้คือ แผนเบื้องต้นสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นและการนำไปใช้ในขั้นที่ 2 และ 3

ขั้นที่ 2 ขั้นการประเมิน (Assessment) หลังจากการสำรวจความต้องการจำเป็นต่าง ๆ แล้วในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Gathering) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. สรุปตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับบริบท ขอบเขต และสิ่งที่เกี่ยวข้องในการประเมินความต้องการจำเป็น
2. เก็บรวบรวมข้อมูลของความต้องการ ซึ่งในขั้นตอนนี้ยังทำให้ทราบความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย
3. หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในเบื้องต้นระยะแรก
4. วิเคราะห์สาเหตุของความต้องการหรือประเด็นปัญหา
5. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด

ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้คือ ความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการแก้ไขตามลำดับความสำคัญในระยะแรก

ขั้นที่ 3 ขั้นหลังการประเมิน (Post Assessment) เมื่อได้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นแล้วในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่ง คือ การนำผลการประเมินไปใช้ (Utilization) ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. จัดเรียงลำดับ (Set Priority) ความสำคัญความต้องการจำเป็น เทคนิคที่ใช้ในการจัดเรียงลำดับ เช่น การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Mean Difference Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลหลายมิติ (Multi Component Data Analysis) การกำหนดดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีการถ่วงน้ำหนัก (Weighted Needs Index)

2. พิจารณาหาทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา จากข้อที่ 1 การจัดเรียงลำดับทำให้ทราบปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนที่สุด ถ้าหากไม่นำมาแก้ปัญหา ก็จะสูญเปล่าในการทำการประเมิน ดังนั้น จึงต้องช่วยกันพิจารณาหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

3. พัฒนาแผนปฏิบัติการ เพื่อใช้ในการดำเนินการต่อไป

4. ประเมินผลของการประเมินความต้องการจำเป็น

5. รายงานผล การประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้สังเคราะห์ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้

ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น
2. การกำหนดคำถามและขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็น
3. กำหนดการประเมินความต้องการจำเป็น
 - 3.1 การกำหนดกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง
 - 3.2 การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล
 - 3.3 การกำหนดเครื่องมือการเก็บข้อมูล
 - 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
 - 3.5 การจัดทำรายงาน
 - 3.6 การใช้ผลประเมิน
4. ประเภทของวิธีการใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้แบ่งประเภทประเมินความต้องการจำเป็นจำแนกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรก เป็นการวิจัยประเภทความต้องการจำเป็นที่ใช้การวิเคราะห์ปฐมฐาน ได้แก่ การวิจัยสำรวจ การวิจัยอนาคต การวิจัยบรรยาย กลุ่มที่สอง เป็นการวิจัยทุติยฐาน เป็นการวิจัยประเภทความต้องการจำเป็นที่ได้จากการวิเคราะห์ทุติยฐาน กลุ่มที่สาม เป็นการวิจัยเพื่อประเมินงานวิจัยเพื่อต้องการประเมินความต้องการจำเป็น (Meta Evaluation of Needs Assessment Research) ที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นของแต่ละวิธี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การสำรวจ การระบุความต้องการจำเป็นที่ดำเนินการกันส่วนใหญ่ใช้วิธีการสำรวจเรียกว่า การสำรวจความต้องการจำเป็น (Needs Survey) วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต เมื่อกำหนดประเด็นวิจัยว่าจะประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อจุดมุ่งหมายใดและระบุประเภทความต้องการจำเป็นได้แล้วจึงทำการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง วิธีการเก็บข้อมูล การสร้างเครื่องมือ การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอ

ข้อมูลขั้นตอนสำคัญสำหรับการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นการวิจัยสำรวจ คือ การนิยามความต้องการจำเป็นว่าจะใช้นิยามความแตกต่างหรือนิยามการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลนอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วย (Needs Prioritization)

2. การใช้แบบสอบถาม วิธีการที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้แบบสอบถามสามารถทำได้ทางไปรษณีย์ การสอบถามทางโทรศัพท์ การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ถือว่าเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นที่เน้นการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมายขนาดใหญ่และกว้างและลักษณะของข้อมูลที่ได้เป็นการแสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นตามการรับรู้ของผู้ตอบความต้องการจำเป็นที่กำหนดด้วยวิธีการสำรวจด้วยแบบสอบถามเป็นความต้องการจำเป็นของบุคคลหรือระดับองค์กร

3. การใช้วิธีการสัมภาษณ์ คือการคุยอย่างมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งนิยมใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้สึกเป็นส่วนใหญ่ เช่น เกี่ยวกับบุคลิกภาพ การปรับตัว เจตคติ ความสนใจ รวมทั้งคุณลักษณะเกี่ยวกับการปฏิบัติในด้านวิธีการปฏิบัติ การใช้การสัมภาษณ์เพื่อวัดความสามารถในด้านความรู้ความคิดทาสติปัญญาก็สามารถใช้ได้ แต่ต้องระมัดระวังในกรณีที่ถูกสัมภาษณ์มีหลายคนและใช้คำถามคนละชนิดคนละเรื่อง ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการเปรียบเทียบคะแนน

การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

1. ความหมายของการสนทนากลุ่ม Focus Group

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการสนทนากลุ่มไว้ดังนี้

อรุณี อ่อนสวัสดิ์ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หมายถึง การร่วมพูดคุยกันอย่างสนิสนมระหว่างผู้นำการสนทนาและผู้ร่วมสนทนา หรือระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือผู้รู้ (Key Informants) การสนทนากลุ่มควรมีสมาชิกในวงสนทนา 7-8 คน เพื่อให้มีการโต้แย้งได้พอเหมาะ ผู้นำการสนทนาต้องกำหนดประเด็นคำถามล่วงหน้า โดยมีคำถามหลักหรือคำถามประเด็นหลักของการศึกษา การเตรียมประเด็นคำถาม คำถามทุกข้อต้องประกอบด้วยตัวแปร นำตัวแปรมาสร้างคำถามที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ได้ชัดเจน คำถามแต่ละข้อต้องตั้งสมมุติฐานย่อย ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้คำตอบในเชิงเหตุผล

รัตนะ บัวสนธ์ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หมายถึง การให้บุคคลกลุ่มหนึ่งที่นักวิจัยคัดเลือกมา สนทนาตอบโต้ แสดงความรู้สึกนึกคิดซึ่งกันและกันในประเด็นต่าง ๆ ที่นักวิจัยกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การสนทนากลุ่มจัดเป็นการรวบรวมข้อมูลที่เป็นการผสมเทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) แลพการสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual Interview) กล่าวคือ นักวิจัยสามารถที่จะทำการสังเกตพฤติกรรมมาต่อกับปฏิกิริยาของบุคคลในกลุ่มสนทนาได้ และในขณะเดียวกันนักวิจัยก็อาจจะทำการซักถามบุคคลใดบุคคลหนึ่งในประเด็นใด ๆ ที่สงสัยก็ได้

วรรณิ์ แกมเกต (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หมายถึง การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) แบบหนึ่ง เป็นการสัมภาษณ์และสนทนาแบบเจาะประเด็นด้วยการเชิญผู้ร่วมสนทนา มารวมเป็นกลุ่มอย่างเจาะจงตามคุณสมบัติที่นักวิจัยกำหนดแล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาได้ตอบ ถกปัญหา อภิปรายร่วมกัน แลกเปลี่ยนทัศนะกันอย่างกว้างขวางในประเด็นต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจงเพื่อที่จะหาข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็นสำหรับตอบคำถามวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

สรุปได้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หมายถึงการร่วมสนทนาโต้ตอบพูดคุยกันอย่างสนิทสนม แสดงความรู้สึกร่วมกันคิดซึ่งกันและกันในประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์โดยการผสมผสานเทคนิคการเก็บข้อมูลแบบสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์รายบุคคลเพื่อให้ได้ข้อมูลมาในเชิงเหตุผล

2. องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดสนทนากลุ่ม

เพ็ญพักตร์ อุทิศ (2547) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion : FGD) ไว้ดังนี้

1. บุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Personnel)

- 1.1 รู้ถึงความต้องการหรือเป้าหมายของโครงการเป็นอย่างดี
- 1.2 มีบุคลิกภาพดี
- 1.3 มีมนุษยสัมพันธ์ สุภาพ อ่อนโยน มีอารมณ์ขัน
- 1.4 สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้
- 1.5 สามารถพูดหรือใช้ภาษาท้องถิ่นเพื่อการสื่อสารได้ดี

2. ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator/Facilitator)

- 2.1 สร้างบรรยากาศอย่างเป็นกันเอง
- 2.2 ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่ม
- 2.3 ขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นและยินยอมให้มีการบันทึกข้อมูล
- 2.4 ควบคุมประเด็นและจังหวะของการสนทนา และ เวลา
- 2.5 ทำตัวเสมือน ผู้เรียนรู้ (เป็นผู้ฟังที่ดี ไม่แสดงความคิดเห็น) ให้ผู้สนทนาได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี

2.6 ยืดหยุ่น เปิดใจ อดทนต่อการรบกวน/ไม่ร่วมมือ

2.7 ระมัดระวังน้ำเสียง และ ท่าที

2.8 สังเกตพฤติกรรมของผู้ร่วมสนทนา

3. ผู้จดบันทึกการสนทนา (Note Taker/Recorder)

3.1 วาดแผนผังการนั่งของผู้ร่วมสนทนาทุกคน พร้อมมีหมายเลขและชื่อกำกับไว้เพื่อประโยชน์ในการจดบันทึกและการสังเกตพฤติกรรม

3.2 จดบันทึกการสนทนา โดยการสังเกตและตั้งใจฟัง พร้อมบันทึกตามความเป็นจริง (ถ้อยคำ ปฏิกริยา)

3.3 ถอดเทปการสนทนาด้วยตนเอง

3.4 ข้อควรระวังต้องไม่ร่วมสนทนาด้วย

4. ผู้ช่วยทั่วไป (Assistant/Caretaker)

จัดเตรียมอุปกรณ์สนามให้พร้อม จัดสถานที่และความพร้อมในการสนทนากลุ่ม คอยควบคุมเครื่องบันทึกเสียงและเปลี่ยนเทปขณะที่ทำการสนทนา อำนวยความสะดวกแก่ผู้ดำเนินการสนทนาและผู้จัดบันทึก ดูแลบริการเครื่องดื่มและของขบเคี้ยวแก่ผู้ร่วมสนทนาพร้อมทั้ง อำนวยความสะดวกทั่ว ๆ ไป

5. แนวทางในการสนทนากลุ่ม (Group Discussion Guide)

เป็นแนวคำถามที่ใช้ในการดำเนินการสนทนากลุ่ม ซึ่งต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยควรมีประมาณ 6-10 คำถาม เป็นคำถามปลายเปิด เช่น “คุณคิดอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องของจิตวิญญาณ” “คุณรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับ...” “คุณได้ข้อมูลเกี่ยวกับ...มาอย่างไร”

6. อุปกรณ์สนาม (Field Instruments)

เครื่องบันทึกเสียงและอุปกรณ์ควรมีสารองเพื่อป้องกันการผิดพลาด สมุดบันทึก และดินสอ

7. แบบฟอร์มคัดเลือกกลุ่มผู้ร่วมสนทนา (Screening Form)

ต้องคัดเลือกให้ได้ผู้เข้าร่วมสนทนาที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (Homogeneous) หรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น เพศ อายุ อาชีพ เชื้อชาติ สถานภาพสมรส

8. สิ่งเสริมสร้างบรรยากาศ (Refreshment and Snack)

9. ของสมนาคุณแก่ผู้ร่วมสนทนา (Remuneration)

10. สถานที่และระยะเวลา (Location and Time)

3. ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม สามารถนำมาใช้ใน ช่วงเริ่มต้นระหว่าง การวิจัย เพื่อประเมินกิจกรรม หรือพัฒนา กิจกรรมการดำเนินการวิจัยหรือหลังการวิจัยที่ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นสมบูรณ์ มีนักวิจัยหลายท่านให้คำอธิบายเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม ดังนี้

ชาย โปธิสิตา (2547) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดสนทนากลุ่มมีขั้นตอนการดำเนินการกิจกรรมอยู่ 9 ขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนสัมพันธ์กับกิจกรรมอื่น ถ้ามีการปรับหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง ก็อาจจะมี ความจำเป็นที่จะต้องปรับกิจกรรมในขั้นตอนอื่นตามไปด้วย ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดปัญหาการวิจัยหรือประเด็นที่จะอภิปรายผล
2. กำหนดกรอบการเลือกตัวอย่าง
3. กำหนดผู้ดำเนินการวิจัย
4. สร้าง/ทดสอบแนวคำถาม
5. เลือกกลุ่มตัวอย่างหรือกำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ
6. จัดการสนทนากลุ่ม
7. จัดระเบียบข้อมูล
8. วิเคราะห์ข้อมูล
9. เขียนรายงาน

นางนภัส คู่วรัญญู เทียงกลม (2551) ได้สรุปขั้นตอน การวิจัยแบบสนทนากลุ่มมี
ขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

1. การเตรียมการประชุมอภิปรายกลุ่ม (Preparing for Session)
 - 1.1 ระบุวัตถุประสงค์
 - 1.2 พัฒนาคำถามที่เหมาะสมประมาณ 6 คำถาม อย่างระมัดระวัง
 - 1.3 วางแผนการประชุม
2. การพัฒนาคำถาม พัฒนาประมาณ 5-6 คำถาม (Developing Question)
3. การวางแผนการประชุม ประกอบด้วย (Planning the Session)
 - 3.1 การจัดตารางวางแผนการประชุม
 - 3.2 เตรียมอาหารว่างดำเนินการประชุม
 - 3.3 ความเท่าเทียมกันของสมาชิกในการแสดงความคิดเห็น โดยคำนึงถึงกฎ
พื้นฐาน (Ground Rules) คือ รักษาการเน้นประเด็นที่ต้องการ รักษาแรงขับเคลื่อนมุ่งสู่ประเด็นที่
ต้องการ ทำให้เข้าใจคำถามตรงประเด็นที่ตั้งไว้
 - 3.4 ระเบียบวาระการประชุม
 - 3.5 จำนวนสมาชิกกลุ่มที่เหมาะสม
 - 3.6 วางแผนบันทึกการประชุม
4. การอำนวยความสะดวกระหว่างการประชุม (Facilitating the Session)
 - 4.1 เป้าหมายหลักของการอำนวยความสะดวก
 - 4.2 แนะนำผู้ดำเนินการประชุม
 - 4.3 อธิบายวิธีการที่จะใช้ในการบันทึกการประชุม
 - 4.4 ดำเนินการตามวาระการประชุม
 - 4.5 ข้อควรระมัดระวังในการใช้คำถามก่อนที่จะกล่าวและเคารพการประชุม
 - 4.6 การสรุปประเด็นอภิปรายต้องชัดเจนและสมาชิกแก้ไขเพิ่มเติมได้
 - 4.7 สมาชิกในกลุ่มการประชุมต้องเคารพในศักดิ์ศรี ความคิดเห็นสมาชิกอื่น
5. สิ่งที่ต้องดำเนินการหลังการสนทนากลุ่ม
 - 5.1 ตรวจสอบการบันทึกเทป (ถ้ามี)
 - 5.2 จัดบันทึกเพิ่มเติมเพื่อความกระจ่างชัด
 - 5.3 เขียนการสังเกตที่ได้ระหว่างการประชุม

รัตนะ บัวสนธ์ (2556) ได้อธิบายไว้ว่า การสนทนากลุ่ม มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดปัญหาและวัตถุประสงค์การวิจัย งานวิจัยเชิงคุณภาพที่จะใช้การ
สนทนากลุ่มดำเนินการวิจัยนั้นก็จะเป็นปรากฏการณ์ต่าง ๆ ของสภาพการณ์ที่มีใช้เหมาะคำตอบได้ใน
เชิงตัวเลขปริมาณต่าง ๆ หรือปัญหาที่ต้องการคำตอบในเชิงถูกหรือผิด แต่ควรเป็นปัญหาที่ต้องการ
ความคิดเห็นอย่างหลากหลายที่ยังไม่มีข้อสรุปมาก่อน
2. สร้างกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา การสร้างกรอบความคิดและ
ประเด็นการสนทนาจะต้องจัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อนำไปใช้
เป็นแนวทางหาคำตอบให้กับปัญหาวิจัย

3. กำหนดประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างควรเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรเป้าหมาย

4. คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง นัดหมาย นัดเวลา สถานที่ และการเดินทางมาเข้าร่วมสนทนา การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ควรแจ้งวัตถุประสงค์ที่คัดเลือกให้ทราบและสอบถามความสมัครใจยินยอมเข้าร่วมสนทนาด้วย เมื่อบุคคลเหล่านี้ให้ความยินยอมแล้ว จึงนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ที่จะให้มีการสนทนาพูดคุยกัน ตลอดจนสอบถามความสะดวก ในการเดินทางไปยังสถานที่จัดการสนทนา เพื่ออำนวยความสะดวกต่อไป

5. ดำเนินการสนทนาตามลำดับกรอบความคิดและประเด็นการสนทนาควรแจ้งวัตถุประสงค์การจัดการสนทนากลุ่มครั้งนี้ รวมถึงอธิบายถึงลักษณะ การพูดคุยและขออนุญาตบันทึกเทปหรือวีดิโอการสนทนาตามความจำเป็น ต่อจากนั้นก็เริ่มดำเนินการ สนทนา จนสิ้นสุดกระบวนการ นักวิจัยอาจมอบสิ่งของหรือเงินค่าตอบแทนให้แก่การเสียสละเวลาของผู้ร่วมสนทนาตามความเหมาะสม

6. ถอดเทปบันทึกและวิเคราะห์ตีความข้อมูลที่ได้ การสนทนากลุ่มควรถอดเทปการสนทนาโดยเร็ว เพราะนักวิจัยยังสามารถจดจำคำพูดและอากัปกริยาของผู้พูดแต่ละคนได้เป็นอย่างดี แล้วจึงนำข้อมูลคำพูดและส่วนที่เป็นบันทึกแทรกเกี่ยวกับพฤติกรรมและอากัปกริยาของผู้ร่วมสนทนาไปทำการวิเคราะห์ตีความ เพื่อตอบวัตถุประสงค์วิจัยตามลำดับกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา

7. เขียนรายงานวิจัย การเขียนรายงานวิจัยเป็นการนำข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาจัด รูปเล่มนำเสนอตามลำดับ โดยเริ่มตั้งแต่ความเป็นมา ปัญหาของการวิจัย จนกระทั่งการสรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะต่าง ๆ

4. ประโยชน์ของการสนทนากลุ่ม

4.1 ใช้ในการศึกษาความคิดเห็น ทักษะคิด ความรู้สึก การรับรู้ ความเชื่อ และพฤติกรรม
4.2 ใช้ในการกำหนดสมมติฐานใหม่ ๆ
4.3 ใช้ในการกำหนดคำถามต่าง ๆ ที่ใช้ในแบบสอบถาม
4.4 ใช้ค้นหาคำตอบที่ยังคลุมเครือ หรือยังไม่แน่ชัดของการวิจัยแบบสำรวจเพื่อช่วยให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4.5 ใช้ในการประเมินผลทางด้านธุรกิจ

5. ข้อดีของการสนทนากลุ่ม

5.1 ช่วยให้เก็บข้อมูลจากตัวอย่างจำนวนหลายคนได้ในระยะเวลาสั้นและสามารถเสนอผลการศึกษาได้ในเวลาอันจำกัด

5.2 มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น และใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้หลายแบบ

5.3 นักวิจัยสามารถเลือกใช้ได้ตามต้องการ สามารถใช้เสริมกับการวิจัยแบบอื่นก็ได้

5.4 ข้อมูลที่ได้เป็นการผ่านการถกเถียงโต้ตอบกันเองของกลุ่มสนทนา ทำให้มั่นใจในความถูกต้องแม่นยำ มีความน่าเชื่อถือและมีความหลากหลายของข้อมูล

5.5 ข้อมูลการสนทนากลุ่มแต่ละครั้งทำให้ได้ประเด็นคำถามใหม่ ๆ หรือสมมติฐานใหม่ ๆ เพื่อการค้นคว้าศึกษาต่อ

5.6 ปฏิกริยาของผู้ร่วมวงสนทนาต่อประเด็นที่สนทนา และต่อกันและกัน ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับอิทธิพลของวัฒนธรรมและคุณค่าต่าง ๆ ของสังคมของผู้เข้าร่วมวงสนทนาที่มาจากวัฒนธรรมเดียวกัน

5.7 บรรยากาศเป็นกันเอง การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันช่วยทำให้การสนทนาของกลุ่มเป็นไปอย่างมีชีวิตชีวา ไม่ตึงเครียด

5.8 ผู้วิจัยสามารถดำเนินการสนทนาตามไปด้วย คอยควบคุมเกม และสร้างบรรยากาศให้ราบรื่นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

6. ข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

6.1 ผู้ดำเนินการสนทนาที่ไม่ได้รับการฝึกฝนอย่างถูกต้อง จะทำให้การดำเนินกลุ่มไม่ราบรื่น

6.2 แนวทางการสนทนากลุ่มที่เรียบเรียงไม่ดี ไม่มีลำดับ มีความซับซ้อน จะทำให้การสนทनावกวน สับสน ในที่สุดผู้ร่วมสนทนายก็จะคร้านที่จะออกความคิดเห็น

6.3 ผู้ร่วมวงสนทนาไม่มีลักษณะร่วมคล้ายกันหรือวัฒนธรรมเดียวกัน และสามารถข่มกันได้ การสนทนายก็จะไม่ราบรื่น บรรยากาศกลุ่มเสีย หรือมีคนไม่พูดมากขึ้น

6.4 ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มไม่สามารถให้ภาพพฤติกรรมจริง ซึ่งได้จากการสังเกต เพราะสิ่งที่คิดหรือพูดออกมาอาจไม่ใช่สิ่งที่ทำ

6.5 ข้อมูลจากกลุ่มแต่ละกลุ่มไม่สามารถเป็นตัวแทนของสังคมหรือวัฒนธรรมที่ผู้ร่วมสนทนาดำเนินชีวิตอยู่ได้ ใช้อธิบายได้เฉพาะกับบริบทของกลุ่มนั้น ๆ เท่านั้น

6.6 ไม่เหมาะที่จะใช้ในหัวข้อสนทนาที่เป็นเรื่องส่วนตัวมาก ๆ

6.7 การสร้างแนวคำถาม จะต้องเรียงเรียงแนวคำถามให้ดีไม่วกวน โดยอาจจะเรียงลำดับตามประเภทของประเด็นตามความยากง่ายหรือตามลำดับความตรงไปตรงมาและซับซ้อนของเหตุผลดังนั้นควรจะต้องมีการทดสอบ (Pretest)

6.8 การคัดเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมวงสนทนา จะต้องได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยต้องมีลักษณะต่าง ๆ ที่เหมือนกัน (Homogeneous) ไม่ข่มซึ่งกันและกัน (รัตนะ บัวสนธ์, 2551)

สรุปได้ว่า การสนทนากลุ่มมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดปัญหาและวัตถุประสงค์ 2) สร้างกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา 3) กำหนดประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง 4) คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง 5) ดำเนินการสนทนา 6) ถอดเทปการสนทนา 7) เขียนรายงานสรุปการสนทนา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ลัดดาวรรณ ศรีหาบุตร (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพื้นใต้ เขต 3 การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ ศึกษาระดับการทำงานเป็นทีม ศึกษาระดับการบริหารงานวิชาการ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคพื้นใต้ เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือครูผู้สอน

328 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การทำงานเป็นทีมมีระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านความไว้วางใจ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านการสื่อสารแบบเปิด 2) สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีการบริหารงานวิชาการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารงานวิชาการมีระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการนิเทศภายใน ด้านการพัฒนาหลักสูตร และด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 3) การทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 และเป็นความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

สุภาวินี ประชุม (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลในการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมกับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลในการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 7 ปีการศึกษา 2555 จำนวน 486 คน โดยใช้ตารางจอยซ์และมอร์แกน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสอบถาม มีค่าอำนาจจางแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.21 - 0.36 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.84 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 เป็นรายข้อ รายด้าน และรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก 2) การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 เป็นรายข้อ รายด้าน และรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พิมพ์ิกา จันทไทย (2558) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล 3) เพื่อศึกษาผลของการนำไปโปรแกรม

การพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาลที่พัฒนาขึ้นไปใช้ มีการดำเนินการ 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาในการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล กลุ่มตัวอย่างที่ได้แก่ ครูในโรงเรียนในสังกัดเทศบาล จำนวน 395 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมและประเมินโปรแกรมโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ระยะที่ 3 ศึกษาผลการนำไปใช้ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 50 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบประเมิน และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. สภาพปัจจุบัน ในการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาลโดยรวมอยู่ในระดับน้อย และรายด้านพบว่า อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน ส่วนปัญหาการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2. โปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาลที่พัฒนาขึ้นมี 6 องค์ประกอบ คือ 1) ความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) โครงสร้างของโปรแกรม ระยะเวลาการพัฒนา 136 ชั่วโมง 4) วิธีดำเนินการพัฒนา มีกระบวนการพัฒนา 3 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 เตรียมการ ชั้นที่ 2 การพัฒนา ชั้นที่ 3 ชั้นประเมินผล 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้ 2 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 ทีมงานที่มีประสิทธิผล หน่วยการเรียนรู้ 2 กระบวนการพัฒนาทีมงาน โดยมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมและการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน 6) การประเมินผล และคู่มือประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล ส่วนที่ 3 การประเมินผล ผลการประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน พบว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกด้าน 3. ผลการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนเทศบาล จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ พบว่า 3.1 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลมีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน 3.2 ผลการประเมินการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผลก่อนพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของครูที่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมการพัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผล โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

เอกวิทย์ อมตฉายา (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 3) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 21 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปีการศึกษา 2558 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดหนองคาย และจังหวัดบึงกาฬ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ปีการศึกษา 2558 โดยแยกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 429 คน โรงเรียนขนาดกลางจำนวน 703 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 427 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 358 คน รวมทั้งสิ้น 1,917 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 88 คน โรงเรียนขนาดกลางจำนวน 99 คน โรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 68 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 65 คน รวมทั้งสิ้น 320 คน ระยะที่ 3การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งทำหน้าที่ประเมินความเหมาะสม เป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความสอดคล้องของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญ 7 คน ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีองค์ประกอบจำนวน 5 ด้าน คือ 1) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 2) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 3) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 4) ด้านความสัมพันธ์ 5) ด้านการมีส่วนร่วม 2. การวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูในสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความสัมพันธ์ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมตามลำดับ และการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความสัมพันธ์ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ และด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ตามลำดับ 3. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 3.1 ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกันด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ด้านความสัมพันธ์ และด้านการมีส่วนร่วม ตามลำดับ 3.2 โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ใช้วิธีการพัฒนาครูแบบผสมผสานคือ การศึกษาด้วยตนเอง การอบรม การศึกษาดูงาน และ การปฏิบัติจริง 3.3 ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความสอดคล้อง ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู พบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความสอดคล้องมาก

ธนิตา สิงห์บุญมี (2561) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการ

ทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลักองค์ประกอบย่อย

และการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึง ประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะ การทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นลักษณะการวิจัยและพัฒนา ระยะเวลาที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม จำนวน 7 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน ระยะเวลาที่ 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากร ทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 268 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางโดยการเปิดตาราง Krejcie and Morgan (1970) ใช้ เทคนิคการสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม และระยะเวลาที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินความ เหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม จำนวน 5 คน ใช้ วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน สถิติที่ใช้ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI(Modified) ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยในการเสริมสร้าง สมรรถนะการทำงานเป็นทีม พบว่า มี ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วยดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 เป้าหมายของทีม ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การกำหนด นโยบาย 3)การกำหนดตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 2 บทบาทของผู้นำและผู้ตาม องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การเคารพผู้อื่น 2) ทักษะในการทำงานร่วมกัน องค์ประกอบที่ 3 ความเข้าใจและความสัมพันธ์ใน ทีม องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การยอมรับนับถือ 2) ความสามัคคี องค์ประกอบที่ 4 การแบ่งหน้าที่ รับผิดชอบ องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การกำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจน 2) การมอบหมายงานและ องค์ประกอบที่ 5 การสร้างเสริมความเข้มแข็งของทีม องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) สัมพันธภาพ 2) ขวัญกำลังใจ 2. สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทาง การศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของ การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3. โปรแกรมเสริมสร้าง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย บทนำ หลักการและเหตุผล ความมุ่งหมาย ผู้เข้ารับการพัฒนา ระยะเวลา โครงสร้าง ขอบข่ายเนื้อหา วิธีการพัฒนา สื่อ และการ วัดและการประเมิน โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

เต็มดวง ทบศรี (2561) ได้ศึกษาการวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษา องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 20 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 และ 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยใช้

หลักการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร และครูกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำนวน 134 คน โดยเลือกจากผู้บริหาร จำนวน 84 คน และครูจำนวน 50 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นจากโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำนวน 63 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1) แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครู 2) แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 3) แบบสัมภาษณ์ และ 4) แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครู สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครู มี 5 องค์ประกอบ 59 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การสร้างหลักสูตร จำนวน 10 ตัวชี้วัด 2) ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ จำนวน 14 ตัวชี้วัด 3) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จำนวน 10 ตัวชี้วัด 4) การใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรม จำนวน 12 ตัวชี้วัด และ 5) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ จำนวน 13 ตัวชี้วัด 2. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 โดยรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมากที่สุด 3. โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครู ด้านการใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรม มีองค์ประกอบของโปรแกรม 5 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา ซึ่งมี 5 ชุดความรู้ ได้แก่ 1. รู้เรื่องเบื้องต้น ครูคนสร้างนวัตกรรม 2. ครูสังคมศึกษากับนวัตกรรมที่หลากหลาย 3. สื่อและแหล่งเรียนรู้ ช่วยครูพัฒนานวัตกรรม 4. โครงการ นวัตกรรมครูสู่ศตวรรษที่ 21 และ 5. ครูนักวิจัย เพื่อพัฒนานวัตกรรม 4) กระบวนการ และ 5) การประเมินผล มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

คุณาวุฒิ สิงห์ทอง (2561) ได้ศึกษาการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 การวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน ระยะที่ 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูและผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำนวน 341 คน ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม และระยะที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างครูผู้นำ จำนวน 5 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

ของครอบครัว และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNIModified ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู มีจำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง 3) เข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคล 4) มีจินตนาการและ 5) มีความยืดหยุ่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 5 หน่วยที่ ได้แก่ หน่วยที่ 1) มีวิสัยทัศน์ (Vision) หน่วยที่ 2) เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Person of Change) หน่วยที่ 3) เข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Differences) หน่วยที่ 4) มีจินตนาการ (Imagination) และ หน่วยที่ 5) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) 5) กระบวนการปฏิบัติ 6) สื่อ/เครื่องมือ และ 7) การวัดและการประเมินผล ระยะเวลาในการพัฒนา จำนวน 45 ชั่วโมง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยรวมมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ภัทริน ไชยวงศ์ (2561) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนสำหรับโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดหนองคายจังหวัดอุดรธานี และจังหวัดบึงกาฬ วิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะครูด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนสำหรับโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดหนองคายจังหวัดอุดรธานีและจังหวัดบึงกาฬ 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนสำหรับโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดหนองคายจังหวัดอุดรธานีและ จังหวัดบึงกาฬ 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนสำหรับโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดหนองคาย จังหวัดอุดรธานีและจังหวัดบึงกาฬ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูทั้งหมด 200 คน แบ่งเป็นครูหัวหน้าวิชาการ จำนวน 21 คน และครูผู้สอน จำนวน 179 คน สำหรับโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดหนองคาย จังหวัดอุดรธานี และจังหวัดบึงกาฬ โดยการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan เครื่องมือที่ใช้ประกอบไปด้วยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบสัมภาษณ์และแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified) ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของสมรรถนะครูด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดหนองคาย จังหวัดอุดรธานี และจังหวัดบึงกาฬมี จำนวน 4 องค์ประกอบ 2. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะครูด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดหนองคาย จังหวัดอุดรธานี และจังหวัดบึงกาฬ โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะครูด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และวิธีการเสริมสร้าง มี 6 วิธี คือ

1) การอบรม 2) การประชุมปฏิบัติการ 3) การศึกษาจากเอกสารตำรา 4) การสัมมนา 5) การศึกษาดูงาน และ 6) การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ 3. โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดหนองคาย จังหวัดอุดรธานี และจังหวัดบึงกาฬ มีส่วนประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดหนองคาย จังหวัดอุดรธานี และจังหวัดบึงกาฬโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

เวนิช สาริศรี (2561) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูด้านการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการจัดการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาครูด้านการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการจัดการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ การพัฒนาครูด้านการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการจัดการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูด้านการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการจัดการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 ยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาครูด้านการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการจัดการเรียนรู้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน ระยะเวลา 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ การพัฒนาครูด้านการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการจัดการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 1 จำนวน 338 คน ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม และระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูด้านการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการจัดการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมินสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวิจัย พบว่า 1. องค์ประกอบการพัฒนาครูด้านการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการจัดการเรียนรู้มีจำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความรู้และทักษะการวิเคราะห์ (Analysis) มี 3 ตัวชี้วัด 2) ความรู้และทักษะการออกแบบ (Design) มี 3 ตัวชี้วัด 3) ความรู้และทักษะการพัฒนาบทเรียน (Development) มี 4 ตัวชี้วัด 4) ความรู้และทักษะการนำไปใช้ (Implementation) มี 2 ตัวชี้วัด 5) ความรู้และทักษะการวัดผลประเมินผล (Evaluate) มี 2 ตัวชี้วัด 2. สภาพปัจจุบันการพัฒนาครูด้านการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการจัดการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

อยู่ในระดับปานกลางและมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาครูด้านการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการจัดการเรียนรู้ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน 3. โปรแกรมพัฒนาครูด้านการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการจัดการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 พบว่า องค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) ผู้เข้ารับการพัฒนา 4) ระยะเวลา 5) ขอบข่ายเนื้อหา 6) แนวทางการจัดกิจกรรม 7) เครื่องมือ 8) การวัดและประเมินผล โดยมีเนื้อหา การพัฒนาอยู่ 5 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 การวิเคราะห์ (Analysis) โมดูล 2 การออกแบบ (Design) โมดูล 3 การพัฒนาบทเรียน (Development) โมดูล 4 การนำไปใช้ (Implementation) โมดูล 5 การวัดผลประเมินผล (Evaluate) 5) ใช้ระยะเวลาในการพัฒนา จำนวน 95 ชั่วโมง ประเมินโดย ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน พบว่า โปรแกรมพัฒนาครูด้านการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการจัดการ เรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดยรวม มีความเหมาะสมมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

วิเชียร สมชาย (2561) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูด้านการพัฒนาทักษะ การคิดวิเคราะห์ของผู้เรียนสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา อุดรธานีเขต 1 การศึกษาวิจัย ในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของ การพัฒนาครูด้านการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ การพัฒนาครูด้านการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 3) พัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูด้านการพัฒนาทักษะ การคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุดรธานี เขต 1 การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการ พัฒนาครูด้านการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของ องค์ประกอบและตัวชี้วัดจำนวน 5 คน ผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้องของเครื่องมือการวิจัย จำนวน 5 คน ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาครูด้านการ พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ครูและผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 จำนวน 338 คนใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูด้านการ พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง(Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น PNI(Modified) ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบและ ตัวชี้วัดของการพัฒนาครูด้านการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน ประกอบด้วยทั้งหมด 3 องค์ประกอบ 9 ตัวชี้วัด ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1) ความรู้ความเข้าใจด้านการคิดวิเคราะห์ มี 4 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบที่ 2) ทักษะการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ มี 3 ตัวชี้วัด และ องค์ประกอบที่ 3) การวัดและประเมินผลด้านการคิดวิเคราะห์ 2 ตัวชี้วัด 2. สภาพปัจจุบันของการพัฒนาครูด้านการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียนสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาครูด้านการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน 3. การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูด้านการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียนสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 มีส่วนประกอบของโปรแกรมดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) วิธีการพัฒนา 6) สื่อและเครื่องมือ และ 7) การวัดและประเมินผล โดยมีเนื้อหาการพัฒนาประกอบด้วย 3 โมดูลได้แก่ หน่วยที่ 1 : ความรู้ความเข้าใจด้านการคิดวิเคราะห์ หน่วยที่ 2 : การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการคิดวิเคราะห์ หน่วยที่ 3 : การวัดและประเมินผลด้านการคิดวิเคราะห์ วิธีการพัฒนาประกอบ 4 ส่วนได้แก่ ส่วนที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนาประกอบด้วย การทดสอบความรู้ก่อนการพัฒนา การศึกษาด้วยตนเอง ส่วนที่ 2 กิจกรรมการพัฒนาประกอบด้วย การศึกษาดูงาน อบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาด้วยตนเองตาม หน่วยที่ 1 หน่วยที่ 2 หน่วยที่ 3 ส่วนที่ 3 การบูรณาการสอดแทรกกับการปฏิบัติงาน กิจกรรมการพัฒนาประกอบด้วย การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการ PLC การนิเทศแบบมีส่วนร่วม และส่วนที่ 4 การประเมินหลังพัฒนา กิจกรรมประกอบด้วย การสรุปผลการพัฒนาครูด้านการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน การทดสอบความรู้หลังการพัฒนาการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูด้านการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลของการพัฒนา การวัดผลและประเมินผลประกอบด้วย การทดสอบความรู้ก่อนการพัฒนาการทดสอบความรู้ระหว่างการพัฒนาและการทดสอบความรู้หลังการพัฒนา การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา ใช้ระยะเวลาในการพัฒนาทั้งหมดรวม 80 ชั่วโมง การประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน พบว่า โปรแกรมพัฒนาครูด้านการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน มีความเหมาะสมอยู่ระดับมากที่สุด และด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Budd (2009) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการออกแบบทีมงานกรณีศึกษาคุณภาพของกระบวนการ Baldrige ในโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า การสร้างและการทำงานของทีมเป็นวัฒนธรรมของกลุ่ม ต้องสร้างความร่วมมือขึ้นในการพัฒนาอาคารเรียน โดยใช้เกณฑ์ของการออกเสียงลงคะแนนในการตัดสินใจประเด็นการเปลี่ยนแปลงหรือการทำงาน และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานการแจ้งวัตถุประสงค์ต้องมีความชัดเจน รวมทั้งการตัดสินใจเป็นจะกระบวนการที่สำคัญที่สุดในการทำงานเป็นทีม

Jasper (2010) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสร้างทีมในฐานะยุทธศาสตร์เพิ่มประสิทธิภาพให้โรงเรียนการทดลองโดยมีเงื่อนไข คุณลักษณะ และ การเคลื่อนไหว ของการทำงานเป็นทีมของครู ในโรงเรียนประถมสองโรงเรียน การศึกษานี้เป็นการศึกษาองค์กร ทีมงานถูกสังเกตบ่อยครั้งในฐานะ

ผู้ร่วมออกแบบยุทธศาสตร์ใหม่ ด้วยการไว้ใจทีมงานเพื่อที่จะออกแบบวิธีสำหรับผลลัพธ์ที่เลือกได้ องค์กรจึงมุ่งไปสู่การเพิ่มความรับผิดชอบของสมรรถนะของทีมงานและผลลัพธ์ด้วย และลดความต้องการควบคุมวิธีแบบ ท็อป ดาวน์ ในโรงเรียน ทีมที่ทำงานด้านการสอนตอบรับแผนการนี้เพราะว่าพวกเขาแยกผู้สอนออกให้เป็นอิสระและส่งเสริมเงื่อนไขสำหรับกิจกรรมโดยรวม ทีมครูผู้สอนใช้ระบบการสอนเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและโดยเฉพาะเพื่อมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ทางการสอนการศึกษานี้ทดสอบการทำงานของทีมครูผู้สอนในโรงเรียนประถมสองโรงเรียนโดยใช้ รูปแบบของ Hackman and Oldham's (1980) เพื่อทดสอบประสิทธิภาพของการทำงานเป็นกลุ่ม การศึกษานี้ศึกษาเงื่อนไขคุณลักษณะ และการเคลื่อนไหวซึ่งกำหนดคุณลักษณะของทีมครูผู้สอนภายใต้การสอบสวนและการเข้าถึงระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสบการณ์การสอนและการเรียน เงื่อนไขคุณลักษณะ และการเคลื่อนไหว เหล่านี้ รวมถึง บริบทในการทำงานขององค์กร การออกแบบทีมงาน และกระบวนการมนุษย์สัมพันธ์ การศึกษานี้เป็นการศึกษาแบบคอลลิเททีฟซึ่งเป็นการอธิบายโดยธรรมชาติ จากการสังเกต สัมภาษณ์ และวิเคราะห์เอกสาร การศึกษานี้ค้นพบว่าประสบการณ์ของครู และจากสองโรงเรียนครู 14 คน จาก 4 ทีมการสอน ถูกสัมภาษณ์เกี่ยวกับการรับรู้ของกระบวนการทำงานเป็นทีม การทดสอบของสองกลุ่มจากสองสถานที่ได้ให้ข้อแตกต่างระหว่าง a ทีมที่สอนต่างระดับกันของสองโรงเรียน b ทีมในโรงเรียนที่อยู่ต่างบริบทจากทีมอื่น การสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่ารูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์กันและการร่วมมือกันต่างสอดคล้องและเกี่ยวกับเอกสารที่มีการศึกษามาก่อน และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือการศึกษานี้ได้ให้ประโยชน์ที่สำคัญต่อทั้งสองรูปแบบและต่อการวิจัยในอนาคตด้วย การศึกษาพบว่าครูที่ถูกสัมภาษณ์มีความโน้มเอียงในการทากิจกรรมที่ต้องอาศัยความร่วมมือและรักษาไว้ในระดับที่สูง และสนับสนุน สมาชิกและแชร์ข้อมูลที่สำคัญลึก และเป็นประโยชน์ต่อผู้ร่วมวิจัย ตัวแปรที่ยิ่งใหญ่ที่สุดระหว่างทีมในสองโรงเรียนนี้คือระดับของการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนนี้ยังเป็นข้อโต้แย้งในระหว่างพื้นที่ที่ร้ายวร้ายสำหรับวิเคราะห์ในการอภิปรายครั้งต่อ ๆ ไป

Brie (2010) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์แนวขวางด้านการสนับสนุนและอุปสรรคต่อกระบวนการทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ปัญหา ในขณะที่มีหลักฐานสนับสนุนการใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบทีมในโรงเรียน แต่มีเพียงส่วนน้อยที่สามารถวัดได้และพบเกี่ยวกับกระบวนการดังกล่าวและผลลัพธ์ ก็ยังเป็นไปอย่างไม่ต่อเนื่องจากการแสดงผลงานของโครงการต่าง ๆ ผลลัพธ์เชิงบวกที่แสดงว่าเป็นการใช้กระบวนการแก้ปัญหาแบบกลุ่มไม่สามารถบอกให้เป็นแนวปฏิบัติได้จริง จนกระทั่งมีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่ากระบวนการดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นได้จริงในชีวิตประจำวัน การศึกษานี้อธิบายกรณีศึกษาที่ออกแบบเพื่อทดสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการปรึกษาที่มีคุณภาพในการประยุกต์เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การวิเคราะห์ผลลัพธ์ถาวรของกรณีศึกษานี้แบ่งออกโดย IST ในระหว่างปี 2006-2007 ซึ่งเปิดเผยว่าระดับเฉลี่ยของ IST สามารถแก้ปัญหาจาก 5 ใน 7 ขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง มีหลักฐานเล็กน้อยที่ยืนยันได้ว่าทีมได้ให้รายละเอียดข้อมูลในการแทรกแซงหรือการเก็บข้อมูลอย่างซื่อสัตย์ มีอัตราที่สูงมากในการใช้ประโยชน์ถูกพบว่ามีมีความเกี่ยวเนื่องกันน้อยทั้งด้านการบรรลุผลสำเร็จ และ การเกี่ยวข้องกับการศึกษาพิเศษ การเปรียบเทียบค่าอัตราค่าเฉลี่ยระหว่างการศึกษาและปัญหาด้านพฤติกรรมพบว่าทีมที่ได้ใช้ประโยชน์จากการใช้กระบวนการที่ถูกต้องเมื่อทำงานเกี่ยวกับการศึกษา การอธิบายของกลุ่มที่ถูกจับตามองเปิดเผยว่าสมาชิกของทีมและบุคลากรด้านการสอน

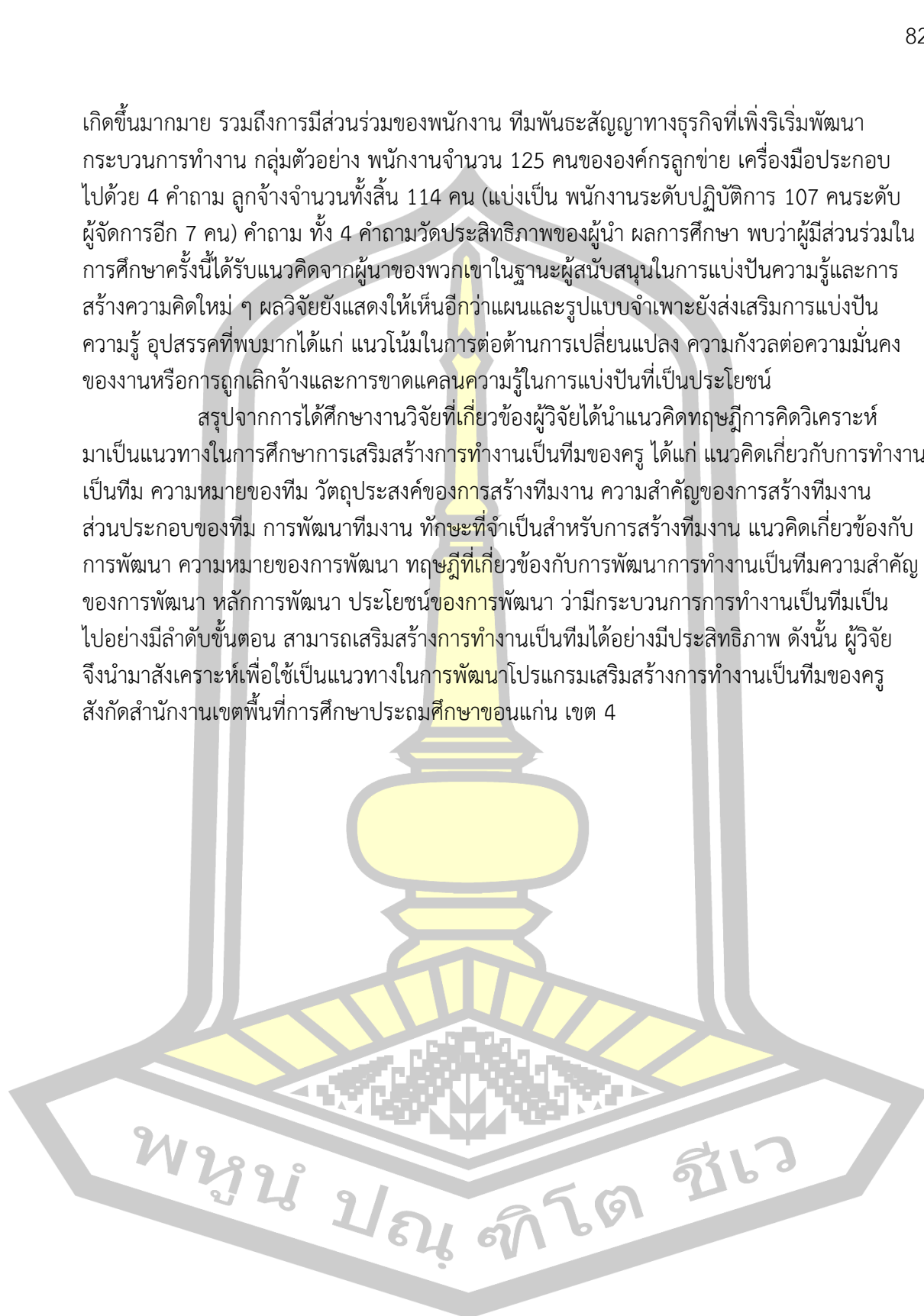
พิจารณาว่า IST มีประสิทธิภาพในการด้านศึกษามากกว่าการแก้ปัญหาพฤติกรรม สมาชิกของทีม IST ได้อธิบายปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของทีมไว้ว่า การบริหารงานที่สนับสนุน ผู้เชี่ยวชาญในการสนับสนุน และ 1 คน ต่อ 1 งาน การมีส่วนร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในด้านทีม และทัศนคติต่อการสอน ครู และสมาชิก IST ระยะเวลาและตารางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดในการแก้ปัญหาด้วยกระบวนการ IST การสนับสนุนและอุปสรรคต่อกระบวนการ IST ถูกตีความหมายในบริบทของการศึกษาซ้ำและการแสดงพร้อมกันกับประโยชน์สำหรับการปฏิบัติจริงในวิจัยอนาคต

Monique (2010) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทำอย่างไร เพื่อสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพของครูผู้สอนและผู้ที่มาใหม่ในการปฏิรูปเพื่อให้เกิดทีมที่มีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิรูปกลุ่มใน และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิรูปทีมที่มีประสิทธิภาพ และถ้ามีความแตกต่างระหว่างทีมที่มีประสิทธิภาพและทีมที่ไม่มีประสิทธิภาพ กระบวนการวิจัย ใช้วิธีแบบ ex post facto ซึ่งออกแบบผสมมาเพื่อมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์และตอบคำถามวิจัย จำนวนประชากรประกอบด้วยครูตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงประถมเกรด 5 ในโรงเรียน Orange County California เพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะจากครูแต่ละคนในกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจึงถูกเลือกขึ้น โดยใช้วิธีของ Harvey and Drot's 2006 ในการสำรวจทีม ที่มีประสิทธิภาพและแบบสอบถามผลการวิจัย ไม่พบความแตกต่างที่มีนัยสำคัญระหว่างกลุ่มครูประถมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงจากพฤติกรรมที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมและความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เนื่องจาก การทำให้คะแนนของทีมสูงขึ้นของครูในระดับประถมศึกษา สรุปผลการวิจัย 1) การกำหนดทีม ทำให้สำเร็จได้โดยการบริหารโดยการใช้ Harvey and Drolet's 2006 แบบสำรวจความมีประสิทธิภาพของทีม การตัดคะแนนที่สูงกว่า 3.49 เนื่องจากครูประมามีคะแนนเฉลี่ยที่สูง 2) การไว้ใจซึ่งกันและกันมาจากความเห็นส่วนใหญ่จากกลุ่มที่มีประสิทธิภาพและกลุ่มที่ไม่มีประสิทธิภาพ 3) ความขัดแย้งและความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของทีม ซึ่งไม่เกิดขึ้นในทั้งสองทีม 4) การยืม และการทักทาย เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นกับครูเกือบทั้งหมด แต่การจับมือไม่สำคัญหรือแม้แต่คาดหวังให้เกิดขึ้นเลย คำแนะนำ 1) ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจ คุณลักษณะของ รูปแบบ Harvey and Drolet's ทั้ง 17 ข้อ เพื่อทำนาย ทีมเพื่อให้สามารถทำงานปฏิรูปทีมได้และตัดคะแนนที่สูงขึ้นเพื่อกำหนดทีมที่มีประสิทธิภาพ 2) การสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งในการไว้ใจซึ่งกันและกันเป็นสิ่งจำเป็น 3) ทีมระดับเดียวกันต้องเข้าใจและเปิดเผยต่อข้อขัดแย้งและความเสี่ยงต่าง ๆ และการสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นวิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ 4) ความเป็นไปได้ทั้งหมดในการสื่อสารควรจะถูกใช้เพื่อต้อนรับบุคลากร ใหม่ ๆ เนื่องจากนี่เป็นเรื่องที่จำเป็นขั้นแรกในการปฏิรูปทีมงานให้กลายเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

Susan (2011) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการแบ่งปันความรู้และความร่วมมือในการสร้างกลุ่มที่มีสมรรถนะสูง วัตถุประสงค์ คือ การวิเคราะห์ผลกระทบและข้อมูลที่ได้รับจากลูกจ้างขององค์กรลูกค้าสนับสนุนบริษัทที่ดำเนินการด้านสภาพอากาศบนชั้นอวกาศในการพัฒนาแผนงานหรือรูปแบบเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ระหว่างกลุ่มลูกจ้างด้วยกันเพื่อสร้างทีมที่มีสมรรถนะสูง การศึกษานี้กำหนดระดับของพฤติกรรมและจริยธรรมมีอิทธิพลต่อแผนงานหรือรูปแบบในการทำงาน ผลการสำรวจ พบว่า พนักงานมีจริยธรรมอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่มีรูปแบบต่าง ๆ

เกิดขึ้นมากมาย รวมถึงการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทีมพันธะสัญญาทางธุรกิจที่เพิ่งริเริ่มพัฒนากระบวนการทำงาน กลุ่มตัวอย่าง พนักงานจำนวน 125 คนขององค์กรลูกข่าย เครื่องมือประกอบไปด้วย 4 คำถาม ลูกจ้างจำนวนทั้งสิ้น 114 คน (แบ่งเป็น พนักงานระดับปฏิบัติการ 107 คนระดับผู้จัดการอีก 7 คน) คำถาม ทั้ง 4 คำถามวัดประสิทธิภาพของผู้นำ ผลการศึกษา พบว่าผู้มีส่วนร่วมในการศึกษาครั้งนี้ได้รับแนวคิดจากผู้นำของพวกเขาในฐานะผู้สนับสนุนในการแบ่งปันความรู้และการสร้างความคิดใหม่ ๆ ผลวิจัยยังแสดงให้เห็นอีกว่าแผนและรูปแบบจำเพาะยังส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ อุปสรรคที่พบมากที่สุดได้แก่ แนวโน้มในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ความกังวลต่อความมั่นคงของงานหรือการถูกเลิกจ้างและการขาดแคลนความรู้ในการแบ่งปันที่เป็นประโยชน์

สรุปจากการได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีการคิดวิเคราะห์มาเป็นแนวทางในการศึกษาการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ความหมายของทีม วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน ความสำคัญของการสร้างทีมงาน ส่วนประกอบของทีม การพัฒนาทีมงาน ทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างทีมงาน แนวคิดเกี่ยวข้องกับการพัฒนา ความหมายของการพัฒนา ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการทำงานเป็นทีมความสำคัญของการพัฒนา หลักการพัฒนา ประโยชน์ของการพัฒนา ว่ามีกระบวนการการทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างมีลำดับขั้นตอน สามารถเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำมาสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4



บทที่ 3

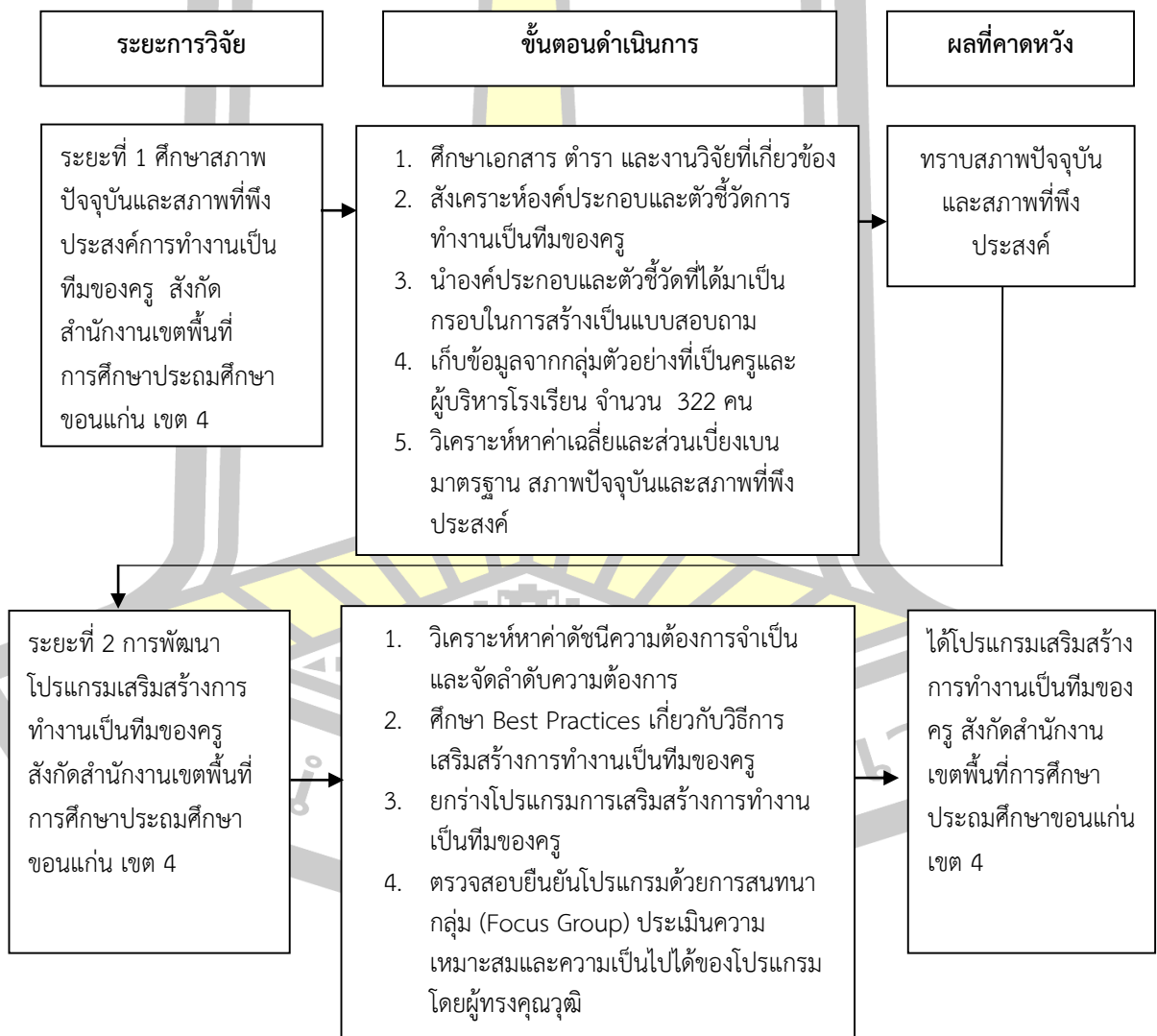
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ (Phases) ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง แสดงโดยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4**

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

1.2 การสังเคราะห์ข้อมูลจาก ข้อ 1.1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบ และตัวชี้วัดการทำงาน
เป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

1.3 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ปีการศึกษา 2562 จำนวนโรงเรียน 175 โรง ผู้บริหารสถานศึกษา
จำนวน 155 คน และครู จำนวน 1,793 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 1,948 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 322 คน โดย
มีขั้นตอนกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) (บุญชม
ศรีสะอาด, 2554) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 322 คนและสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน
(Multi-Stage Random Sampling) ดังนี้

2.2.1 ใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลาก
เป็นโรงเรียนจำแนกตามอำเภอ

2.2.2 ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบร้อยละจากจำนวนครูในแต่ละโรงเรียน
ที่จับสลากได้

ตาราง 8 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนและผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

| ที่ | อำเภอ | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง | ร้อยละ |
|-----|------------|---------|---------------|--------|
| 1. | น้ำพอง | 693 | 116 | 36 |
| 2. | อุบลรัตน์ | 329 | 55 | 17 |
| 3. | กระนวน | 475 | 77 | 24 |
| 4. | เขาสวนกวาง | 313 | 52 | 16 |
| 5. | ชำสูง | 138 | 22 | 7 |
| | รวม | 1,948 | 322 | 100 |

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีการของ Likert

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 การสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

3.2.2 นำร่างแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) หาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (Index of Item Congruence : IOC) โดยใช้เกณฑ์รายข้อที่มีค่าเท่ากับ 0.60-1.00 ซึ่งถือว่าข้อนั้น ๆ มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความถูกต้องในการใช้ภาษาผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ทำหน้าที่พิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความถูกต้องในการใช้ภาษาโดยผู้วิจัยได้เลือกผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือจำนวน 5 คน โดยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญดังนี้

3.2.2.1 เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 1 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษาหรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

3.2.2.2 เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 2 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษาและมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

3.2.2.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและประเมินผล จำนวน 2 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการวิจัยและประเมินผลการศึกษาหรือด้านการวัดผล หรือมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ครูชำนาญการพิเศษ

1) รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมาทศานนท์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2) นายสวัสดิ์ ตุมโฮม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ปริญญาโท (ค.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

3) นายไชยา ศรีโคตา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านฝางวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ปริญญาโท (ศษ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

4) นางหนึ่งฤทัย คุณแสง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านวังกุ้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ปริญญาโท (ค.ม.) สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

5) นางสาวดวงเพ็ญ อาจศักดิ์ หัวหน้างานบุคคล ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านฝางวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

พิจารณาทราบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาการใช้ภาษาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและความถูกต้องเหมาะสมและหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะให้คะแนน +1

ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะให้คะแนน 0

ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะให้คะแนน -1

3.2.3 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือตรวจพิจารณาความสอดคล้องแล้วมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผลการพิจารณาโดยพิจารณาและคัดเลือกแบบสอบถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.60-1.00 และปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

3.2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนออาจารย์ควบคุมวิทยานิพนธ์อีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out)

3.2.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) โรงเรียนชุมชนกระนวน อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 30 คน นำข้อมูลที่ได้ออกมาหาความเชื่อถือได้ โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficiency : α) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.86

3.2.6 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 เพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ พร้อมแบบสอบถามจัดส่งถึงครูผู้สอน โดยการเก็บข้อมูลได้ดำเนินการ ดังนี้

4.2.1 ไปแจกและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองสถานศึกษาที่อยู่ใกล้เคียง จำนวน 150 ฉบับ ได้รับกลับครบทุกฉบับ

4.2.2 ฝากไว้ที่กล่องรับหนังสือของแต่ละโรงเรียนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ศึกษาประณศศึกษาขอนแก่น เขต 4 ถึงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 172 ฉบับ และประสานงานด้วยการใช้โทรศัพท์กำกับติดตามแล้วให้นำส่งคืนผู้วิจัยด้วยวิธีการฝากไว้ที่กล่องรับหนังสือ ได้รับกลับจำนวน 145 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.30

4.2.3 ผู้วิจัยติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่เหลือด้วยตนเองเพิ่มเติมจนครบร้อยละ 100

4.2.4 รวบรวมแบบสอบถามเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

ตาราง 9 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ที่ | ข้อมูลทั่วไป | จำนวน | ร้อยละ |
|-----|-------------------|-------|--------|
| 1 | เพศ | | |
| | ชาย | 122 | 37.89 |
| | หญิง | 200 | 62.11 |
| | รวม | 322 | 100 |
| 2 | ตำแหน่ง | | |
| | ผู้บริหารโรงเรียน | 40 | 12.42 |
| | ครู | 282 | 87.58 |
| | รวม | 322 | 100 |
| 3 | อายุ | | |
| | 20 - 30 ปี | 74 | 22.98 |
| | 31 - 40 ปี | 115 | 35.71 |
| | 41 - 50 ปี | 54 | 16.77 |
| | 51 ปีขึ้นไป | 79 | 24.53 |
| | รวม | 322 | 100 |
| 4 | ประสบการณ์ทำงาน | | |
| | น้อยกว่า 1 ปี | 13 | 4.04 |
| | 1-5 ปี | 98 | 30.43 |
| | 6-10 ปี | 78 | 24.22 |
| | 11-15 ปี | 67 | 20.81 |
| | 16-20 ปี | 32 | 9.94 |
| | 21 ปีขึ้นไป | 34 | 10.56 |
| | รวม | 322 | 100 |

5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 มาดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

5.1 การจัดทำข้อมูลดำเนินการดังนี้

5.1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามทุกฉบับมาตรวจให้คะแนนตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

5.2.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 ของแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการดำเนินการวิเคราะห์หาค่าความถี่และร้อยละ

5.2.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 ของแบบสอบถามที่มีลักษณะข้อมูลประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการดำเนินการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1) ค่าเฉลี่ยเกณฑ์ให้คะแนนสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ดังนี้

5 หมายถึง มีระดับปฏิบัติสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับปฏิบัติสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาก

3 หมายถึง มีระดับปฏิบัติสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับปฏิบัติสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์น้อย

1 หมายถึง มีระดับปฏิบัติสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

และใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเพื่อแปลความหมายสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู กรณีเครื่องมือประเภทมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับใช้เกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

| ค่าเฉลี่ย | ความหมาย |
|-----------|--|
| 4.51-5.00 | มีการปฏิบัติสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด |
| 3.51-4.50 | การปฏิบัติสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก |
| 2.51-3.50 | การปฏิบัติสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง |

1.51-2.50 การปฏิบัติสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 มีการปฏิบัติสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 3 ของแบบสอบถามที่มีลักษณะข้อมูล
เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open Ended Form) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา
(Content Analysis)

5.2.2 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น
(Priority Needs Index) เพื่อหาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ที่มีลำดับความสำคัญสำหรับ
นำไปออกแบบสัมภาษณ์

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

6.1 สถิติพื้นฐาน

6.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงเป็นร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

6.1.2 ค่าเฉลี่ย มีสูตรดังนี้ (สมนึก ภัททิยธณี, 2546)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ตัวกลางเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน

N แทน จำนวนคนทั้งหมด

6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีสูตรดังนี้ (สมนึก ภัททิยธณี, 2546)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

| | | | |
|-------|------------|-----|--------------------------------------|
| เมื่อ | S.D. | แทน | ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง |
| | $\sum X$ | แทน | ผลรวมของคะแนนทั้งหมด |
| | $\sum X^2$ | แทน | ผลรวมของคะแนนยกกำลังสอง |
| | N | แทน | จำนวนคนทั้งหมด |

6.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

6.2.1 การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง จากสูตรการหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยใช้สูตร (สมนึก ภัททิยธนี, 2546)

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

| | | | |
|-------|----------|-----|---|
| เมื่อ | IOC | แทน | ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ |
| | $\sum R$ | แทน | ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด |
| | N | แทน | จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด |

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยนำข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ในระยะที่ 1 มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยการคำนวณจากสูตรต่อไปนี้

$$PNI \text{ Modified} = (I-D) / D$$

| | | | |
|-------|--------------|-----|---|
| เมื่อ | PNI Modified | แทน | ค่าดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น |
| | I | แทน | สภาพความต้องการจำเป็นที่คาดหวัง |
| | D | แทน | สภาพความต้องการจำเป็นที่เป็นจริง |

1.2 นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อใช้สัมภาษณ์สถานศึกษา ที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 3 แห่ง โดยใช้

วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนละ 2 คน รวม 6 คน ได้แก่

1.2.1 โรงเรียนบ้านโสกเสี้ยวแสนสุข สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 เป็นโรงเรียนที่มีผลการทดสอบ วัดผลระดับชาติมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าระดับเขตพื้นที่ ระดับจังหวัดและระดับชาติและได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเภทผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านบริหารจัดการ

1.2.2 โรงเรียนหนองโนวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 เป็นสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบ 3 (พ.ศ. 2554 – 2558) โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และเป็นโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

1.2.3 โรงเรียนบ้านคำครั่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 เป็นสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบ 3 (พ.ศ. 2554 – 2558) โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเภท ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมระดับประถมศึกษาขนาดกลาง ด้านวิชาการ

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนละ 2 คน รวม 6 คน

2.1 โรงเรียนบ้านโสกเสี้ยวแสนสุข ผู้บริหาร จำนวน 1 คน ครู จำนวน 1 คน

2.2 โรงเรียนหนองโนวิทยาคาร ผู้บริหาร จำนวน 1 คน ครู จำนวน 1 คน

2.3 โรงเรียนบ้านคำครั่ง ผู้บริหาร จำนวน 1 คน ครู จำนวน 1 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างซึ่งใช้คำถามที่ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไป และความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาครูด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีส่วนประกอบดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำแหน่งทางการบริหาร ตำแหน่งทางวิชาการ คุณวุฒิสูงสุด สถานที่ทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

3.2.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

3.2.2 สร้างเป็นข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์

3.2.3 นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสัมภาษณ์ จำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.2.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย พิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์กับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะ ในขั้นตอนนี้ใช้การวิเคราะห์ความสอดคล้อง (IOC : Index of Congruence) โดยผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป

3.2.5 ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำไปจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ให้ข้อมูล และเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์และจัดเก็บข้อมูลด้วยวิธีการจดบันทึก ใช้เครื่องบันทึกเสียงและกล้องถ่ายภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ณ โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี จำนวน 3 โรงเรียน

4.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์ส่งถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเองพร้อมนัดหมายวันเวลาที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสะดวกในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย

4.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวันเวลาที่นัดหมายพร้อมเก็บบันทึกข้อมูลโดยละเอียด

5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกการสัมภาษณ์มาเรียบเรียง จัดระเบียบข้อมูล จัดกลุ่มเนื้อหาตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย

5.2 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

ผู้วิจัยได้ยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในระยะที่ 1 และการศึกษา Best Practices เกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูจากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี มาพัฒนาเป็นโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

3. ขั้นตอนที่ 3 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันความเหมาะสมความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำนวน 7 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง ดังรายนามต่อไปนี้

3.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต ชูกำแหง วุฒិการศึกษาศาสตร์ กศ.ด. วิจัยและพัฒนาหลักสูตร มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.1.2 ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ วุฒิการศึกษาศาสตร์ กศ.ด.การบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.1.3 ดร.ธนดล ภูสีฤทธิ์ วุฒิการศึกษาศาสตร์ ปริญญาโทเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.1.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มานิตย์ อาษานอก วุฒิการศึกษาศาสตร์ ปริญญาโทเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.1.5 ดร.รัฐสาสน์ เลหาสุรโยธิน วุฒิการศึกษาศาสตร์ ปริญญาโทเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.1.6 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ญาณภัทร สีหะมงคล วุฒิการศึกษาศาสตร์ กศ.ด.การทดสอบและการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.1.7 นางหนึ่งฤทัย คุณแสง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านวังกุ้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ปริญญาโท (ค.ม.) สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบประเมินเพื่อประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) แบบเติมคำ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

โดยมีแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) โดยให้ผู้ตอบแบบประเมินพิจารณาความคิดเห็นต่อโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยกำหนดเกณฑ์เป็นระดับคะแนน ดังนี้

ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ มากที่สุด คะแนนที่ได้ 5

ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ มาก คะแนนที่ได้ 4

ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ ปานกลาง คะแนนที่ได้ 3

ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ น้อย คะแนนที่ได้ 2

ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับ น้อยที่สุด คะแนนที่ได้ 1 ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. สืบเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับการประเมินโปรแกรม นำมาประกอบในการสร้างแบบประเมิน
2. สร้างแบบประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)
3. นำร่างแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อความ ความเหมาะสมของปริมาณข้อความ ความชัดเจนของภาษาและรูปแบบของแบบสอบถาม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์
4. นำแบบประเมินเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสม แล้วนำข้อเสนอที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
5. จัดพิมพ์แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

- 3.4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ
- 3.4.2 ผู้วิจัยจัดส่งคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 และแบบประเมินให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยตนเองและติดต่อบริการแบบประเมินด้วยตนเอง

3.5 การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล

- 3.5.1 การจัดการข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้
 - 3.5.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับคืน
 - 3.5.1.2 ตรวจสอบการให้คะแนนตามเกณฑ์ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้
 - 3.5.1.3 บันทึกข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์วิธีการทางสถิติ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป
- 3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้
 - 3.5.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน โดยคำนวณหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
 - 3.5.2.2 วิเคราะห์คะแนนจากแบบประเมิน ความคิดเห็นต่อโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้
อยู่ในระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้
อยู่ในระดับ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้
อยู่ในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้
อยู่ในระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ด้านความเหมาะสม/ด้านความเป็นไปได้
อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3.5.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.3.1 สถิติที่ใช้ในการหาค่าคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

3.5.3.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผู้วิจัยได้ลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

| | | |
|-------------|-----|----------------------------|
| \bar{X} | แทน | ค่าเฉลี่ย |
| S.D. | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| D | แทน | ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน |
| I | แทน | ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ |
| PNImodified | แทน | ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น |

ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

วิเคราะห์ข้อมูลจากขนาดกลุ่มตัวอย่าง 322 คน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจาก
แบบสอบถามจำนวน 322 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4
โดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน

| องค์ประกอบด้านการทำงาน เป็นทีมของครู | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|---|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. ด้านการกำหนดเป้าหมาย ร่วมกัน | 3.81 | 0.56 | มาก | 4.72 | 0.40 | มากที่สุด |
| 2. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม | 3.76 | 0.50 | มาก | 4.68 | 0.41 | มากที่สุด |
| 3. ด้านการมีส่วนร่วม | 3.89 | 0.58 | มาก | 4.73 | 0.43 | มากที่สุด |
| 4. ด้านความสัมพันธ์ภายใน- ภายนอก | 3.88 | 0.55 | มาก | 4.71 | 0.40 | มากที่สุด |
| 5. ด้านการติดต่อสื่อสาร | 3.84 | 0.58 | มาก | 4.69 | 0.42 | มากที่สุด |
| โดยรวม | 3.84 | 0.55 | มาก | 4.71 | 0.41 | มากที่สุด |

จากตาราง 10 สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ใน
ระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับ
มากที่สุดทุกด้าน

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4
ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

| องค์ประกอบด้านการกำหนด เป้าหมายร่วมกัน | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|---|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน | 3.80 | 0.60 | มาก | 4.70 | 0.38 | มากที่สุด |

| | | | | | | |
|---|------|------|-----|------|------|-----------|
| 2. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน | 3.77 | 0.53 | มาก | 4.73 | 0.40 | มากที่สุด |
| 3. เข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายร่วมกันเป็นอย่างดี | 3.83 | 0.58 | มาก | 4.72 | 0.39 | มากที่สุด |

ตาราง 11 (ต่อ)

| องค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|--|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 4. เป้าหมายมีความชัดเจนแน่นอนในระยะหนึ่ง | 3.81 | 0.55 | มาก | 4.75 | 0.42 | มากที่สุด |
| 5. สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย | 3.82 | 0.51 | มาก | 4.71 | 0.41 | มากที่สุด |
| 6. สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงานตามความสามารถ | 3.80 | 0.60 | มาก | 4.72 | 0.41 | มากที่สุด |
| โดยรวม | 3.81 | 0.56 | มาก | 4.72 | 0.40 | มากที่สุด |

จากตาราง 11 สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

| องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|---|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. การมีความมั่นใจในตัวเอง | 3.75 | 0.50 | มาก | 4.66 | 0.37 | มากที่สุด |
| 2. การเป็นแบบอย่างพฤติกรรมที่ดี | 3.74 | 0.49 | มาก | 4.68 | 0.44 | มากที่สุด |
| 3. การมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน | 3.72 | 0.48 | มาก | 4.70 | 0.39 | มากที่สุด |
| 4. การสร้างความมั่นใจและการก่อให้เกิดความร่วมมือ | 3.76 | 0.51 | มาก | 4.67 | 0.45 | มากที่สุด |
| 5. การสร้างแรงจูงใจและการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง | 3.80 | 0.48 | มาก | 4.71 | 0.42 | มากที่สุด |
| | 3.79 | 0.52 | มาก | 4.69 | 0.41 | มากที่สุด |

| | | | | | | |
|--|------|------|-----|------|------|-----------|
| 6. การใช้กลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง | 3.77 | 0.51 | มาก | 4.68 | 0.38 | มากที่สุด |
| 7. การมอบอำนาจให้ผู้อื่น | | | | | | |
| โดยรวม | 3.76 | 0.50 | มาก | 4.68 | 0.41 | มากที่สุด |

จากตาราง 12 สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านการมีส่วนร่วม

| องค์ประกอบด้าน การมีส่วนร่วม | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|--|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. มีส่วนร่วมในการประชุม | 3.87 | 0.61 | มาก | 4.73 | 0.42 | มากที่สุด |
| 2. มีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา | 3.90 | 0.56 | มาก | 4.72 | 0.43 | มากที่สุด |
| 3. มีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร | 3.92 | 0.54 | มาก | 4.70 | 0.45 | มากที่สุด |
| 4. มีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา | 3.91 | 0.58 | มาก | 4.75 | 0.41 | มากที่สุด |
| 5. มีส่วนร่วมในการประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ | 3.88 | 0.60 | มาก | 4.74 | 0.42 | มากที่สุด |
| 6. มีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์ | 3.86 | 0.57 | มาก | 4.75 | 0.44 | มากที่สุด |
| โดยรวม | 3.89 | 0.58 | มาก | 4.73 | 0.43 | มากที่สุด |

จากตาราง 13 สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4
ด้านความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก

| องค์ประกอบด้าน ความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|--|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน | 3.83 | 0.55 | มาก | 4.72 | 0.39 | มากที่สุด |
| 2. ยอมรับในความสามารถและเห็น คุณค่าของกันและกัน | 3.89 | 0.51 | มาก | 4.71 | 0.44 | มากที่สุด |
| 3. ยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจเพื่อน ร่วมงาน | 3.91 | 0.56 | มาก | 4.75 | 0.37 | มากที่สุด |
| 4. กระจายงานและความรับผิดชอบ ให้แก่สมาชิกทุกคนอย่างยุติธรรม | 3.90 | 0.58 | มาก | 4.72 | 0.40 | มากที่สุด |
| 5. มีทัศนคติที่ดีและสร้าง สัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน | 3.89 | 0.54 | มาก | 4.68 | 0.38 | มากที่สุด |
| 6. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่าง เปิดเผยและตรงไปตรงมา | 3.88 | 0.57 | มาก | 4.70 | 0.41 | มากที่สุด |
| โดยรวม | 3.88 | 0.55 | มาก | 4.71 | 0.40 | มากที่สุด |

จากตาราง 14 สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านความสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณา
เป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านความสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ใน
ระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4
ด้านการติดต่อสื่อสาร

| องค์ประกอบด้าน การติดต่อสื่อสาร | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | |
|---|--------------|------|-------|-------------------|------|-----------|
| | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1. ใช้ภาษาที่ถูกต้องทำให้เกิด ความเข้าใจ | 3.85 | 0.53 | มาก | 4.69 | 0.42 | มากที่สุด |
| 2. ใช้ภาษาที่เหมาะสมและ น่าเชื่อถือ | 3.83 | 0.59 | มาก | 4.69 | 0.45 | มากที่สุด |
| 3. มีเจตนาและทัศนคติที่แน่วแน่ ในการสื่อสาร | 3.82 | 0.62 | มาก | 4.67 | 0.43 | มากที่สุด |
| 4. ใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารให้ ประสบความสำเร็จ | 3.84 | 0.58 | มาก | 4.68 | 0.41 | มากที่สุด |
| 5. มีความรู้ในเรื่องที่สื่อสาร | 3.86 | 0.58 | มาก | 4.73 | 0.40 | มากที่สุด |
| โดยรวม | 3.84 | 0.58 | มาก | 4.69 | 0.42 | มากที่สุด |

จากตาราง 15 สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านการติดต่อสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อ
พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีม
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านการติดต่อสื่อสาร
โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified
Priority Need Index : PNI) เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของ
ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ดังตาราง 16

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม

| องค์ประกอบ | I | D | $PN_{Modifile}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|---------------------------------|------|------|-----------------|------------------------|
| 1. ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน | 4.72 | 3.81 | 0.24 | 2 |
| 2. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม | 4.68 | 3.76 | 0.25 | 1 |
| 3. ด้านการมีส่วนร่วม | 4.73 | 3.89 | 0.22 | 4 |
| 4. ด้านความสัมพันธ์ภายใน-ภายนอก | 4.71 | 3.88 | 0.21 | 5 |
| 5. ด้านการติดต่อสื่อสาร | 4.69 | 3.84 | 0.22 | 3 |

จากตาราง 16 ลำดับความต้องการจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความสัมพันธ์ ตามลำดับ

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

| ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน | I | D | $PN_{Modifile}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|---|------|------|-----------------|------------------------|
| 1. มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน | 4.70 | 3.80 | 0.24 | 3 |
| 2. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน | 4.73 | 3.77 | 0.25 | 1 |
| 3. เข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายร่วมกันเป็นอย่างดี | 4.72 | 3.83 | 0.23 | 5 |
| 4. เป้าหมายมีความชัดเจนแน่นอนในระยะหนึ่ง | 4.75 | 3.81 | 0.25 | 2 |
| 5. สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย | 4.71 | 3.82 | 0.23 | 6 |
| 6. สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงานตามความสามารถ | 4.72 | 3.80 | 0.24 | 4 |

จากตาราง 17 ลำดับความต้องการจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เป้าหมายมีความชัดเจนแน่นอนในระยะหนึ่ง มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน สมาชิกมีส่วนร่วมในการ

ทำงานตามความสามารถ เข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายร่วมกันเป็นอย่างดี สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ตามลำดับ

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

| ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม | I | D | $PN_{Modifile}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|---|------|------|-----------------|------------------------|
| 1. การมีความมั่นใจในตัวเอง | 4.66 | 3.75 | 0.24 | 4 |
| 2. การเป็นแบบอย่างพฤติกรรมที่ดี | 4.68 | 3.74 | 0.25 | 2 |
| 3. การมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน | 4.70 | 3.72 | 0.26 | 1 |
| 4. การสร้างความมั่นใจและการก่อให้เกิดความร่วมมือ | 4.67 | 3.76 | 0.24 | 5 |
| 5. การสร้างแรงจูงใจและการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง | 4.71 | 3.80 | 0.24 | 6 |
| 6. การใช้กลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง | 4.69 | 3.79 | 0.24 | 7 |
| 7. การมอบอำนาจให้ผู้อื่น | 4.68 | 3.77 | 0.24 | 3 |

จากตาราง 18 ลำดับความต้องการจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมเรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ การมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การเป็นแบบอย่างพฤติกรรมที่ดี การมอบอำนาจให้ผู้อื่น การมีความมั่นใจในตัวเอง การสร้างความมั่นใจและการก่อให้เกิดความร่วมมือ การสร้างแรงจูงใจและการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การใช้กลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม ด้านการมีส่วนร่วม

| ด้านการมีส่วนร่วม | D | I | $PN_{Modifile}$ | ลำดับความต้องการจำเป็น |
|-----------------------------|------|------|-----------------|------------------------|
| 1. มีส่วนร่วมในการประชุม | 3.87 | 4.73 | 0.22 | 2 |
| 2. มีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา | 3.90 | 4.72 | 0.21 | 4 |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ด้านการมีส่วนร่วม | D | I | $PN_{Modifile}$ | ลำดับความต้องการ จำเป็น |
|--|------|------|-----------------|----------------------------|
| 3. มีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร | 3.92 | 4.70 | 0.20 | 6 |
| 4. มีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา | 3.91 | 4.75 | 0.21 | 5 |
| 5. มีส่วนร่วมในการประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ | 3.88 | 4.74 | 0.22 | 3 |
| 6. มีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์ | 3.86 | 4.75 | 0.23 | 1 |

จากตาราง 19 ลำดับความต้องการจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านการมีส่วนร่วมเรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ มีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์ มีส่วนร่วมในการประชุม มีส่วนร่วมในการประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา มีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา มีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ตามลำดับ

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม ด้านความสัมพันธ์ภายใน - ภายนอก

| ด้านความสัมพันธ์ภายใน - ภายนอก | I | D | $PN_{Modifile}$ | ลำดับความ ต้องการจำเป็น |
|--|------|------|-----------------|----------------------------|
| 1. ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน | 4.72 | 3.83 | 0.23 | 1 |
| 2. ยอมรับในความสามารถและเห็นคุณค่าของกันและกัน | 4.71 | 3.89 | 0.21 | 2 |
| 3. ยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน | 4.75 | 3.91 | 0.21 | 3 |
| 4. กระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุกคนอย่างยุติธรรม | 4.72 | 3.90 | 0.21 | 4 |
| 5. มีทัศนคติที่ดีและสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน | 4.68 | 3.89 | 0.20 | 6 |
| 6. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา | 4.70 | 3.88 | 0.21 | 5 |

จากตาราง 20 ลำดับความต้องการจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ ให้ความสำคัญช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ยอมรับในความสามารถและเห็นคุณค่าของกันและกัน ยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน กระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุกคนอย่างยุติธรรม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา มีทัศนคติที่ดีและสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ตามลำดับ

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม ด้านการติดต่อสื่อสาร

| ด้านการติดต่อสื่อสาร | I | D | PN _{Modify} | ลำดับความ ต้องการจำเป็น |
|---|------|------|----------------------|----------------------------|
| 1. ใช้ภาษาที่ถูกต้องทำให้เกิดความเข้าใจ | 4.69 | 3.85 | 0.22 | 2 |
| 2. ใช้ภาษาที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือ | 4.69 | 3.83 | 0.22 | 5 |
| 3. มีเจตนาและทัศนคติที่แน่วแน่ในการสื่อสาร | 4.67 | 3.82 | 0.22 | 3 |
| 4. ใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารให้ประสบความสำเร็จ | 4.68 | 3.84 | 0.22 | 4 |
| 5. มีความรู้ในเรื่องที่สื่อสาร | 4.73 | 3.86 | 0.23 | 1 |

จากตาราง 21 ลำดับความต้องการจำเป็นในการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านการติดต่อสื่อสาร เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ มีความรู้ในเรื่องที่สื่อสาร ใช้ภาษาที่ถูกต้องทำให้เกิดความเข้าใจ มีเจตนาและทัศนคติที่แน่วแน่ในการสื่อสาร ใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารให้ประสบความสำเร็จ ใช้ภาษาที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือ ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การศึกษาแนวปฏิบัติด้านการทำงานเป็นทีมในองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

ผลการศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับ ด้านการทำงานเป็นทีมที่เป็นแนววิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ผู้วิจัยได้ลงภาคสนามเพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ในประเด็นต่าง ๆ พบว่า

โรงเรียนมีวิธีการทำงานเป็นทีม ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม และมีการเผยแพร่ลงสู่ผู้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง ในการทำงานทั้งงานหลักและงานโครงการจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทุกคนจะเข้าใจเป้าหมายของการทำงานเป็นอย่างดีก่อนที่จะเริ่มงาน มี

การวางแผนการทำงานร่วมกัน โดยกำหนดระยะเวลาที่แล้วเสร็จและผลที่ต้องการ มีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์/เป้าหมายลงสู่ผู้ปฏิบัติในทุกระดับอย่างทั่วถึง บุคลากรรับทราบและมีแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน มีการประชุมเพื่อตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงาน โรงเรียนยึดถือหลักการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง ในการทำงานและการดูแลนักเรียน แต่ทุกคนจะต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบของโรงเรียน ทางโรงเรียนให้ความสำคัญกับความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชน ครูเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการนิเทศจากผู้บริหาร ภาวะผู้นำเกิดจากความเชื่อมั่น ศรัทธาในความรู้ ความสามารถมิใช่เกิดจากตำแหน่ง การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเกิดจากวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร และฝ่ายแผนงานของโรงเรียนนำมาวิเคราะห์และจัดทำเป็นแผนงานใหญ่เป็นรูปธรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้ การสื่อสารโรงเรียนใช้วิธีการสื่อสารกับครูหลายรูปแบบ เช่น การประชุม ปรึกษาหารือ การใช้สื่อมวลชนมีเดีย การจัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ เป็นต้น ดานความสัมพันธ์ โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ครูมีการประชุมกันอยู่เสมอ ๆ และโรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคีของครูเป็นครั้งคราว ดานการมีส่วนร่วม โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมทุกขั้นตอนของการทำงาน โดยเฉพาะการเสนอความคิดเห็น ปัญหาเรื่องการทำงานเป็นทีมของโรงเรียน คือ 1) เรื่องการตัดสินใจ ครูไม่กล้าตัดสินใจต้องรอผู้บริหารสั่งการ เนื่องจากกลัวพลาด หรือไม่ถูกใจผู้บริหาร 2) ขาดการประเมินผลการทำงาน เนื่องจากเมื่อทำงานเสร็จแล้วไม่ได้จัดทำแบบสรุปและประเมินผลอย่างจริงจัง ขอเสนอแนะในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของครู คือ ควรมีการพัฒนาครูในเรื่องการทำงานเป็นทีม โดยการอบรมสัมมนา การให้คำปรึกษาแนะนำจากผู้บริหาร การเขารวมสัมมนา การพัฒนาตนเอง การศึกษาดูงาน

1. ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

มีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันหรือการทำงานเป็นทีมที่สมาชิกต้องทุกคนต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งทำให้สามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดและการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมส่งผลดีต่อการดำเนินงานของทีมทำให้บรรลุเป้าหมายของทีมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

“...ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีการวางแผนร่วมกัน สำรองจุดอ่อนจุดแข็งแล้วนำมาพัฒนาปีต่อไป...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น ทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์นโยบายและเป้าหมายร่วมกันเป็นอย่างดี...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...ทุกคนมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และได้มีส่วนร่วมในการทำงานตามความสามารถ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...กำหนดเป้าหมายการทำงานในแต่ละงานที่ได้รับมอบหมายให้ชัดเจน และเป็นแนวทางเดียวกัน...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 1, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...มีการกำหนดเป้าหมายในกิจกรรมหรืองานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้การทำงานบรรลุจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ได้เร็วยิ่งขึ้น...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 2, วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...วางแผนการทำงานล่วงหน้าเพื่อให้งานมีศักยภาพ และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 3, วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์และจัดทำเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน
2. จัดทำแผนหรือเป้าหมายที่เน้นให้สมาชิกได้ออกแบบกำหนดเป้าหมาย

ร่วมกันมากที่สุด

2. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

การดำเนินการให้งานประสบผลสำเร็จ ผู้นำต้องมีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือสมาชิก อุดหนุน กล้าตัดสินใจสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ

“...มีการวางคนให้ตรงกับงาน put the right man on the right job โดยกระบวนการส่งต่ออย่างเป็นระบบ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...ผู้นำต้องมีความเสียสละ มีการวิเคราะห์ข้อมูลรายบุคคลในเรื่อง ความรู้ความสามารถในหน้าที่ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...มีความมั่นใจในตัวเอง และเป็นแบบอย่างพฤติกรรมที่ดี มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง สร้างแรงจูงใจในการทำให้งานบรรลุเป้าหมาย...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 1, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...ผู้นำต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจให้ครู สร้างขวัญและกำลังใจในการทำให้งานบรรลุเป้าหมาย...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 2, วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ครูมีส่วน โดยเน้นให้ครูได้แสดงออกได้ด้านการเป็นผู้นำอย่างหลากหลาย...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 3, วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ศักยภาพครูเป็นรายบุคคล ออกแบบกิจกรรมการทำงาน โดยให้ครูมีส่วนร่วม คิด ริเริ่ม โดยเน้นครูเป็นสำคัญ
2. ครูออกแบบการทำงานและกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตัวเองและ

ผู้เรียนด้วย

3. ด้านการมีส่วนร่วม

การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกิจกรรมของทีมตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้าย รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการประเมินผลการทำงานของทีม การมีส่วนร่วมแสดงความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมจะทำให้เกิดความร่วมมือและความทุ่มเทในการทำงานส่งผลให้เกิดผลดีต่อการทำงานเป็นทีมเพราะนอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันแล้ว ยังเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

“...ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมในการได้รับส่วนได้ส่วนเสีย มีการส่งต่องานอย่างเป็นระบบ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในทุกหน้าที่ ทุกงาน ทุกบทบาท โดยผู้นำเป็นคนกำหนดคนให้ตรงกับงานและความสามารถ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...ให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมตัดสินใจร่วมในการทำงานทุกครั้ง...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ร่วมกันทำงาน ร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 1, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกิจกรรมของทีมตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงขั้นตอนสุดท้าย...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 2, วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...สมาชิกในทีมแต่ละงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันโดยยึด ความถูกต้องชัดเจน...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 3, วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ด้านการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย

1. เน้นให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมกับผู้นำทีมทุกกิจกรรม
2. เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในทีม
4. ด้านความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก

ลักษณะเชิงพฤติกรรมในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลสามารถรวมพลังทำงานอย่างได้ผล มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีม ทำให้ต้องหาวิธีสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกด้วยกัน ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก ความเหนียวแน่นหรือความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น กลมเกลียวกันในหมู่สมาชิกเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

“...มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้ครู ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน และให้อิสระทางวิชาการ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...ยอมรับในความสามารถและเห็นคุณค่าของกันและกัน กระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุกคนอย่างยุติธรรม...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...จัดให้มีโครงการแสดงมุขิตาจิต สำหรับสมาชิกที่สูงวัย ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงาน เพื่อเคารพผู้ที่มีวัยวุฒิที่มากกว่า แสดงความเห็นอกเห็นใจช่วยเหลือกัน...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...ความสัมพันธ์ที่ดีต้องเริ่มจากความสัมพันธ์ภายในโรงเรียนที่ดีก่อน จึงนำไปสู่ความสัมพันธ์ภายนอกโรงเรียน บ้าน วัด โรงเรียน ต้องร่วมด้วยช่วยกัน...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 1, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา ยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 2, วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...ยอมรับในความสามารถและเห็นคุณค่าของกันและกัน มีทัศนคติที่ดีและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 3, วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ด้านการไว้วางใจ ประกอบด้วย

1. ให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสในการเป็นผู้นำกันทุกคน
2. มีการจัด Coaching ระหว่างครูและผู้นำทีมงาน
3. ส่งเสริมให้ครูหรือสมาชิกในทีมได้พัฒนาตนเองตามโครงการต่าง ๆ
5. ด้านการติดต่อสื่อสาร

การถ่ายโอนข้อมูลข้อความด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ฝ่ายหนึ่งรับรู้ความหมายของอีกฝ่ายหนึ่งและเกิดผลตอบสนอง การให้ความหมายของการสื่อสารข้างต้นนั้นโดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันหรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ ซึ่งเชื่อมระหว่างความรู้ทางภาษาทักษะทางภาษาและความสามารถในการสื่อสารเพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ด้านภาษาไปใช้ในการสื่อสาร

“...การสื่อสารที่ดีทำให้งานประสบความสำเร็จ ครูมีโอกาสได้สื่อสารกันโดยการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากในปัจจุบัน การสื่อสารที่รวดเร็วโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยทำให้งานสำเร็จทันเวลา...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...มีเจตนาและทัศนคติที่แน่วแน่ในการสื่อสาร ใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารทำให้ประสบความสำเร็จ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...ใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 1, วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...มีการนำสื่อที่เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเรียนรู้การสื่อสาร มีความรู้ในเรื่องที่สื่อสารเป็นอย่างดี...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 2, วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

“...มีการประเมินผลและกำกับติดตามผล ให้ครูได้พัฒนาตนเองในการสื่อสารกับการทำงานและปรับปรุงแก้ไขครั้งต่อไป...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 3, วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563: การสัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ด้านการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย

1. การสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสมกับงานหรือกิจกรรม
2. มีการนำสื่อที่เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเรียนสื่อสาร

ตอนที่ 3 การยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

ผู้วิจัยนำผลจากการวิจัยในระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 การวิเคราะห์การประเมินความต้องการจำเป็นในการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 และการศึกษา Best Practices เกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูจากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี มาเป็นข้อมูลประกอบการยกร่างโปรแกรม โดยมีรายละเอียดของโปรแกรม ดังนี้

พหุบัณฑิต ชีวะ

โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู

ร่าง (1)

ส่วนที่ 1

บทนำ

1. หลักการของโปรแกรม

ครูเป็นปัจจัยสำคัญในระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนมากที่สุดจากการทดสอบระดับนานาชาติประเทศที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้สูงจะมีแนวโน้มการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงกว่าขณะเดียวกันประเทศที่มีประชากรมีการศึกษามีคุณภาพจะมีความเป็นประชาธิปไตยและเสถียรภาพทางการเมืองและสังคมสูงกว่า (Hanushek and Rivkin, 2010) และการจัดการศึกษาไม่สามารถทำลำพังเพียงคนเดียวได้ จำต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจ ประสานร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจ ต่างก็พยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กร ให้มีรูปแบบวิธีการทำงานเป็นทีมแทนที่จะมุ่งบุคคลเพียงคนเดียวเพราะการทำงานเป็นกลุ่มช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการปรับปรุงฟื้นฟูองค์กรได้มากกว่า การทำงานเป็นทีมจึงเกิดเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่องค์กรต้องการจากพนักงานทุกคนทุกระดับ เพื่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีมนับเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่สำคัญอย่างหนึ่ง (สุนันทา เลาहनันท์, 2549)

การทำงานเป็นทีมเป็นพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการซึ่งส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตามในการทำงานหรือดำเนินการตามกระบวนการบริหารไม่อาจประสบผลสำเร็จได้หากปราศจากความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในหน่วยงานที่เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานหรือการทำงานเป็นทีม จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารทั้งหลายควรหันมาให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะการทำงานทั้งหลายยังต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่ายจึงจะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมเกิดจากแนวคิดที่ว่า มนุษย์มีความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ถ้านำมนุษย์เหล่านั้นมารวมกันก็จะประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งถ้าได้มีการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดระบบสื่อสารที่เหมาะสมจะทำให้การทำงานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายและก่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมนับเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งการบริหารบุคคลแผนใหม่ได้ให้ความสนใจในการทำงานเป็นทีมอย่างมาก เพราะการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานในองค์กรนั้นย่อมทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น การร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นเทคนิคการบริหารงานที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารและผู้ร่วมงานต้องมีความเข้าใจหลักการซึ่งถึงประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม จากเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารและครูควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่อการศึกษางานเป็นทีมที่มี

ประสิทธิภาพ อันจะเป็นแนวทางหลักที่จะส่งเสริมการทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ อันจะเป็นแนวทางหลักที่จะส่งเสริมการทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานสูงสุด และพร้อมที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ไพโรจน์ บาลัน, 2551)

2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

3. เนื้อหา

โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ประกอบด้วยเนื้อหา 5 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม 3) ด้านการมีส่วนร่วม 4) ด้านความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก 5) ด้านการติดต่อสื่อสาร

4. รูปแบบและวิธีการพัฒนา

รูปแบบและวิธีการพัฒนาจะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษาดูงาน 3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 4) การนิเทศภายใน

1. การเรียนรู้โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ และใช้โปรแกรมการเรียนรู้ (Coursework and Training)

1.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

1.2 การอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู

2. การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships)

2.1 ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยการระดมความคิดเห็น

2.2 การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบ

3. การเรียนรู้ผ่านการทำงาน

การปฏิบัติงานจริงโดยพัฒนางานในสถานศึกษาของตนเอง

5. โครงสร้างของโปรแกรม

โครงสร้างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ประกอบด้วย โครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา รวมระยะเวลา 15 ชั่วโมง ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 3) การมีส่วนร่วม 4) ความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก 5) การติดต่อสื่อสาร

6. แนวการจัดกิจกรรม

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง

2. การสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต

3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม

4. การระดมสมอง

5. การศึกษาดูงาน

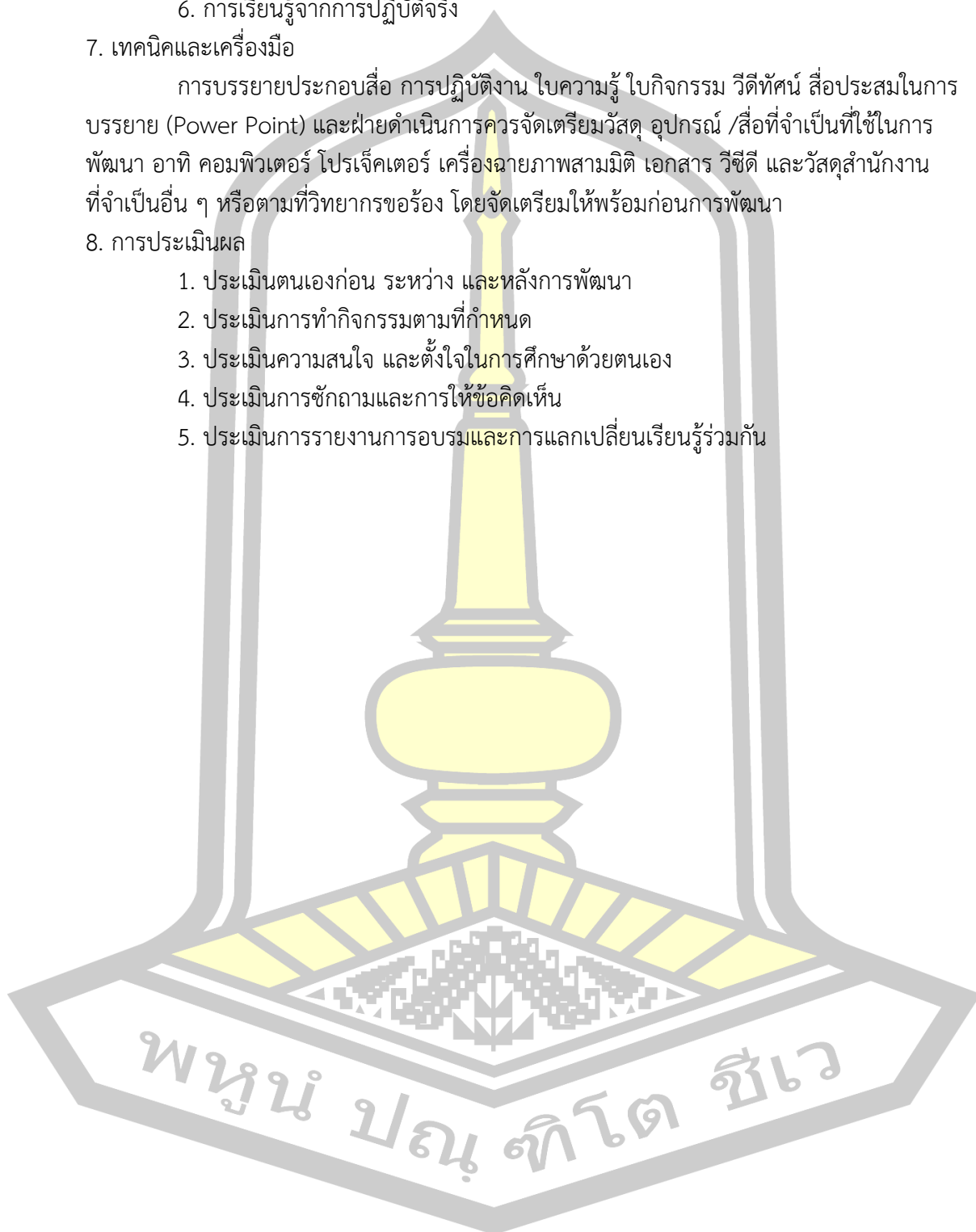
6. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

7. เทคนิคและเครื่องมือ

การบรรยายประกอบสื่อ การปฏิบัติงาน ใบความรู้ ใบกิจกรรม วีดิทัศน์ สื่อประสมในการบรรยาย (Power Point) และฝ่ายดำเนินการควรจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ /สื่อที่จำเป็นที่ใช้ในการพัฒนา อาทิ คอมพิวเตอร์ โปรเจ็คเตอร์ เครื่องฉายภาพสามมิติ เอกสาร วีซีดี และวัสดุสำนักงานที่จำเป็นอื่น ๆ หรือตามที่วิทยากรขอร้อง โดยจัดเตรียมให้พร้อมก่อนการพัฒนา

8. การประเมินผล

1. ประเมินตนเองก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
2. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ประเมินความสนใจ และตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง
4. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
5. ประเมินการรายงานการอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน



โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู



ผู้วิจัยได้จัดทำร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 แล้วนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน พิจารณาก่อนล่วงหน้าแล้วดำเนินการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบยืนยันโปรแกรม (Focus Group) ณ ห้องประชุมโรงแรมขอนแก่นไฮเต็ล วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2563 เวลา 12.00 นาฬิกา

ผลการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างการทำงาน เป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีความเหมาะสม หากครูได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมดังกล่าวแล้ว ครูได้พัฒนาตรงตามองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบได้ แต่โปรแกรมดังกล่าวต้องปรับปรุงและเพิ่มกิจกรรมการพัฒนาเพียงเล็กน้อย คือการเรียนรู้จาก หน่วยที่ 2 เรื่อง ภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้เกี่ยวกับการเป็น ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้หากนำรูปแบบดังกล่าวไปใช้อาจเลือกไปใช้ที่หลักสูตรจนครบ ทั้ง 5 หลักสูตรโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบควรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายให้งานแต่ละฝ่ายในโรงเรียนไปปฏิบัติ เป็นต้น ทั้งนี้ควรกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการพัฒนาหรือเปิดโอกาสให้ครูหรือบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่มีความพร้อมเข้ารับการพัฒนาเป็นอันดับแรก นอกจากนี้กลุ่มผู้ปฏิบัติได้เสนอแนะให้มีการศึกษาออนไลน์ที่มีเนื้อหาสาระเหมือนกับสื่อประกอบกิจกรรมตามรูปแบบที่เสนอเพื่อเป็นแหล่งความรู้แก่ผู้อื่นที่สนใจ ทั้งนี้กลุ่มผู้ปฏิบัติแสดงความรู้สึกและความคิดเห็น รายละเอียดดังตาราง 22

ตาราง 22 บันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตรวจสอบยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

| ประเด็นการสนทนา | ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ | การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ |
|---|--|---|
| หลักการ | มีความชัดเจน (คงไว้) | คงไว้ |
| วัตถุประสงค์ | มีความชัดเจนและครอบคลุม (คงไว้) | คงไว้ |
| เนื้อหา หน่วยที่ 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 1. มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน 2. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน 3. เข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายร่วมกันเป็นอย่างดี 4. เป้าหมายต้องมีความชัดเจนแน่นอนในระยะหนึ่ง 5. สมาชิกควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย 6. สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการทำงานตามความสามารถ | 1. ควรปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ 2. ควรจัดระยะเวลาให้เหมาะสม 3. ควรมีขั้นตอนที่ชัดเจนเข้าใจง่าย 4. ควรให้ความสำคัญว่าทำอะไรให้มีความรู้เรื่องการทำงานเป็นทีม 5. ทำอย่างไรจะเกิดความเข้าใจได้ง่าย | 1. ปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ 2. จัดระยะเวลาให้สอดคล้องกับเนื้อหา 3. ปรับขั้นตอนให้มีความชัดเจน |

ตาราง 22 (ต่อ)

| ประเด็นการสนทนา | ข้อเสนอแนะ จากผู้ทรงคุณวุฒิ | การปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะ |
|--|---|---|
| หน่วยที่ 2 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 1. การมีความมั่นใจในตัวเอง 2. การเป็นแบบอย่างพฤติกรรมที่ดี 3. การมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 4. การสร้างความมั่นใจและการก่อให้เกิดความร่วมมือ 5. การสร้างแรงจูงใจและการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 6. การใช้กลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 7. การมอบอำนาจให้ผู้อื่น | 1. ควรปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ 2. ควรจัดระยะเวลาให้เหมาะสม 3. ควรมีขั้นตอนที่ชัดเจนเข้าใจง่าย 4. ควรให้ความสำคัญว่าทำไมจึงให้มีความรู้เรื่องการทำงานเป็นทีม 5. ทำอย่างไรจะเกิดความเข้าใจได้ง่าย | 1. ปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ 2. จัดระยะเวลาให้สอดคล้องกับเนื้อหา 3. ปรับขั้นตอนให้มีความชัดเจน |
| หน่วยที่ 3 การมีส่วนร่วม 1. การมีส่วนร่วมในการประชุม 2. การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา 3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร 4. การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา 5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ 6. การมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์ | 1. ควรปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ 2. ควรจัดระยะเวลาให้เหมาะสม 3. ควรมีขั้นตอนที่ชัดเจนเข้าใจง่าย 4. ควรให้ความสำคัญว่าทำไมจึงให้มีความรู้เรื่องการทำงานเป็นทีม 5. ทำอย่างไรจะเกิดความเข้าใจได้ง่าย | 1. ปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ 2. จัดระยะเวลาให้สอดคล้องกับเนื้อหา 3. ปรับขั้นตอนให้มีความชัดเจน |
| หน่วยที่ 4 ความสัมพันธ์ภายใน - ภายนอก 1. ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน 2. ยอมรับในความสามารถและเห็นคุณค่าของกันและกัน 3. ยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน 4. กระจายงานและความรับผิดชอบ | 1. ควรปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ 2. ควรจัดระยะเวลาให้เหมาะสม 3. ควรมีขั้นตอนที่ชัดเจนเข้าใจง่าย 4. ควรให้ความสำคัญว่าทำไมจึงให้มีความรู้เรื่องการทำงานเป็นทีม 5. ทำอย่างไรจะเกิดความเข้าใจได้ง่าย | 1. ปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ 2. จัดระยะเวลาให้สอดคล้องกับเนื้อหา 3. ปรับขั้นตอนให้มีความชัดเจน |

ตาราง 22 (ต่อ)

| ประเด็นการสนทนา | ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ | การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ |
|--|--|--|
| <p>ให้แก่สมาชิกทุกคนอย่างยุติธรรม</p> <p>5. มีทัศนคติที่ดีและสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน</p> <p>6. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา</p> | | |
| <p>หน่วยที่ 5 การติดต่อสื่อสาร</p> <p>1. การใช้ภาษาที่ถูกต้องและทำให้เกิดความเข้าใจ</p> <p>2. การใช้ภาษาที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือ</p> <p>3. การมีเจตนาและทัศนคติที่แน่วแน่ในการสื่อสาร</p> <p>4. การใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารทำให้ประสบความสำเร็จ</p> <p>5. การมีความรู้ในเรื่องที่สื่อสาร</p> | <p>1. ควรปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ</p> <p>2. ควรจัดระยะเวลาให้เหมาะสม</p> <p>3. ควรมีขั้นตอนที่ชัดเจนเข้าใจง่าย</p> <p>4. ควรให้ความสำคัญว่าทำอย่างไรให้มีความรู้เรื่องการทำงานเป็นทีม</p> <p>5. ทำอย่างไรจะเกิดความเข้าใจได้ง่าย</p> | <p>1. ปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ</p> <p>2. จัดระยะเวลาให้สอดคล้องกับเนื้อหา</p> <p>3. ปรับขั้นตอนให้มีความชัดเจน</p> |

ผลการปรับปรุงร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 จากผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 สามารถนำไปใช้ได้ ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มาปรับปรุงร่างโปรแกรมตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้โปรแกรมที่มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

- 1) ความสำคัญของโปรแกรมและวัตถุประสงค์ของโปรแกรม ไม่ได้ดำเนินการปรับปรุง
- 2) โครงสร้างของโปรแกรม ระยะเวลาการพัฒนาจาก 90 ชั่วโมง ปรับเปลี่ยนชั่วโมงเพิ่มชั่วโมง เป็น 126 ชั่วโมง

วิธีดำเนินการพัฒนา มีกระบวนการพัฒนา 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา จากเดิม 1 ชั่วโมงเป็น 15 ชั่วโมง และเพิ่มกิจกรรมการสร้างความตระหนัก สร้างแรงจูงใจให้ครูเห็นความสำคัญของการพัฒนาทีมงานครู และกิจกรรมการจัดการความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานครู

1.1 ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานครูให้กับ คณะครูและผู้บริหารสถานศึกษา (6 ชั่วโมง)

1.2 การศึกษาดูงาน (8 ชั่วโมง)

1.3 ประเมินความรู้ก่อนการพัฒนา โดยการทดสอบความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการ พัฒนาทีมงานครูที่มีประสิทธิผล (1 ชั่วโมง)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนา จากเดิม 88 ชั่วโมง เป็น 93 ชั่วโมง

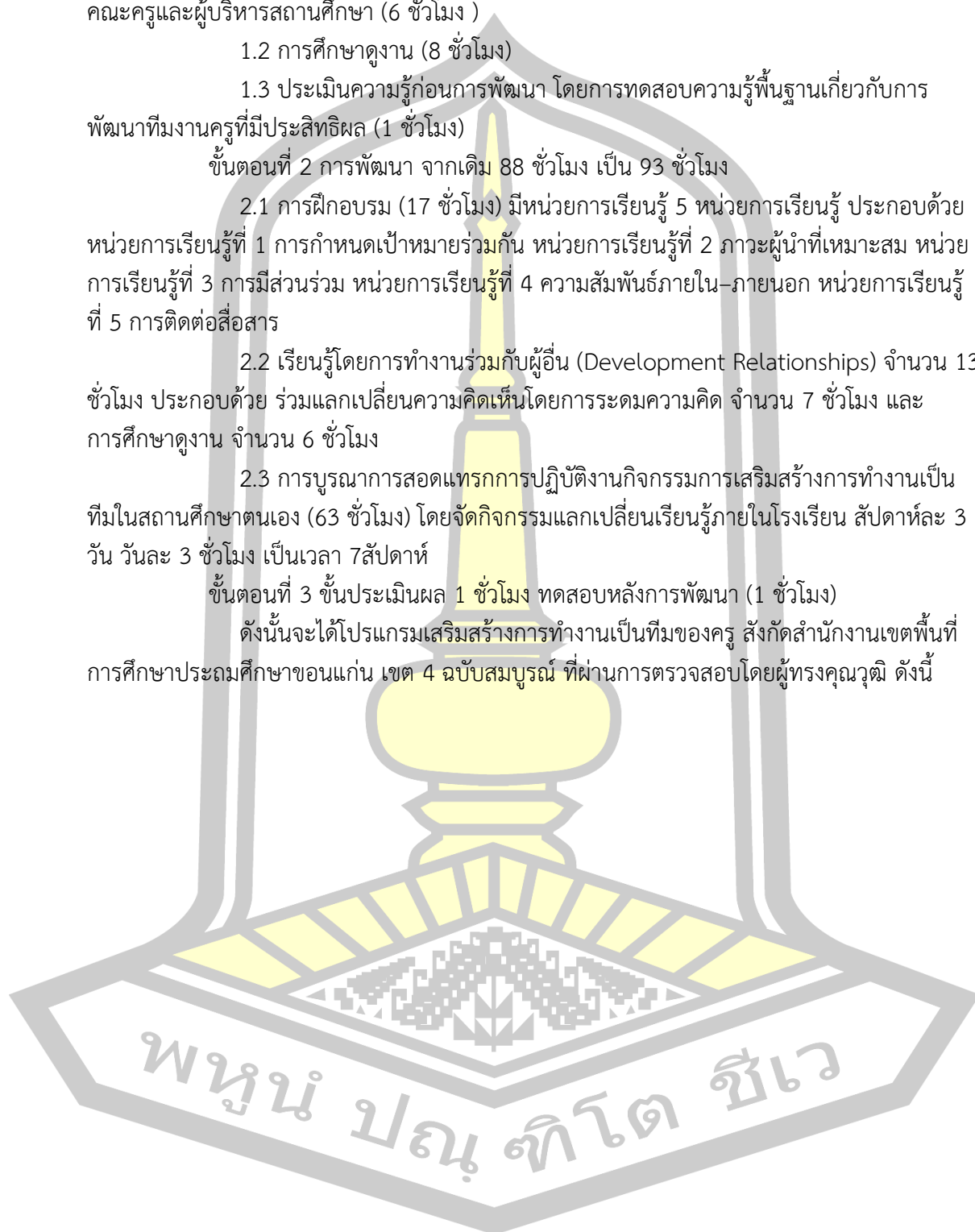
2.1 การฝึกอบรม (17 ชั่วโมง) มีหน่วยการเรียนรู้ 5 หน่วยการเรียนรู้ ประกอบด้วย หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม หน่วย การเรียนรู้ที่ 3 การมีส่วนร่วม หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 ความสัมพันธ์ภายใน-ภายนอก หน่วยการเรียนรู้ ที่ 5 การติดต่อสื่อสาร

2.2 เรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships) จำนวน 13 ชั่วโมง ประกอบด้วย ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยการระดมความคิด จำนวน 7 ชั่วโมง และ การศึกษาดูงาน จำนวน 6 ชั่วโมง

2.3 การบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงานกิจกรรมการเสริมสร้างการทำงานเป็น ทีมในสถานศึกษาตนเอง (63 ชั่วโมง) โดยจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียน สัปดาห์ละ 3 วัน วันละ 3 ชั่วโมง เป็นเวลา 7สัปดาห์

ขั้นตอนที่ 3 ชั้นประเมินผล 1 ชั่วโมง ทดสอบหลังการพัฒนา (1 ชั่วโมง)

ดังนั้นจะได้โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากอนแก่น เขต 4 ฉบับสมบูรณ์ ที่ผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้



โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4
(ร่าง 2)

ส่วนที่ 1

บทนำ

1. หลักการของโปรแกรม

ครูเป็นปัจจัยสำคัญในระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนมากที่สุดจากการทดสอบระดับนานาชาติประเทศที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้สูงจะมีแนวโน้มการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงกว่าขณะเดียวกันประเทศที่มีประชากรมีการศึกษาดีมีคุณภาพจะมีความเป็นประชาธิปไตยและเสถียรภาพทางการเมืองและสังคมสูงกว่า (Hanushek and Rivkin. 2010) และการจัดการศึกษาไม่สามารถทำลำพังเพียงคนเดียวได้ จำต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจ ประสานร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจ ต่างก็พยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กร ให้มีรูปแบบวิธีการทำงานเป็นทีมแทนที่จะมุ่งบุคคลเพียงคนเดียวเพราะการทำงานเป็นกลุ่มช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการปรับปรุงฟื้นฟูองค์การได้มากกว่า การทำงานเป็นทีมจึงเกิดเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่องค์กรต้องการจากพนักงานทุกคนทุกระดับ เพื่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีมนับเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่สำคัญอย่างหนึ่ง (สุนันทา เลาหันันท์, 2549)

การทำงานเป็นทีมเป็นพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการซึ่งส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตามในการทำงานหรือดำเนินการตามกระบวนการบริหารไม่อาจประสบผลสำเร็จได้หากปราศจากความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในหน่วยงานที่เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานหรือการทำงานเป็นทีม จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารทั้งหลายควรหันมาให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะการทำงานทั้งหลายยังต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่าย จึงจะทำให้องค์การสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมเกิดจากแนวคิดที่ว่า มนุษย์มีความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ถ้านำมนุษย์เหล่านั้นมารวมกันก็จะประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งถ้าได้มีการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดระบบสื่อสารที่เหมาะสมจะทำให้การทำงานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายและก่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมนับเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งการบริหารบุคคลแผนใหม่ได้ให้ความสนใจในการทำงานเป็นทีมอย่างมาก เพราะการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานในองค์กรนั้นย่อมทำให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น การร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นเทคนิคการบริหารงานที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารและผู้ร่วมงานต้องมีความเข้าใจหลักซึ่งถึงประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม จากเหตุผล

ดังกล่าว ผู้บริหารและครูควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่อการศึกษางานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ อันจะเป็นแนวทางหลักที่จะส่งเสริมการทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ อันจะเป็นแนวทางหลักที่จะส่งเสริมการทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานสูงสุด และพร้อมที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ไพโรจน์ บาลัน, 2551)

2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

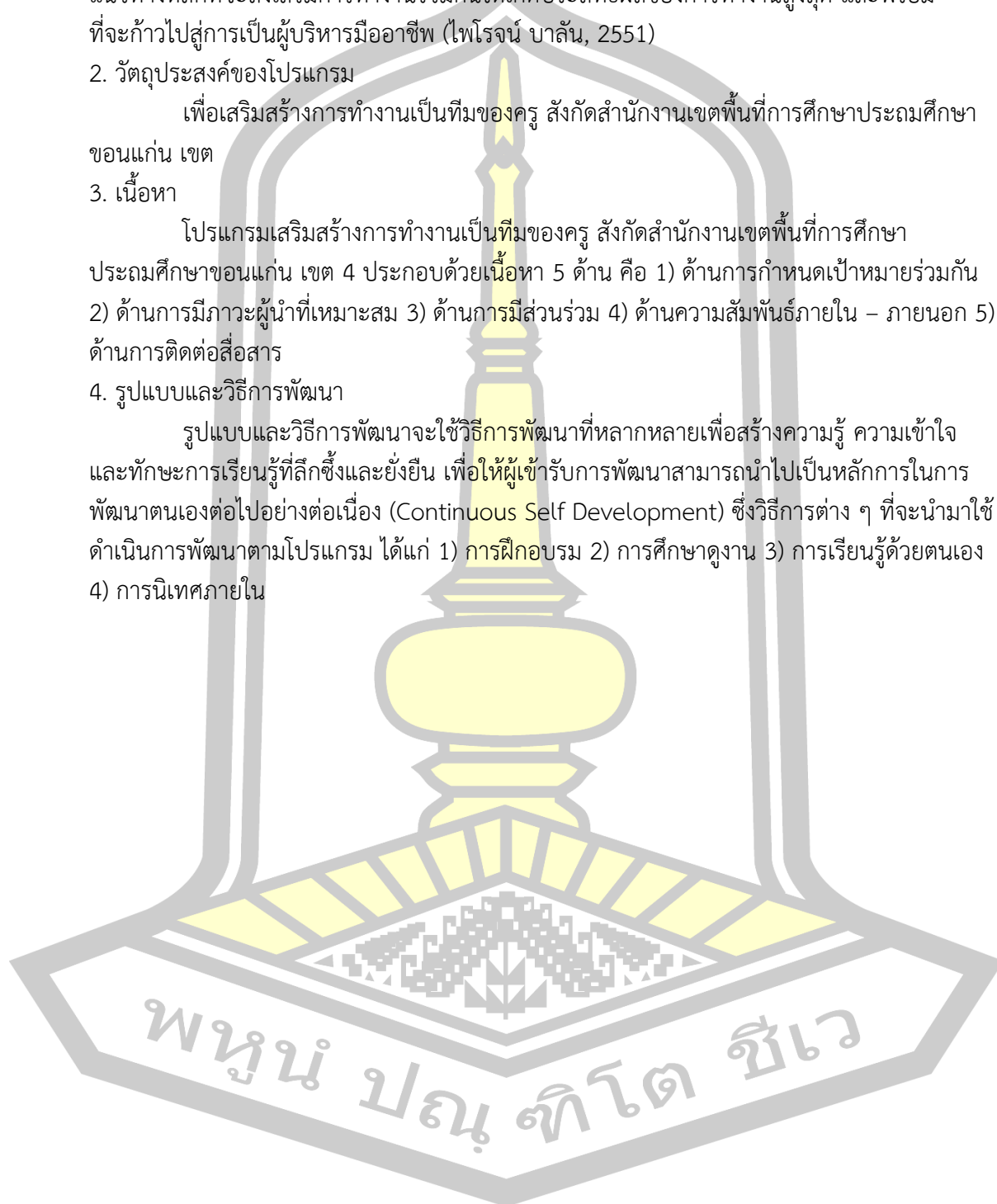
เพื่อเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต

3. เนื้อหา

โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ประกอบด้วยเนื้อหา 5 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม 3) ด้านการมีส่วนร่วม 4) ด้านความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก 5) ด้านการติดต่อสื่อสาร

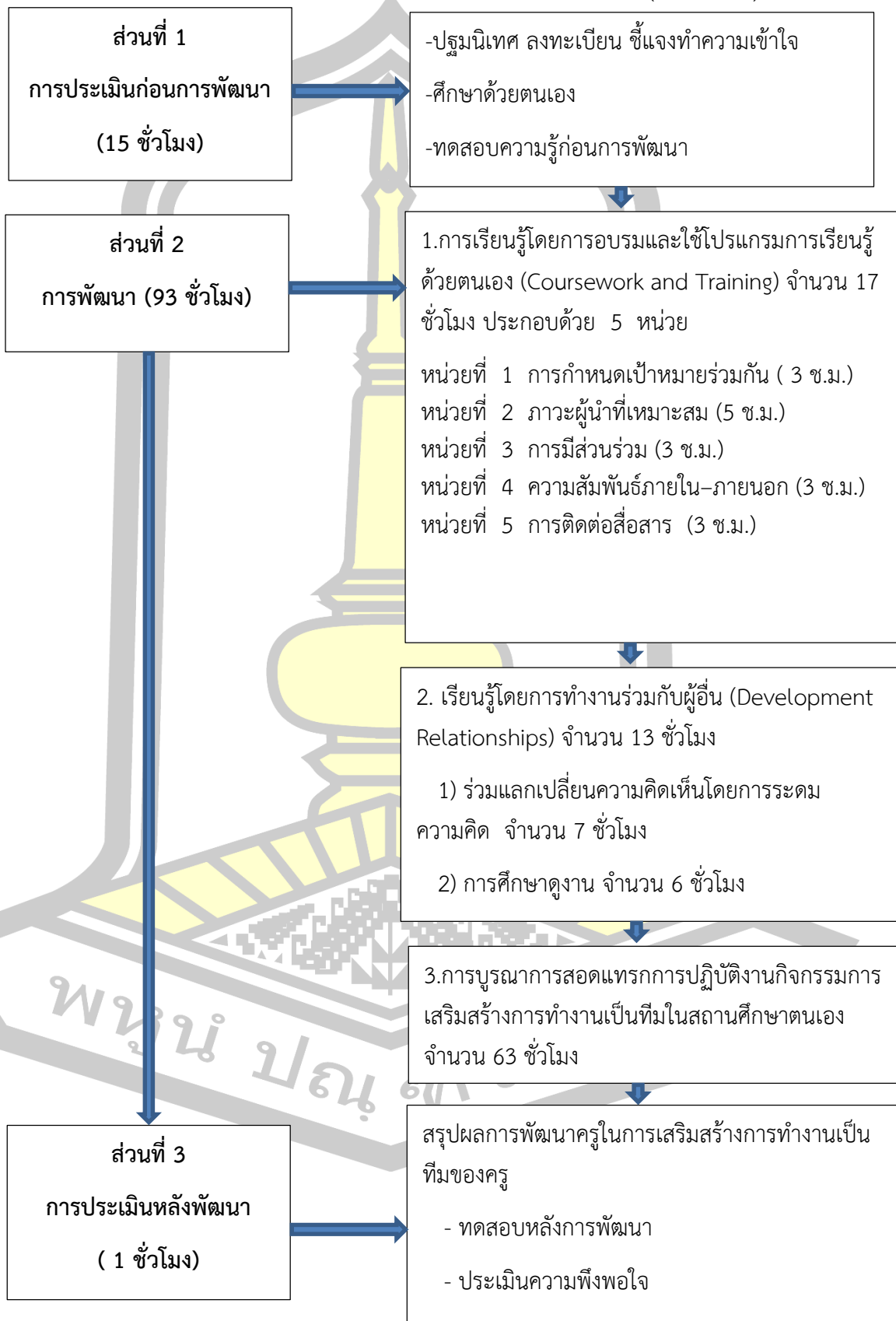
4. รูปแบบและวิธีการพัฒนา

รูปแบบและวิธีการพัฒนาจะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษาดูงาน 3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 4) การนิเทศภายใน



โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู

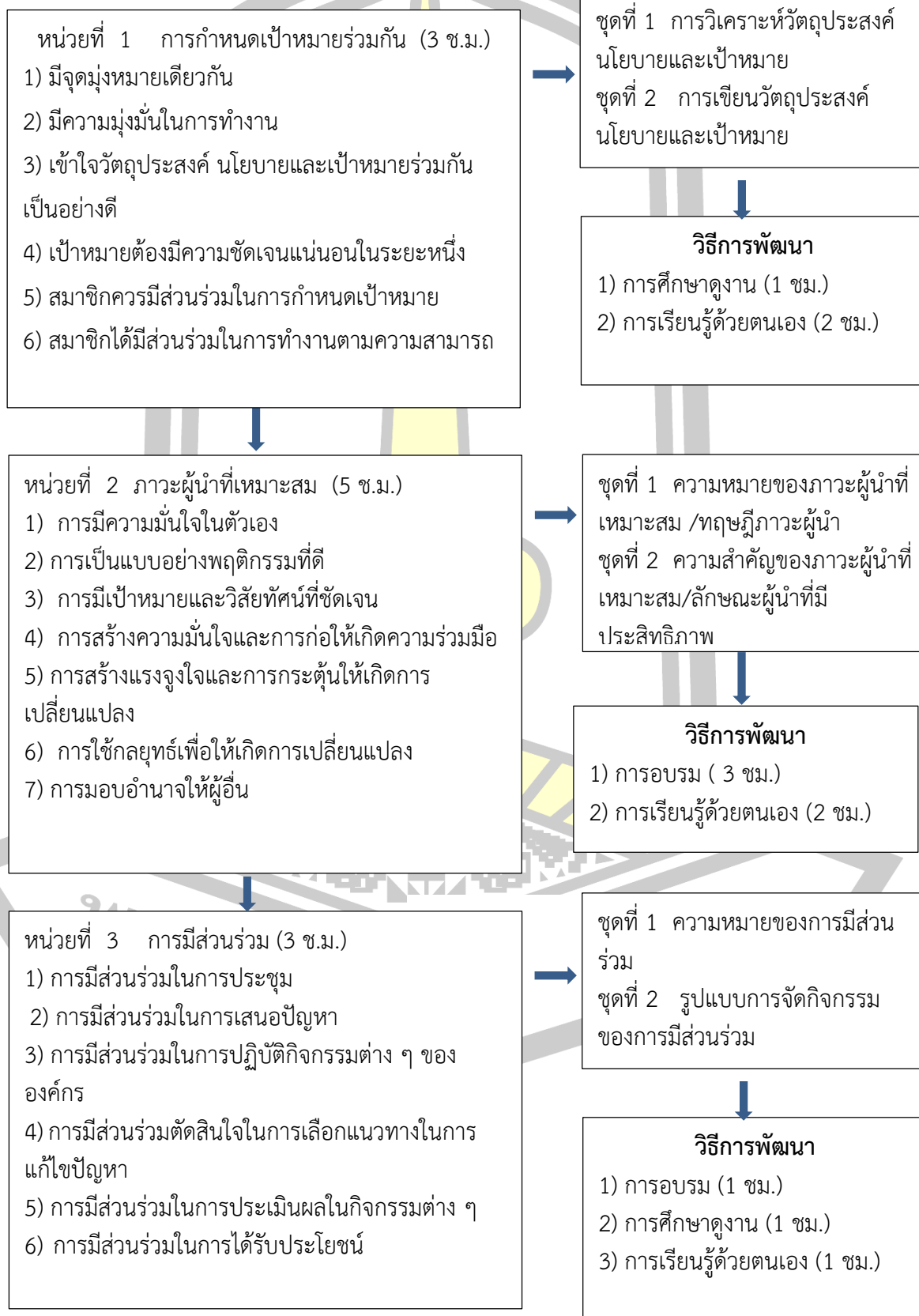
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 (126 ชั่วโมง)

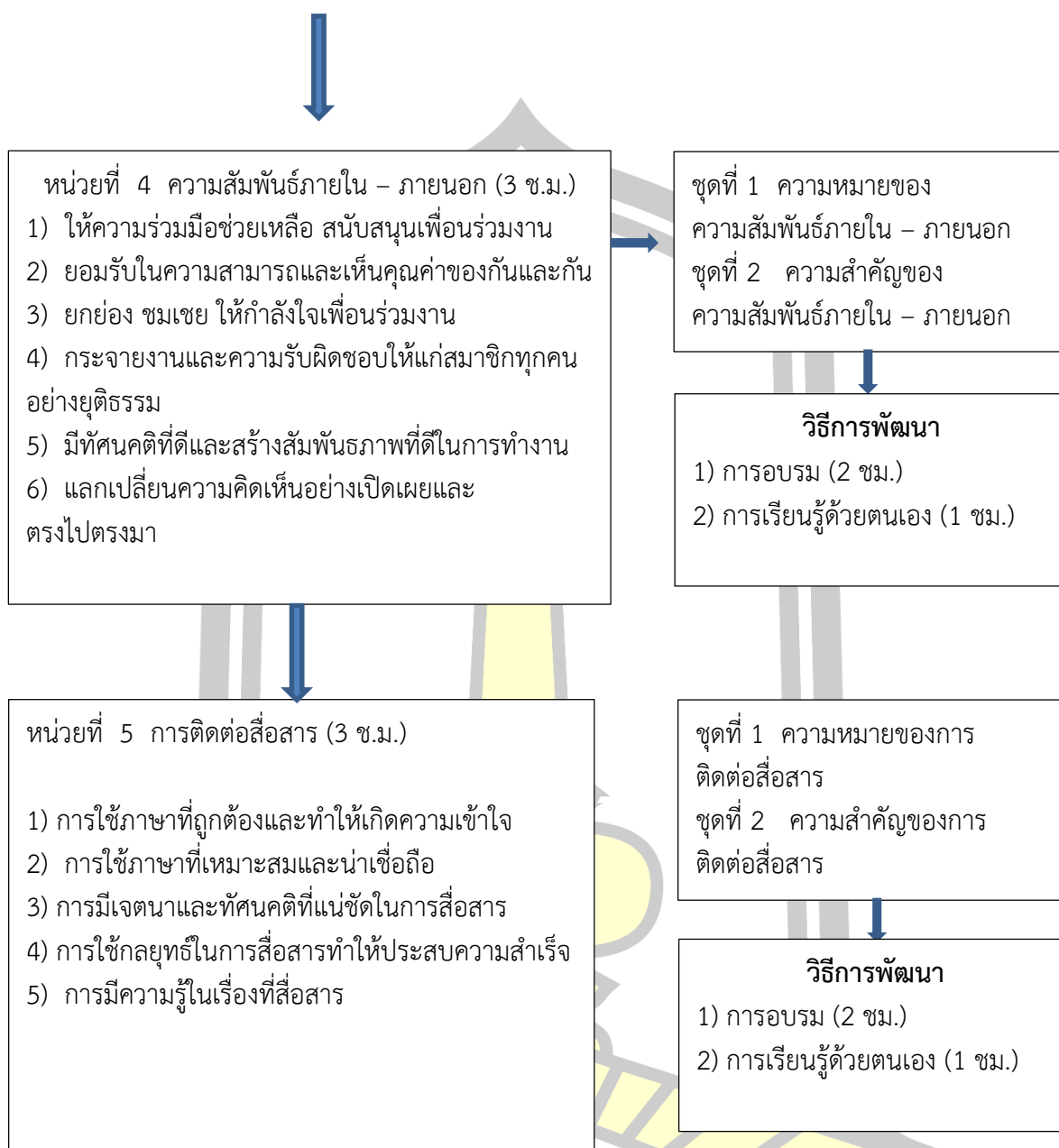


1. การเรียนรู้โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ และใช้โปรแกรมการเรียนรู้ (Coursework and Training)

1.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

1.2 การอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู





2. การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships)

2.1 ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยการระดมความคิดเห็น

2.2 การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบ

3. การเรียนรู้ผ่านการทำงาน

การปฏิบัติงานจริงโดยการพัฒนางานในสถานศึกษาของตนเอง

5. โครงสร้างของโปรแกรม

โครงสร้างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ประกอบด้วย โครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา รวมระยะเวลา 17 ชั่วโมง

ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 3) การมีส่วนร่วม 4) ความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก 5) การติดต่อสื่อสาร

6. แนวการจัดกิจกรรม

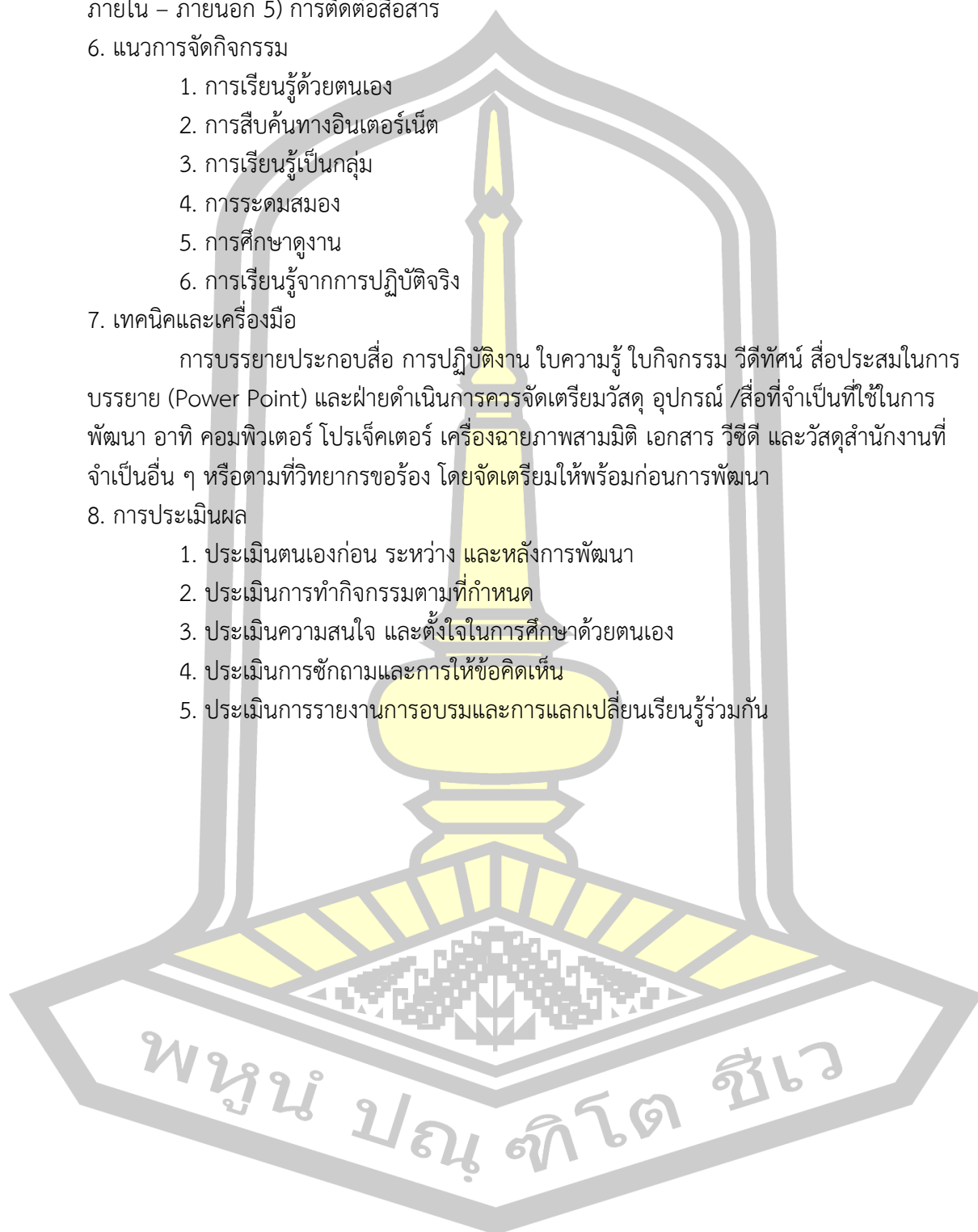
1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
2. การสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต
3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม
4. การระดมสมอง
5. การศึกษาดูงาน
6. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

7. เทคนิคและเครื่องมือ

การบรรยายประกอบสื่อ การปฏิบัติงาน ใบความรู้ ใบกิจกรรม วีดิทัศน์ สื่อประสมในการบรรยาย (Power Point) และฝ่ายดำเนินการควรจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ /สื่อที่จำเป็นที่ใช้ในการพัฒนา อาทิ คอมพิวเตอร์ โปรเจ็คเตอร์ เครื่องฉายภาพสามมิติ เอกสาร วีซีดี และวัสดุสำนักงานที่จำเป็นอื่น ๆ หรือตามที่วิทยากรขอร้อง โดยจัดเตรียมให้พร้อมก่อนการพัฒนา

8. การประเมินผล

1. ประเมินตนเองก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
2. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ประเมินความสนใจ และตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง
4. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
5. ประเมินการรายงานการอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน



บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 สรุปผลการศึกษาลำดับ ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

สรุปผล

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูในสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ 1) ด้านการมีส่วนร่วม 2) ด้านความสัมพันธ์ภายใน - ภายนอก 3) ด้านการติดต่อสื่อสาร 4) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 5) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูในสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ 1) ด้านการมีส่วนร่วม 2) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 3) ด้านความสัมพันธ์ภายใน - ภายนอก 4) ด้านการติดต่อสื่อสาร 5) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

2. โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ที่พัฒนาขึ้น มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) ความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) โครงสร้างของโปรแกรม ระยะเวลาการพัฒนา 126 ชั่วโมง 4) วิธีดำเนินการพัฒนา มีกระบวนการพัฒนา 3 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 เตรียมการ ขั้นที่ 2 การพัฒนา ขั้นที่ 3 ขั้นประเมินผล 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้ 5 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หน่วยการเรียนรู้ 2 ภาวะผู้นำที่

เหมาะสม หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การมีส่วนร่วม หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 ความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การติดต่อสื่อสาร กระบวนการพัฒนาทีมงาน โดยมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การอบรมและการนิเทศภายใน 6) การประเมินผล

อภิปรายผล

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

1.1 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูในสภาพปัจจุบัน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ 1) ด้านการมีส่วนร่วม 2) ด้านความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก 3) ด้านการติดต่อสื่อสาร 4) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และ 5) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

1.2 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านการมีส่วนร่วม 2) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 3) ด้านความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก 4) ด้านการติดต่อสื่อสาร และ 5) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

เมื่อพิจารณาด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดของสภาพการทำงานเป็นทีมของครูในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าสอดคล้องกัน คือ ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมของครูใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ยังมีช่องว่างระหว่าง ผู้นำทีม และสมาชิกของทีม ในเรื่องการตัดสินใจ กล่าวคือ มีการมอบหมายงานแต่ไม่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจให้ ในการปฏิบัติงานให้ สมาชิกจึงรอคำสั่งจากผู้มีอำนาจเนื่องจากกลัวว่าจะพลาด กลัวว่าไม่ถูกใจ ทำให้การทำงานเป็นทีมไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรจะเป็นสอดคล้องกับ ปรานี กุรุพิณพารักษ์ (2549) ศึกษาเรื่อง แนวทางการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนาองค์กร : กรณีศึกษา เฉพาะบุคลากรของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากโดยเฉพาะลักษณะการทำงาน เป็นทีมสมาชิกต้องมีเจตนาที่ดี และตั้งใจทำงานร่วมกัน ในระดับมากที่สุด ภาพรวมทัศนคติของบุคลากร ต่อปัญหาอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม พบว่า มีปัญหาในระดับปานกลางโดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการองค์กร คือ หน่วยงานไม่มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นทีม ด้านการไม่มั่นใจที่แน่นอนพบว่า หน่วยงานมีนโยบายการทำงานเป็นทีมไม่ชัดเจน ส่วนปัญหาจากการดำเนินงานของ หน่วยงาน คือ การขาดการพัฒนาภาวะผู้นำของทีมงาน ควรส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานเป็นทีม ควรมีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมตาม ภาวะผู้นำในเรื่องการชี้แนะและการตัดสินใจ

2. โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ที่พัฒนาขึ้น มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) ความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) โครงสร้างของโปรแกรม ระยะเวลาการพัฒนา 126 ชั่วโมง 4) วิธีดำเนินการพัฒนา มีกระบวนการพัฒนา 3 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 เตรียมการ ชั้นที่ 2 การพัฒนา ชั้นที่ 3 ชั้นประเมินผล 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้ 5 หน่วยการ

เรียนรู้ ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หน่วยการเรียนรู้ 2 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การมีส่วนร่วม หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 ความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การติดต่อสื่อสาร กระบวนการพัฒนาทีมงาน โดยมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การอบรมและการนิเทศภายใน 6) การประเมินผล การที่ผลปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่าการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู ผู้วิจัยยึดตามแนวคิดของ สุวิมล ว่องวานิช (2544) ที่ให้ความหมายของโปรแกรมว่า หมายถึงระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งในการพัฒนาโปรแกรมครั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในด้าน 1) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมด้านการไว้วางใจ 3) ด้านการมีส่วนร่วม 4) ด้านความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก 5) ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านความสมดุลในบทบาท นอกจากนี้ยังดำเนินการสร้างโปรแกรมตามแนวคิดของ Barr and Keating (1990) ที่อธิบายขั้นตอนต่าง ๆ ของการสร้างโปรแกรมว่า เริ่มด้วยขั้นการประเมินซึ่งเป็นการประเมินความต้องการ ขั้นที่ 2 ขั้นการวางแผนด้วยการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการประเมินผล ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ เป็นการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ขั้นที่ 4 ประเมินหลังการปฏิบัติ จึงเห็นได้ว่าโปรแกรมสร้างขึ้นตามแนวคิดที่สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ และผู้วิจัยยังได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมและขอบข่ายเนื้อหาของโปรแกรมตามแนวคิดของนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านสรุปได้องค์ประกอบทั้งหมด 6 ส่วน จึงได้ดำเนินการสร้างโปรแกรมที่ประกอบด้วย ที่มาและความสำคัญของโปรแกรมวัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม รูปแบบและวิธีการพัฒนา โครงสร้างของโปรแกรม แนวการจัดกิจกรรม เทคนิคและเครื่องมือและการประเมินผล (ปริญญา มีสุข, 2552) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ประโยชน์ คล้ายลักษณ์ (2555) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะที่ต้องการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษามีความต้องการในมิติเกี่ยวกับ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การไว้น้ำใจและการยอมรับนับถือโดยความต้องการในด้านวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการงานเป็นทีมต้องการในลักษณะการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการฝึกอบรมการฝึกงานและการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ 2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีลักษณะเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษาและคู่มือการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างสำคัญ 6 ส่วน ได้แก่ หลักการและเหตุผลจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โครงสร้างของหลักสูตร กิจกรรมการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรมการวัดและประเมินผลการฝึกอบรม 3) รูปแบบการพัฒนา สมรรถนะด้านการงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้น ซึ่งได้รับการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติในลักษณะเห็นชอบถึงความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้และความถูกต้องครอบคลุมในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยรวมรายด้าน พบว่า ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้สถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่เหมาะสมให้มีประสิทธิภาพและเด็ดขาด เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.2 ด้านสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยรวมและรายด้าน พบว่า มีความต้องการสูงสุด คือ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ด้านความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้บริหารและครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรมีแผนการดำเนินงาน กำหนดนโยบายการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถนำโปรแกรมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู ทั้ง 5 ด้าน ไปใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.4 หน่วยงานต้นสังกัด ควรพิจารณาการฝึกอบรมโดยจัดส่งครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้ารับการฝึกอบรม ร่วมสัมมนา จัดประชุม เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาการทำงานเป็นทีมของตนเองอยู่เสมอ

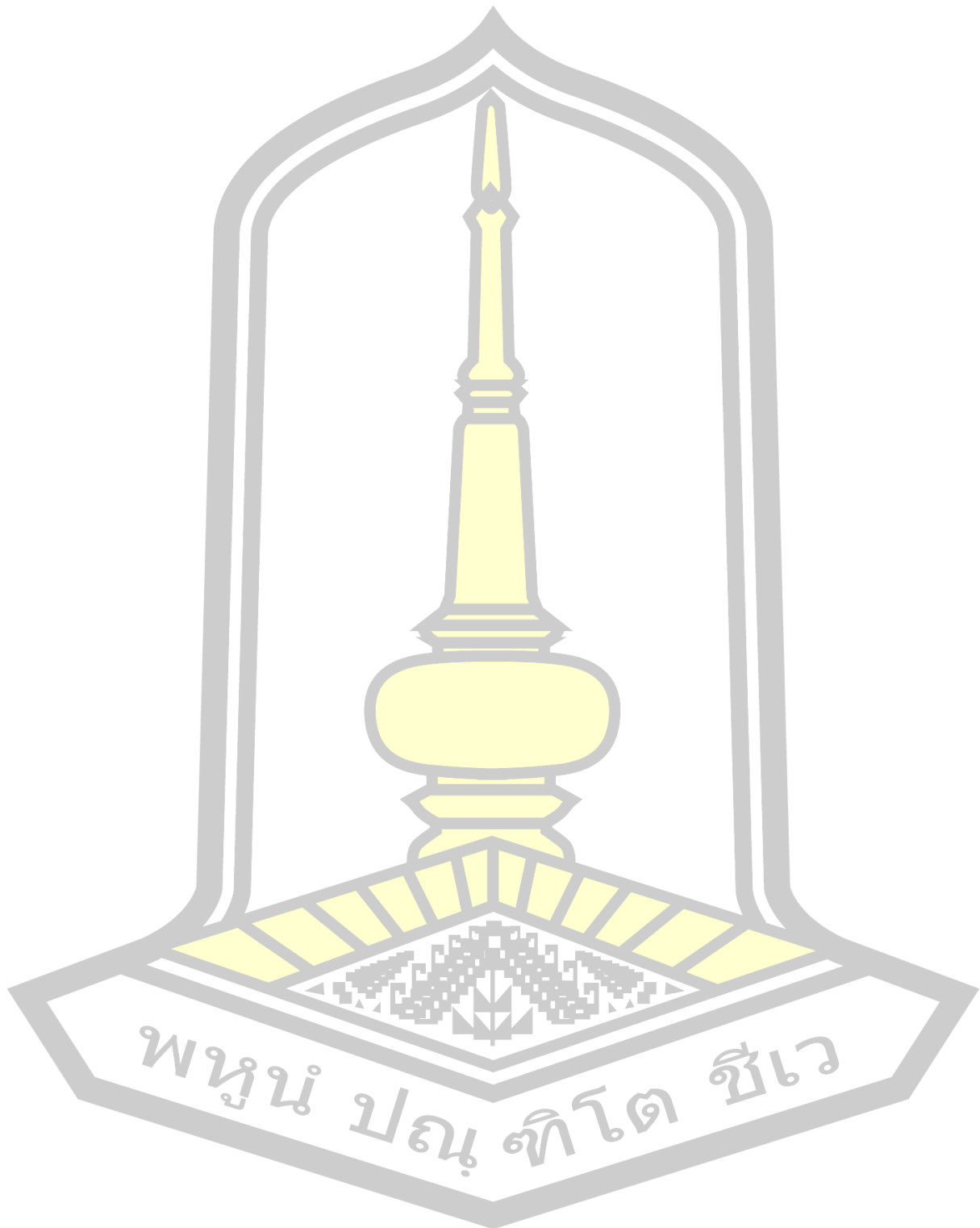
2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

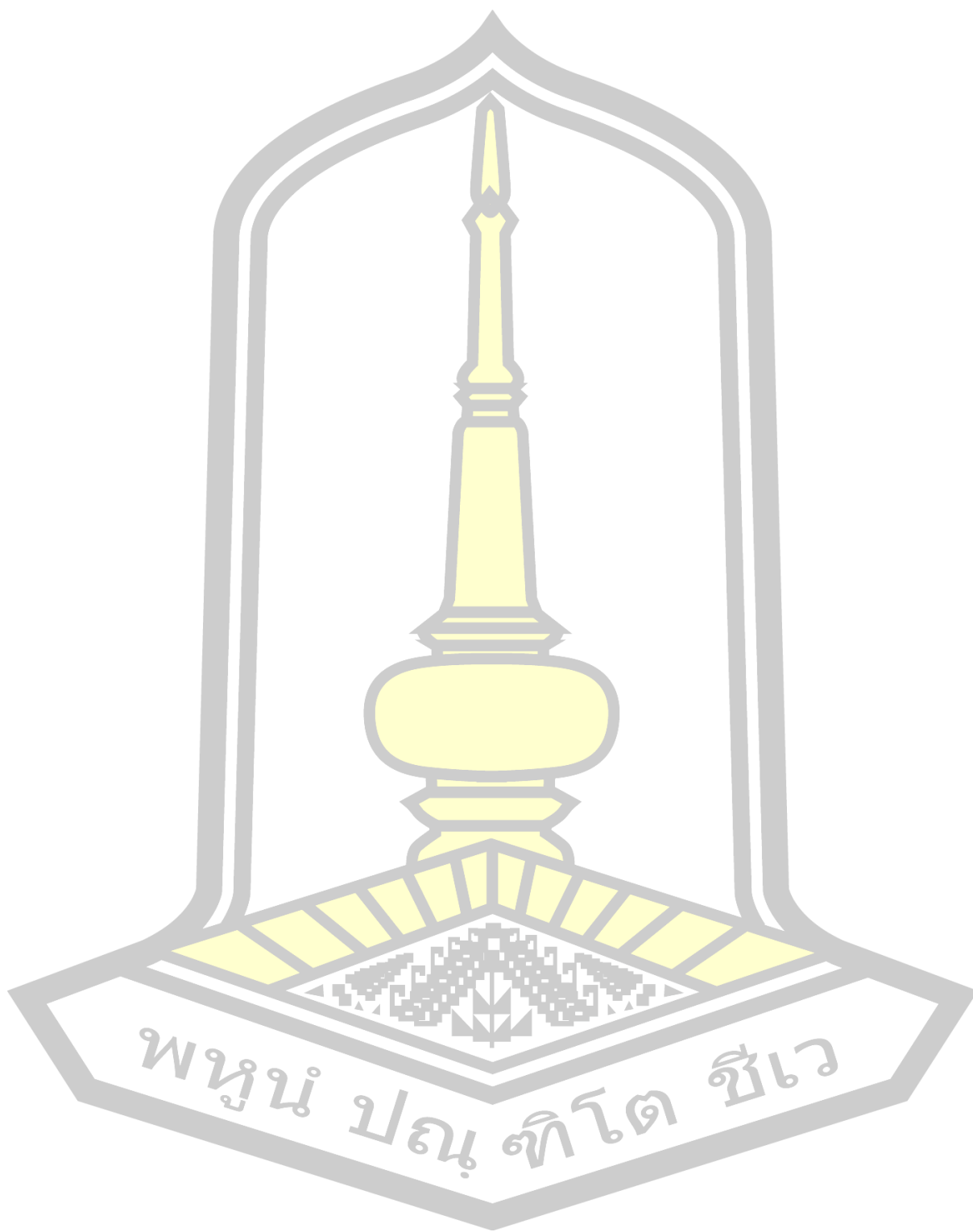
2.1 ควรมีการศึกษาโปรแกรมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

2.2 ควรมีการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานในสถานศึกษา

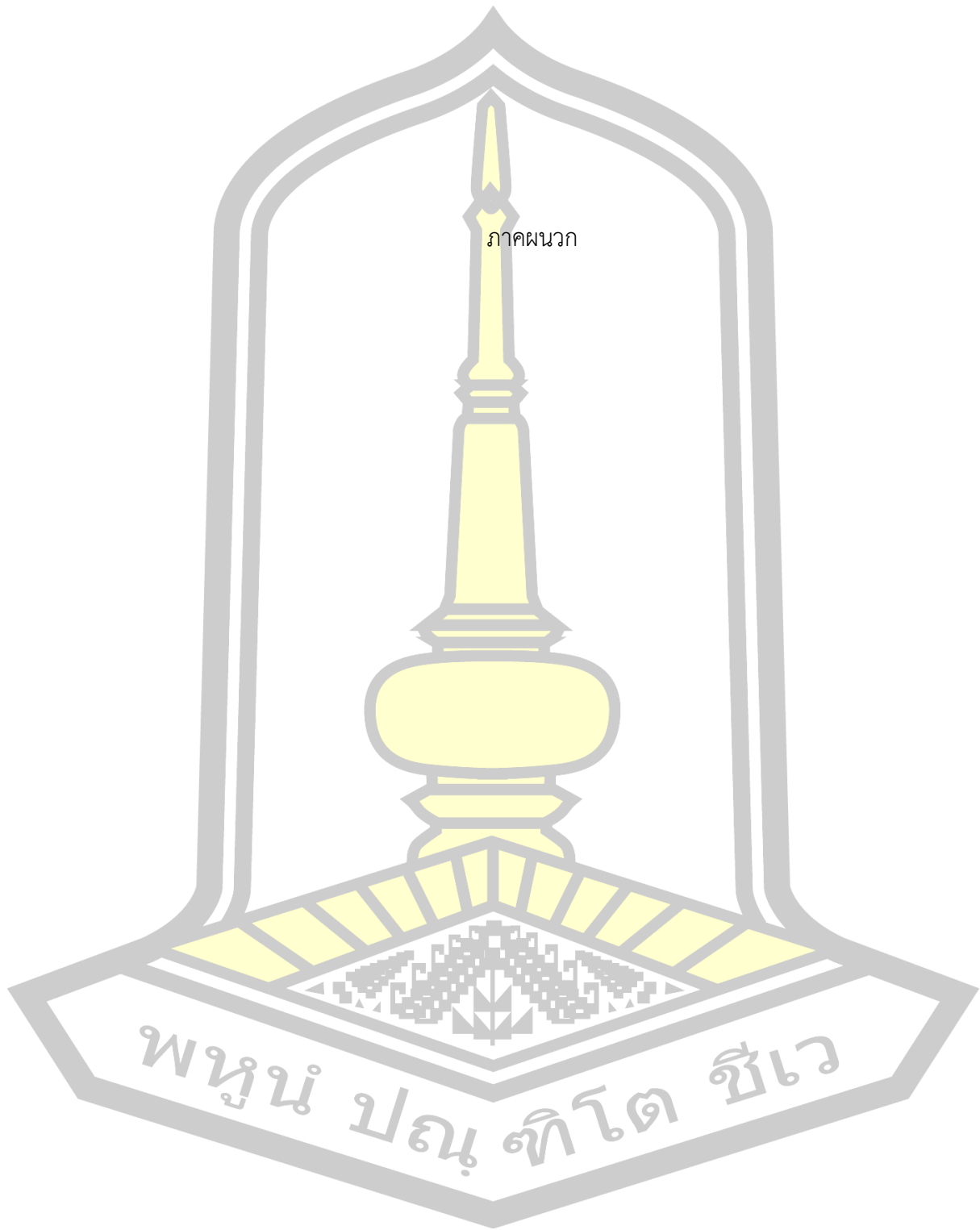


บรรณานุกรม





พหุณฺ์ ปณฺุ ทิตฺ สวี



ภาคผนวก

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว

ภาคผนวก ก
เครื่องมือเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

คำชี้แจง :

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)
 - ตอนที่ 2 ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ ตามความคิดเห็นของท่าน และการตอบแบบสอบถามนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่าน แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 หากท่านต้องการข้อมูลใด ๆ เพิ่มเติม กรุณาติดต่อโดยตรงที่
นางสาวพีรดา มุ่งคุณ หมายเลขโทรศัพท์ 084 – 6869978 และ E - mail Address : peerada-
1991 @hotmail.com

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวพีรดา มุ่งคุณ

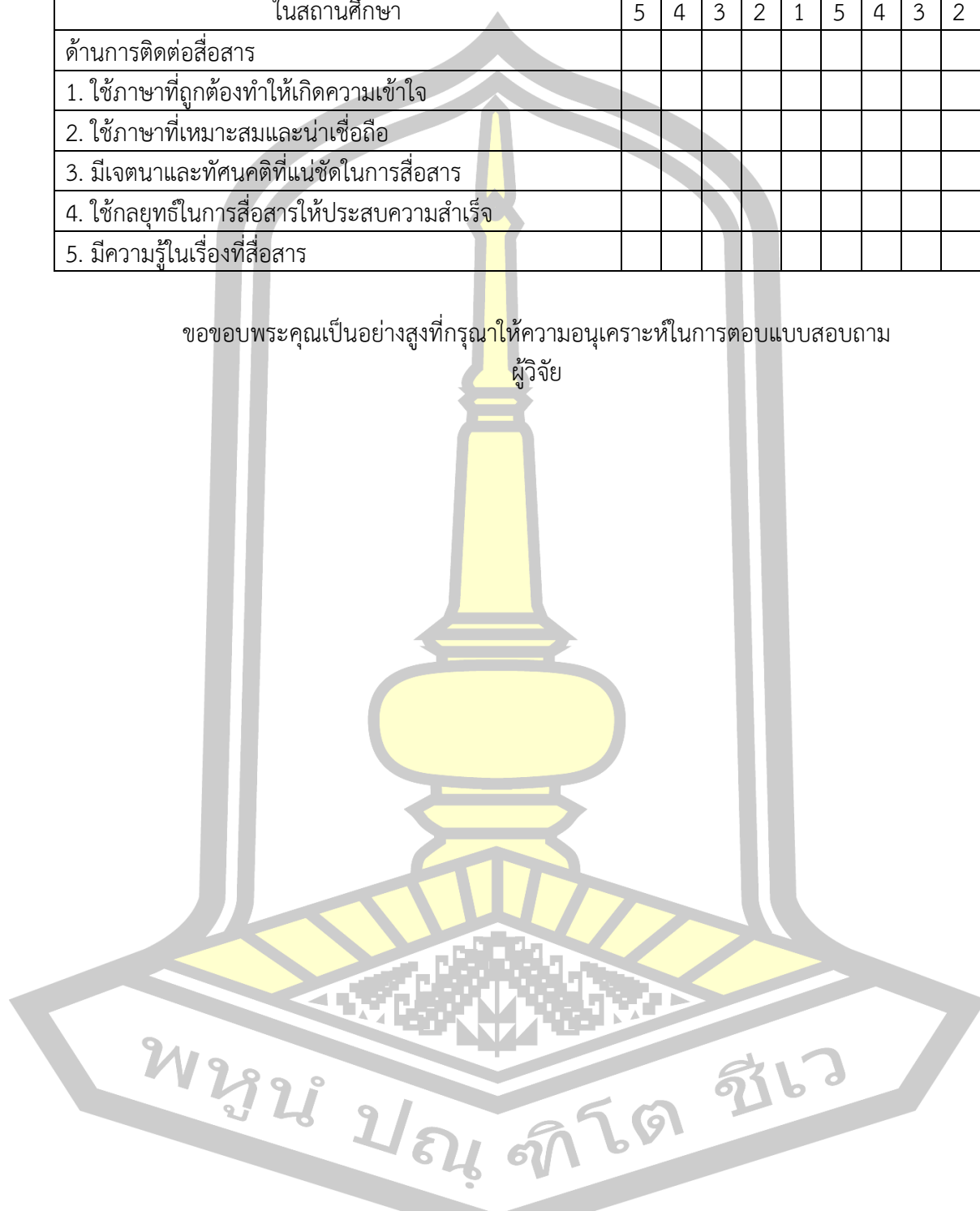
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



| รายการการทำงานเป็นทีม ในสถานศึกษา | สภาพปัจจุบัน | | | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | | |
|---|--------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ด้านการติดต่อสื่อสาร | | | | | | | | | | |
| 1. ใช้ภาษาที่ถูกต้องทำให้เกิดความเข้าใจ | | | | | | | | | | |
| 2. ใช้ภาษาที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือ | | | | | | | | | | |
| 3. มีเจตนาและทัศนคติที่แน่วแน่ในการสื่อสาร | | | | | | | | | | |
| 4. ใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารให้ประสบความสำเร็จ | | | | | | | | | | |
| 5. มีความรู้ในเรื่องที่สื่อสาร | | | | | | | | | | |

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม
ผู้วิจัย



แบบสัมภาษณ์วิธีการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม
สำหรับการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

วัน เดือน ปีที่ให้สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 1 : เรื่องทั่วไปเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

1. ในมุมมองของท่าน การทำงานเป็นทีมสำคัญอย่างไร

2. ในโรงเรียนของท่านมีการทำงานเป็นทีมอย่างไร

ตอนที่ 2 : ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมเป็น 5 ด้าน ดังต่อไปนี้ ท่านคิดว่าควรเป็น อย่างไร

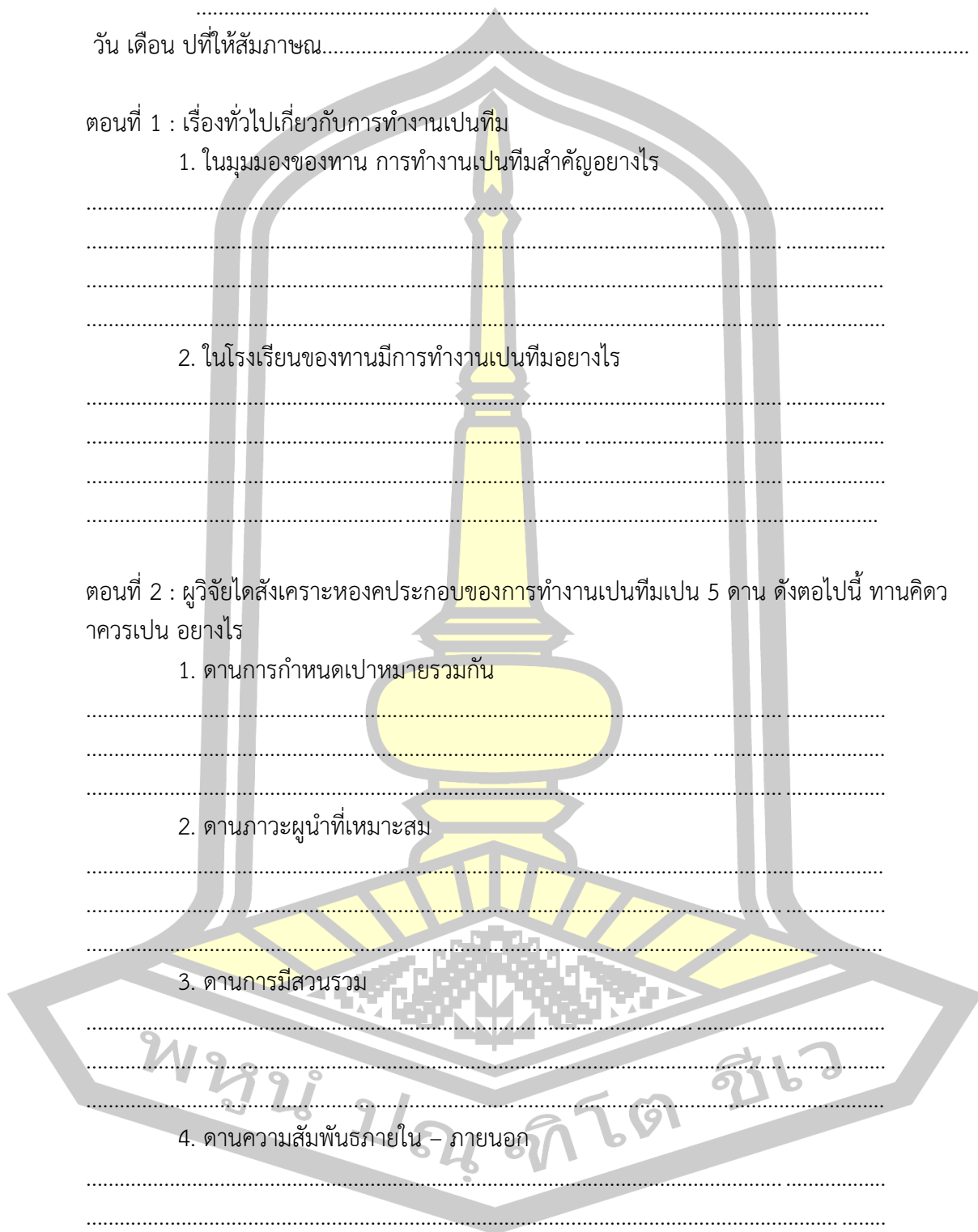
1. ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

2. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

3. ด้านการมีส่วนร่วม

4. ด้านความสัมพันธ์ภายใน - ภายนอก

5. ด้านการติดต่อสื่อสาร



.....
.....
ตอนที่ 3 : ในสภาพปัจจุบันการทำงานเป้นทีมในหน่วยงานของท่านมีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง /
และควรมีการส่งเสริมพัฒนาในด้านใดบ้างเพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาไปสู่การทำงานเป้นทีมที่มี
ประสิทธิภาพ

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือเป็นอย่างสูง
ชื่อ - นามสกุลผู้ให้สัมภาษณ์

.....
ตำแหน่ง.....

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป้นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

คำชี้แจง

การวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป้นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแล้วและเพื่อประเมินคุณภาพของ
โปรแกรมว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการใช้เพื่อเสริมสร้างการทำงานเป้นทีมของครู ใน
ระดับใด จึงขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้อ้างคำ
ชี้แจงต่อไปนี้

1. โปรดพิจารณาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป้นทีมของครู ว่ามีความเหมาะสมและ
ความเป็นไปได้ในระดับใด

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 9.4 ประเมินการซักถาม และการให้ข้อคิดเห็น | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9.5 ประเมินการรายงานอบรม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| รวม | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| โดยรวม | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

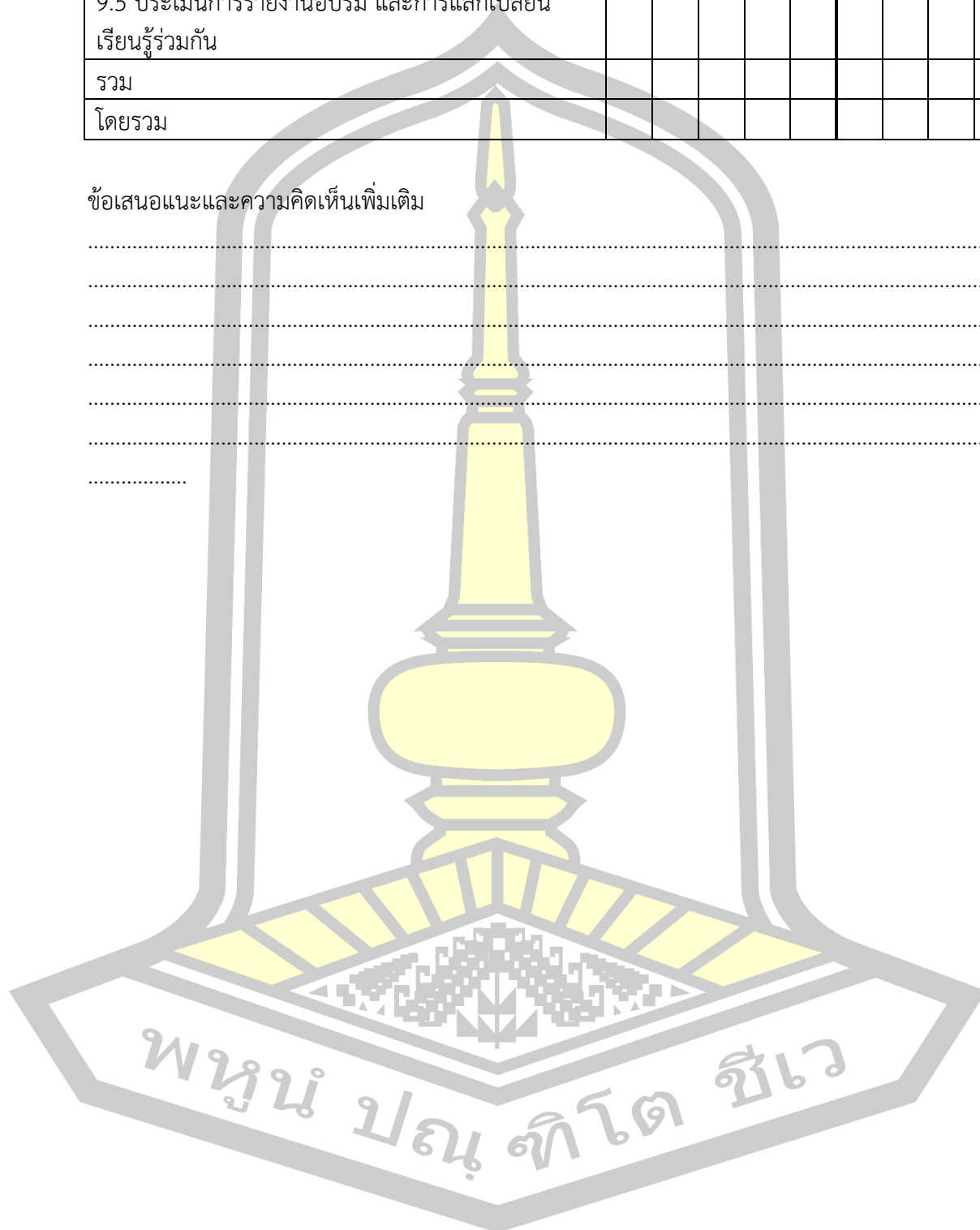
.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข
การหาคุณภาพเครื่องมือ

แบบตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือของผู้เชี่ยวชาญ
การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะของเนื้อหา
(Index of Item Objective Congruence : IOC)
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

พหุ ประถมศึกษา

| วัตถุประสงค์/ เนื้อหา | ข้อความ | ผลการ พิจารณา | | | ความคิดเห็น เพิ่มเติม |
|---|---|------------------|---|----|--------------------------|
| | | 1 | 0 | -1 | |
| ด้านการ กำหนด เป้าหมาย ร่วมกัน | 1. มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน | | | | |
| | 2. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน | | | | |
| | 3. เข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายร่วมกัน เป็นอย่างดี | | | | |
| | 4. เป้าหมายมีความชัดเจนแน่นอนในระยะหนึ่ง | | | | |
| | 5. สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย | | | | |
| | 6. สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงานตามความสามารถ | | | | |
| ด้านภาวะผู้นำ ที่เหมาะสม | 1. มีความมั่นใจในตัวเอง | | | | |
| | 2. เป็นแบบอย่างพฤติกรรมที่ดี | | | | |
| | 3. มีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน | | | | |
| | 4. สร้างความมั่นใจและการก่อให้เกิดความร่วมมือ | | | | |
| | 5. สร้างแรงจูงใจและการกระตุ้นให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง | | | | |
| | 6. ใช้กลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง | | | | |
| | 7. มอบอำนาจให้ผู้อื่น | | | | |
| ด้านการมีส่วนร่วม | 1. มีส่วนร่วมในการประชุม | | | | |
| | 2. มีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา | | | | |
| | 3. มีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของ องค์กร | | | | |
| | 4. มีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการ แก้ไขปัญหา | | | | |



| วัตถุประสงค์/ เนื้อหา | ข้อความ | ผลการ พิจารณา | | | ความคิดเห็น เพิ่มเติม |
|---|--|------------------|---|----|--------------------------|
| | | 1 | 0 | -1 | |
| | 5. มีส่วนร่วมในการประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ | | | | |
| | 6. มีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์ | | | | |
| ด้าน ความสัมพันธ์ ภายใน - ภายนอก | 1. ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน | | | | |
| | 2. ยอมรับในความสามารถและเห็นคุณค่าของกัน และกัน | | | | |
| | 3. ยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน | | | | |
| | 4. กระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุก คนอย่างยุติธรรม | | | | |
| | 5. มีทัศนคติที่ดีและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการ ทำงาน | | | | |
| | 6. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและ ตรงไปตรงมา | | | | |
| ด้านการ ติดต่อสื่อสาร | 1. ใช้ภาษาที่ถูกต้องทำให้เกิดความเข้าใจ | | | | |
| | 2. ใช้ภาษาที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือ | | | | |
| | 3. มีเจตนาและทัศนคติที่แน่ชัดในการสื่อสาร | | | | |
| | 4. ใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารให้ประสบความสำเร็จ | | | | |
| | 5. มีความรู้ในเรื่องที่สื่อสาร | | | | |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

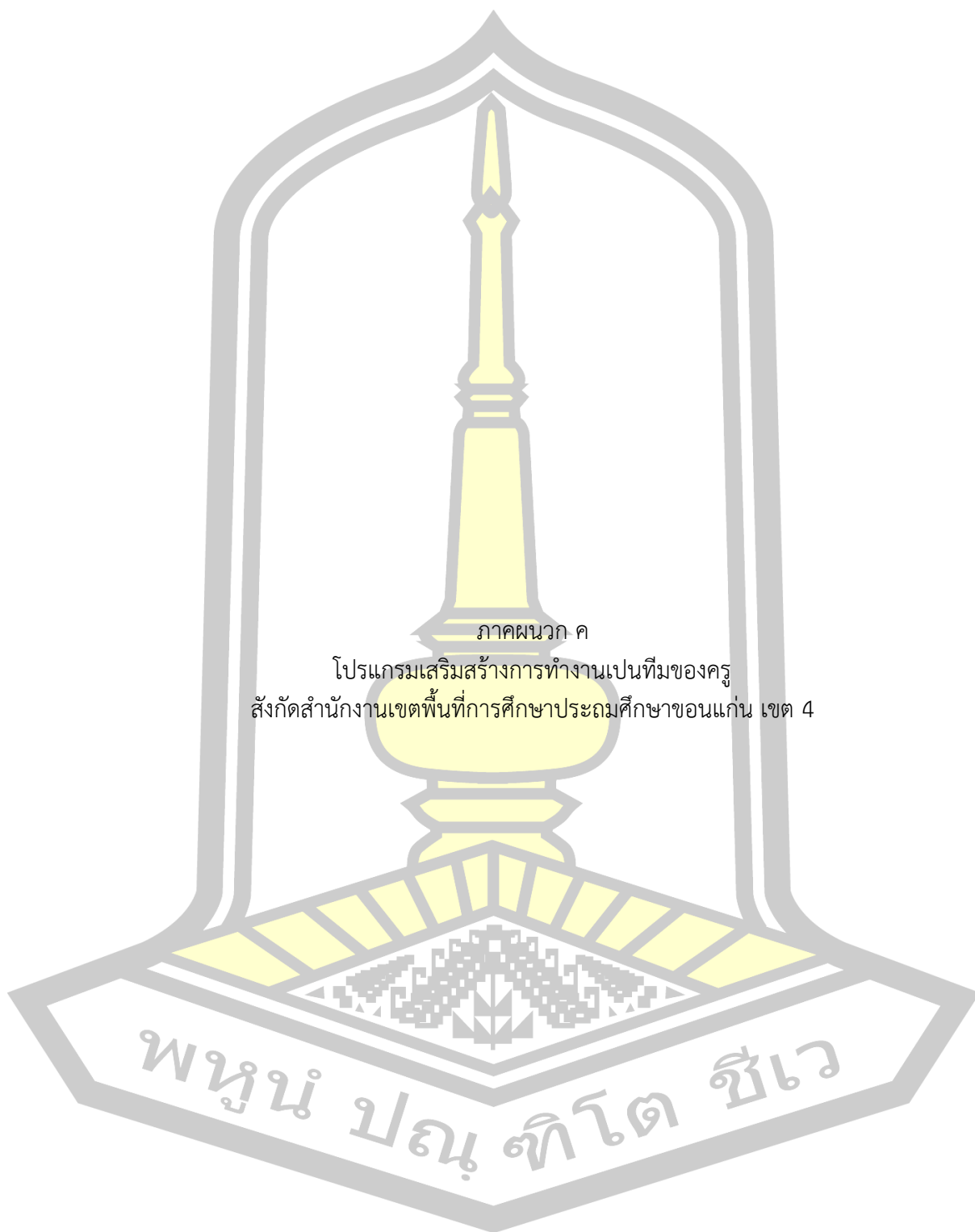
.....

พจนานุกรมศัพท์โต ชีว

ค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหาระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ
การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

| การทำงานเป็นทีมของครู | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | รวม | IOC | ผล |
|---|----------------------------|------------|------------|------------|------------|-----|------|--------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | | |
| ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน | | | | | | | | |
| 1. มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 2. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 3. เข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบายและ เป้าหมายร่วมกันเป็นอย่างดี | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 4. เป้าหมายมีความชัดเจนแน่นอนใน ระยะหนึ่ง | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 5. สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมาย | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 6. สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงานตาม ความสามารถ | +1 | 0 | +1 | +1 | +1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม | | | | | | | | |
| 1. มีความมั่นใจในตัวเอง | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 2. เป็นแบบอย่างพฤติกรรมที่ดี | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 3. มีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 4. สร้างความมั่นใจและการก่อให้เกิด ความร่วมมือ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 5. สร้างแรงจูงใจและการกระตุ้นให้เกิด การเปลี่ยนแปลง | +1 | +1 | 0 | +1 | +1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 6. ใช้กลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง | 0 | +1 | +1 | +1 | 0 | 3 | 0.6 | ใช้ได้ |
| 7. มอบอำนาจให้ผู้อื่น | +1 | 0 | +1 | +1 | +1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| ด้านการมีส่วนร่วม | | | | | | | | |
| 1. มีส่วนร่วมในการประชุม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 2. มีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา | +1 | 0 | +1 | +1 | +1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 3. มีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |

| | | | | | | | | |
|--|----------------------------|------------|------------|------------|------------|-----|------|--------|
| 4. มีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือก แนวทางในการแก้ไขปัญหา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 5. มีส่วนร่วมในการประเมินผลใน กิจกรรมต่าง ๆ | +1 | +1 | 0 | +1 | +1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 6. มีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์ | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| การทำงานเป็นทีมของครู | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | | | | | รวม | IOC | ผล |
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | | |
| ด้านความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก | | | | | | | | |
| 1. ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 2. ยอมรับในความสามารถและเห็น คุณค่าของกันและกัน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 3. ยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจเพื่อน ร่วมงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 4. กระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่ สมาชิกทุกคนอย่างยุติธรรม | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 5. มีทัศนคติที่ดีและสร้างสัมพันธภาพที่ดี ในการทำงาน | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 6. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย และตรงไปตรงมา | +1 | 0 | +1 | +1 | +1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| ด้านการติดต่อสื่อสาร | | | | | | | | |
| 1. ใช้ภาษาที่ถูกต้องทำให้เกิดความเข้าใจ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 2. ใช้ภาษาที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 3. มีเจตนาและทัศนคติที่แน่ชัดในการ สื่อสาร | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 4. ใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารให้ประสบ ความสำเร็จ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 5. มีความรู้ในเรื่องที่สื่อสาร | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |

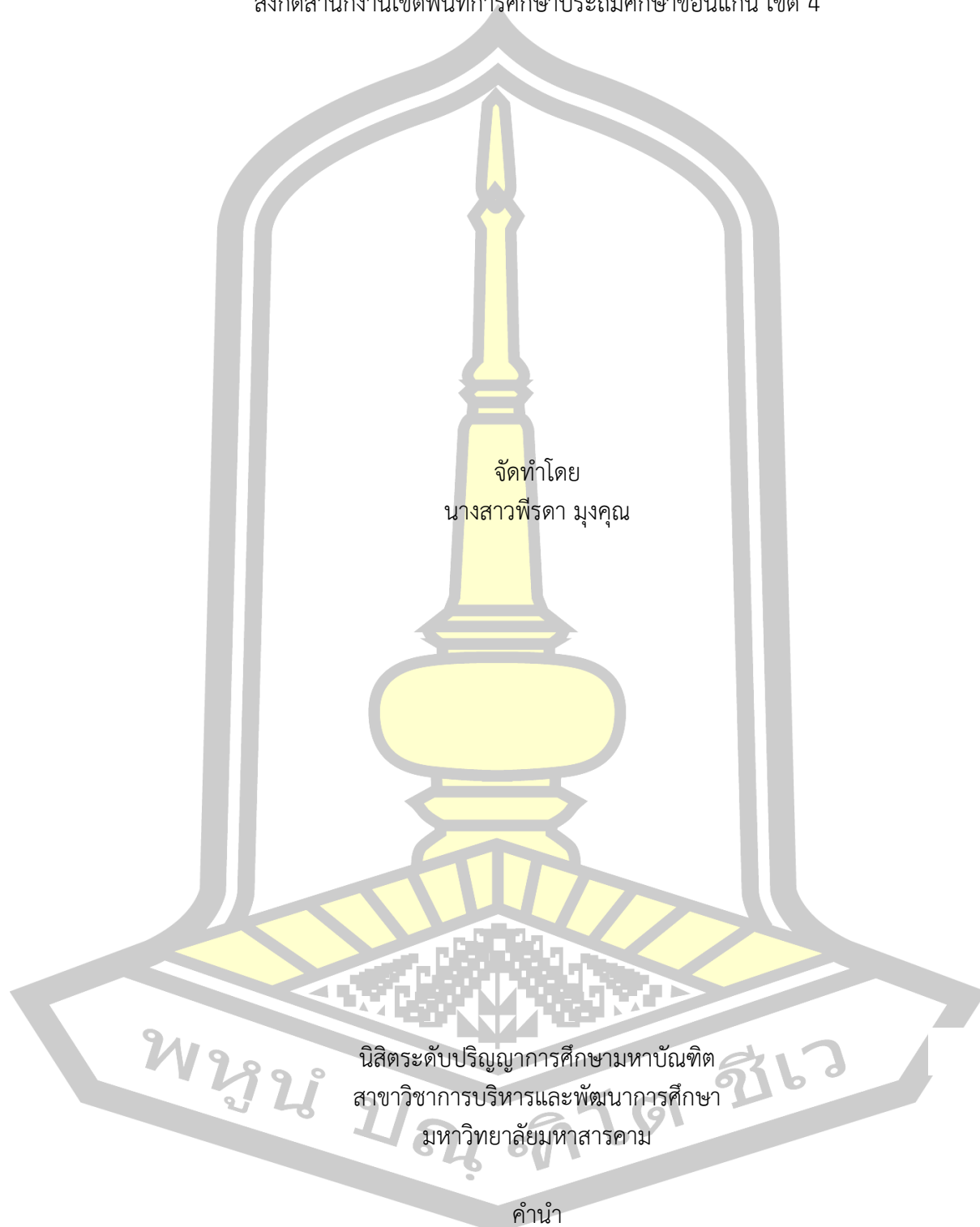


ภาคผนวก ค

โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป้นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

พูน ปณ ทิโต ชีวะ

โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4



โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ได้รับการพัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา

ตนเอง และฝึกปฏิบัติเพื่อเกิดทักษะในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

เอกสารโปรแกรมชุดนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก อาจารย์ ดร. เหมมิณัช ธนปัทม์มีมณี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักที่ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะต่าง ๆ และผู้เชี่ยวชาญทั้ง 7 ท่านที่ได้กรุณาตรวจสอบให้ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปรับปรุงจนสำเร็จ ขอขอบพระคุณทุก ๆ ท่าน ณ ที่นี้

ผู้วิจัยหวังว่าโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

พรีดา มุงคุณ

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

| เรื่อง | หน้า |
|------------------------------------|------|
| ส่วนที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| 1. หลักการและเหตุผลของโปรแกรม..... | 1 |
| 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม..... | 2 |
| 3. เนื้อหา..... | 2 |
| 4. รูปแบบและวิธีการพัฒนา..... | 2 |

| | |
|--|----|
| 5. โครงสร้างของโปรแกรม..... | 6 |
| 6. แนวทางการจัดกิจกรรม..... | 6 |
| 7. เทคนิคและเครื่องมือ..... | 6 |
| 8. การประเมินผล..... | 6 |
| 9. บรรณานุกรม..... | 7 |
| ส่วนที่ 2 เอกสารประกอบโปรแกรม..... | 9 |
| หน่วยที่ 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน..... | 10 |
| หน่วยที่ 2 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม..... | 16 |
| หน่วยที่ 3 การมีส่วนร่วม..... | 22 |
| หน่วยที่ 4 ความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก..... | 28 |
| หน่วยที่ 5 การติดต่อสื่อสาร..... | 34 |

ส่วนที่ 1 บทนำ

1. หลักการของโปรแกรม

ครูเป็นปัจจัยสำคัญในระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนมากที่สุดจากการทดสอบระดับนานาชาติประเทศที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้สูงจะมีแนวโน้มการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงกว่าขณะเดียวกันประเทศที่มีประชากรมีการศึกษาดีมีคุณภาพจะมีความเป็นประชาธิปไตยและเสถียรภาพทางการเมืองและสังคมสูงกว่า (Hanushkek and Rivkin. 2010) และการจัดการศึกษาไม่สามารถทำลำพังเพียงคนเดียวได้ จำต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจ ประสานร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจ ต่างก็พยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กร ให้มีรูปแบบวิธีการทำงานเป็นทีมแทนที่จะมุ่งบุคคลเพียงคน

เดี่ยวเพราะการทำงานเป็นกลุ่มช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการปรับปรุงฟื้นฟูองค์การได้มากกว่า การทำงานเป็นทีมจึงเกิดเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่องค์กรต้องการจากพนักงานทุกคนทุกระดับ เพื่อการดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีมนับเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์การที่สำคัญอย่างหนึ่ง (สุนันทา เลานันทน์. 2549 : 13)

การทำงานเป็นทีมเป็นพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการซึ่งส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตามในการทำงานหรือดำเนินการตามกระบวนการบริหารไม่อาจประสบผลสำเร็จได้หากปราศจากความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในหน่วยงานที่เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานหรือการทำงานเป็นทีม จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารทั้งหลายควรหันมาให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะการทำงานทั้งหลายยังต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่ายจึงจะทำให้องค์การสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมเกิดจากแนวคิดที่ว่า มนุษย์มีความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ถ้านำมนุษย์เหล่านั้นมารวมกันก็จะประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งถ้าได้มีการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดระบบสื่อสารที่เหมาะสมจะทำให้การทำงานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายและก่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมนับเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์การที่สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งการบริหารบุคคลแผนใหม่ได้ให้ความสนใจในการทำงานเป็นทีมอย่างมาก เพราะการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานในองค์การนั้นย่อมทำให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น การร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นเทคนิคการบริหารงานที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งซึ่งผู้บริหารและผู้ร่วมงานต้องมีความเข้าใจให้ลึกซึ้งถึงประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม จากเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารและครูควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่อการศึกษางานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ อันจะเป็นแนวทางหลักที่จะส่งเสริมการทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ อันจะเป็นแนวทางหลักที่จะส่งเสริมการทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานสูงสุด และพร้อมที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (ไพโรจน์ บาลัน. 2551 : 21)

2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

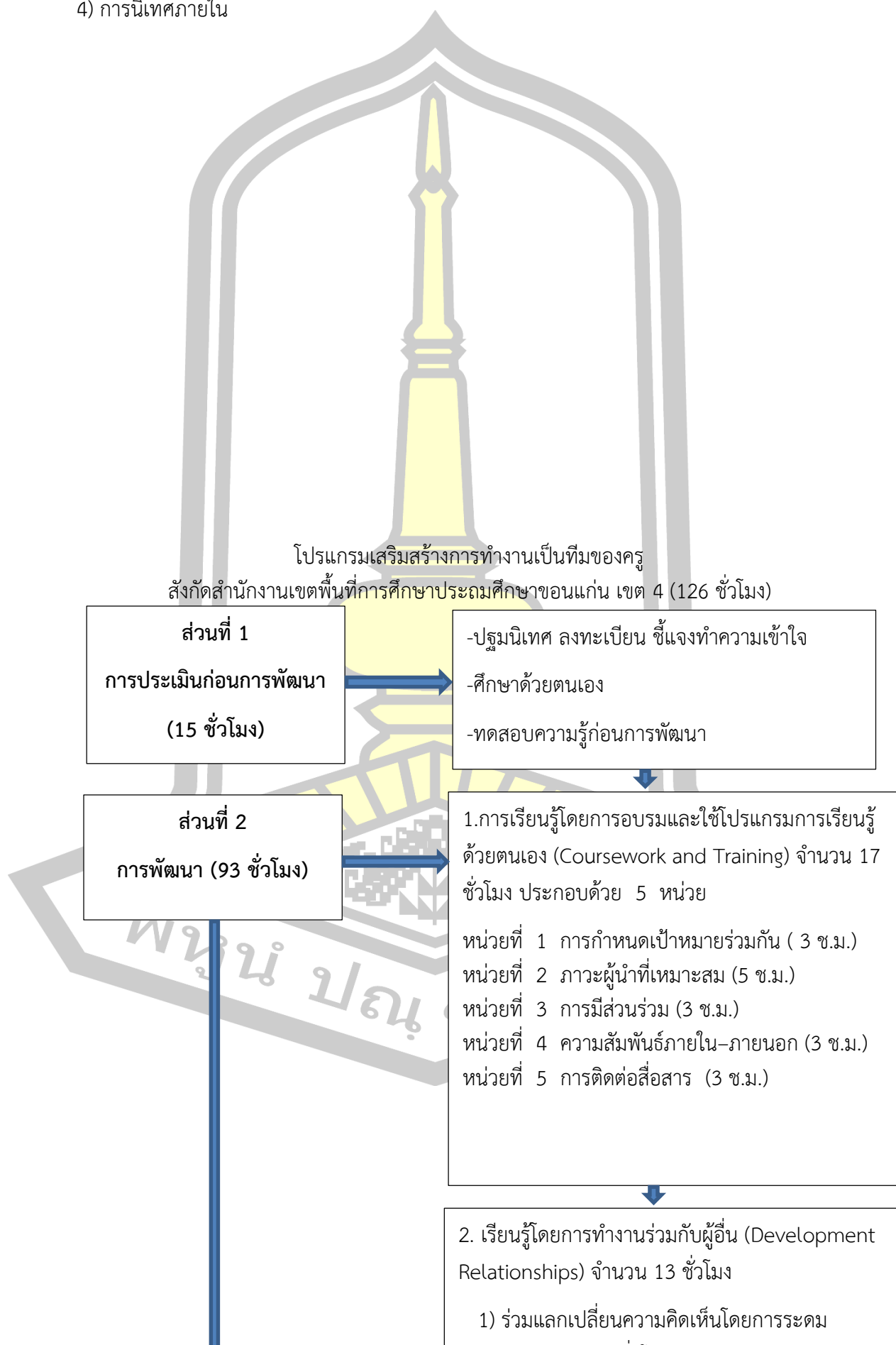
3. เนื้อหา

โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ประกอบด้วยเนื้อหา 5 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม 3) ด้านการมีส่วนร่วม 4) ด้านความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก 5) ด้านการติดต่อสื่อสาร

4. รูปแบบและวิธีการพัฒนา

รูปแบบและวิธีการพัฒนาจะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถนำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้

ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษาดูงาน 3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง
4) การนิเทศภายใน



1.การเรียนรู้โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ และใช้โปรแกรมการเรียนรู้ (Coursework and Training)

1.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

1.2 การอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู

หน่วยที่ 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (3 ช.ม.)

- 1) มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน
- 2) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน
- 3) เข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายร่วมกันเป็นอย่างดี
- 4) เป้าหมายต้องมีความชัดเจนแน่นอนในระยะหนึ่ง
- 5) สมาชิกควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

หน่วยที่ 2 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (5 ช.ม.)

- 1) การมีความมั่นใจในตัวเอง
- 2) การเป็นแบบอย่างพฤติกรรมที่ดี
- 3) การมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
- 4) การสร้างความมั่นใจและการก่อให้เกิดความร่วมมือ
- 5) การสร้างแรงจูงใจและการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- 6) การใช้กลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- 7) การมอบอำนาจให้ผู้อื่น

หน่วยที่ 3 การมีส่วนร่วม (3 ช.ม.)

- 1) การมีส่วนร่วมในการประชุม
- 2) การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา
- 3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
- 4) การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการ

ชุดที่ 1 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์
นโยบายและเป้าหมาย
ชุดที่ 2 การเขียนวัตถุประสงค์
นโยบายและเป้าหมาย

วิธีการพัฒนา

- 1) การศึกษาดูงาน (1 ชม.)
- 2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (2 ชม.)

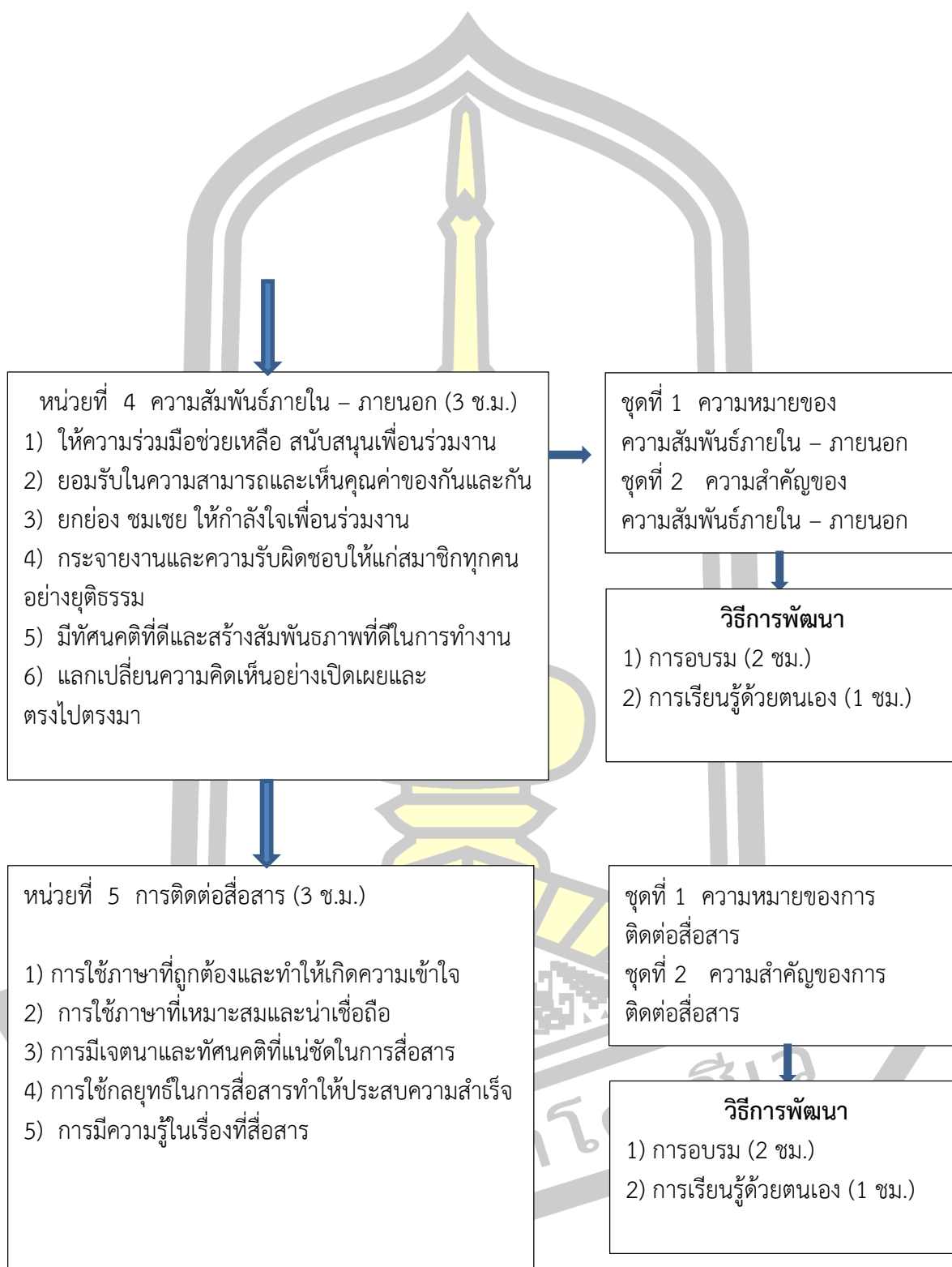
ชุดที่ 1 ความหมายของภาวะผู้นำที่
เหมาะสม /ทฤษฎีภาวะผู้นำ
ชุดที่ 2 ความสำคัญของภาวะผู้นำที่

วิธีการพัฒนา

- 1) การอบรม (3 ชม.)
- 2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (2 ชม.)

ชุดที่ 1 ความหมายของการมีส่วนร่วม
ชุดที่ 2 รูปแบบการจัดกิจกรรม
ของการมีส่วนร่วม

วิธีการพัฒนา



2. การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships)

2.1 ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยการระดมความคิดเห็น

2.2 การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบ

3. การเรียนรู้ผ่านการทำงาน

การปฏิบัติงานจริงโดยการพัฒนางานในสถานศึกษาของตนเอง

5. โครงสร้างของโปรแกรม

โครงสร้างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ประกอบด้วย โครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา รวมระยะเวลา 17 ชั่วโมง ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 3) การมีส่วนร่วม 4) ความสัมพันธ์ ภายใน – ภายนอก 5) การติดต่อสื่อสาร

6. แนวการจัดกิจกรรม

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
2. การสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต
3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม
4. การระดมสมอง
5. การศึกษาดูงาน
6. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

7. เทคนิคและเครื่องมือ

การบรรยายประกอบสื่อ การปฏิบัติงาน ใบความรู้ ใบกิจกรรม วิดีทัศน์ สื่อประสมในการบรรยาย (Power Point) และฝ่ายดำเนินการควรจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ /สื่อที่จำเป็นที่ใช้ในการพัฒนา อาทิ คอมพิวเตอร์ โปรเจ็คเตอร์ เครื่องฉายภาพสามมิติ เอกสาร วีซีดี และวัสดุสำนักงานที่จำเป็นอื่น ๆ หรือตามที่วิทยากรขอร้อง โดยจัดเตรียมให้พร้อมก่อนการพัฒนา

8. การประเมินผล

1. ประเมินตนเองก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
2. ประเมินการทำกิจกรรมตามที่กำหนด
3. ประเมินความสนใจ และตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง
4. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
5. ประเมินการรายงานการอบรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

พูน ปณ ทัโต ชีเว

บรรณานุกรม

- กริช สืบสนธิ์. วัฒนธรรมและการสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2537.
- ฉันทนา จันท์บรรจง. จิตวิทยาบริการ. กรุงเทพฯ : บุ๊คพ้อยท์, 2542.
- _____. การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา. พิษณุโลก : คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2545.
- ณัฐพร แสงประดับ. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรมที่เป็นผลจากการพัฒนาการท่องเที่ยว : ศึกษาเฉพาะกรณีหมู่บ้านบ่อสร้าง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์สังคมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2527.
- ทีศนา แชมณี. ศาสตร์การสอน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- _____. วิธีการสอนสำหรับครูมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา. กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย จำกัด, 2551.
- _____. การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา. กรุงเทพฯ : สหธรรมิก จำกัด, 2553.
- ธนาภรณ์ เมทนีสุดดี. ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่มีต่อการรับบริการสั้ววิตทัศน์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาทรัพยากร, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. 2543.
- ธร สุนทรายุทธ. การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : เนติกุล การพิมพ์, 2551.
- ธิดิภาพ ชยธวัช. แม่ไม้บริหาร. กรุงเทพฯ: ซี.พี. บุ๊ค แสตนด์อาร์ต , 2548.
- ธีระ รุญเจริญ. สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. กรุงเทพฯ : ชุมทองอุตสาหกรรม และการพิมพ์, 2549.
- ประชุม สุวดีลี. การตลาดอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์. 2551.
- ประพันธ์พงศ์ ชิมพงษ์. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์. 2551.
- ประภัสสร เตชะประเสริฐวิทยา. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและการวางแผนชุมชน เกษตรกรรม.
ขอนแก่น :
ภาควิชาส่งเสริมการเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2544.
- พิชญลักษณ์ พิชญกุล. เอกสารประกอบการเรียนวิชา 703202 หลักการจัดการ. (เอกสารประกอบคำสอน). เชียงใหม่ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2545.
- ไพโรจน์ บาลัน. ทักษะการบริหารทีม. กรุงเทพฯ : แอคทีฟพริ้นท์ จำกัด, 2551.
- มงคล จันท์ส่อง. ระดับความรู้และการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ป่าไม้ของสมาชิก อบต. อำเภอชนแดน
จังหวัดเพชรบูรณ์. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศิลปากร นครปฐม. 2544.

มณฑล จันทน์แจ่มใส. ปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่มีต่อการเลือกสถานที่ท่องเที่ยว กรณีศึกษา : เกาะมุก

จังหวัดตรัง. วิทยานิพนธ์สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการวางแผนชุมชนเมือง
และ

สภาพแวดล้อม, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง.2551.

ยงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : เอส.แอนด์.จี.กราฟฟิค,
2545.

วรรณภา วงษ์วานิช. ภูมิศาสตร์การท่องเที่ยว. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.2546.

วราภรณ์ ตระกูลสฤกษ์ดี. การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิทยาการ, 2551.

วิรัช สงวนวงษ์วาน. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน
น่า.2547.

ศิริชัย กาญจนวาสี. ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2545.

สุจินต์ ดาววีระกุล. ปัจจัยที่มีต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการพัฒนาหมู่บ้าน : กรณีศึกษา
เฉพาะกรณี หมู่บ้านชนะเลิศการประกวดหมู่บ้านดีเด่นระดับจังหวัดของจังหวัดนครสวรรค์
ประจำปี พ.ศ. 2527. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์,
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.2527.

สุนันทา เลานันท์. การสร้างทีมงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : แอนด์เมคสติกเกอร์แอนดีดีไซน์,
2549.

_____. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : ดี.ดี.บุ๊คส์โตร์, 2549.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.พิมพ์ครั้งที่

2. เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2548.

สุทธิชัย ปัญญาโรจน์. ครบเครื่องเรื่องนักบริหาร. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส (1989). 2555.

เสนาะ ตีเยาว์. การสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.2530.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือ
สมรรถนะหลัก . กรุงเทพฯ : สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน ,2552.

Beare, H., Coldwell, B.J. and R.H. Millikan. Creating an Excellent School, some New
Management Techniques. New York : Routledge , 1989.

Beyer, J. E. and Marshall, J. The Interpersonal Dimension of Collegiality. Nursing
Outlook.

29 : 662-665 , 1981.

Canale, M. & Swain, M. Theoretical bases of communicative approaches to second
language teaching and testing. Applied Linguistics, (1), 1-47 , 1980.

- Daft, R.L. Management. 6th ed. New York : Thomson , 2003.
- Dyer, W.G. Team Building : Current Issue and New Alternative. Mass : Addison-Wesley, 1995.
- Edelman, S., Weiss, Y., & Fahle, M. Models of perceptual learning in vernier hyperacuity.
Neural Computation, 5, 695-718 , 1993.
- Eisenhower, D. Letter to Richard Nixon. Memoirs of Richard Nixon. By Richard Nixon. New York : Grosset , 1968.
- Hanushek, Eric A., and Steven G. Rivkin. "Generalizations about Using Value-Added Measures of Teacher Quality ". American Economic Review. 2010.
- House, R.J.A. Theory of Charismatic Leadership, In Leadership : The Cutting Edge. Oxford : Oxford University Press , 1977.
- Johnson, D.W. and R.T. Johnson. Learning Mathematics and Cooperative Learning Lesson Plans for Teachers. Edina, MN : Interaction Book Company, 1991.
- Kazemek, E. Ten Criteria for Effective Team Building. New York : Cambridge, The Adult Education, 1991.
- Laarrie, A.R. Goals and Goal Setting Planning To Succeed. Canada : Crisp. 1994.
- McQuail, D. McQuail's Mass Communication Theory (5th ed). Oxford London : SAGE Publications , 2005.
- Mullins, L.T. Management and Organizational Behavior. London : Pitman , 1985.
- Parker, G.M. Team Players and Teamwork : the New Competitive Business Strategy. San Francisco, Calif : Jossey Bass, 1990.
- Savignon, S.J. Theory and Classroom Practice. [Online]. Available from:
<http://www.vidya.ca/wp-content/uploads/2015/08/Communicativelanguage-teaching2>. [accessed 14 March 2018] , 1982.
- Woodcock, Mike. Team Development Manual. Worcester : Billing and Sons , 1989.
- Woodcock, M and D. Francis. Teambuilding Strategy. 2nd ed. Cambridge : Cambridge University Press, 1994.

ส่วนที่ 2

เอกสารประกอบโปรแกรม

หน่วยที่ 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (จำนวน 3 ชั่วโมง)

โปรดอ่านแนวทางการเรียนรู้ด้วยตนเองเรื่อง การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระและปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่กำหนด

ตัวบ่งชี้

1. มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน
2. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน
3. เข้าใจในวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายร่วมกันเป็นอย่างดี
4. เป้าหมายต้องมีความชัดเจน แน่นนอนในระยะหนึ่ง
5. สมาชิกควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย
6. สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการทำงานตามความสามารถ

บทนำ

การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกต้องทุกคนต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งทำให้สามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดและการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมส่งผลดีต่อการดำเนินงานของทีมทำให้บรรลุเป้าหมายของทีมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
2. ความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

กิจกรรมการเรียนรู้

1. ศึกษาความรู้ในเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองทำความเข้าใจในแต่ละเรื่องตามลำดับ
2. ปฏิบัติตามใบกิจกรรมที่ 1
3. ศึกษาความรู้เพิ่มเติมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ใบกิจกรรมที่ 1
2. เอกสารตามบรรณานุกรมใน หน่วยที่ 1

3. เครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการอภิปราย
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. ทดสอบความเข้าใจ

1. ความหมายของการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

Larrie (1994) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป้าหมาย หมายถึง ข้อกำหนดที่ช่วยให้เราสามารถแยกประเภทความแตกต่างของเป้าหมายได้ มีเป้าหมายอยู่ 3 รูปแบบ

1. เป้าหมายหลัก (essential goals) เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินการเพื่อความก้าวหน้ากิจกรรมในทุก ๆ วันเพื่อการปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อผลสำเร็จ
2. เป้าหมายในการแก้ปัญหา (problem solving goals) จุดมุ่งหมายเพื่อความเหมาะสมหรือเงื่อนไขที่ต้องการเป็นกิจกรรมจำเป็นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ความเหมาะสมหรือเงื่อนไขที่ต้องการ
3. เป้าหมายด้านนวัตกรรม (innovative goals) ทำบางสิ่งให้ดีขึ้นกว่าเดิมมีใช้กิจกรรมแก้ปัญหาแต่เป็นผลทางความคิดเกี่ยวกับการทำบางสิ่งให้ดีขึ้น กิจกรรมการทำแล้วทำให้ดีขึ้น เร็วขึ้น ถูกขึ้น ง่ายขึ้นหรือมีความปลอดภัยมากขึ้น

ทิตินา แคมณี (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึงบุคคลที่ร่วมกันทำงานจะต้องมีวัตถุประสงค์มารวมกลุ่มกัน จะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกต้องทุกคนต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งทำให้สามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดและการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมส่งผลต่อการดำเนินงานของทีมทำให้บรรลุเป้าหมายของทีมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญและลำดับขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายดังนี้

Mullin (1996) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป้าหมายมีหน้าที่และความสำคัญดังนี้

1. เป้าหมาย ช่วยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป้าหมายเน้นความมุ่งมั่นในกิจกรรมขององค์การและทิศทางความพยายามของสมาชิก
2. เป้าหมาย เป็นพื้นฐานการวางแผนและควบคุมการจัดการที่สัมพันธ์กับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ
3. เป้าหมายเป็นแนวทางการตัดสินใจและวินิจัยเพื่อการปฏิบัติ เป้าหมายลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจและป้องกันภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้น
4. เป้าหมาย มีอิทธิพลต่อโครงสร้างขององค์การและช่วยกำหนดว่าจะใช้เทคโนโลยีอะไร

5. เป้าหมายช่วยพัฒนาความมุ่งมั่นของแต่ละคนและกลุ่มในการทำกิจกรรมในองค์กร เป้าหมายมุ่งเน้นความตั้งใจให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย

6. เป้าหมายบอกสภาพความเป็นจริงเป็นอย่างไร ธรรมชาติที่แท้จริงขององค์กร และลักษณะของสมาชิกและบุคคลภายนอกขององค์กร

7. เป้าหมายเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร

8. เป้าหมายเป็นพื้นฐานของการกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดนโยบายขององค์กร

เป้าหมายที่ดี ควรมีลักษณะ SMART ซึ่งมาจากอักษรต้นของคำว่า

| | | |
|-------------|-----------------|---|
| เปรียบเทียบ | SPECIFIC | เป้าหมายต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง ไม่ควรระบุให้กว้างจนเกินไป และ ไม่ใช่คำที่ต้องตีความ |
| | MEASURABLE | เป้าหมายควรวัดได้เป็นตัวเลข ประเมินค่าได้และใช้ติดตามผลได้ |
| | ACTION ORIENTED | เป้าหมายต้องระบุถึงสิ่งที่จะกระทำ และนำไปสู่การกำหนดกิจกรรมรองรับได้ชัดเจน |
| เป้าหมาย | REALISTIC | เป้าหมายต้องเป็นจริงได้ แต่ไม่ง่ายจนเกินไป |
| | TIMELY | ที่ดีต้องมีความท้าทาย (Challenge) เพื่อนำไปสู่การคิดค้น ริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ |
| ไว้ | | ต้องมีกรอบของระยะเวลาที่ชัดเจน แน่นนอน กำหนด |
| หรือ | | ซึ่งอาจจะเนรรายวัน สัปดาห์ เดือน ไตรมาส ครึ่งปี |

1 ปี ไม่ควรตั้งเป้าหมายที่ยาวนานเกินกว่า 1 ปี สำหรับเป้าหมายที่บรรลุในปีนั้น ก็จะทำให้การตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้น และท้าทายยิ่งขึ้นในปีถัดไปได้

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการกำหนดเป้าหมาย คือ เป้าหมายจะช่วยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นพื้นฐานของการวางแผน ช่วยพัฒนาความมุ่งมั่นแต่ละบุคคล ช่วยบอกสภาพความเป็นจริง และเป็นพื้นฐานของการประเมิน

3. ตัวอย่างของการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

ได้มีนักวิชาการนักการศึกษาได้กล่าวถึงกระบวนการและขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายร่วมกันดังนี้

ทิตนา แคมณี (2545) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน
2. การรับรู้และเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน
3. เป้าหมายมีความชัดเจน

ยงยุทธ เกษสาคร (2545) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

ประกอบด้วย

1. เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. พยายามทำทุกวิถีทางในการบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ
3. ไม่ควรมุ่งเอาแต่ชนะฝ่ายเดียวเพราะจะทำให้เกิดปัญหาต่อการบรรลุเป้าหมาย

ฉันทนา บุญบรรจง (2542) ได้กล่าวไว้ว่ากระบวนการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

ประกอบด้วย

1. มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน
2. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน
3. เข้าใจในวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายร่วมกันเป็นอย่างดี
4. เป้าหมายต้องมีความชัดเจน แน่นนอนในระยะหนึ่ง
5. สมาชิกควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย
6. สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการทำงานตามความสามารถ

แคสแม็ค (Kazemak.1991) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

ประกอบด้วย

1. มีความเข้าใจและยอมรับในเป้าหมายเดียวกัน
2. เป้าหมายมีความชัดเจนและสอดคล้องกับจุดประสงค์
3. เป้าหมายกับสมาชิกสนับสนุนเอื้อต่อกันและเข้ากันได้

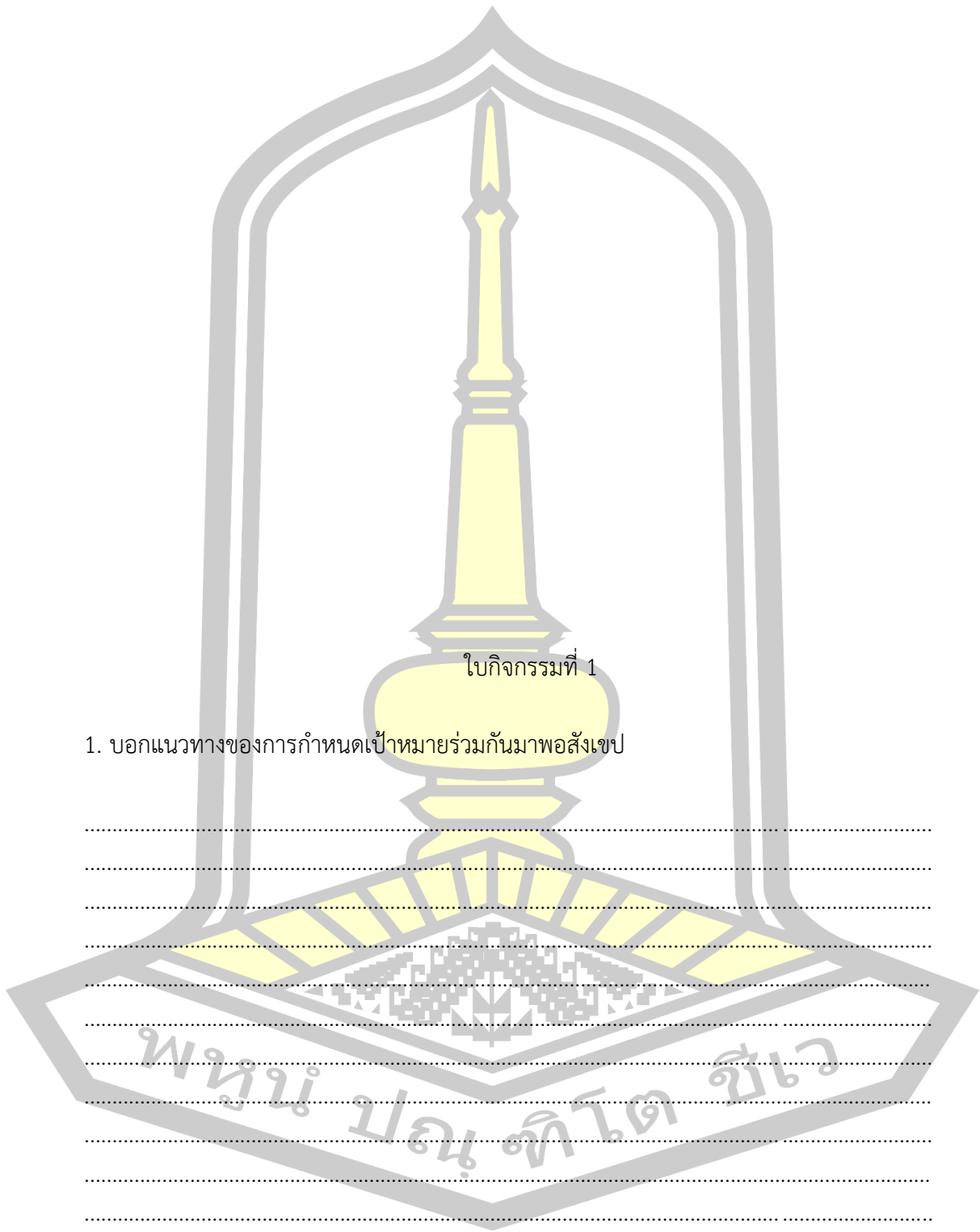
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับ

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมในระดับที่ 3 ประกอบด้วย

1. รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น
2. ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม
3. ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มี

ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น





ใบกิจกรรมที่ 1

1. บอกแนวทางของการกำหนดเป้าหมายร่วมกันมาพอสังเขป

2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคุณครูท่านอื่น ร่วมกันอภิปรายการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

ทดสอบความเข้าใจ

จากเนื้อหาใน หน่วยที่ 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกันทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และเป็นสิ่งที่ครูต้องตระหนักถึงความสำคัญและต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสิ่งสำคัญที่เป็นเป้าหมายของทีมรออยู่ คือการการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ครูได้รับการพัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพ และเรียนรู้ได้อย่างมีความสุข ดังนั้น จึงขอทบทวน วัดระดับความเข้าใจ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะอย่างไร

2. องค์ประกอบของการกำหนดเป้าหมายร่วมกันประกอบด้วยอะไรบ้าง

หน่วยที่ 2 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (จำนวน 5 ชั่วโมง)

โปรดอ่านแนวทางการเรียนรู้ด้วยตนเองเรื่อง ภาวะผู้นำที่เหมาะสม แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระและปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่กำหนด

ตัวบ่งชี้

1. มีความมั่นใจในตัวเอง
2. เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง
3. สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จ
4. มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน
5. มีความคาดหวังสูงและมีความมั่นใจว่าผู้ตามสามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย
6. สร้างแรงจูงใจในการทำให้พันธกิจบรรลุเป้าหมาย
7. มีบทบาทที่ดึงดูดใจผู้ตาม

บทนำ

ภาวะผู้นำที่เหมาะสม หมายถึง ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือสมาชิก อุดหนุน กล้าตัดสินใจสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตามสถานการณ์

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในภาวะผู้นำที่เหมาะสม

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของภาวะผู้นำที่เหมาะสม
2. ความสำคัญของภาวะผู้นำที่เหมาะสม

กิจกรรมการเรียนรู้

1. ศึกษาความรู้ในเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองทำความเข้าใจในแต่ละเรื่องตามลำดับ
2. ปฏิบัติตามใบกิจกรรมที่ 1
3. ศึกษาความรู้เพิ่มเติมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ใบกิจกรรมที่ 1
2. เอกสารตามบรรณานุกรมใน หน่วยที่ 2
3. เครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการอภิปราย
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. ทดสอบความเข้าใจ

1. ความหมายของภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ฉันทนา จันท์บรรจง (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหมาะสม หมายถึง คุณลักษณะของหัวหน้าหรือผู้นำ ได้แก่ เป็นที่ยอมรับนับถือสมาชิกกลุ่มด้วยความจริงใจ เป็นคนเปิดเผยจริงใจซื่อสัตย์เป็นกันเองไม่มีอิทธิพลครอบงำกลุ่ม ไม่เป็นเผด็จการทุกรูปแบบ มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานสูง สามารถนำการประชุมได้อย่างดี ไม่ผูกขาดการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือกลุ่มเสมอ สามารถนำผลงานเสนอผลงานให้กลุ่มและสาธารณชนเข้าใจได้

Woodcock (1989 : 75 - 116) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) คือการทำงานในทีมจะต้องมีหัวหน้าทีมที่มีบทบาทของผู้นำ ทำหน้าที่แบ่งงาน ต้องพร้อมที่จะทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยนำให้ทีมประสบความสำเร็จ มีกระจายงานให้กับสมาชิกในทีมและผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีมด้วย และการกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจนและความสมดุล (Balance Roles) คือ การผสมผสานในความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงาน

ธร สุนทรายุทธ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึงอำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลแสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่นความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพและอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น อำนาจดังกล่าวเกิดจากการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสม หมายถึง ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความ

รับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือสมาชิก อุดหนุน กล่าวตัดสินใจสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตามสถานการณ์

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำที่เหมาะสม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำต่อองค์กรไว้ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้กล่าวได้ว่า ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตามแต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติตามบรรลุปเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์กรจะประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งบุคคลเหล่านั้นมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลมีความแตกต่างกันมาอยู่ร่วมกันในหน่วยงานหรือองค์กร มักก่อให้เกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่คนยอมรับนับถือแล้วก็จะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กรได้โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน เช่น การจัดบุคคลทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมิน การปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดไม่ได้คือผู้บริหารองค์กรมีภาวะผู้นำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้นแต่นำความเจริญก้าวหน้า ความภูมิใจ เกียรติยศ ชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กร

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานหรือองค์กรเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ ให้อุดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

ไอเซนฮาว (Eisenhower. 1968 : unpagged ; อ้างถึงใน ทิพาวดี เมฆสุวรรณ.2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจกระทำในสิ่งที่ผู้นำนั้นต้องการด้วยความเต็มอกเต็มใจนั้น มาจากการที่ผู้อื่นก็มีความต้องการจะกระทำสิ่งนั้น ๆ

แบร์คาร์ดเวล และมิลลิแกน (Beare, Caldwell and Millikan. 1989 ; Citing Crawford and et al.2002) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องให้ความสนใจภาวะผู้นำในสองมิติ คือ มิติด้านความสำเร็จในภาระงานที่ถืออยู่และมิติการสร้างความสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างสมาชิก

พิชญลักษณ์ พิชญกุล (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่จะสามารถชักจูงให้บุคลากรทำงานจนเป็นผลสำเร็จนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำ การสั่งการเป็นเรื่องที่ไม่ยากลำบากแต่การสั่งการแล้วบุคลากร

ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยภาวะผู้นำ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญสำหรับผู้นำคือ ความมีวุฒิภาวะ ความยืดหยุ่น ความเป็นผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ มีความมั่นใจในตนเอง และนอกจากนี้ในส่วนของผู้นำพฤติกรรมแนวใหม่ พบว่า การมองการณ์ไกล การสร้างความไว้วางใจ การสร้างทีมงาน การเพิ่มอำนาจปฏิบัติการเป็นแบบอย่างที่ดี ภาวะรับผิดชอบและความคิดสร้างสรรค์ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ควรพึงมีอยู่ในตัวผู้นำจากทัศนะของบุคคลต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีความจำเป็นกับบุคคลหรือผู้นำในการปฏิบัติให้ได้ผลตามเจตนารมณ์แต่จะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ คุณลักษณะและความสามารถในการแสดงบทบาทต่อผู้อื่น เราควรนำแนวทางการแสดงถึงภาวะผู้นำ มาใช้ตามสภาพการณ์และความเหมาะสมของงาน บุคลากรและลักษณะของหน่วยงานหรือองค์กร

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ คือ การดำเนินการให้งานประสบผลสำเร็จ ผู้นำจะเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศในองค์กรให้อีกอำนวยการปฏิบัติงานและผู้นำมีศิลปะในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำที่เหมาะสม

มีนักวิชาการนักการศึกษาได้แบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เหมาะสม ดังนี้

เฮาส์ (House.1977) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ประกอบด้วย

1. มีความมั่นใจในตัวเอง
2. เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง
3. สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จ
4. มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน
5. มีความคาดหวังสูงมีความมั่นใจว่าผู้ตามสามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย
6. สร้างแรงจูงใจในการทำให้พันธกิจบรรลุเป้าหมาย
7. มีบทบาทที่ดึงดูดใจผู้ตาม

ดาฟท์ (Daft.2003 ; อ้างถึงใน สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ.2549) ได้กล่าวไว้ว่า

ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ประกอบด้วย

1. ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกรับผิดชอบโดยฉับพลันโดยผู้นำต้องเห็นความสำคัญว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริง
2. สร้างความร่วมมือที่นำไปสู่การรวมกำลังเพื่อให้เกิดอำนาจอย่างเพียงพอที่จะไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงและเพื่อการพัฒนาความรู้สึกเป็นทีมงาน
3. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์โดยผู้นำรับผิดชอบในการสร้างกฎเกณฑ์และพัฒนาวิสัยทัศน์ซึ่งจะนำไปสู่ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากลยุทธ์การเป็นทีม
4. สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้ผู้ร่วมงานทุกคนรับทราบเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดกิจกรรมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยจัดให้มีการสื่อสารในเรื่องนี้อย่างน้อย 10 ครั้ง
5. มอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานเพื่อจะได้มีการดำเนินการตามที่ได้กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์
6. สร้างชัยชนะในระยะสั้นเมื่อดำเนินกิจกรรมไปได้ระยะหนึ่งผู้นำควรวางแผนปรับปรุงวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานโดยให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วม

7. รวมพลังของทุกคนในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโดยมีการเปลี่ยนโครงสร้างและนโยบายให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์แต่ต้องไม่ให้เกิดการเผชิญหน้ากันซึ่งในการเปลี่ยนแปลงงานบางอย่างผู้นำอาจต้องจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานด้วย

8. กำหนดรูปแบบใหม่ใหม่ในวัฒนธรรมองค์กรเป็นการติดตามผลเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับลักษณะนิสัยความเชื่อและความรู้สึกด้านจิตใจโดยจะมีการทดแทนด้วยค่านิยมและความเชื่อใหม่ตลอดจนสร้างความรู้สึกให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ

ธีระ รุญเจริญ (2550) ได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมประกอบด้วย

1. การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม
2. การสร้างแรงตลใจ
3. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์
4. การมุ่งมั่นสัมพันธ์เป็นรายคน
5. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
6. มอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร



1. บอกแนวทางของการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมมาพอสังเขป

.....

.....

2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคุณครูท่านอื่น ร่วมกันอภิปรายการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ทดสอบความเข้าใจ

จากเนื้อหาใน หน่วยที่ 2 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและเป็น
 สิ่งที่คุณต้องตระหนักถึงความสำคัญและต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสิ่งสำคัญที่เป็นเป้าหมาย
 รออยู่ คือ การเป็นผู้นำที่เหมาะสม และนำแนวทางการเป็นผู้นำที่เหมาะสมไปปรับใช้ เพื่อเป็นการ
 พัฒนาในการทำงานเป็นทีมได้อย่างเต็มศักยภาพได้อย่างมีความสุข ดังนั้น จึงขอทบทวนวัดระดับ
 ความเข้าใจดังนี้

1. การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ควรมีลักษณะอย่างไร

2. องค์ประกอบของการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ประกอบด้วยอะไรบ้าง

หน่วยที่ 3 การมีส่วนร่วม (จำนวน 3 ชั่วโมง)

โปรดอ่านแนวทางการเรียนรู้ด้วยตนเองเรื่อง การมีส่วนร่วม แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระและปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่กำหนด

ตัวบ่งชี้

1. การมีส่วนร่วมในการประชุม
2. การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา
3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
4. การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา
5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ
6. การมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์

บทนำ

การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กิจกรรมของทีมตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้าย รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการ ประเมินผลการทำงานของทีม การมีส่วนร่วมแสดงความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมจะทำให้ เกิดความร่วมมือและความทุ่มเทในการทำงานส่งผลให้เกิดผลดีต่อการทำงานเป็นทีมเพราะนอกจาก จะทำให้เกิดความผูกพันแล้ว ยังเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในการมีส่วนร่วม

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของการมีส่วนร่วม
2. ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

กิจกรรมการเรียนรู้

1. ศึกษาความรู้ในเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองทำความเข้าใจในแต่ละเรื่องตามลำดับ
2. ปฏิบัติตามใบกิจกรรมที่ 1
3. ศึกษาความรู้เพิ่มเติมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ใบกิจกรรมที่ 1
2. เอกสารตามบรรณานุกรมใน หน่วยที่ 3
3. เครื่องข่ายอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการอภิปราย
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. ทดสอบความเข้าใจ

1. ความหมายการมีส่วนร่วม

ณัฐพร แสงประดับ (2527) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเกี่ยวข้อง ทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่มซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าว เป็นเหตุ เร้าใจให้การกระทำบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น ทำให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมกับกลุ่มดังกล่าว นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม ได้แก่ ความศรัทธาที่มีต่อความเชื่อถือตัวบุคคล ความเกรงใจที่มีต่อตัวบุคคลที่เคารพนับถือหรือมีเกียรติยศตำแหน่งทำให้การมีส่วนร่วมเป็นไปด้วย ความเต็มใจ

สุจินต์ ดาววีระกุล (2527) ได้ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคคลสมัครใจเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อตนเองและมีส่วนดำเนินการเพื่อให้บรรลุประสงค์ตามที่ตั้งเอาไว้ทั้งนี้ต้องไม่ใช่การกำหนดกรอบความคิดจากคนภายนอกหรือองค์กรที่บุคคลได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานกิจกรรมในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งหรือทุกขั้นตอนรูปแบบการตัดสินใจของคนในการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรและปัจจัยการผลิตที่มีอยู่จะต้องทำเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาชีวิตในทุก ๆ ด้านของตัวเองเป็นอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม

ประพันธ์พงษ์ ชิมพงษ์ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมเป็นผลมาจากการเห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความต้องการและทิศทาง การเปลี่ยนแปลงความเห็นพ้องต้องกันนั้นจะมีมากพอจนเกิดความคิดริเริ่มโครงการเพื่อการปฏิบัติการ กล่าวคือ ต้องเป็นการเห็นพ้องต้องกันของคนส่วนใหญ่ที่จะเข้าร่วมปฏิบัติการนั้นและมีเหตุผลที่คนมาร่วมปฏิบัติการได้จะต้องตระหนักว่าการปฏิบัติการทั้งหมดโดยกลุ่มหรือในนามของกลุ่มหรือกระทำผ่านองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องเป็นเสมือนตัวที่ทำให้การปฏิบัติการบรรลุถึงความสำเร็จที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกิจกรรมของทีมตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้าย รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการประเมินผลการทำงานของทีม การมีส่วนร่วมแสดงความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมจะทำให้เกิดความร่วมมือและความทุ่มเทในการทำงานส่งผลให้เกิดผลดีต่อการทำงานเป็นทีมเพราะนอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันแล้ว ยังเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

2. ลักษณะของการมีส่วนร่วม

ประชุม สุวดี (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะเงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของคนเกิดจากพื้นฐาน 4 ประการคือ

1. เป็นบุคคลที่ต้องมีความสามารถที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้มีศักยภาพที่จะเข้าร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ เช่น จะต้องมีความสามารถในการค้นหาความต้องการวางแผนการบริหารจัดการการบริการองค์กรตลอดจนใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
2. เป็นบุคคลที่มีความพร้อมที่เข้ามามีส่วนร่วม กล่าวคือ ผู้นั้นจะต้องมีสภาพทางเศรษฐกิจวัฒนธรรมและกายภาพที่เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมได้
3. เป็นบุคคลที่มีความประสงค์จะเข้าร่วม กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความเต็มใจสมัครใจที่จะเข้าร่วมถึงเห็นผลประโยชน์ของการเข้าร่วมจะต้องไม่เป็นการบังคับหรือผลักดันให้เข้าร่วมโดยที่ตนเองไม่ประสงค์จะเข้าร่วม
4. เป็นบุคคลที่ต้องมีความเป็นไปได้ที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ เป็นผู้มีโอกาสที่จะเข้าร่วมซึ่งถือว่าเป็นการกระจายอำนาจให้กับบุคคลในการตัดสินใจและกำหนดกิจกรรมที่ตนเองต้องการในระดับที่เหมาะสมบุคคลจะต้องมีโอกาสและความเป็นไปได้ที่จัดการด้วยตนเอง

มงคล จันทร์ส่อง (2544) ได้กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนของการมีส่วนร่วมของบุคคล ประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วมจะต้องมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนการให้บุคคลเข้าร่วมกิจกรรมจะต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะทำกิจกรรมนั้น ๆ ไปเพื่ออะไร ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะได้ตัดสินใจถูกกว่าควรจะเข้าร่วมหรือไม่

2. การมีส่วนร่วมจะต้องมีกิจกรรมเป้าหมายการให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม จะต้องระบุลักษณะของกิจกรรมว่ามีรูปแบบและลักษณะอย่างไร เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถตัดสินใจได้ว่าจะเข้าร่วมกิจกรรมหรือไม่

3. การเข้าร่วมจะต้องมีบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายการที่จะให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นจะต้องระบุกลุ่มเป้าหมายด้วยอย่างไรก็ตามโดยทั่วไปกลุ่มเป้าหมายมักถูกจำกัดโดยกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมอยู่แล้วเป็นพื้นฐาน

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กรดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการประชุม
2. การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา
3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
4. การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา
5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ
6. การมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์

วรรณ วรชวานิช (2549) ได้กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคคลมีลักษณะดังนี้คือ

1. การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม หรือ เข้ามาเกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนจนกว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลเสร็จสมบูรณ์

2. การมีส่วนร่วมที่ไม่แท้จริงคือรูปแบบที่ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้องในลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งเท่านั้น

สรุปได้ว่าลักษณะของการมีส่วนร่วม หมายถึง การร่วมคิด การร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติตามโครงการ ร่วมติดตามและประเมินผลโครงการ การเสียสละกำลังแรงงานของบุคคลตลอดจนวัสดุอุปกรณ์กำลังเงินหรือทรัพยากรที่มีอยู่ด้วยความเต็มใจและสมัครใจ

3. ตัวบ่งชี้ของการมีส่วนร่วม

ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

ธนาภรณ์ เมทณีสุดดี (2543) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะแนวทางของการมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การร่วมคิด หมายถึง การมีส่วนร่วมในการประชุมปรึกษาหารือในการวางโครงการวิธีการติดตามผลการตรวจสอบและการดูแลรักษาเพื่อให้กิจกรรมโครงการสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. การร่วมตัดสินใจ หมายถึง เมื่อมีการประชุมปรึกษาหารือเรียบร้อยแล้วต่อมาจะต้องร่วมกันตัดสินใจเลือกกิจกรรมหรือแนวทางที่เห็นว่าดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด

3. การร่วมปฏิบัติตามโครงการ หมายถึง การเข้าร่วมในการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ เช่นร่วมออกแรงร่วมบริจาคทรัพย์ เป็นต้น

4. การร่วมติดตามและประเมินผลโครงการ หมายถึง เมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้วได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจตราดูแลรักษาและประเมินผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ

มณฑล จันทน์แจ่มใส (2551) ได้กล่าวไว้ว่าลักษณะของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคคลจะต้องมีและเกิดขึ้นโดยตลอด ทั้งนี้เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการมีส่วนร่วมในการวางแผน

โครงการ การบริหารจัดการการดำเนินงานตามแผน การเสียสละกำลังแรงงานของบุคคล ตลอดจน วัตถุประสงค์กำลังเงินหรือทรัพยากรที่มีอยู่

ประภัสสร เตชะประเสริฐวิทยา (2544) ได้นำแนวคิดของ ไพรัตน์ เตชะรินทร์ มาสรุปถึง การมีส่วนร่วมบุคคลกลุ่มคนชมรมสมาคมมูลนิธิและองค์กรอาสาสมัครต่าง ๆ ควรมีส่วนร่วมเพื่อให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาในเรื่องต่อไปนี้

1. ร่วม ทำการศึกษาค้นคว้าปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนตลอดจน ความต้องการของชุมชน
2. ร่วมคิดและสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาเพื่อแก้ไขและลดปัญหาของชุมชนหรือ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนหรือสนองความต้องการของชุมชน
3. ร่วมวางนโยบายหรือวางแผนหรือโครงการหรือกิจกรรมเพื่อขจัดปัญหาและแก้ไข ปัญหาและสนองความต้องการของชุมชน
4. ร่วมตัดสินใจการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
5. ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบบริหาร พัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ร่วมการลงทุนในกิจกรรมโครงการของชุมชนตามขีดความสามารถของตนเองและ หน่วยงาน
7. ร่วมปฏิบัติตามนโยบายแผนงานโครงการและกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายที่ วางไว้
8. ร่วมควบคุมติดตามประเมินผลและร่วมบำรุงรักษาโครงการและกิจกรรมที่ได้ทำไว้ ทั้งเอกชนและรัฐบาลให้ใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป

ศิริชัย กาญจนวาสี (2542) ได้กำหนดรูปแบบและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วม

ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการประชุม
2. การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา
3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
4. การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา
5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ
6. การมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์

พูน ปลูก ทัต ชีเว

ทดสอบความเข้าใจ

จากเนื้อหาใน หน่วยที่ 3 การมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและ เป็นสิ่งที่ครูต้องตระหนักถึงความสำคัญและต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสิ่งสำคัญที่เป็น เป้าหมายรออยู่ คือ การทำงานที่มีประสิทธิภาพ งานได้รับการพัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้น จึงขอทบทวน วัดระดับความเข้าใจดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. องค์ประกอบของการมีส่วนร่วมประกอบด้วยอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

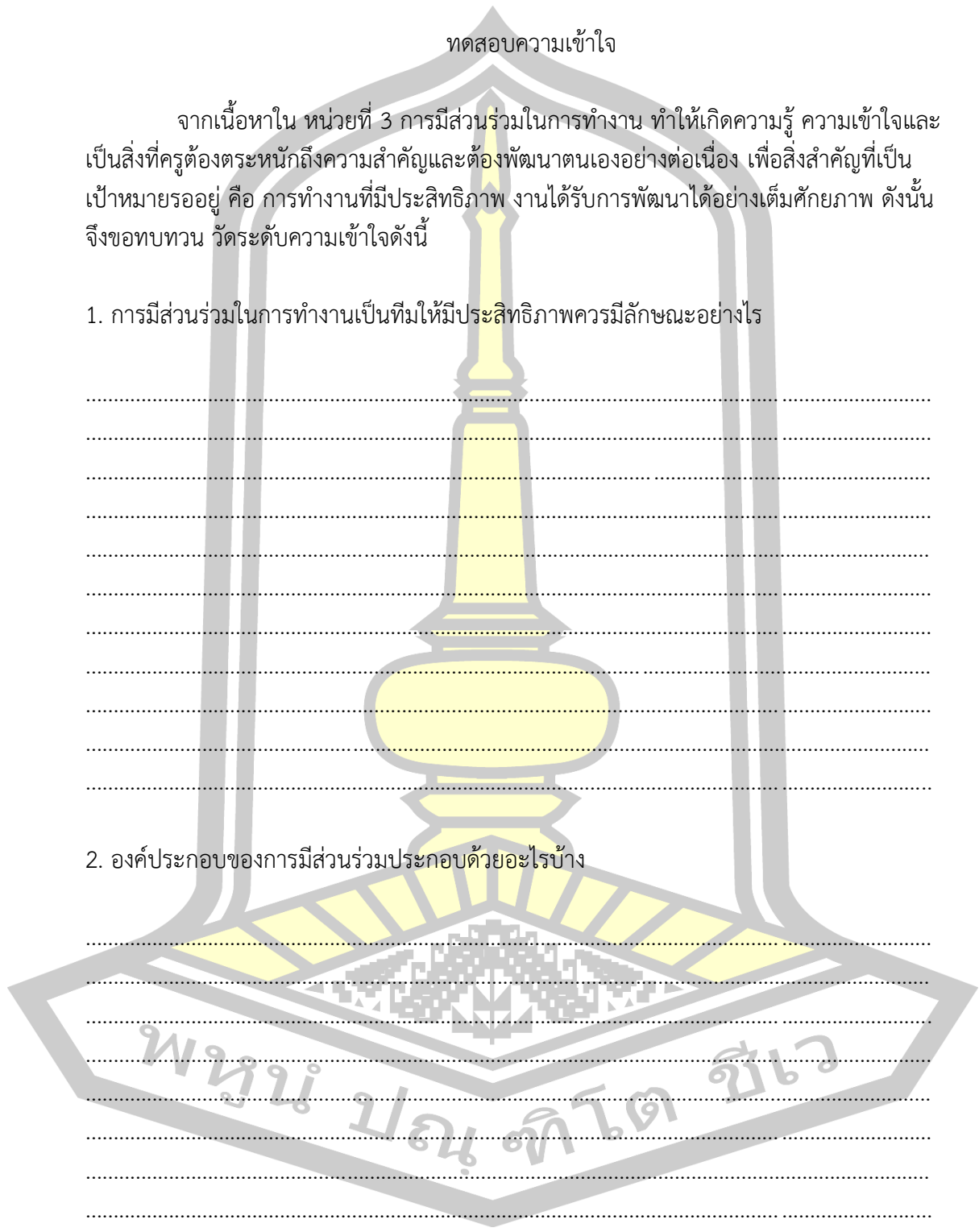
.....

.....

.....

.....

หน่วยที่ 4 ความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก (จำนวน 3 ชั่วโมง)



โปรดอ่านแนวทางการเรียนรู้ด้วยตนเองเรื่อง ความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระและปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่กำหนด

ตัวปั้งชี้

1. ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
2. ยอมรับในความสามารถและเห็นคุณค่าของกันและกัน
3. ยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน
4. กระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุกคนอย่างยุติธรรม
5. มีทัศนคติที่ดีและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน
6. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา

บทนำ

ความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลสามารถรวมพลังทำงานอย่างได้ผล มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีม ทำให้ต้องหาวิธีสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกด้วยกัน ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก ความเหนียวแน่นหรือความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น กลมเกลียวกันในหมู่สมาชิกเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก
2. ความสำคัญของความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก

กิจกรรมการเรียนรู้

1. ศึกษาความรู้ในเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองทำความเข้าใจในแต่ละเรื่องตามลำดับ
2. ปฏิบัติตามใบกิจกรรมที่ 1
3. ศึกษาความรู้เพิ่มเติมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ใบกิจกรรมที่ 1
2. เอกสารตามบรรณานุกรมใน หน่วยที่ 4
3. เครื่องข่ายอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการอภิปราย
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. ทดสอบความเข้าใจ

1. ความหมายของความสัมพันธ์

ปาร์คเกอร์ (Parker. 1990 : 31-56) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relation) สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้รับบริการซึ่งกลุ่มบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีม นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น งบประมาณ บุคลากร และการประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้สมาชิกที่อยู่ต่างแผนกในหน่วยงานเดียวกันก็สามารถให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เช่น ด้านข้อมูล บุคลากร ความเชี่ยวชาญ เครื่องอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของทีม

ดายเออร์ (Dyer. 1995) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสัมพันธ์ หมายถึง สมาชิกในทีมมีความเชื่อถือไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในทีม

จอห์นสัน และ จอห์นสัน. (Johnson and Johnson. 1991) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสัมพันธ์ หมายถึง สมาชิกทุกคนในทีมส่งเสริมให้มีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การพัฒนาศักยภาพของตนเอง และสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลสามารถรวมพลังทำงานอย่างได้ผล มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีม ทำให้ต้องหาวิธีสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกด้วยกัน ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก ความเหนียวแน่นหรือความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น กลมเกลียวกันในหมู่สมาชิกเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญของความสัมพันธ์

Woodcock (1989 : 75 - 116) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม คือ การทำงานระหว่างกลุ่มเป็นไปในบรรยากาศของสัมพันธ์ภาพที่ดี สมาชิกในทีมเข้าใจปัญหาและความคิดของผู้อื่น พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการนำเอาความคิดเห็นของผู้อื่นมาใช้ในทีม

สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2552) กล่าวว่า ในการทำงานร่วมกันในองค์กร หากองค์กรใดสามารถสร้างทีมได้เข้มแข็ง องค์กรนั้นจะเจริญก้าวหน้ากว่าองค์กรที่เกิดการแตกแยกกัน ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงานเป็นทีมความสัมพันธ์ในทีมงานจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกันต้องมีการเชื่อมโยงกันภายในทีมเรื่องของมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญในการทำงานร่วมกัน เพราะการทำงานเป็นทีมเราต้องทำงานกับคนไม่ใช่ทำงานกับเครื่องจักรและการเสริมสร้างกำลังใจก็เป็นสิ่งหนึ่งที่ต้องมีเพราะคนเรามักทำงานหรือไม่ทำงาน โดยส่วนใหญ่แล้วมักจะต้องมีแรงกระตุ้นไม่ว่าจะเป็นเงินทอง ชื่อเสียง เกียรติยศ ศักดิ์ศรี ฯลฯ คนที่ดูแลองค์กรไม่ว่าจะเป็นงานบุคคลก็ควรจะมีการเสริมสร้างกำลังใจโดยอาจมีรางวัลมอบให้เมื่อทีมงานหรือหน่วยงานใดทำงานได้ถึงเป้าหมายอาจจะต้องจัดการแข่งขันหากว่าองค์กรนั้นเป็นบริษัทที่มีการแข่งขันในการขาย

สูง อาจจะต้องแบ่งคนเป็นทีม ๆ แล้วจัดการแข่งขันการขายขึ้นก็จะช่วยให้เกิดการกระตุ้นการทำงานได้อีกวิธีหนึ่ง

วรารณ ตรีกุลสฤต (2554 : 2-3) กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีความเกี่ยวข้องกันในกิจกรรมของกลุ่ม/ทีมตระหนักใน ความสำคัญของมันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมี ปฏิสัมพันธ์เป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

สรุปได้ว่า กระบวนการสร้างสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ถ้าหากความสัมพันธ์ของสมาชิกใน กลุ่มเป็นไปอย่างดีแล้วการทำงานของกลุ่มก็จะราบรื่นและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการสนับสนุน เกื้อกูลกันและช่วยเหลือแก้ปัญหาและอุปสรรคให้ผ่านพ้นไปได้แต่ถ้ากลุ่มไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แล้วการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นการขัดแย้งกัน การทะเลาะกัน ก็จะกระจายไปทั่ว ด้วยเหตุนี้การปรับปรุง คุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิกย่อมให้ประสิทธิผลของกลุ่มเพิ่มสูงขึ้นด้วย

3. ตัวบ่งชี้ของความสัมพันธ์

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน (Relationships) การทำงานเป็นทีมจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของ สมาชิกในทีมงาน ทำให้ต้องหาวิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน โดย

1. สร้างความไว้วางใจ สมาชิกต้องไม่ถูกซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อน สมาชิก และเห็นคุณค่าของกันและกัน หากมีปัญหาหรืออุปสรรคก็พร้อมจะช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาหรือ อุปสรรคที่เกิดขึ้น

2. มีการเสียสละในการทำงานร่วมกัน สมาชิกต้องเสียสละแรงกายแรงใจรวมทั้งออก ค่าใช้จ่ายบ้างในบางกรณีที่เป็น

3. มีการให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มไม่ใช่รายบุคคล

4. สร้างค่านิยมในการทำงาน โดยนำทีมงานใช้วิธีกระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่ สมาชิกทุกคนเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด

Edelman (1993) ได้แบ่งองค์ประกอบของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานไว้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การยอมรับในการกระจายภาระงานอย่างยุติธรรม

2. การสมัครใจในการให้ความช่วยเหลือเมื่อได้รับการร้องขอ

3. การให้ความร่วมมือในการรักษากฎของส่วนร่วม

4. การร่วมมือปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกคน แม้จะไม่ชอบเพื่อนร่วมงานที่ ปฏิบัติงานด้วยก็ตาม

5. เคารพในความเป็นส่วนตัวของเพื่อนร่วมงานทุกคน

6. ไม่วิพากษ์วิจารณ์เพื่อนร่วมงานอย่างเปิดเผย

ไม่ว่าร้ายเพื่อนร่วมงานต่อหัวหน้างาน

Beyer and Marshall (1981) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ว่าประกอบไปด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความมั่นใจและความไว้วางใจ (Confidence and Trust) หมายถึง การมี ความตรงไปตรงมา เชื่อตรงต่อกัน เชื่อมั่นในความสามารถซึ่งกันและกัน การเปิดเผยข้อมูลที่เป็น และ ความรู้สึกของตนเองต่อผู้ร่วมงานทั้งในด้านส่วนตัวและส่วนงาน
2. การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Mutual help) หมายถึง ความเต็มใจที่จะ แบ่งปัน ความรู้ให้แก่กัน สัมผัสใจในการช่วยทำงาน แบ่งเบาปริมาณงานของเพื่อนร่วมงาน รวมถึง ปกป้องสิทธิประโยชน์ของเพื่อนร่วมงาน
3. การให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Mutual support) หมายถึง การให้การยอมรับ นับถือและเต็มใจที่จะรับฟังผู้อื่น การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก การให้กำลังใจซึ่งกันและกันทั้งใน เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากเรื่องงาน การเป็นที่ปรึกษาให้ข้อเสนอแนะใน การทำงาน รวมถึงการส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ
4. ความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ (Friendliness and enjoyment) หมายถึง การมี ทัศนคติที่ดีและมีการแสดงออกที่อบอุ่นในการทำงานร่วมกัน การให้ความสนใจและห่วงใยต่อเพื่อน ร่วมงานซึ่งอาจจะแสดงออกโดยการสังสรรค์กันทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร การสร้าง บรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่กันด้วยรอยยิ้ม มีการร่วมยินดีต่อ เพื่อนร่วมงานเมื่อเพื่อนร่วมงานมีความก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จในโอกาสต่าง ๆ
5. การทำของกลุ่มที่มุ่งเน้นความสำเร็จร่วมกัน (Team efforts toward goal achievement) หมายถึง ความร่วมมือกันในการกระตุ้นส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันในกลุ่ม ยอมรับใน ความแตกต่าง และยอมรับในความสามารถของบุคคล การใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่าง เต็มที่ มีการรวมกลุ่มและกำหนดบทบาทของสมาชิกอย่างชัดเจน มีการทบทวนและประเมินรวมถึง แก้ไขผลงานของกลุ่มอยู่เสมอ
6. การริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริม สนับสนุน และตระหนักถึงคุณค่าในผลงานของบุคคลอื่น ที่แสดงออกโดยการร่วมมือต่อโครงการใหม่ ๆ วิพากษ์วิจารณ์ผลงานและจัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนวิธีการ ทำงานหากพบวิธีการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพกว่าเดิม
7. การติดต่อสื่อสารระบบเปิด (Open communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกันอย่างตรงไปตรงมา มีอิสระและมีความรู้สึกปลอดภัยในการอภิปรายปัญหาต่อกัน มี การแบ่งปันข้อมูลและมีความเต็มใจในการรับข้อมูลจากผู้อื่น มีความสามารถในการจัดการกับความ ขัดแย้งอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา สามารถสื่อสารแบบตัวต่อตัว เป็นกันเองได้ สมาชิกในกลุ่ม สามารถรับข้อมูลได้อย่างทั่วถึงและตรงกันทุกครั้ง รวมถึงมีการประสานงานที่ดี สม่่าเสมอทั้งข้อมูลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
8. ความเป็นอิสระจากการคุกคาม (Freedom from threat) หมายถึง ความสามารถ ในการพิจารณาขอบเขตหน้าที่ของสมาชิกด้วยความจริงใจปราศจากอคติ การสร้างความรู้สึกยอมรับ สมาชิกในทีมอย่างจริงจัง มีบรรยากาศที่ปราศจากความเครียดและสามารถวิพากษ์วิจารณ์สมาชิกใน ทีมได้อย่างสร้างสรรค์ มีสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเอง มีความ มั่นคงและสม่ำเสมอของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม มีโอกาสเท่าเทียมกันในการพัฒนาตนเอง

และมีการพิจารณาความดีความชอบโดยอาศัยการพิจารณาผลงานเป็นสำคัญ สามารถปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่มได้ทุกคนโดยปราศจากการควบคุมกันและกัน

สำนักงาน ก.พ. (2552) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมในระดับที่

4 ประกอบด้วย

1. ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ
2. ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ
3. รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ

และสมรรถนะการทำงานเป็นทีมในระดับที่ 2 ประกอบด้วย

1. สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
2. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
3. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของ

เพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง

ใบกิจกรรมที่ 1

1. บอกแนวทางของการสร้างความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก มาพอสังเขป

.....

.....

.....

.....

.....

.....

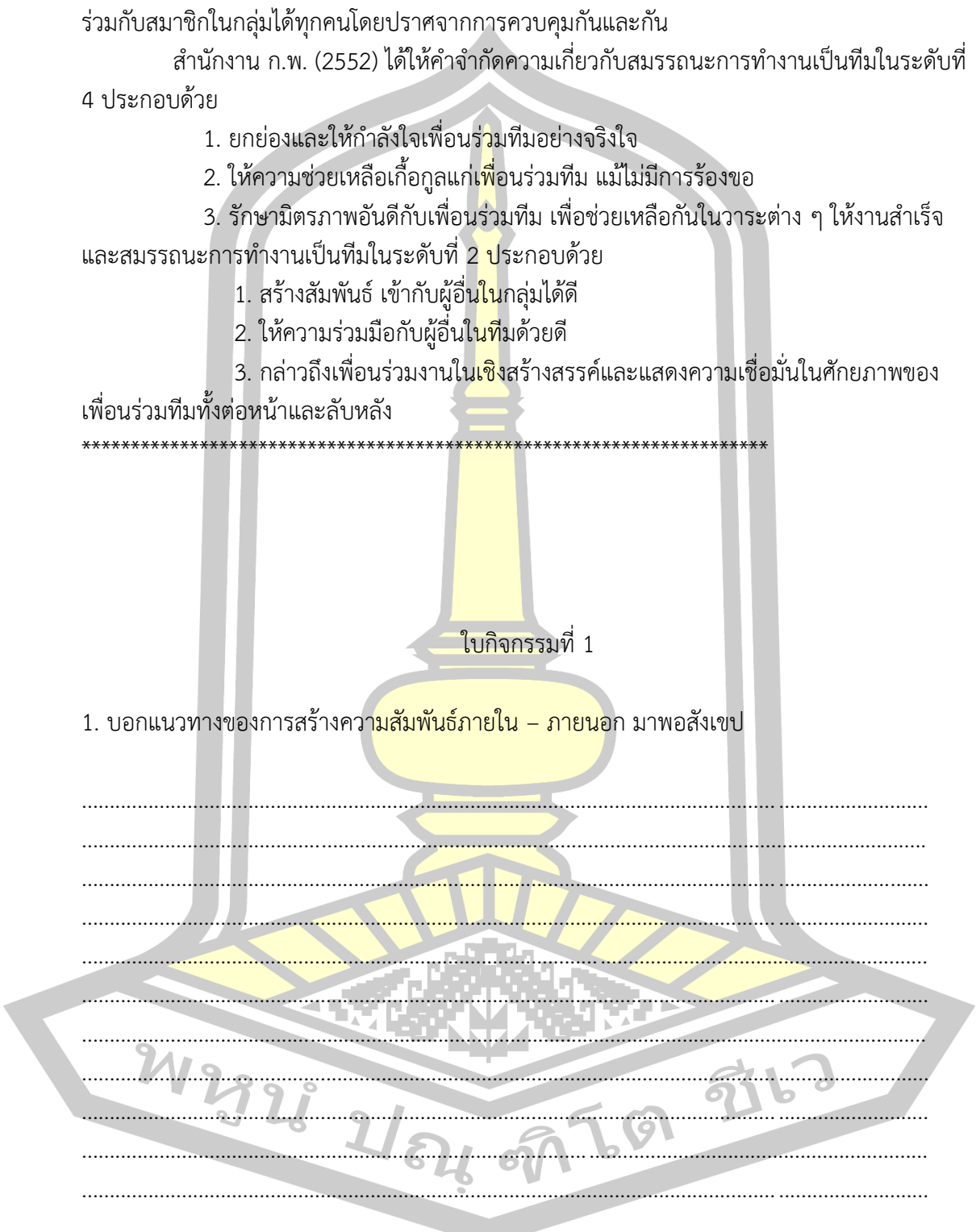
.....

.....

.....

.....

2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคุณครูท่านอื่น ร่วมกันอภิปราย ในเรื่องความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก



ทดสอบความเข้าใจ

จากเนื้อหาใน หน่วยที่ 4 ความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และเป็นสิ่งที่ครูต้องตระหนักถึงความสำคัญและต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสิ่งสำคัญที่เป็นเป้าหมายรออยู่ คือ การทำงานที่มีประสิทธิภาพ งานได้รับการพัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้น จึงขอทบทวน วัตถุประสงค์ความเข้าใจดังนี้

1. ความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก ที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะอย่างไร

2. องค์ประกอบของความสัมพันธ์ภายใน – ภายนอก ประกอบด้วยอะไรบ้าง

พูน บณฺ ทิโต ชีเว

หน่วยที่ 5 การติดต่อสื่อสาร (จำนวน 3 ชั่วโมง)

โปรดอ่านแนวทางการเรียนรู้ด้วยตนเองเรื่อง การติดต่อสื่อสาร แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ และปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่กำหนด

ตัวบ่งชี้

1. การใช้ภาษาที่ถูกต้องและทำให้เกิดความเข้าใจ
2. การใช้ภาษาที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือ
3. การมีเจตนาและทัศนคติที่แน่วแน่ในการสื่อสาร
4. การใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารทำให้ประสบความสำเร็จ
5. การมีความรู้ในเรื่องที่สื่อสาร

บทนำ

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การถ่ายโอนข้อมูลข้อความด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ฝ่ายหนึ่งรับรู้ความหมายของอีกฝ่ายหนึ่งและเกิดผลตอบสนอง การให้ความหมายของการสื่อสารข้างต้นนั้นโดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันหรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ ซึ่งเชื่อมระหว่างความรู้ทางภาษาทักษะทางภาษาและความสามารถในการสื่อสารเพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ด้านภาษาไปใช้ในการสื่อสาร

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในการติดต่อสื่อสาร

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของการติดต่อสื่อสาร
2. ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

กิจกรรมการเรียนรู้

1. ศึกษาความรู้ในเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองทำความเข้าใจในแต่ละเรื่องตามลำดับ
2. ปฏิบัติตามใบกิจกรรมที่ 1
3. ศึกษาความรู้เพิ่มเติมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ใบกิจกรรมที่ 1
2. เอกสารตามบรรณานุกรมใน หน่วยที่ 5
3. เครื่องข่ายอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการอภิปราย
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. ทดสอบความเข้าใจ

1. ความหมายของการสื่อสาร

McQual (2005) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสาร หมายถึง การติดต่อกันระหว่างมนุษย์ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ฝ่ายหนึ่งรับรู้ความหมายของอีกฝ่ายหนึ่งและเกิดผลตอบสนองการให้ความหมายของการสื่อสารในข้างต้นนั้น ไม่ใช่ความหมายที่สมบูรณ์แบบ เนื่องจากความหมายของการสื่อสารนั้นครอบคลุมการใช้ชีวิตประจำวันของคนเราในแทบทุกเรื่องและทุกเวลาทุกด้าน

วีรัช สงวนวงษ์วาน (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสาร คือการถ่ายโอน(Transfer and understanding of meaning) ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จ ก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจถูกต้อง การสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communication) และเป็นเครือข่ายองค์กรที่เรียกกันโดยทั่วไปว่าการติดต่อสื่อสารขององค์กร (Organization communication)

จิตติภพ ชยธวัช (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสารเป็นการส่งมอบสารสนเทศและส่งความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งโดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันหรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง การถ่ายโอนข้อมูลข้อความด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ฝ่ายหนึ่งรับรู้ความหมายของอีกฝ่ายหนึ่งและเกิดผลตอบสนอง การให้ความหมายของการสื่อสารข้างต้นนั้นโดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันหรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ ซึ่งเชื่อมระหว่างความรู้ทางภาษาทักษะทางภาษาและความสามารถในการสื่อสารเพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ด้านภาษาไปใช้ในการสื่อสาร

2. ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

กรีซ สืบสนธิ์ (2537) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญ ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหาร เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอดเป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจผลงาน ฯลฯ การสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นและ

สำคัญมากสำหรับผู้บริหารทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตนเองพอ ๆ กับทักษะในการบริหารงาน

2. เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่ายการสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันนำมาซึ่งความสนิทสนมความไว้วางใจสิ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ กับพนักงานโดยรวม

3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้นการสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจหากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสารกล้าที่จะถามกล้าที่จะออกความคิดเห็นทั้งตั้งและช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากขึ้น

4. ช่วยให้เกิดการปฏิบัติการกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้และประสานงานทำให้ทุกหน่วยงานทำหน้าที่ของตนไปยังคล้องจองกับการทำงานหน่วยงานอื่น ๆ สะดวกมากขึ้น สำหรับผู้จัดการในการบริหารองการและความรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหวความต้องการของหน่วยงานอื่น ๆ จะทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพการที่บุคลากรขององค์การทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรีมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสารย่อมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์คิดที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุดนำองค์กรไปสู่ความเจริญ การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นไม่ว่าคนนั้นจะอยู่ในระดับใดขององค์กรย่อมนำให้ผู้ที่ได้รับเกิดความภาคภูมิใจ

เสนาะ ดิยาว (2530) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการสื่อสารประกอบด้วย

1. การสื่อสารเกิดขึ้นตลอดเวลา
2. การสื่อสารมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
3. การสื่อสารทุกอย่างย่อมมีเป้าหมาย
4. การสื่อสารเป็นสิ่งคมอย่างหนึ่ง
5. การสื่อสารทุกอย่างจะแสดงให้เห็นสองลักษณะคือเนื้อหาสาระของการสื่อสารกับ

ความสัมพันธ์ของผู้สื่อสารด้วยกัน

6. การสื่อสารเป็นเรื่องสลับซับซ้อน

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอด เป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจในเป้าหมาย การสื่อสารเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างทีมงาน เข้าใจกันกล้าที่จะสื่อสาร กล้าแสดงความคิดเห็นช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ตัวบ่งชี้ของการติดต่อสื่อสาร

คเนลและสเวน (1980) และเซวิกนอน (Savignon,1982) ได้แยกกรอบของความสามารถในการสื่อสารไว้ 4 องค์ประกอบดังนี้

1. ความสามารถทางด้านไวยากรณ์หรือโครงสร้าง (grammatical competence) หมายถึง ความรู้ด้านภาษา ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับคำศัพท์ โครงสร้างของคำ ประโยคตลอดจนการสะกดและการออกเสียง

2. ความสามารถด้านสังคม (sociolinguistic competence) หมายถึง การใช้คำ และ โครงสร้างประโยคได้เหมาะสมตามบริบทของสังคม เช่นการขอโทษ การขอบคุณ การถามทิศทางและ ข้อมูลต่าง ๆ และการใช้ประโยคคำสั่ง เป็นต้น

3. ความสามารถในการใช้โครงสร้างภาษาเพื่อสื่อความหมายด้านการพูดและเขียน (discourse competence) หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมระหว่างโครงสร้างภาษา (grammatical form) กับความหมาย (meaning) ในการพูดและเขียนตามรูปแบบและสถานการณ์ที่ แตกต่างกันไป

4. ความสามารถในการใช้กลวิธีในการสื่อความหมาย (strategic competence) หมายถึง การใช้เทคนิคเพื่อให้การติดต่อสื่อสารประสบความสำเร็จโดยเฉพาะการสื่อสารด้านการพูด เช่นการใช้ภาษา

Berl (1960) เป็นผู้คิดกระบวนการของการสื่อสารไว้ในลักษณะรูปแบบจำลองซึ่งแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของการสื่อสารไว้อย่างชัดเจนอันประกอบด้วย

1. ผู้ส่ง (Sources) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสารโดยมีความสามารถในการ “การเข้ารหัส” (Encode) เนื้อหาข่าวสาร มีทัศนคติที่ดีต่อผู้รับเพื่อผลในการสื่อสาร มีความรู้อย่างดี เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่จะส่งและควรมีความสามารถในการปรับระดับของข้อมูลนั้นให้เหมาะสมและ ง่ายต่อระดับความรู้ของผู้รับตลอดจนมีพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับผู้รับด้วย

2. ข่าวสาร (Message) เกี่ยวข้องทางด้านเนื้อหา สัญลักษณ์ และวิธีการส่งข่าวสารนั้น

3. ช่องทางในการส่ง (Channel) หมายถึง วิธีการที่จะส่งข่าวสารโดยการให้ผู้รับข่าวสาร ข้อมูลผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 หรือเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง เช่น การฟัง การดู การสัมผัส การลิ้มรส หรือการได้กลิ่น

4. ผู้รับ (Receiver) ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะความชำนาญในการสื่อสาร โดยมีความสามารถ ใน “การถอดรหัส” (Decode) สารเป็นผู้มีทัศนคติระดับความรู้และพื้นฐานทางสังคมวัฒนธรรม เช่นเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกันกับผู้ส่งจึงจะทำให้การสื่อสารนั้นได้ผล

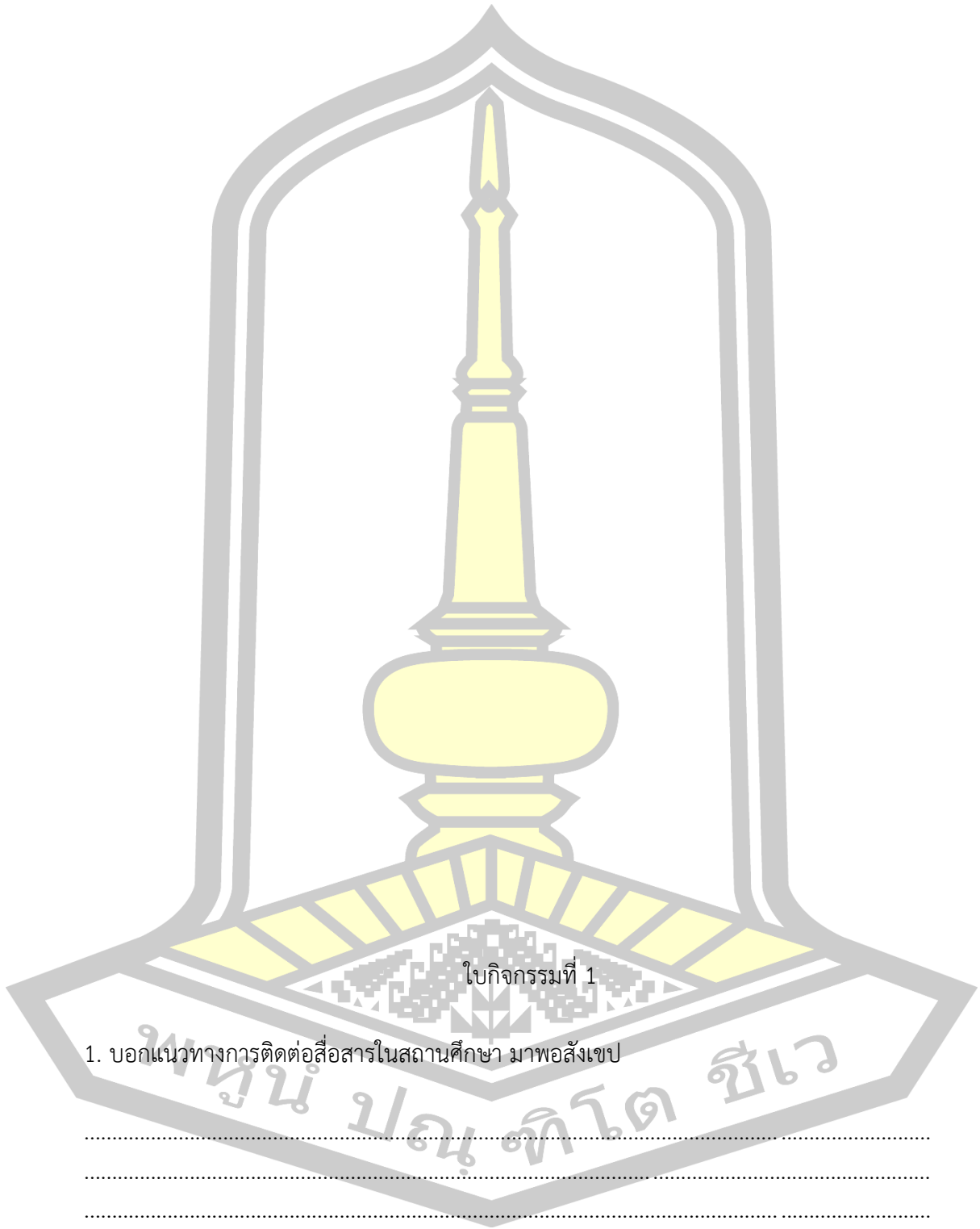
แบบจำลอง SMCR ของเบอร์โร จะให้ความสำคัญในปัจจุบันต่าง ๆ ที่มีผลทำให้การสื่อสาร ประสบผลสำเร็จได้แก่

1. ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skills) หมายถึง ทักษะซึ่งทั้งผู้ส่งและผู้รับ ควรจะมีความชำนาญในการส่งและการรับสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันได้อย่างถูกต้อง

2. ทัศนคติ (Attitudes) เป็นทัศนคติของผู้ส่งและผู้รับซึ่งมีผลต่อการสื่อสารถ้าผู้ส่งและ ผู้รับมีทัศนคติที่ดีต่อกันก็จะทำให้การสื่อสารได้ผลดีทั้งนี้เพราะทัศนคดีย่อมเกี่ยวข้องไปถึงการยอมรับ ซึ่งกันและกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับด้วย

3. ระดับความรู้ (Knowledge Levels) ถ้าผู้ส่งและผู้รับมีระดับความรู้เท่าเทียมกันก็จะ ทำให้การสื่อสารนั้นลุล่วงไปด้วยดี แต่ถ้าหากความรู้ของผู้ส่งและผู้รับมีระดับที่แตกต่างกันย่อมจะต้อง มีการปรับความยากง่ายของข้อมูลที่จะส่งในด้านความยากง่ายของภาษาและถ้อยคำสำนวนที่ใช้

4. ระบบสังคมและวัฒนธรรม (Socio – culture Systems) ระบบสังคมและวัฒนธรรม ในแต่ละชาติเป็นสิ่งที่มีส่วนกำหนดพฤติกรรมของประชาชนในชาตินั้น ซึ่งเกี่ยวข้องไปถึง ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติสังคมและวัฒนธรรมในแต่ละชาติย่อมมีความแตกต่างกันไป



ใบกิจกรรมที่ 1

1. บอกแนวทางการติดต่อสื่อสารในสถานศึกษา มาพอสังเขป

.....

.....

.....

.....

.....

.....

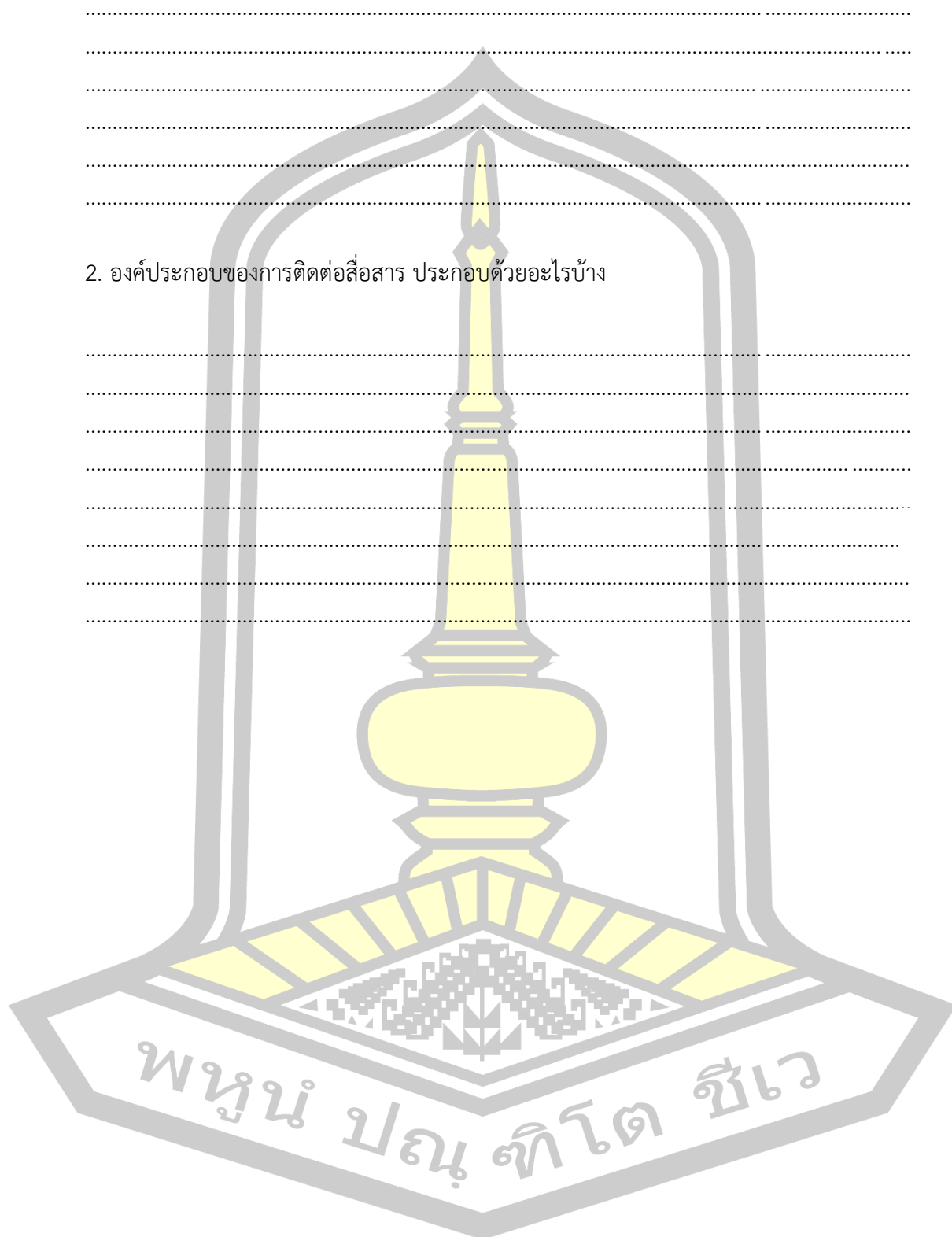
2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคุณครูท่านอื่น ร่วมกันอภิปราย ในเรื่องการติดต่อสื่อสาร

ทดสอบความเข้าใจ

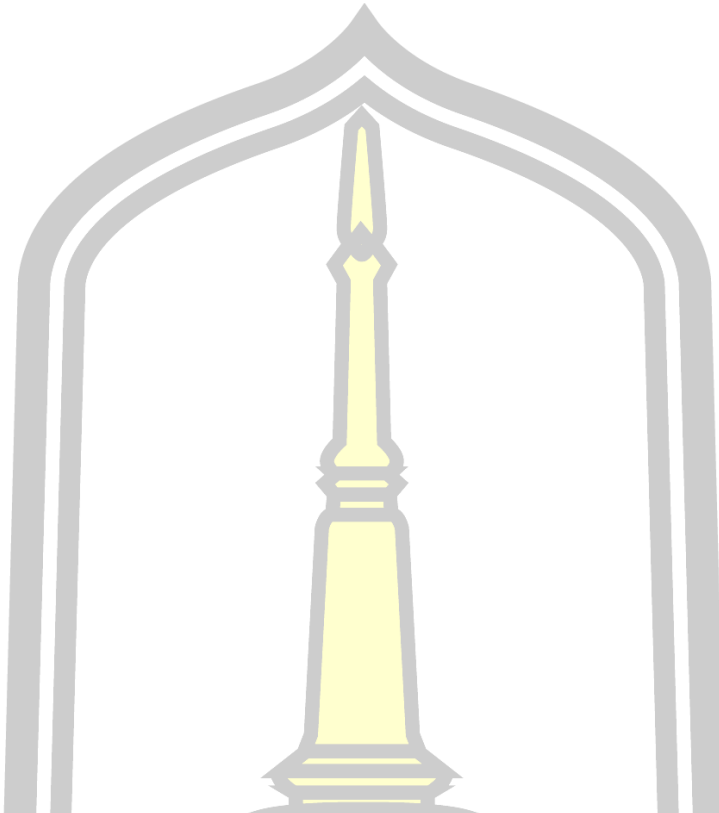
จากเนื้อหาใน หน่วยที่ 5 การติดต่อสื่อสาร ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและเป็นสิ่งที่ครูต้องตระหนักถึงความสำคัญและต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสิ่งสำคัญที่เป็นเป้าหมายรออยู่ คือ การติดต่อสื่อสาร ครูได้รับการพัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพและการทำงานที่มีประสิทธิผล ดังนั้น จึงขอทบทวน วัดระดับความเข้าใจดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะอย่างไร

2. องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วยอะไรบ้าง



ภาพประกอบ







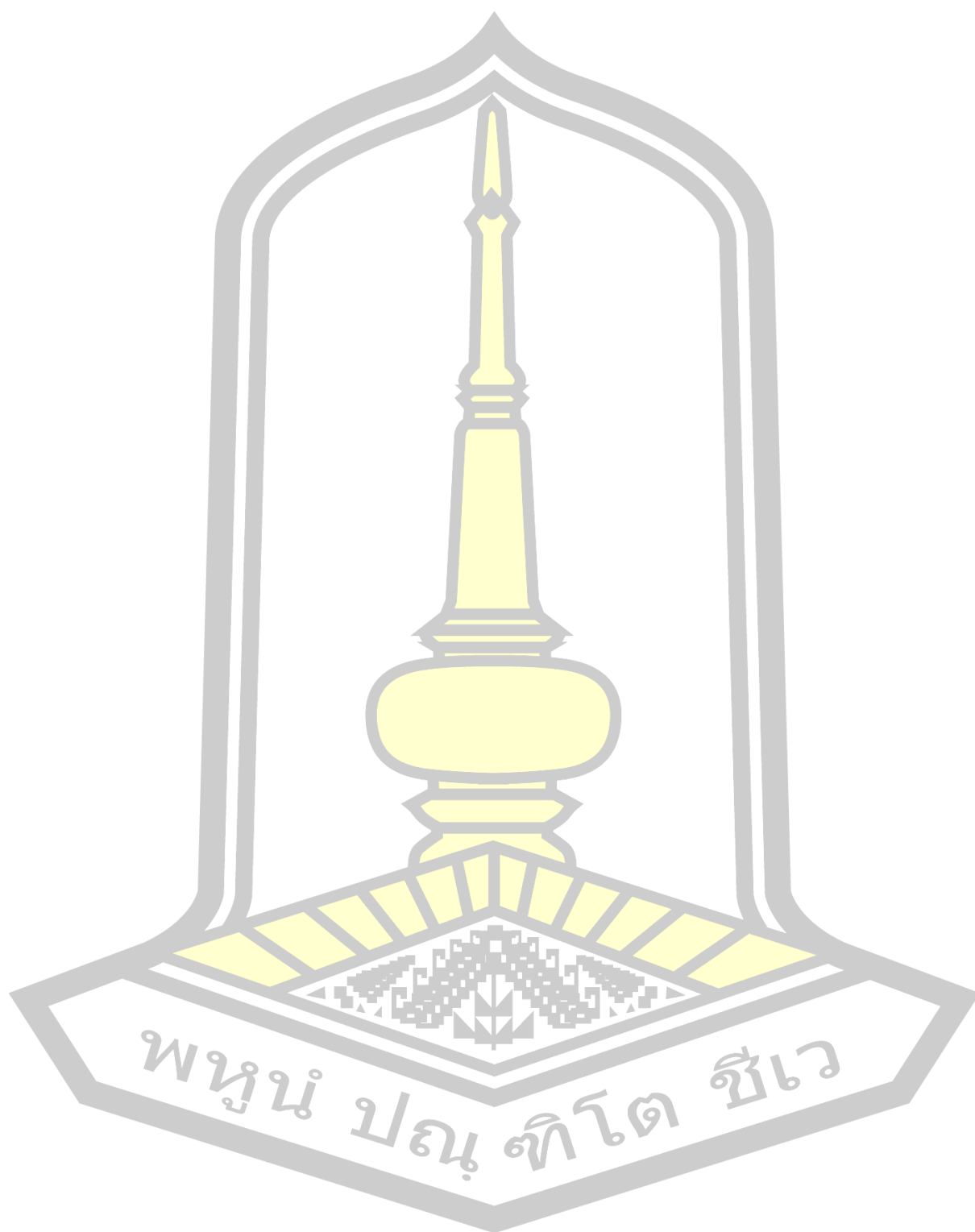








ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์





ที่ อว 0605.5(2)/ว271

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

27 มกราคม 2563

เรื่อง ขอบขออนุญาตคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวพีรดา มุงคุณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.เหมมิญช์ ธนปัทมมีมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0846869978



ที่ อว 0605.5(2)/272

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

27 มกราคม 2563

เรื่อง ขออนุญาตครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย
เรียน

ด้วย นางสาวพีรดา มุ่งคุณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.เหมมิญช์ ธนปัทม์มีมติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขออนุญาตครุภัณฑ์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวพีรดา มุ่งคุณ ทำการทดลอง ใช้เครื่องมือเพื่อ นิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0846869978



ที่ อว 0605.5(2)/273

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

27 มกราคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน

ด้วย นางสาวพีรดา มุ่งคุณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.เหมมิมิณี ธิษณ์มิมิณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวพีรดา มุ่งคุณ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0846869978



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว723 วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงาน
เป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

เรียน

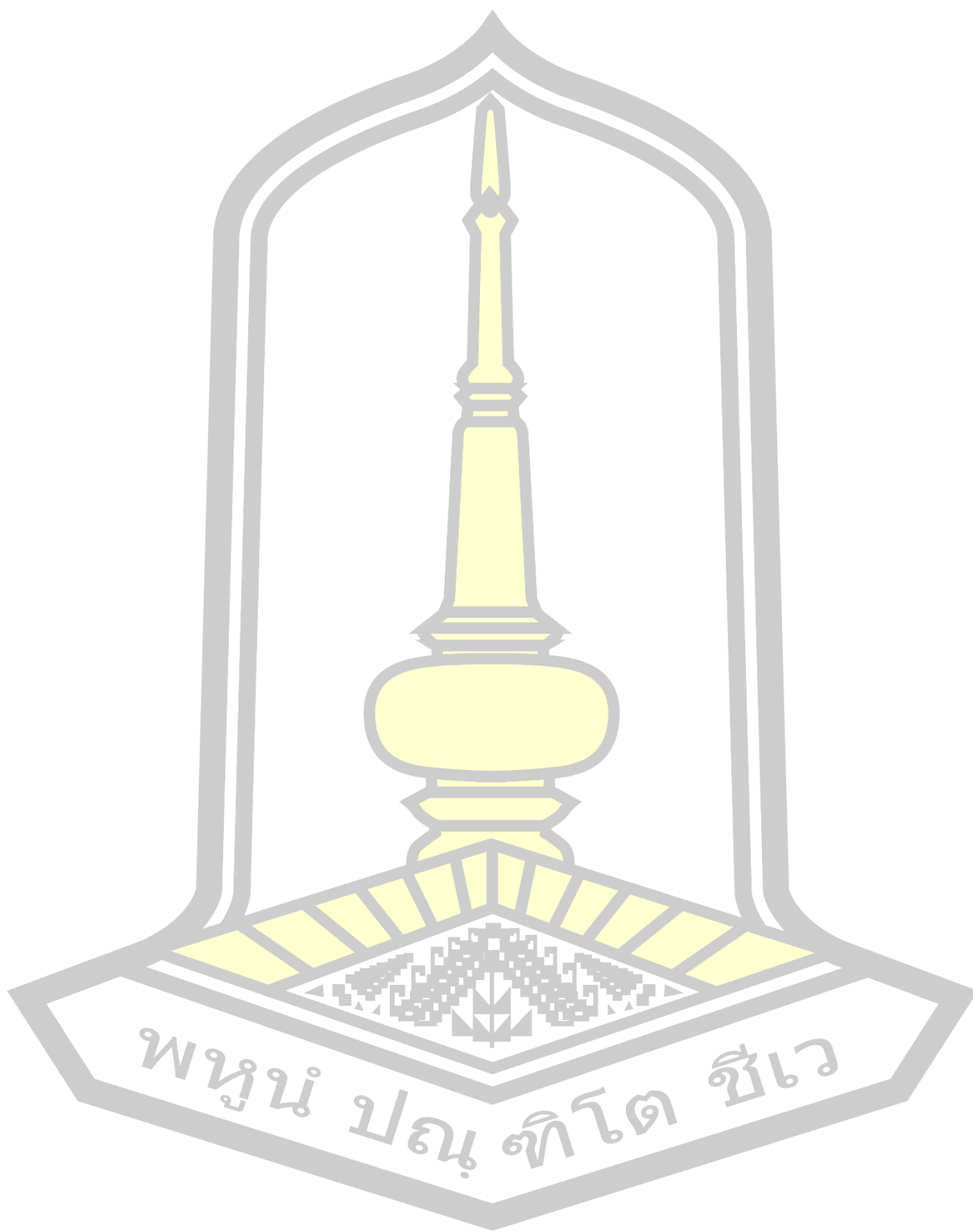
ด้วย นางสาวพิรดา มุงคุณ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาโปรแกรม
เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4" ซึ่งเป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการ (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.เหมมิญช์
ธนปัทม์มีมติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ
มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและ
ประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ขอนแก่น เขต 4 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

มณู ที ๒๕



พหุณํ ปณฺ ทิโต ชีเว

ประวัติผู้เขียน

| | |
|----------------------|---|
| ชื่อ | นางสาวพีรดา มุงคุณ |
| วันเกิด | วันที่ 4 เมษายน พ.ศ. 2534 |
| สถานที่เกิด | อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน | บ้านเลขที่ 102 หมู่ที่ 6 ตำบลโพนทอง อำเภอเขียงยืน จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44160 |
| ตำแหน่งหน้าที่การงาน | ครู |
| สถานที่ทำงานปัจจุบัน | โรงเรียนบ้านฝางวิทยา ตำบลบ้านฝาง อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40170 |
| ประวัติการศึกษา | พ.ศ. 2549 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนเขียงยืนพิทยาคม พ.ศ. 2552 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเขียงยืนพิทยาคม พ.ศ. 2557 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาวิชาคณิตศาสตรศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2563 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |

พูนุ่ ปณุ่ ทิโต ชีเว