



การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

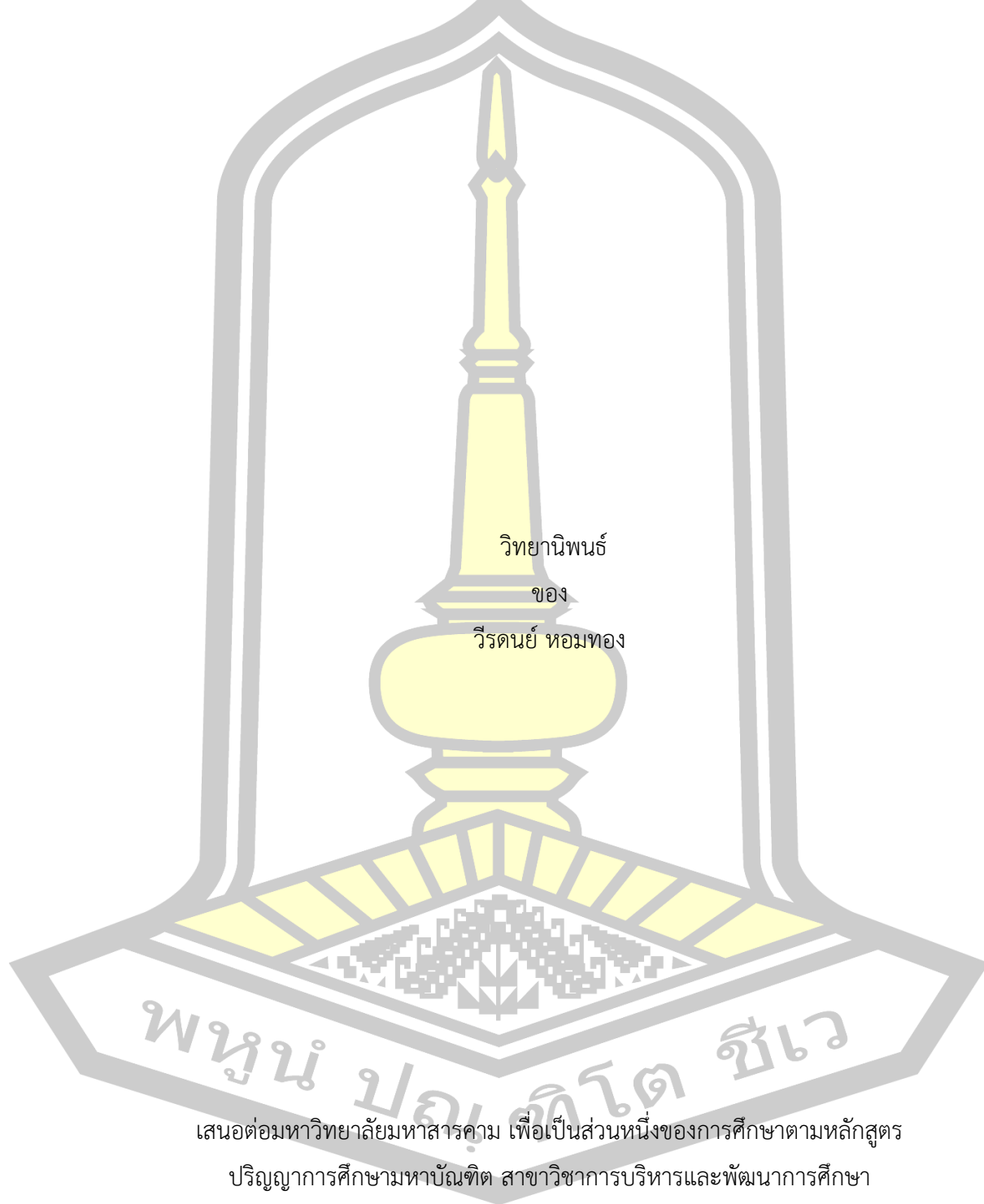
วิทยานิพนธ์  
ของ  
วีรदनย์ หอมทอง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
ตุลาคม 2561

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25



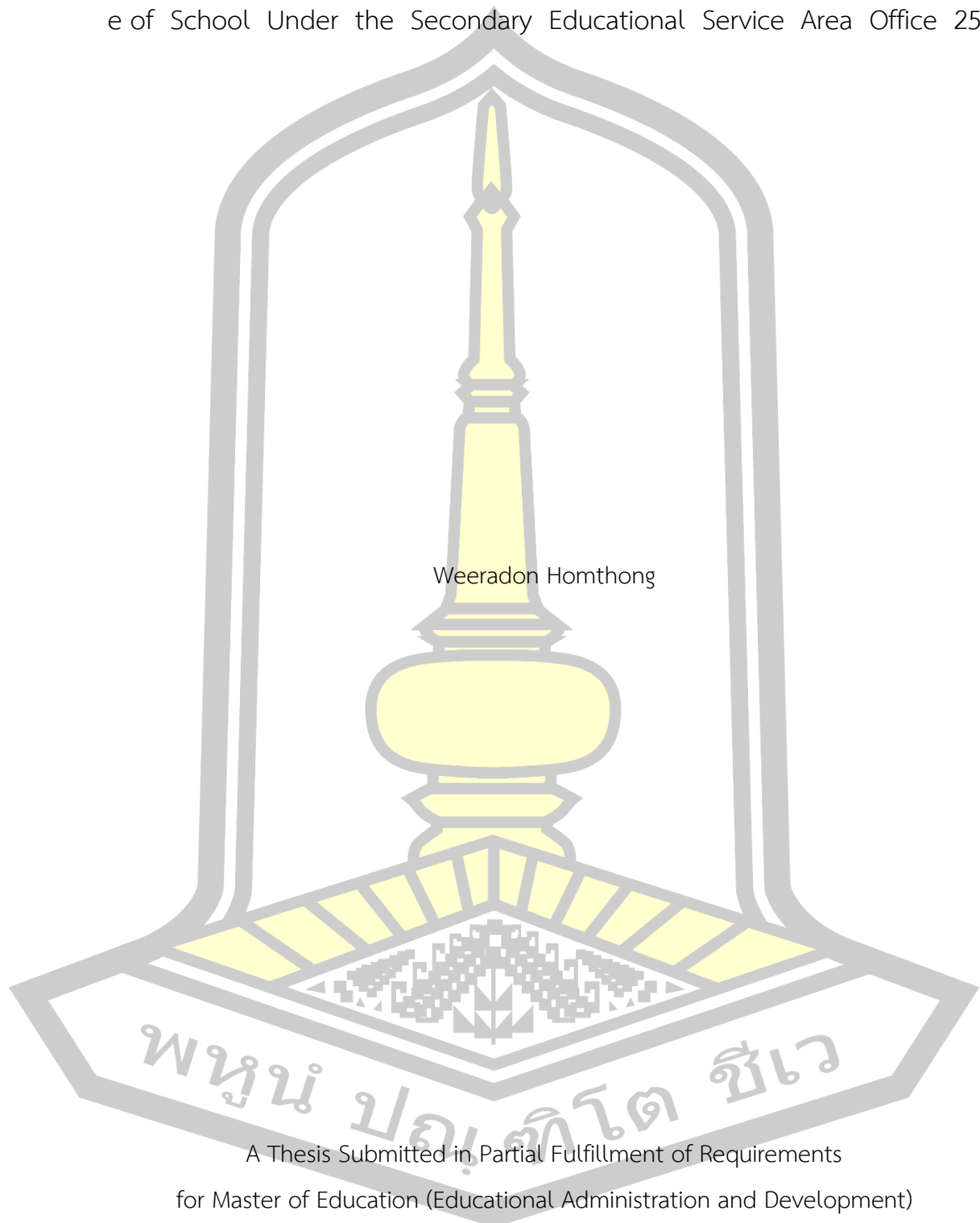
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

ตุลาคม 2561

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing Enhance of Team Working Teacher's Competency Guideline  
of School Under the Secondary Educational Service Area Office 25



Weeradon Homthong

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

October 2018

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายวีรदनย์ หอมทอง แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณณ์ )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. ประสาท เนืองเฉลิม )

..... กรรมการ

(ผศ. ดร. อำนาง ชนวงค์ )

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

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

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....  
(ผศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วัน.....เดือน.....ปี.....

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25		
<b>ผู้วิจัย</b>	วีรศรณีย์ หอมทอง		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร. ประสาท เนืองเฉลิม		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษามหาบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีการศึกษา</b>	2561

### บทคัดย่อ

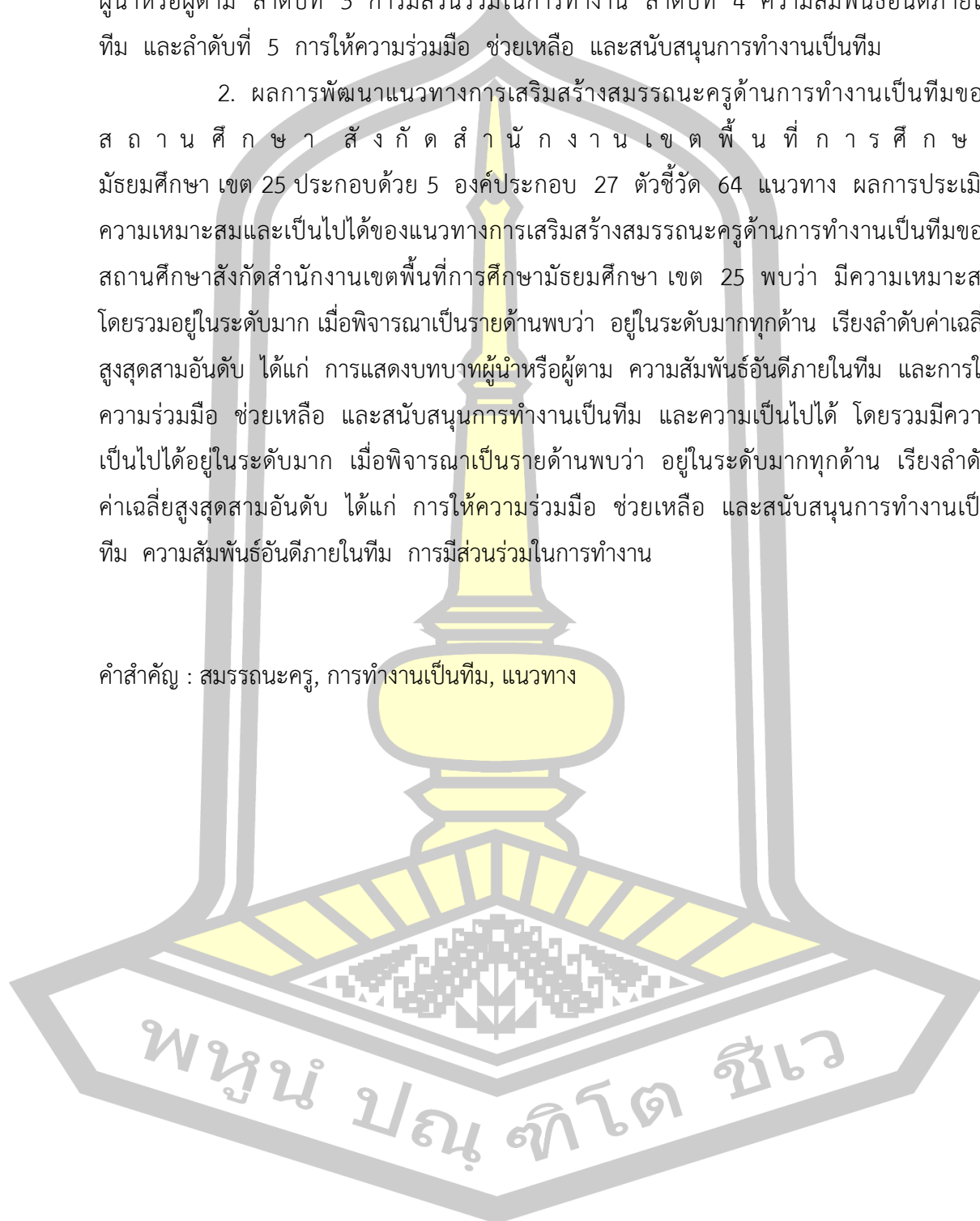
การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 2) พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 และระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า

1. สรุปผลการวิจัย ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 27 ตัวชี้วัด ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ การมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมและเป็นรายด้าน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหา

น้อย ดังนี้ ลำดับที่ 1 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ ลำดับที่ 2 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ลำดับที่ 3 การมีส่วนร่วมในการทำงาน ลำดับที่ 4 ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม และลำดับที่ 5 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

2. ผลการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 27 ตัวชี้วัด 64 แนวทาง ผลการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ ได้แก่ การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม และการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ ได้แก่ การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม การมีส่วนร่วมในการทำงาน

คำสำคัญ : สมรรถนะครู, การทำงานเป็นทีม, แนวทาง



<b>TITLE</b>	Developing Enhance of Team Working Teacher's Competency Guideline of School Under the Secondary Educational Service Area Office 25		
<b>AUTHOR</b>	Weeradon Homthong		
<b>ADVISORS</b>	Associate Professor Prasart Nuangchalem , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2018

### ABSTRACT

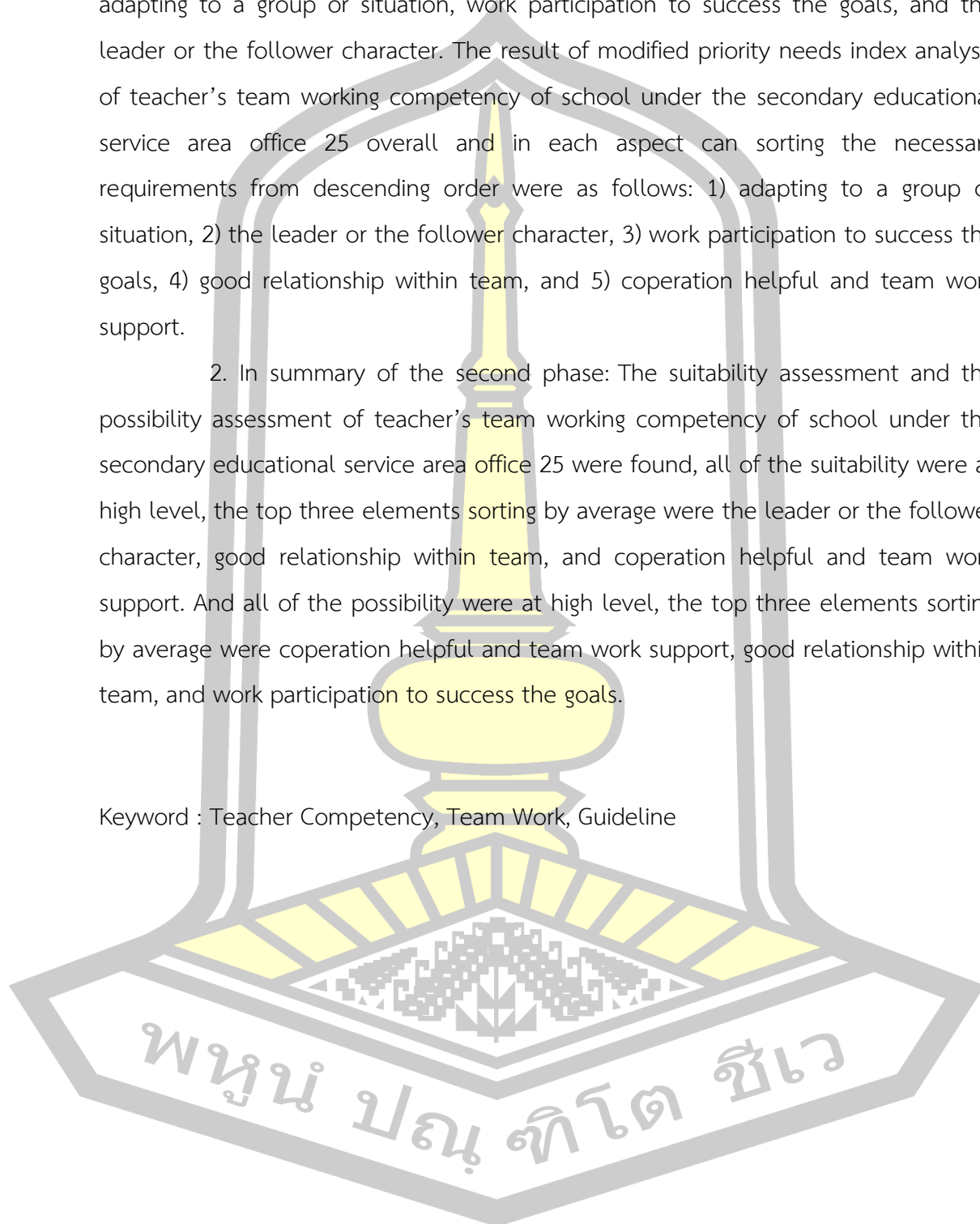
This research aimed to 1) study the current state and desirable state of teacher's team working competency of school under the secondary educational service area office 25, 2) develop the enhance of team working teacher's competency guideline of school under the secondary educational service area office 25. This research have 2 phases the first phase: study the current state and desirable state of teacher's team working competency of school under the secondary educational service area office 25, and the second phase: develop the enhance of team working teacher's competency guideline of school under the secondary educational service area office 25. Descriptive statistics used in this research were mainly percentage, average, standard deviation and modified priority needs index. The result of research were found:

1. In summary of the first phase: the teacher's team working including 5 components 27 indicators. The current state and desirable state of teacher's team working competency of school under the secondary educational service area office 25 were found, all of the current state were at moderate level, the top three elements sorting by average were good relationship within team, cooperation helpful and team work support, and work participation to success the goals. And all of the

desirable state were at high level, the top three elements sorting by average were adapting to a group or situation, work participation to success the goals, and the leader or the follower character. The result of modified priority needs index analysis of teacher's team working competency of school under the secondary educational service area office 25 overall and in each aspect can sorting the necessary requirements from descending order were as follows: 1) adapting to a group or situation, 2) the leader or the follower character, 3) work participation to success the goals, 4) good relationship within team, and 5) cooperation helpful and team work support.

2. In summary of the second phase: The suitability assessment and the possibility assessment of teacher's team working competency of school under the secondary educational service area office 25 were found, all of the suitability were at high level, the top three elements sorting by average were the leader or the follower character, good relationship within team, and cooperation helpful and team work support. And all of the possibility were at high level, the top three elements sorting by average were cooperation helpful and team work support, good relationship within team, and work participation to success the goals.

Keyword : Teacher Competency, Team Work, Guideline





## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณณ์ ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ กรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธน์ เนื่องเฉลิม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การอบรมสั่งสอน ประสิทธิ์ประสาทวิชา จนผู้วิจัยเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และประสบความสำเร็จในการศึกษาเล่าเรียนจนถึงบัดนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.รุ่งนภา แสนอำนวยการผล คุณเสาวนีย์ เวชพิทักษ์ คุณภัทรภรณ์ เบญจวัฒน์านนท์ คุณนิตยา อินทร์พรหมมา คุณยุภาพร หรเสริฐ คณะผู้ทรงคุณวุฒิผู้ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและแนวทางในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสุรเชษฐ รูปต่ำ รองผู้อำนวยการทำดี พิศพล รองผู้อำนวยการรุ่งเรือง ศรฤทธิ์ คุณครูลภัสสรณ์ สิงห์เทพ และคุณครูพิสิฏ์ นิลศิริ คณะผู้เชี่ยวชาญผู้ตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารและคณะครู โรงเรียนหนองสองห้องวิทยา และโรงเรียนเมืองพลพิทยาคม ที่ได้กรุณาให้คำชี้แนะและแนวคิดในการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณ กำลังใจที่ดีจากบิดา มารดา ญาติ ๆ และครอบครัว คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู และบูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้ให้การอบรมสั่งสอนประสิทธิ์ประสาทวิชา ซึ่งผู้วิจัยจะนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาการทำงานและการดำเนินชีวิต เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและประเทศชาติต่อไป

วีรตนย์ หอมทอง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
บัญชีตาราง.....	ฉ
บัญชีภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
การบริหารการศึกษาและการบริหารสถานศึกษา.....	8
สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม.....	16
แนวทางและการพัฒนาแนวทาง.....	47
การพัฒนาครู.....	49
บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25.....	56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59

1. งานวิจัยในประเทศ .....	59
2. งานวิจัยต่างประเทศ .....	63
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	65
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 .....	66
ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 .....	70
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	73
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	75
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	75
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	75
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	75
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	118
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	118
สรุปผล .....	118
อภิปรายผล .....	119
ข้อเสนอแนะ .....	121
บรรณานุกรม .....	122
ภาคผนวก .....	126
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	127
ภาคผนวก ข การหาค่าคุณภาพเครื่องมือ .....	146
ภาคผนวก ค แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม .....	154
ประวัติผู้เขียน .....	157

## บัญชีตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงเกณฑ์การวัดระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.).....	35
ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม.....	38
ตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม.....	40
ตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์อันดีภายในทีม.....	42
ตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์.....	44
ตาราง 6 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์.....	45
ตาราง 7 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย.....	47
ตาราง 8 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	76
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวม.....	77
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม.....	78
ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านความสัมพันธ์อันดีภายในทีม.....	79

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์.....	81
ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม.....	82
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย.....	83
ตาราง 15 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงและลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 โดยรวม.....	84
ตาราง 16 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงและลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม.....	85
ตาราง 17 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงและลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ด้านความสัมพันธ์อันดีภายในทีม.....	86
ตาราง 18 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงและลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์.....	87
ตาราง 19 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงและลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม.....	87
ตาราง 20 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงและลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย.....	88
ตาราง 21 ร่างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25.....	98

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวม.....	104
ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการให้ความ ร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม .....	105
ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความ เป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านความสัมพันธ์อันดีภายใน ทีม.....	109
ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการปรับตัว เข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์.....	112
ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการแสดง บทบาทผู้นำหรือผู้ตาม.....	114
ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการมีส่วนร่วม ในการทำงาน.....	116
ตาราง 28 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 .....	150
ตาราง 29 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์.....	153

## บัญชีภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	6
ภาพประกอบ 2 การเปรียบเทียบสมรรถนะด้วยภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model).....	21
ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคล สมรรถนะ และผลงาน .....	22
ภาพประกอบ 4 กรอบแนวคิดในการคัดเลือกพนักงาน (Binning and Barrett, 1989: 114)..	22
ภาพประกอบ 5 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการและผลที่คาดหวัง.....	66



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

โรงเรียนเป็นองค์กรที่มีหน้าที่ในการให้บริการการศึกษาและสร้างคนให้มีคุณภาพตามเป้าหมายของรัฐบาล การบริหารจัดการทีมงานให้มีประสิทธิภาพจึงเป็นงานสำคัญที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้การประสานงานให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติหน้าที่ตามหลักการของการบริหารที่ดี โดยผู้บริหารที่ดี จะต้องมีการจัดกระบวนการการทำงานอย่างเป็นระบบ ด้านการวางแผนงาน การจัดระเบียบงาน การประสานงาน การสื่อความหมาย การมอบหมายงาน การวินิจฉัยสั่งการการมีมนุษย์สัมพันธ์ กระบวนการกลุ่ม การประเมินผลงาน และมีเทคนิควิธีการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม โดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เงินทุน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และระยะเวลาในการดำเนินงาน (Critical Moment) ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยจิตรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการทำงานเป็นทีม ขึ้นอยู่กับทีมงาน หากสมาชิกของทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ได้รับ ย่อมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ หากสมาชิกของทีมงาน ไม่ให้ความร่วมมือ ผลงานที่ได้รับ ย่อมไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเกิดความเสียหาย (ยงยุทธ เกษสาคร, 2554: 52-54)

การบริหารสถานศึกษาภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเรียนรู้ เพื่อมุ่งเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ เน้นการจัดการศึกษาที่ยึดหลักว่าผู้เรียนมีความสำคัญ ส่งผลให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนรู้โดยตรง ซึ่งได้แก่ ครูและบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ อาศัยครูร่วมปฏิบัติงาน เพื่อให้งานเป็นไปตามแผนและเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นที่ผู้เกี่ยวข้อง จะต้องมึทักษะในการทำงานเป็นทีม (พนัส หันนาคินทร์, 2544: 44) ขณะเดียวกัน รัชนิ สมทรัพย์ (2550: 2) ให้ข้อคิดว่า “การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและให้ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลในสังคมนั้น จำเป็นจะต้องให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงานและมีการส่งเสริมแนวทางการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน” ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะต้องอาศัยการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนกัน และกันเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม ทุกคนจะต้องมีการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย มีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล/กลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553: 29)



สมรรถนะในการทำงานเป็นศักยภาพของที่มีอยู่ในตัวของบุคคล ซึ่งจะเป็นแรงขับให้เกิดผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สมรรถนะเป็นการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่สมรรถนะนี้เป็นคุณลักษณะที่มีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพหรือผลงานที่ดีเยี่ยม ได้แก่ ความรู้ทั่วไปของบุคคล แรงจูงใจ ลักษณะ ภาพลักษณ์ บทบาททางสังคม หรือทักษะที่จำเป็นในการทำงาน Boyatzis (1982: 18) การพัฒนาสมรรถนะจึงถือเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรนั่นเอง Gibson และคณะ (1997, 111) ให้ความเห็นว่าประสิทธิผลขององค์การเกิดจากความสัมพันธ์ของประสิทธิผล 3 ระดับ 1) ประสิทธิผลของบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งานของพนักงานหรือสมาชิกขององค์กร 2) ประสิทธิผลของกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด โดยที่ประสิทธิผลของกลุ่มเป็นมากกว่าผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของแต่ละบุคคลในงานประเภทระบบสายพานแต่เป็นในรูปของพลังร่วม (Synergy) ที่แสดงถึงการรวมตัวกันของการร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกันของบุคคลที่มีลักษณะเกินกว่าการรวมตัวกันธรรมดา และ 3) ประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness) องค์การประกอบไปด้วยบุคคลและกลุ่ม ดังนั้น ประสิทธิผลขององค์การ จึงประกอบด้วยประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่มแต่ประสิทธิผลขององค์การได้รับผลกระทบของพลังร่วม (Synergistic Effects) ที่ทำให้องค์การมีประสิทธิผลในระดับสูงกว่าผลรวมจากส่วนต่าง ๆ ธรรมดา การพัฒนาองค์การที่เน้นถึงประสิทธิผลทั้ง 3 ระดับ มีความสอดคล้องกับหลักการทำงานเป็นทีม ซึ่งเหมาะที่จะนำมาใช้พัฒนาการปฏิบัติงานเพราะ งานบางชนิดไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียวได้ หน่วยงานมีงานเร่งด่วนต้องมีการระดมกำลังคน จึงจะเสร็จได้ทันเวลา เป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถจากหลายฝ่าย งานบางชนิดเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ เป็นงานที่ต้องการความริเริ่มสร้างสรรค์ และการทำงานเป็นทีม ยังสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น ในหน่วยงานอีกด้วย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2555 มาตรา 8 กำหนดให้ “สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา” โดยการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงมีความครอบคลุมถึงการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน (Participate) การเข้ามามีส่วนร่วม ร่วมใจ เพื่อพัฒนาการศึกษาขึ้นพื้นฐานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Collaborate) และการประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ (Coordinate) ซึ่งการมีส่วนร่วมจะต้องเกิดขึ้นภายในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุกระดับ ทั้งส่วนกลางเขตพื้นที่และโรงเรียน รวมไปถึงระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกระดับกับองค์กรอื่น ๆ ภายนอกอีกด้วย เช่น กระทรวงมหาดไทย องค์กรเอกชน องค์กรศาสนาและภาคประชาชนโดยเมื่อถึงระดับพื้นที่และโรงเรียน การมีส่วนร่วมของภาคประชาชนจะมีบทบาทสูง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558) โดยมีเป้าหมายการพัฒนาคนเช่นเดียวกับการดำเนินงานภายในหน่วยงาน ซึ่งถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการควบคุมการทำงานสร้างความเจริญก้าวหน้า ช่วยทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักการทำงานร่วมกันเป็นทีมการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง โดยเน้นให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของกระบวนการในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังที่ ชาวจีนฮุย อาจินสมาจาร (2553: 22) ได้กล่าวไว้ว่า หน่วยงาน

ที่ประสบความสำเร็จได้ใช้ทีมงานที่เพียบพร้อมไปด้วยทักษะของตน โดยสนับสนุนให้คนทำงานร่วมกัน ซึ่งสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ (2550: 16) ได้สรุปว่า การสร้างทีมงานเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีมร่วมกันนั้นสมาชิกจะต้องสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันในทีมงาน เพราะการจะทำงานได้ดี สมาชิกทุกคนจะต้องเปิดเผยและจริงใจต่อกัน เมื่อมี 2 ปัญหาเกิดขึ้น ก็จะได้แสวงหาวิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ยังเป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา ร่วมกันลด และแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคลเนื่องจากสมาชิกเรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สามารถปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวมของทีม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เป็นหน่วยงานที่กำกับดูแล และรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานครอบคลุมพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ซึ่งมาตั้งหน่วยปฏิบัติราชการในพื้นที่ 10 สหวิทยาเขต ได้แก่ สหวิทยาเขตแก่นนครราชพลฤกษ์ สหวิทยาเขตกัลยาณมิตร สหวิทยาเขตปราสาทผญาไผ่ สหวิทยาเขตอุดมคงคาศรี สหวิทยาเขตพระธาตุขามแก่น สหวิทยาเขตหนองสองห้อง – พล สหวิทยาเขตแวงใหญ่ สหวิทยาเขตน้ำพอง – กระนวน สหวิทยาเขตเวียงเรือคำและสหวิทยาเขตชุมแพ มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 84 โรงเรียน มีบุคลากรครูทั้งสิ้น 3,536 คน จัดการศึกษา 2 ระดับ คือ การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25, 2553: 4 - 11) จากนโยบายการพัฒนาการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล โรงเรียนในฝัน และการเตรียมความพร้อมในการเป็นสถานศึกษาของประเทศ สมาชิกประชุมคณะกรรมการฯ จาเอเชีย จึงทำให้รูปแบบการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปจากการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลเป็นการทำงานเป็นทีม ปัญหาการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ที่พบในการปฏิบัติงานปัจจุบัน ได้แก่ มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มือคติดอกกันขาดความร่วมมือกัน ทำให้กลุ่มไม่เกิดการพัฒนาดังเดิมที่ ขาดการจัดการองค์การที่ดี งานเกิดความล่าช้า และยังพบปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ที่ไม่สามารถนำทีมบรรลุสู่เป้าหมายของงานได้ ซึ่งหากมีวิธีการทำงานพัฒนาการปฏิบัติงานที่ดี และเหมาะสมองค์การก็เติบโตอย่างรวดเร็ว แต่ถ้าวหาวิธีการทำงานไม่เหมาะสมก็ก่อผลกระทบยับยั้งกับงานองค์การ

จากสภาพปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานดังกล่าว ผู้วิจัยซึ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีความสนใจที่จะพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เพื่อเป็นการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและจะเกิดประโยชน์ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนามีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

## คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เป็นอย่างไร
2. แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ควรเป็นอย่างไร

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

## ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เพื่อใช้ในการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม
2. ได้แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาครูและทำงานเป็นทีมต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา  
งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ดำเนินภายใต้องค์ประกอบของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 9; สำนักงานพัฒนาการฝึกหัดครู, 2546: 161-162; วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549: 10; วันทณีย์ ณ พัทลุง, 2551: 1 – 2; สำนักงาน กพ, 2552: 34-35; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553: 29; สุทธิชัย ปัญญาโรจน์, 2555: 24) ดังนี้

1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม
2. ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม
3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์

4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

5. การมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำนวน 3,536 คน จาก 84 โรงเรียน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครซีและมอร์แกน และสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำนวน 350 คน จาก 50 โรงเรียน (โรงเรียนละ 7 คน)

ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1. ศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการทำงานเป็นทีมจากสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน

### กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ สมรรถนะในการทำงาน และการทำงานเป็นทีม และสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 9; สำนักงานพัฒนาการฝึกหัดครู, 2546: 161-162; วราภรณ์ ตรีกุลสถิตย์, 2549: 10; วันทณีย์ ณ พัทลุง, 2551: 1 – 2; สำนักงาน กพ, 2552: 34-35; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553: 29; สุทธิชัย ปัญญาโรจน์, 2555: 24) ดังนี้

1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม
2. ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม
3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์
4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม
5. การมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากข้อมูลข้างต้น สามารถนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ได้ดังนี้

องค์ประกอบของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม

1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม
2. ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม
3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์
4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม
5. การมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. แนวทาง หมายถึง วิธีการปฏิบัติที่สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นต้นแบบสำหรับการปฏิบัติที่ดีในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
2. การพัฒนาแนวทาง หมายถึง การคิดค้น สร้าง นำเสนอ วิธีการปฏิบัติและเป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่สามารถใช้เป็นต้นแบบการปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้
3. สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลที่สังเกตได้จากความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงบันดาลใจ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะนี้จะสามารถผลักดันให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำเรื่องต่าง ๆ สมรรถนะยังสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกฝน การให้ความรู้ หรือการฝึกการปฏิบัติ เป็นต้น
4. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มาร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มแต่ละคนจะมีส่วนส่งเสริมและมีผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานต่างเกิดความพอใจในการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานแบบเป็นทางการเพื่อสนับสนุนให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม
5. สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง คุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของครู ในการทำงานร่วมกันของครูตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ภายใต้องค์ประกอบสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

5.1 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม หมายถึง การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน เกิดความ มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีน้ำใจช่วยเหลือกัน รวมถึงการให้การสนับสนุนส่งเสริมสมาชิกในทีมทั้งในด้าน การเสริมแรงทางบวก เช่น การให้รางวัล การให้คำชมเชย เป็นต้น และการช่วยเหลือกันระหว่าง สมาชิกในทีมเพื่อเดินหน้าสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน

5.2 ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม หมายถึง การติดต่อสื่อสารและความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกันระหว่างสมาชิกในทีม มีการยอมรับนับถือกัน ยอมรับในความแตกต่างของมนุษย์ยอมรับ ในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมถึงความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความผูกพัน ต่อกัน การเข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาส ที่เหมาะสม การมีมนุษยสัมพันธ์อันดีระหว่างกันภายในทีม

5.3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ หมายถึง การใช้ปฏิภาณไหวพริบใน การปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันกับทีม เป็นทักษะในการทำงานร่วมกันบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

5.4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทการนำ และการตามของสมาชิกในทีมตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม และรักษาทบาทอย่างมั่นคง ในการปฏิบัติงานและการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้การปฏิบัติงานราบรื่นเรียบร้อยบรรลุผลสำเร็จ ตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้

5.5 การมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หมายถึง ความ ร่วมมือ พร้อมใจในการทำงาน การแลกเปลี่ยน/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงาน การประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการให้บรรลุผลสำเร็จ ตามความมุ่งหมาย

6. แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง วิธีการปฏิบัติ ที่สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นต้นแบบสำหรับการปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาศักยภาพของครูด้านการทำงาน ร่วมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงาน ต่างเกิดความพอใจในการทำงานนั้น

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. การบริหารการศึกษาและการบริหารสถานศึกษา
2. สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม
3. แนวทางและการพัฒนาแนวทาง
4. การพัฒนาครู
5. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### การบริหารการศึกษาและการบริหารสถานศึกษา

การบริหารเป็นวิธีการทำงานเพื่อให้งานหรือองค์กรเดินหน้าไปสู่จุดมุ่งหมาย ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ต้องใช้หลักการบริหารซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารเพื่อให้งานหรือองค์กร ประสบความสำเร็จจุล่งในภารกิจหรือหน้าที่รับผิดชอบ หลักการสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร มีดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการบริหาร

การบริหารหรือ Administration มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “Administatrae” หมายถึง ช่วยเหลือ (Assist) หรืออำนาจการ (Direct) การบริหารมีความหมายหรือความสัมพันธ์ใกล้เคียงกับคำว่า “Minister” ซึ่งหมายถึงการรับใช้หรือผู้รับใช้หรือผู้รับใช้รัฐคือรัฐมนตรีสำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า Administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่างๆ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2549: 29 - 31) นักการศึกษาท่านอื่น ๆ ได้ให้ความหมายของการบริหาร ไว้ดังต่อไปนี้

Black และ Porter (2000: 19-22) ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึงกระบวนการในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้แก่คน เงิน วัสดุ และสารสนเทศ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กรและยังได้อธิบายไปถึงกระบวนการในการใช้ทรัพยากร ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึงการใช้ข้อมูลเพื่อการคาดการณ์ล่วงหน้า การตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวการปรับปรุงแผนงานของโรงเรียนการวางแผนการพัฒนาบุคลากรการวางแผนสร้างขวัญ

และกำลังใจการกำหนดโครงการและวางแผนกิจกรรมของโรงเรียนการจัดอัตรากำลังการวางแผน การใช้งบประมาณการวางแผนการใช้วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้การวางแผนการทำวิจัยการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. การจัดระบบงาน (Organizing) หมายถึงการจัดเก็บแบ่งกลุ่มจัดระเบียบ เคลื่อนย้ายสืบค้นนำเสนอและใช้ข้อมูลเพื่อจัดโครงสร้างภายในโรงเรียนจัดสรรบุคลากรและทรัพยากร การวิเคราะห์สถานการณ์การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่ กำหนดไว้ในโครงสร้างการจัดแผนผังสายการบังคับบัญชาการจัดกลุ่มของงานการสร้างแบบพรรณนา งานการสร้างระเบียบวิธีการทำงานการจัดอัตรากำลังการดำรงรักษาบุคลากร การควบคุมอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้การจัดทำรายงานการทำสถิติเพื่อการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า และการจัดระบบข้อมูล

3. การนำงาน (Leading) หมายถึงการบริหารของผู้บริหารเกี่ยวกับการ จัดเก็บรวบรวมสืบค้นวิเคราะห์ถ่ายทอดนำเสนอการติดต่อสื่อสารและใช้ข้อมูลเพื่อการชี้แนะและ ประสานงานการสั่งการการชี้แนะการปฏิบัติงานการติดต่อประสานงานการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาการพิจารณาความดีความชอบการแก้ไขปัญหาและจัดการกับ ความขัดแย้งการเจรจาต่อรอง

4. การติดตามและประเมินผล(Monitoring and Evaluating) หมายถึง การ ใช้ข้อมูลเพื่อการวางข้อกำหนดหรือข้อบังคับให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาการวางมาตรฐานการประเมินผล การปฏิบัติงานการติดตามการปฏิบัติงานตามเวลาที่เป็นจริงการประเมินผลงานภายหลังการ ปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปสู่กระบวนการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดตามการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและตนเองการติดตามคุณภาพการทำงาน การตรวจสอบ และควบคุมการใช้วัสดุอุปกรณ์การติดตามความพึงพอใจของนักเรียนและผู้ปกครองการควบคุมการ ปฏิบัติงานและความประพฤติของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทักษิณา สวานานนท์ (2530: 188) ให้ความหมายของการบริหารว่าการทำ เพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการโดยในสมัยแรกการบริหารในหน่วยงานจะเน้นหนักใน 4 ประการคือ คนเงินเครื่องจักรและวัสดุแต่ในปัจจุบันได้มีการยอมรับว่าสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่จะขาดไม่ได้คือ สารสนเทศ (Information)

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532: 17) ได้ให้ความหมายการบริหารว่า หมายถึง ระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งทางวัตถุและคนมา ดำเนินการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บุญทัน ดอกไธสง (2537: 1) ได้ให้ความหมายการบริหารว่าหมายถึงการจัดการ ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลองค์การหรือ ประเทศหรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์การ

สมยศ นาวิการ (2538: 18) ให้ความหมายของการบริหารว่ากระบวนการวางแผนการจัดองค์การการสั่งการและการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้



สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542: 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม

รัชดา ตันติสารศาสน์ (2544: 58) ให้ความหมายของการบริหารว่าเป็นภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคนที่เรียกว่าผู้บริหารเข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำและไม่อาจประสบผลสำเร็จจากการแยกกันทำให้สามารถบรรลุความสำเร็จได้ด้วยดีกระบวนการในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยการแนะนำและจูงใจบุคคลให้เกิดความพยายามในการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

เสนาะ ตีเยาว์ (2544: 1) ได้อธิบายไว้ว่า “การบริหารคือกระบวนการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีลักษณะ 5 ประการ ประกอบด้วยทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายขององค์การร่วมกัน สร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา”

โดยสรุป การบริหาร หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการในการบริหารทรัพยากร กระบวนการทำงาน บุคลากรขององค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

## 2. ความหมายของการบริหารการศึกษา

สถานศึกษาจัดเป็นสถาบันด้านการให้บริการทางการศึกษารวมทั้งเป็นผู้ผลิตเยาวชนอันเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศที่สถานศึกษาจะสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามจุดมุ่งหมายของการศึกษานั้นสถานศึกษาต้องมีหลักในการบริหารการศึกษาซึ่งได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการบริหารการศึกษาพอสังเขปดังนี้

กิตติมา ปรีดีติลล (2532: 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ความพยายามที่จะดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา ได้แก่ โรงเรียนหลักสูตรครูนักเรียนวัสดุอุปกรณ์ตำราเรียนและอาคารสถานที่เป็นต้นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือความพยายามที่จะจัดดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับการศึกษา โดยให้มีผลผลิตคือผู้เรียนที่มีคุณภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540: 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่าการบริหารสถานศึกษาหมายถึงกิจกรรมต่างๆที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆด้านนับแต่บุคลิภาพความรู้ความสามารถพฤติกรรมและคุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่างๆที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆอย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนอยู่

ประเสริฐ เชษฐพันธ์ (2542: 7) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่าการบริหารสถานศึกษาหมายถึงกระบวนการในการร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพและสมรรถนะของคนให้เป็นคนดีมีคุณธรรมมีสุขภาพอนามัยที่ดีและมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมได้อย่าง

มีประสิทธิภาพโดยใช้ทรัพยากรการบริหารที่มีอยู่อย่างเหมาะสมจากความหมายของการบริหาร การศึกษาดังกล่าวข้างต้น

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ โทณะบุตร (2542: 63) ได้ให้ความหมาย ของการบริหารการศึกษาว่าหมายถึงกิจกรรมต่างๆที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนา เด็กเยาวชนประชาชนทั้งในด้านร่างกายอารมณ์สังคมและสติปัญญา ทั้งนี้โดยมุ่งให้เด็กเยาวชน ประชาชนเป็นคนดีมีคุณภาพสามารถประกอบภารกิจในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพการพัฒนาคนใน ทุกๆ ด้านนี้ต้องอาศัยทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งคนที่อยู่ในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542: 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพความรู้ความสามารถพฤติกรรมและคุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความ ต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่างๆที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัย ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคม ที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

เยาวพา เตชะคุปต์ (2542: 13) เสนอว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ความ พยายามที่จะดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา ได้แก่ โรงเรียน หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุ อุปกรณ์ตำราเรียนและอาคารสถานที่ เป็นต้น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความพยายามที่จะดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับการศึกษา โดยให้มีผลผลิตคือผู้เรียนที่มีคุณภาพใน ที่สุด

หวน พิณรุพันธ์ (2548: 3) ได้ให้ความหมายคำว่า “การบริหารการศึกษา” หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ความคิดความสามารถ และความเป็นคนดี

สันติ บุญภิรมย์ (2552: 53) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การ ดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความรู้แก่เด็ก เยาวชน ประชาชน ตามรูปแบบของการศึกษาประเภทต่างๆ เพื่อให้มีความเจริญงอกงามสู่วัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศโดยส่วนรวม

สรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานที่บุคคลหลายๆ ฝ่าย ร่วมกันโดยมีเป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษา นักเรียน และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตรงกับความต้องการของสังคม โดยใช้กระบวนการในการทำงานอย่างมีระบบ และใช้ทรัพยากรการบริหารที่มีอยู่อย่างเหมาะสม

### 3. กระบวนการบริหารการศึกษา

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542: 2-3) ได้สรุปถึงหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ที่เป็นที่ยอมรับและมีความเป็นสากลมี 7 ประการคือ “POSDCORB” ประกอบด้วย

3.1 Planning หมายถึง การวางแผนหรือการวางโครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีงาน อะไรบ้างที่ปฏิบัติตามลำดับพร้อมด้วยวางแผนวิธีปฏิบัติระบุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัตินั้นๆ ก่อนลง มือปฏิบัติการ

3.2 Organizing หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วย

กำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่ลดหลั่นกันไป

3.3 Staffing หมายถึง การบริหารงานบุคคลของหน่วยงานตั้งแต่แสวงหาการบรรจุแต่งตั้งขึ้นลดชั้นตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากตำแหน่งงานรวมทั้งการบำรุงรักษาสภาพการทำงานที่ดีให้มีอยู่ตลอดไป

3.4 Directing หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการหลังจากได้วิเคราะห์และพิจารณางานโดยรอบคอบแล้วรวมทั้งการติดตามและให้มีการปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้นๆ ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน

3.5 Coordinating หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กรให้เข้ากันได้เพื่อให้งานเดินและเกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน

3.6 Reporting หมายถึง การเสนอรายงานให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่างๆ ทราบความเคลื่อนไหวความเป็นไปเป็นระยะๆ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบความก้าวหน้าของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ

3.7 Budgeting หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงินหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การทำบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบและรัดกุม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546: 2-3) และสมยศ นาวิการ (2538: 11) ได้ให้หลักการไว้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การและกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร

2. การจัดองค์การ (Organization) หมายถึง การนำเอาแผนงานที่กำหนดไว้มากำหนดหน้าที่สำหรับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่จะปฏิบัติภายในองค์การเป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงานไปสู่การปฏิบัติ

3. การนำ (Leading) เกี่ยวข้องกับการจูงใจภาวะผู้นำและการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรฐานวัดผลการทำงานในองค์การรวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบันเพื่อกำหนดมาตรฐานขึ้นและเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการทำงานได้สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารการศึกษาต้องกระทำอย่างครอบคลุมทุกด้านขององค์กรเริ่มตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการบริหาร การตรวจสอบและการปรับปรุงการจัดทำรายงานต่าง ๆ การจัดทำงบประมาณและการเสนอรายงาน ซึ่งกระบวนการบริหารต้องออกแบบให้สัมพันธ์กันกับบริบทของหน่วยงานนั้น ๆ ในทุก ๆ ด้าน

#### การบริหารสถานศึกษา

##### 1. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของสถานศึกษา ซึ่งเป็นการให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิก

ในชุมชนและสังคมตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ มีผู้ให้ความหมายดังนี้

อมรชัย ตันติเมธ (2537: 6) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการให้การศึกษา ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรมตลอดจนค่านิยมให้ตรงกับความต้องการของสังคมสามารถเป็นสมาชิกที่ดี ที่มีประสิทธิภาพของสังคมโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งเป็นระเบียบและไม่เป็นระเบียบ

สถาพร ทองไทย (2539: 12-13) ได้สรุปความหมายในการบริหารสถานศึกษาว่าเป็นการดำเนินงานของกลุ่มคนในส่วนที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาแก่สมาชิกของสังคม ด้วยกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งได้แก่ การบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร งานธุรการ งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานสัมพันธ์กับชุมชน โดยอาศัยทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่

การนต์ กรุณา (2542: 3) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกคน เพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองดีมีคุณธรรม มีความรู้และความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขสมควรแก่สภาพตน

สมศักดิ์ คงเที่ยง และคนอื่น ๆ (2543: 6) กล่าวว่า ในการบริหารสถานศึกษาเป็นการจัดการศึกษาให้ความรู้ ประสบการณ์และอบรมเยาวชนให้เป็นพลเมืองดีของชาติ เป็นการจัดการศึกษาตามนโยบายของรัฐ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความหมายของการบริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นการจัดการศึกษาเป็นหลัก ตามภารกิจหลักของสถานศึกษาที่จะต้องจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียน โดยครอบคลุมทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาบุคลิกภาพ ศักยภาพในการศึกษาหาความรู้ ความรู้ความสามารถ เป็นการจัดการศึกษาตามแนวนโยบายของรัฐ เพื่อสร้างพลเมืองที่ดีและมีประสิทธิภาพ

## 2. ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่เป็นแกนนำสำคัญที่สุดที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารให้การจัดการศึกษาสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดั่งมีแนวคิด ของนักการศึกษาหลายท่าน ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 26) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม รวมทั้งความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังนั้นการบริหารสถานศึกษายังต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพด้วย

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2545: 133-134) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพผู้บริหารจะต้องแสดงความรับผิดชอบของทีมปรับปรุงสถานศึกษาให้ชัดเจนผู้นำของทีมนี้จะต้องมีความแข็งแกร่ง เป็นผู้คิดยุทธศาสตร์ในการทำงานของทีมและของสถานศึกษาเป็นผู้พาตัวเข้าแทรกแซงในกิจกรรมต่าง ๆ เมื่อจำเป็น

สมศักดิ์ คงเที่ยง และคนอื่น ๆ (2543: 1-2) กล่าวว่า การดำเนินงานทั้งหลายในสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผลเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารสถานศึกษา

เป็นสำคัญ ดังนั้น ในการบริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานสถานศึกษา มีทักษะทางการบริหารการศึกษา เทคนิคและวิธีการในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

สรุปได้ว่าผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งการดำเนินการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาเป็นไปด้วยความถูกต้องเหมาะสมมีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานที่กำหนดซึ่งต้องใช้ความรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อชักนำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมกัน ปฏิบัติภารกิจในการจัดการศึกษาแก่เยาวชนให้มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของสังคมและประเทศชาติ

### 3. กระบวนการบริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546: 13) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการอย่างน้อย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินงานตามแผน และขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลและนำผลไปใช้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543: 17-18) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานคุณภาพ ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้น คือ

1. การวางแผน เป็นการคิดเตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อจะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพในการวางแผนต้องมีการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบงาน ระยะเวลาและทรัพยากรที่ต้องใช้ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

2. การปฏิบัติงานตามแผน เมื่อสถานศึกษาได้วางแผนการปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว บุคลากรก็ร่วมกันดำเนินการตามแผนที่จัดทำไว้ โดยในระหว่างการทำงานผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างมีความสุข เช่น จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติ และกำกับติดตาม นิเทศ เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการดำเนินงานตามแผน

3. การตรวจสอบประเมินผล ในระหว่างสถานศึกษามีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ควรมีการตรวจสอบประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อพิจารณาว่าการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้หรือไม่ การประเมินผลควรดำเนินงาน โดยวางกรอบการประเมิน จัดทำเครื่องมือ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์แปลความหมายและตรวจสอบปรับปรุง เป็นต้น

4. การนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน ผลของการประเมินสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร และใช้ในการวางแผนต่อไปรวมทั้งจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ เช่น การปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร การวางแผนในระยะต่อไป และการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย กระบวนการอย่างน้อย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การวัดและประเมินผล และการนำผลการประเมินเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

#### 4. ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเป็นงานที่หลากหลาย มีทั้งงานในหน้าที่งานนโยบายและงานฝักจากหน่วยงานราชการอื่น ๆ นักวิชาการและนักการศึกษาได้กำหนดขอบข่ายงานบริหารในสถานศึกษา ดังนี้

Smith Krouse & Atkinson (1989: 249; อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2540: 100) ได้แบ่งงานบริหารสถานศึกษาออกเป็น 7 ประเภท และเสนอแนะให้ผู้บริหารการศึกษาใช้เวลากับงานแต่ละประเภทดังนี้ งานบริหารวิชาการ ร้อยละ 40 งานบริหารบุคคล ร้อยละ 20 งานบริหารกิจการนักเรียน ร้อยละ 20 งานบริหารด้านสัมพันธ์กับชุมชน ร้อยละ 5 งานบริหารการเงิน ร้อยละ 5 งานบริหารอาคารสถานที่ ร้อยละ 5 และงานบริหารในหน้าที่ทั่วไปที่ควรทำ ร้อยละ 5

Gorton (1992: 136; อ้างถึงใน สมบูรณ์ ตันยะ, 2534: 18) ได้สรุปภารกิจหลักของสถานศึกษาไว้ 7 ประการ ประกอบด้วย

1. ภารกิจด้านการบริหารบุคคล หมายถึง การกำหนดนโยบายการบริหารบุคคล การคัดเลือกการมอบหมายงาน แจ่งวัตถุประสงค์ของงาน สังเกตพฤติกรรมบุคลากร ประเมินผลการสอน ปรับปรุงพัฒนาการสอน ส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร ส่งเสริมความสามัคคีและช่วยเหลือครูแก้ปัญหา เป็นต้น
2. ภารกิจด้านกิจการนักเรียน หมายถึง การจัดบริการแนะแนว จัดปฐมนิเทศนักเรียน กำหนดนโยบายเกี่ยวกับวินัยและการลงโทษนักเรียน กำหนดมาตรการเกี่ยวกับความปลอดภัยนักเรียน การประสานงานกิจกรรมหลักสูตร จัดสวัสดิการต่าง ๆ แก่นักเรียน และรายงานพฤติกรรมนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบ เป็นต้น
3. ภารกิจด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน หมายถึง การกำหนดนโยบายและมาตรการในการให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาและบุคลากรของสถานศึกษามีส่วนร่วมกับชุมชน การช่วยเหลือกิจกรรมของสมาคมครู ผู้ปกครอง
4. ภารกิจด้านพัฒนาหลักสูตรและการสอน หมายถึง ช่วยเหลือในการกำหนดเป้าหมายของหลักสูตร ทำความกระจ่างในเนื้อหาของหลักสูตร จัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน จัดการนิเทศภายในสถานศึกษา จัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการสอนและช่วยเหลือการประเมินผลการเรียน
5. ภารกิจด้านการเงินและพัสดุ หมายถึง การจัดทำงบประมาณเงินรายได้ของสถานศึกษา จัดระบบตรวจสอบภายในการจัดซื้อ-จัดจ้าง การพัสดุ ระบบบัญชี เป็นต้น
6. ภารกิจด้านอาคารสถานที่ หมายถึง การวางแผนเกี่ยวกับการใช้อาคารสถานที่ การจัดระบบบำรุงซ่อมแซม ดูแลงานภารโรง จัดระบบการจอดยานพาหนะ เป็นต้น
7. ภารกิจด้านอื่น ๆ หมายถึง การจัดประชุมหรือสัมมนา จัดการประชุมสัมพันธ์สถานศึกษา ประเมินข้อดีข้อเสียของโปรแกรมการสอนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เช่น การประกวดต่าง ๆ เป็นต้น

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 33-38) ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษา ที่เป็นนิติบุคคลไว้ 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานการบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วยขอบข่ายภารกิจ ดังนี้

1. การบริหารวิชาการ ประกอบด้วยขอบข่าย 12 ภารกิจ คือ การพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้การวัดผลประเมินและผลเทียบโอนการศึกษา การวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่ง เรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา อื่น และประการสุดท้ายการส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วยขอบข่าย 7 ภารกิจ คือ การ จัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบติดตามประเมินผลและ รายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี และประการสุดท้ายการบริหารพัสดุและทรัพย์สิน

3. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยขอบข่าย 5 ภารกิจ คือ การวางแผน อัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และประการสุดท้ายการออกจากราชการ

4. การบริหารทั่วไป ประกอบด้วยขอบข่าย 19 ภารกิจ คือ การดำเนินงาน ทางด้านธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายสถานศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนา องค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและ บริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงานการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและ ประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบควบคุมในหน่วยงาน งานบริการสาธารณะและประการสุดท้ายงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

### สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม

#### 1. ความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ดังนี้

McClelland (1973: 79) ได้ให้ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” หมายถึง การมีคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถ สร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ และได้เขียนบทความเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับ ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)

Boyatzis (1982: 123) ได้นิยามสมรรถนะ (Competencies) หมายถึง คุณลักษณะสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ แรงบันดาลใจ ลักษณะส่วนบุคคล ทักษะ มุมมองที่มีต่อภาพลักษณ์ของตัวเอง บทบาททางสังคม หรือองค์ความรู้ที่มีผลทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และหรือผลงานที่เหนือกว่าคนอื่น

วัฒนา พัฒนพงษ์ (2547: 33) กล่าวว่าสมรรถนะ (Competency) หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วน และเท่าเทียมกันและควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้อยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ และความสามารถทางสติปัญญา

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2549: 12) ได้อธิบายความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่าหมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

จิระประภา อัครบวร (2549: 58) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ท่านหนึ่งของประเทศไทย ได้อธิบายเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในบริษัทที่แตกต่างกัน สมรรถนะหลักอาจเป็นได้ทั้งสมรรถนะขององค์กร และบุคลากรในองค์กร ซึ่งสมรรถนะของทั้งสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกันแต่สัมพันธ์กัน สมรรถนะหลักขององค์กร (Organizational Core Competency) คือ คุณลักษณะที่ต้องการมีหรือเป็นเพื่อให้มีความสามารถตามที่ผู้บริหารองค์กรต้องการ

สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์ (2550: 45) สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงการบูรณาการด้วยความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลทั้งด้านการบริหารจัดการและภาวะผู้นำที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารและการปฏิบัติงานกิจการนักศึกษาได้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลที่สังเกตได้จากความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงบันดาลใจ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะนี้จะสามารถผลักดันให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำเรื่องต่าง ๆ สมรรถนะยังสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกฝน การให้ความรู้ หรือการฝึกการปฏิบัติ เป็นต้น

## 2. ความสำคัญของสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้ดังนี้

Spencer และ Spencer (1993: 224) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะไว้ในโมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) และอธิบายว่าคุณลักษณะของบุคคลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่สามารถมองเห็นได้คือความรู้และทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิดทักษะและส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสังเกตได้ยาก ได้แก่ ทักษะที่ค่านิยมความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคลรวมทั้งแรงจูงใจเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก



สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2548: 4) จากความหมายของสมรรถนะที่ นักวิชาการต่างๆ เสนอไว้ตามที่กล่าวมาแล้ว พบว่า สมรรถนะ (Competency) มีความหมาย ร่วมกัน คือ เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานมีเป้าหมายที่ความสำเร็จ โดยเป็นเรื่องที่ เกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลโดยตรงและมี สาระสำคัญที่เน้นให้เห็นชัดเจนว่า บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานนั้น จะมีคุณลักษณะเชิง พฤติกรรมประการต่าง ๆ ดังระบุไว้ นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้นั้น จะเกิดประโยชน์โดยตรงต่อองค์การต่างๆ มากมาย สมรรถนะจึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่ง สำหรับพัฒนาบุคลากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่ว่าทำให้องค์การสามารถดึงศักยภาพ สมรรถนะของ บุคลากรมาใช้ในเชิงการเพิ่มพูนผลผลิต และผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งมีหลักการพื้นฐานที่สำคัญ คือ การเพิ่มพูนดังกล่าวนั้นจะต้องก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลร่วมระหว่างองค์การ และบุคลากร (Mutual Benefits) หรือกล่าวได้ว่า องค์การก็ได้รับประโยชน์จากผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ในขณะที่บุคลากรก็มีความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงาน และรับรู้ว่าจะพัฒนาตนเอง รวมไปถึงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Advancement) ได้ด้วย

ฐิติพัฒน์ พิษุทธาตางค์ หัวหน้าแผนกพัฒนาพนักงานและผู้จัดการ HR Shared Service Center IT กล่าวถึงความสำคัญในการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กรว่า (1) เป็นเครื่องมือ ช่วยแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การมาสู่กระบวนการบริหารบุคคล (2) เป็น เครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในองค์การอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง (3) เป็นมาตรฐาน พฤติกรรมที่ดีในการทำงาน ซึ่งสามารถนำไปใช้วัดและประเมินบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (4) เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร นอกจากนี้ ยังเสนอหลักการ พิจารณาความเหมาะสมของการนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร (เครือซิเมนต์ไทย, 2548)

โดยสรุป ความสำคัญของสมรรถนะ การผลักดันให้บุคลากรสามารถแสดงสมรรถนะ ในทางบวกอย่างเต็มความสามารถ จะช่วยพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าหรือมีศักยภาพ บุคคลก็จะได้รับการยอมรับจากองค์กร เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนแวดวงการทำงานนั้น และองค์กรก็ จะเกิดการพัฒนาเพราะมีบุคลากรที่มีสมรรถนะในการทำงานที่ดี

### 3. องค์ประกอบของสมรรถนะ

McClelland (1973) หลักแนวคิดมี 5 ส่วนคือ (1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น (2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการทำให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะ ทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถ ปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว (3) ความคิดเห็นกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความ มั่นใจในตนเอง เป็นต้น (4) บุคลิกประจำตัวบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น (5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่ เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

McClelland กล่าวว่า องค์ประกอบของสมรรถนะมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของ McClelland กล่าวว่าสมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547: 48)

ริติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์ (2548: 89) เสนอคำว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วย ฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency Name & Definitions) ระดับชั้นความสามารถ (Proficiency Level) และดัชนีชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) Scott Parry ได้กำหนดนิยามสมรรถนะ คือ องค์ประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อ ผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและ สามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

Spencer และ Spencer จากแนวคิดแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าองค์ประกอบของสมรรถนะ ซึ่งเป็นที่มาของสมรรถนะบุคคล มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลของงาน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ได้สรุปแนวคิดของ Shermom และ Parry ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Spencer และ Spencer ว่าสมรรถนะเกิดจากองค์ประกอบ (Cluster) ของความรู้ ทักษะและทัศนคติของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม และเป็นคุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสมรรถนะจะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงานและนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์การต้องการลักษณะของความสัมพันธ์

โดยสรุป สมรรถนะประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ความคิดต่อตนเอง บุคลิกภาพ ประจำตัว แรงจูงใจ เจตคติ ซึ่งองค์ประกอบของสมรรถนะเป็นคุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี และสามารถส่งเสริมให้ดีขึ้นได้ด้วยวิธีการเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบ

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะ

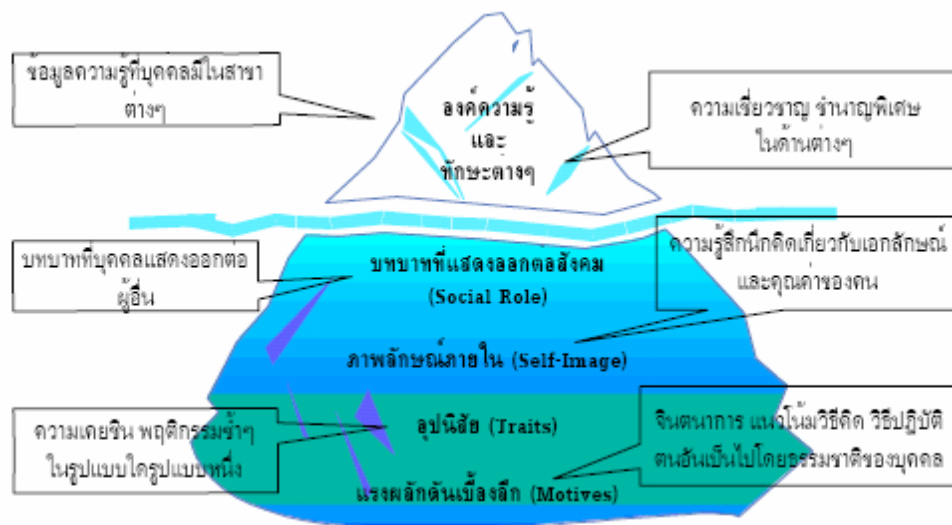
Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager: A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า Competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

Hamel และ Prahalad (1994: 76) ได้เขียนหนังสือเรื่อง Competing for the Future โดยนำเสนอสิ่งที่เรียกว่า “Core Competencies” หรือสมรรถนะหลักธุรกิจ โดยระบุว่า สิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจมีชัยชนะในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคล หน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่าในตำแหน่งงานหนึ่งๆ นั้นจะต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือควรมีพฤติกรรมใดบ้าง และอยู่ในระดับใด จึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

Boyatzis (1982: 18) เสนอแนวคิดเรื่องสมรรถนะว่า เป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่สมรรถนะนี้เป็นคุณลักษณะที่มีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพ หรือผลงานที่ดีเยี่ยม ได้แก่ ความรู้ทั่วไปของบุคคล แรงจูงใจ ลักษณะ ภาพลักษณ์ บทบาททางสังคม หรือทักษะที่จำเป็นในการทำงาน แต่ไม่จำเป็นว่าจะต้องเชื่อมโยงกับผลการทำงานดีเสมอไป ด้วยเหตุผลที่ว่า การคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานจะทำให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยองค์ประกอบสมรรถนะผู้จัดการหลัก 3 ประการ คือ (1) หน้าที่หรือภารกิจของผู้บริหาร (The Jobs Demands) (2) สภาพแวดล้อมขององค์การ (The Organizational Environment) (3) สมรรถนะของบุคคล (The Individual's Competencies)

Gibson และคณะ (1997) มีความเห็นว่าประสิทธิผลขององค์การเกิดจากความสัมพันธ์ของประสิทธิผล 3 ระดับ คือระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์การดังนี้ 1) ประสิทธิผลของบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งานของพนักงานหรือสมาชิกขององค์การ ซึ่งหน้าที่งานที่ถูกปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือตำแหน่งในองค์การ 2) ประสิทธิผลของกลุ่ม (Group Effectiveness) เป็นผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด โดยที่ประสิทธิผลของกลุ่มเป็นมากกว่าผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของแต่ละบุคคลในงานประเภทระบบสายพานแต่เป็นในรูปของพลังร่วม (Synergy) ที่แสดงถึงการรวมตัวกันของการร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกันของบุคคลที่มีลักษณะเกินกว่าการรวมตัวกันธรรมดา 3) ประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness) องค์การประกอบไปด้วยบุคคลและกลุ่ม ดังนั้น ประสิทธิผลขององค์การจึงประกอบด้วยประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่มแต่ประสิทธิผลขององค์การได้รับผลกระทบของพลังร่วม (Synergistic Effects) ที่ทำให้องค์การมีประสิทธิผลในระดับสูงกว่าผลรวมจากส่วนต่าง ๆ ธรรมดา

สำนักงานคณะกรรมการการข้าราชการพลเรือน (2548: 5) ได้อ้างถึง McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพ เพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นและผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งแสดงว่า สมรรถนะที่เกี่ยวกับความเข้าใจ ข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไม่ใช้การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competency Rather Than For Intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการ ทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตาม McClelland ก็ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจ ศึกษาและใช้กันต่อ ๆ มาจนถึงทุกวันนี้ แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพ

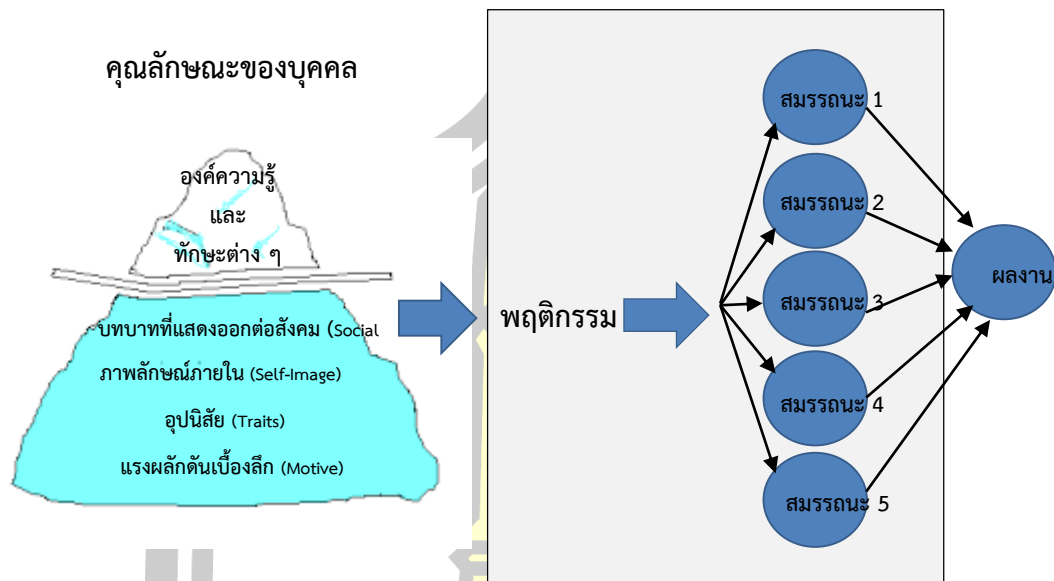


ภาพประกอบ 2 การเปรียบเทียบสมรรถนะด้วยภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

จากภาพประกอบ 2 ในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็งโดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และอีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทหน้าที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากนั้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548: 4)

สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือ การให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคล สมรรถนะ และผลงาน

พูน ปณ ทิโต ชีเว



ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคล สมรรถนะ และผลงาน

จากภาพแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคลที่แสดงในรูปของภูเขาน้ำแข็งกับสมรรถนะ และผลงาน จากภาพแสดงให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลส่งผลให้บุคคลมีสมรรถนะ (พฤติกรรมในการทำงาน) ในรูปแบบต่าง ๆ และสมรรถนะต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล

สมรรถนะเป็นสิ่งที่ใช้ทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงาน เมื่อมองจากแนวคิดของโมเดลการคัดเลือกบุคลากร สมรรถนะสามารถใช้เป็นสิ่งที่วัด เพื่อทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานได้ โมเดลการคัดเลือกบุคลากร อย่างง่ายแสดงดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 กรอบแนวคิดในการคัดเลือกพนักงาน (Binning and Barrett, 1989: 114)

กรอบแนวคิดของการพัฒนาเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานของ Binning และ Barrett (1989: 211) อธิบายว่าในกระบวนการคัดเลือกพนักงานมีการทดสอบ หรือประเมินผู้สมัครว่าเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะมาทำงานหรือไม่ ซึ่งการวัดการประเมินในขบวนการคัดเลือกนั้นเน้นที่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของผู้สมัครว่าสอดคล้องกับคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งหรือไม่ ตัวอย่างเช่น กระบวนการคัดเลือกข้าราชการมีการทดสอบความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก) ซึ่งเป็นการวัดความสามารถในการเรียนรู้ของผู้สมัครว่าอยู่ในระดับที่

สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่จะใช้ในการทำงานได้อย่างรวดเร็วหรือไม่ ทั้งนี้เพราะในการทำงานต่าง ๆ นั้นต้องมีการเรียนรู้ในอนาคต การทดสอบภาคความรู้เฉพาะตำแหน่ง (ภาค ข) เป็นการทดสอบว่าผู้สมัครมีความรู้ในสาขาที่กำหนดไว้สำหรับการทำงานหรือไม่ ความรู้ในสาขาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ และการทดสอบความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค) เป็นการทดสอบว่าผู้สมัครมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ในแง่ของสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เช่น เป็นคนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์หรือไม่ เป็นต้น

เมื่อมีการวัดเพื่อการคัดเลือกแล้วควรต้องมีการประเมินว่าการวัดนั้น ๆ มีประโยชน์ในการทำนายผลการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ วิธีการประเมินแบบทดสอบเพื่อการคัดเลือกทำได้โดยการนำคะแนนของการสอบคัดเลือกมาหาค่าสหสัมพันธ์กับคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้าค่าสหสัมพันธ์สูงเช่น ถ้าคะแนนของการสอบคัดเลือกสูง คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานก็สูงด้วย หรืออีกลักษณะหนึ่งถ้าคะแนนการสอบคัดเลือกสูง คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานต่ำ เช่นนี้เป็นการแสดงว่าการสอบคัดเลือกนั้นสามารถใช้นำมาทำนายผลการปฏิบัติงานได้

คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญมากกับการบริหารงานบุคคล เพราะใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับการทดสอบเพื่อการคัดเลือก การวางแผนการพัฒนา และที่สำคัญยังใช้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนให้กับพนักงานอีกด้วย ถ้าการประเมินผลการปฏิบัติงานล้มเหลว กล่าวคือไม่สามารถบอกได้ว่าพนักงานคนใดเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานดีหรือไม่เท่าไร หรืออย่างไรแล้ว การบริหารงานบุคคล ด้านอื่น ๆ มีโอกาสที่จะล้มเหลวไปด้วยอย่างมาก

เมื่อมีการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคล โดยกำหนดว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ส่งผลให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร ดังนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดของการพัฒนาเกณฑ์ คำถาม คือ สมรรถนะคือส่วนที่ใช้ทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือส่วนที่เป็นเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน คำตอบคือ สมรรถนะอาจเป็นส่วนที่ทำนายผลการปฏิบัติงาน ได้แค่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่วัดในกระบวนการคัดเลือกก็ได้ หรือสมรรถนะอาจถูกประเมินเป็นส่วนของผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนได้เช่นกัน ซึ่งก็แล้วแต่การให้คำนิยามการนำสมรรถนะไปใช้อย่างไร

ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แบ่งการประเมินออกเป็นสองส่วนคือ ส่วนงานที่มอบหมาย และส่วนของพฤติกรรมในการทำงาน สมรรถนะ(คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงาน สำหรับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เป็นส่วนตั้งต้นที่ทำให้บุคคลแสดงผลงานในงานที่มอบหมาย ดังนั้นในการวัดผลการปฏิบัติงานจึงมักเน้นไปที่งานที่มอบหมาย แต่ไม่วัดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ โดยตรง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548: 6)

สรุปได้ว่า สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ส่งผลให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กรการ และสามารถทำให้บุคคลในองค์กรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้น เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน หรือเกี่ยวกับค่านิยมขององค์กรนั้น ๆ เช่น การกำหนดให้บุคคลในองค์กรมีพฤติกรรมการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะพฤติกรรมการมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นจะทำให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จและได้ผลงานที่ดี

## 5. โครงสร้างสมรรถนะ (Competency Model)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ร่วมกับบริษัทเฮย์กรุ๊ป กำหนดโครงสร้างสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับข้าราชการพลเรือน โดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารงานการประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งต้นแบบสมรรถนะประกอบด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548: 13–16)

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดต้นแบบสมรรถนะไว้ 5 ด้าน คือ
  - 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
  - 1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)
  - 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
  - 1.4 จริยธรรม (Integrity)
  - 1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)
2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Function Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย สมรรถนะ 3 ด้านในแต่ละกลุ่มงาน ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ออกเป็น 20 สมรรถนะ ดังนี้
  - 2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
  - 2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
  - 2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
  - 2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
  - 2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
  - 2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
  - 2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
  - 2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
  - 2.9 การดำเนินเชิงรุก (Proactive Nest)
  - 2.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
  - 2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
  - 2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
  - 2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and Influencing)
  - 2.14 สภาวะผู้นำ (Leadership)
  - 2.15 สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
  - 2.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)
  - 2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
  - 2.18 ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)
  - 2.19 การควบคุมตนเอง (Self Control)

## 2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

และสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดต้นแบบสมรรถนะ สำหรับข้าราชการพลเรือนไทย เพื่อใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพ ดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ได้กำหนดต้นแบบสมรรถนะหลักไว้ 5 ด้าน คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจ ใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ

4. จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ ข้าราชการอีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใ้ในฐานะผู้อำนวยการทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดรายละเอียดระดับสมรรถนะหลัก ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ.,

2548: 3 – 21)

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation – ACH)
  - ระดับ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน
  - ระดับ 1 แสดงความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี
    1. พยายามปฏิบัติราชการตามหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง
    2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร และตรง
    3. มีความรับผิดชอบในงานที่รับผิดชอบและสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง
  4. แสดงออกว่าต้องการปฏิบัติงานให้ได้ดีขึ้น หรือแสดงความเห็นเชิง



ปรับปรุงพัฒนา เมื่อประสบพบเห็นเหตุที่ก่อให้เกิดความสูญเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในเชิงปรับปรุงพัฒนาความสูญเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพ

ระดับ 2 สามารถกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตน เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ดีเยี่ยม

1. หมั่นติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานของตนโดยใช้เกณฑ์ที่ตนกำหนดขึ้นเองโดยไม่ถูกผู้อื่นบังคับ
2. กำหนดเป้าหมายหรือขั้นตอนในการทำงานของตนให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน/กรม/กองที่รับผิดชอบ
3. มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้องของงาน หรือข้อมูลที่รับผิดชอบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ

ระดับ 3 ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น

1. เปลี่ยนแปลงการพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจรวมถึงการทำงานเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีการเพิ่มคุณภาพของงานที่ทำ
2. เสนอหรือทดลองวิธีการ หรือขั้นตอนทำงานแบบใหม่ที่แน่นอนเที่ยงตรงกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงาน/กรม/กองที่รับผิดชอบ
3. การพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนระบบหรือวิธีการทำงานของหน่วยงาน เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพสูง

ระดับ 4 กำหนดแผนและปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย

1. กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ใหม่ให้ดีขึ้นกว่าผลงานเดิมอย่างเห็นได้ชัด
2. ลงมือกระทำผลการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติราชการ เพื่อให้บรรลุมาตรฐานหรือผลสัมฤทธิ์ที่โดดเด่น และแตกต่างไม่เคยมีใครกระทำได้มาก่อน มีการคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจน

ระดับ 5 มีการคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจน

1. ตัดสินใจแยกแยะระดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ในหน้าที่โดยคิดคำนวณผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน (เช่น กล่าวถึงการพิจารณาเปรียบเทียบประโยชน์ที่ข้าราชการหรือประชาชนจะได้รับเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบกับต้นทุน หรือรายจ่าย)
2. บริหารจัดการและทุ่มเทเวลาและทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่คาดการณ์ไว้

2. การบริการที่ดี (Service Mind – Serve)

ระดับ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับ 1 ให้บริการที่เป็นมิตร

1. ให้คำแนะนำและคอยติดตามเรื่องให้เมื่อผู้รับบริการมีคำถาม
2. ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดีและสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการได้ตลอดการให้บริการ

## ระดับ 2 สื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน

1. สื่อสารข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ของการบริการที่ชัดเจนกับผู้รับบริการ ได้ตลอดการให้บริการ
2. แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอน งานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่
3. ประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

## ระดับ 3 เต็มใจช่วยเหลือ

1. รับเป็นธุระ แก้ปัญหา หรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น แก่ ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปิดกั้นสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิง พฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ส่งผลให้บุคคลสร้าง ผลงานที่โดดเด่นในองค์กร
2. คอยดูแลให้ผู้รับบริการ ได้รับความพึงพอใจและนำข้อข้องใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

## ระดับ 4 เอื้อเฟื้อแสดงน้ำใจ

1. อุทิศเวลาให้แก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความ ยากลำบาก เช่น ให้ความเวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการเพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา
2. คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน
3. ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป

## ระดับ 5 เข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

1. เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และ/ หรือใช้เวลาแสวงหาข้อมูล และทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็น หรือ ความต้องการที่แท้จริงของ ผู้รับ
2. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการเพื่อตอบสนองความ จำเป็น หรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

## ระดับ 6 ร่วมวางแผนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการวางใจ

1. เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาวและ สามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด
2. ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนช่วยใน การตัดสินใจของผู้รับบริการ
3. สามารถให้เห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นปัญหาโอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่าง แท้จริงหรือในระยะเวลาแก่ผู้รับบริการ

## 3. การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise – EXP)

### ระดับ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับ 1 มีความสนใจใฝ่รู้ในสาขาอาชีพของตนเอง

1. กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน
2. หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และความรู้ ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น
3. ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

ระดับ 2 รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ

1. รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน และที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน
2. ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงาน

อย่างต่อเนื่อง

ระดับ 3 นำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการ

ทำงาน

อย่างลึกซึ้ง

1. เข้าใจประเด็นหลัก ๆ สำคัญ และผลกระทบของวิทยาการต่างๆ
2. สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้
3. สังเกตความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์สำคัญขององค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต

องค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต

ระดับ 4 รักษาและประยุกต์ความรู้ความเชี่ยวชาญ ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

1. มีความรู้ความเชี่ยวชาญแบบสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้จริง
2. สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อเป็นการปฏิบัติงานในอนาคต
3. ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

ต่อเนื่อง

ระดับ 5 สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาในองค์กร

1. สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมืออุปกรณ์
2. ให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน
3. วิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยีองค์ความรู้ หรือ วิทยาการใหม่ ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานต่อเนื่อง

#### 4. จริยธรรม (Integrity- ING)

ระดับ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 ซื่อสัตย์สุจริต

1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลัก

กฎหมาย จริยธรรมและระเบียบ

2. แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาการอย่างเปิดเผย

ระดับที่ 2 มีสัจจะเชื่อถือได้

1. รักษาวาจา มีสัจจะเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้นไม่บิดเบือน

อ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง

2. มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการอุทิศร่างกาย

แรงใจ ผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนา ประเทศชาติและสังคมไทย

ระดับที่ 3

1. ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ

หรือประโยชน์ส่วนตน

2. เสียสละความสุขสบาย ตลอดจนความพึงพอใจส่วนตน หรือของ

ครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ

ระดับที่ 4 อารงความถูกต้อง

1. อารงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของ

ประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจ

2. ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม

แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจ

ระดับที่ 5 ความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์อุทิศตน เพื่อ

ผดุงความยุติธรรม

อารงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงประเทศชาติ แม้

ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิตในสังคม และชีวิต

#### 5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork – TW)

ระดับที่ 1 ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของตนให้สำเร็จลุล่วง

1. ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ

2. รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือ

ข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง

### ระดับที่ 2 ผูกมิตรและร่วมมือ

1. สร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
2. เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
3. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์

### ระดับที่ 3 รับฟังความเห็นและประสานสัมพันธ์

1. รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่นรวมถึงผู้อื่นรวมทั้งผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
2. ประมวลความคิดเห็นต่าง ๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจ หรือวางแผนงานร่วมกันเป็นทีม
3. ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### ระดับที่ 4 ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

1. กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ
2. แสดงน้ำใจในเหตุวิกฤติ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องร้องขอ
3. รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

### ระดับที่ 5 รวมพลัง สร้างความสามัคคีในทีม

1. ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว
2. ช่วยประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
3. ประสานสัมพันธ์ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติการกิจใหญ่น้อยต่างๆ ให้บรรลุผล

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างของสมรรถนะ เปรียบเสมือนการกำหนดแนวทางของสมรรถนะว่าประกอบด้วยอะไรบ้างและควรมีลักษณะอย่างไร เป็นการกำหนดต้นแบบของการปฏิบัติ เช่น สมรรถนะหลัก มีการกำหนดต้นแบบสมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ เป็นต้น

#### 6. ความหมายของการทำงานเป็นทีม

Varney (1977; อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันท์, 2549: 51) ได้ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่าทีมจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องซึ่งมารวมกันเหล่านั้นได้ให้ความสนใจต่อเจตคติ (Attitude) และทักษะ (Skill) ของสมาชิกในทีมทุกคน ซึ่งอาจพิจารณารวมถึงสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในกลุ่มว่าเป็นอย่างไร การตัดสินใจทำอะไรในกลุ่มนั้น ทรรศการของกลุ่มนั้น ได้ถูกนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างไรบ้าง และในการบริหารงานควรยึดหลักในการทำงานร่วมกัน โดยจะต้องมีการสร้างทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ว่าทำอะไรจึงจะบรรลุจุดมุ่งหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยในคราวเดียวกัน

Luecke และ Plozer (2006: 18) ได้ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึง การมีจุดมุ่งหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การร่วมมือกัน และความเท่าเทียมกันของสมาชิกในทีมด้วย

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550: 9) ได้ให้ความหมายของ “การทำงานเป็นทีม” ว่าหมายถึง ความสำเร็จของผู้บริหารในการประสานการทำงานของบุคคลหลายฝ่ายเข้าด้วยกัน โดยบรรลุผลสำเร็จ

รังสรรค์ โฉมยา (2551: 12) ได้ให้ความหมายของ “การทำงานเป็นทีม” ว่าหมายถึง การที่บุคคลหลาย ๆ คนมารับผิดชอบงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันซึ่งบุคคลแต่ละคนล้วนมีพื้นฐานแนวความคิด ทักษะและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในทีมงานโดยทั่วไปการทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานแบบเป็นทางการเพื่อสนับสนุนให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม

สุนันทา เลานันท์ (2550: 63) ได้ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีมมีความพอใจในการทำงานนั้น

สุริพร พิงพุทศคุณ (2550: 18) ได้ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึง การมีจุดมุ่งหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การร่วมมือกัน และความเท่าเทียมกันของสมาชิก

วิภาส ทองสุทธิ (2552: 7) ได้ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม คือกลุ่มคนที่มีความพยายามของแต่ละคนจะมีส่วนส่งเสริมและมีผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าปัจจัยนำเข้ารวมกันทั้งหมดของทีม

สมชาติ กิจยรรยง และจิรัช ใจเปี่ยม (2552: 56) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของงานและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ มีการประสานงานกัน ร่วมมือสามัคคี มีเป้าหมายร่วมกัน และเชื่อใจกัน

โดยสรุป การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มแต่ละคนจะมีส่วนส่งเสริมและมีผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานต่างเกิดความพอใจในการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานแบบเป็นทางการเพื่อสนับสนุนให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม

#### 7. ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

วรารณ ตระกูลสฤณี (2549: 8) มีแนวคิดในความสำคัญของการรวมตัวกัน เพื่อทำงานเป็นทีมด้วยกันนั้น เป็นเพราะความเชื่อที่ว่า มนุษย์แต่ละคนมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน อีกทั้งความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในตัวบุคคลมีขอบเขตที่จำกัด จึงจำต้องมารวมกลุ่มกัน เพื่อนำจุดดีจุดเด่น ความรู้ และความสามารถที่แตกต่างกัน ในส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนมารวมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม หรืออาจกล่าวสรุปสาระสำคัญของการทำงานเป็นทีม ได้ว่า

- 1) เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา
- 2) เพื่อผลประโยชน์ทั้งส่วนบุคคล และส่วนรวม
- 3) เพื่อความรู้สึกลดท้อ และมั่นคง
- 4) เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิตใจ ด้านใฝ่สัมพันธ์ ความปลอดภัย การยกย่องนับถือ และความต้องการพัฒนาตนเอง

สมชาติ กิจยรรยง และจีรชา ใจเปี่ยม (2552: 57) ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า 1) งานบางชนิดไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียวได้ 2) หน่วยงานมีงานเร่งด่วนต้องมีการระดมกำลังคน จึงจะเสร็จได้ทันเวลา 3) เป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถจากหลายฝ่าย 4) งานบางชนิดเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ 5) เป็นงานที่ต้องการความริเริ่มสร้างสรรค์ 6) หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น สรุปว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อองค์กรต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง ทำให้การทำงานใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อนขององค์กรเกิดความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และเสร็จทันกำหนดเวลา ทั้งนี้ด้วยความร่วมมือของบุคลากรที่มีความแตกต่างทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ศักยภาพในตัวบุคคล ที่ได้มาทำงานร่วมกันแล้วทำให้เกิดแนวคิด นวัตกรรมใหม่ งานมีคุณภาพมีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานคนเดียว สมาชิกมีความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานที่เกิดขึ้นเสมือนเป็นรางวัลที่ยิ่งใหญ่ เกิดความผูกพัน ความจงรักภักดีต่อทีมงาน ก่อให้เกิดความสำเร็จสูงสุดต่องานและองค์กร

#### 8. องค์ประกอบของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมว่าต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ความไวเนื้อเชื่อใจกันของสมาชิก
2. ความเข้าใจและเห็นใจกันของสมาชิก
3. สมาชิกมีความเห็นร่วมกัน
4. สมาชิกมีผลประโยชน์ร่วมกัน
5. สมาชิกมีความเต็มใจในการร่วมมือกัน
6. ให้โอกาสกับสมาชิกทุกคน
7. สมาชิกมีการยอมรับซึ่งกันและกัน
8. สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน

สำนักงานพัฒนาการฝึกหัดครู (2546: 161-162) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกัน
2. สมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา
3. มีการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
4. สมาชิกร่วมมือกันและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
5. ใช้กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม
6. ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม
7. มีการทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน
8. มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
9. สมาชิกมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับหน่วยงาน

วารภรณ์ ตระกูลสุษดี (2549: 10) ได้สรุปถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. มีเป้าหมายร่วมกัน การทำงานเป็นทีมจะเกิดผลดี โดยสมาชิกทุกคนในทีมงานจะต้องมีเป้าหมาย กล่าวคือมีการ รับรู้ ทราบถึงแนวความคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายของ ทีมในเรื่องเดียวกัน คือมุ่งให้ทุกคนในทีมงานช่วยกัน ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมาย หรือ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม

2. การยอมรับนับถือกัน การรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม ภายใต้ความเชื่อที่ว่าทุกคนในทีมมีความรู้ความสามารถต่างกัน และหวังว่าเมื่อมีการนำความแตกต่างของทุกคนในทีมมาใช้ ย่อมน่าจะทำให้งานของทีมหรืองานกลุ่มนั้นมีคุณภาพดี คือเป็นงานที่สามารถดึงเอาศักยภาพ ความสามารถของทุก ๆ คนที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ต่องานส่วนรวม ดังนั้นสมาชิกทุกคนในทีมจะต้องยอมรับนับถือกันในเรื่องต่าง ๆ เช่น คนแต่ละคนมีความรู้ไม่เหมือนกัน ยอมรับในความแตกต่างของ มนุษย์ยอมรับในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ที่ต้องการการยกย่อง การยอมรับ การให้เกียรติซึ่งกัน และกัน เป็นต้น

3. ความร่วมมือ พร้อมใจในการทำงาน ทุกคนในทีมล้วนมีความสำคัญ ประจุ ฟันเฟืองของเครื่องจักรกลไก งานของกลุ่มก็เช่นกัน กล่าวคือ งานกลุ่มของเราไม่อาจทำสำเร็จได้ เพียงลำพังแค่ความสามารถของคน ๆ เดียวเท่านั้น หากต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจของ สมาชิกทุก ๆ คน ในการระดมความคิด ช่วยกันแสดงความคิดเห็น อันจะเป็นประโยชน์ในการวาง แนวทางช่วยกัน วิเคราะห์วางแผนการทำงาน และละเอียดลึกซึ้งไปจนถึงการร่วมกันปฏิบัติงานตาม แผนงานที่กลุ่มช่วยกันวางแผนเอาไว้ ให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

4. การแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ การจัดแบ่งการทำงานถือเป็นหัวใจ สำคัญของการทำงานเป็นทีม หลักการแบ่งงานกันทำควรยึดหลักการแบ่งงานตามความรู้ ความสามารถและความพึงพอใจ เพื่อที่จะสามารถมอบหมายงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ ตรงตามความรู้ความสามารถของบุคคลผู้นั้น สมาชิกภายในทีมมีส่วนสำคัญเช่นกัน ในการเปิดเผย ตัวเองให้ผู้อื่นได้รู้จัก และทราบว่าตัวเรานั้นมีความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความพอใจใน การทำงานแบบใดเพื่อจะได้เป็นการง่ายในการมอบหมายงาน เพื่อช่วยกระจายงานและความ รับผิดชอบไปสู่สมาชิกทุกคนอย่างทั่วถึง

5. ความรับผิดชอบ เพราะการมีความรับผิดชอบของแต่ละคนหมายถึง ความสำเร็จของทีมงาน สมาชิกในทีมจะต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อกลุ่มสมาชิกโดยรวม และยังมีความรับผิดชอบต่อตนเอง จึงจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จและสามารถ บรรลุตามวัตถุประสงค์

6. ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความผูกพันต่อกัน จะช่วยเสริมให้สมาชิกในทีมมี ความผูกพันกัน เข้าใจกัน เรียนรู้ความแตกต่างกันและกันจะช่วยให้การทำงานร่วมกันมี ประสิทธิภาพสูงขึ้น

วันทณีย์ ณ พัทลุง (2551: 1 – 2) อธิบายถึงองค์ประกอบของที่สำคัญของการ ทำงานเป็นทีม 4 ประการ ได้แก่

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของกลุ่ม / ทีม ตระหนักในความสำคัญของกันและกัน แสดงออกซึ่งการ



ยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม / กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

3. การมีโครงสร้างของทีม / กลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผน เฉพาะกลุ่มสมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่ม จะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อย อาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

4. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาสภาพที่มั่นคงในแต่ละทีม / กลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยมีการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก

สำนักงาน กพ. (2552: 34-35) อธิบายเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้ การทำงานเป็นทีม (Teamwork-TW) คำจำกัดความ : ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม สมรรถนะการทำงานเป็นทีมแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

- สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย
- รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของทีม
- ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อน

ร่วมงาน

- สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
- ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
- กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

- รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น
- ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม
- ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน

ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้  
งานประสบความสำเร็จ

- ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงจัง
- ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ
- รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งาน

สำเร็จ

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผล

สำเร็จ

- เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว
- คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
- ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ

ให้บรรลุผล

ตาราง 1 แสดงเกณฑ์การวัดระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ตามที่สำนักงานคณะกรรมการ  
ข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

ระดับ สมรรถนะ	สมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้
0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
1	ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ 1. สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย 2. รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม 3. ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีมงาน
2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อน ร่วมงาน 1. สร้างความสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี 2. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี 3. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นใน ศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง
3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม 1. รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น 2. ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม 3. ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงาน ร่วมกัน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตาราง 1 (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ	สมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้
4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ</li> <li>2. ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ</li> <li>3. รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีมเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ</li> </ol>
5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจได้ผลสำเร็จ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว</li> <li>2. คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม</li> <li>3. ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมงาน เพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล</li> </ol>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 29) ได้กำหนดสมรรถนะของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน
2. การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม
3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ได้แก่ มีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล/กลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และในสถานการณ์ต่าง ๆ
4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ได้แก่ แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมตามโอกาส
5. การเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ แลกเปลี่ยน/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างเครือข่ายและทีมงาน ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555: 24) ในการทำงานร่วมกันในองค์กร หากองค์กรใดสามารถสร้างทีมได้เข้มแข็ง องค์กรนั้นจะเจริญก้าวหน้ากว่าองค์กรที่เกิดการแตกแยกกัน ซึ่งหลักในการทำงานเป็นทีมที่ดีต้องมีองค์ประกอบดังนี้

1. เป้าหมาย กล่าวคือ การทำงานเป็นทีมผู้ทำงานจะต้องมีเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายของทีมสอดคล้องกัน เช่น การขายประกันชีวิตบริษัททุกแห่งย่อมมีเป้าหมายรายปี รายไตรมาส รายเดือน นักบริหาร ตัวแทนหรือทีมงานก็เช่นกัน ย่อมจะต้องมีเป้าหมาย รายปี รายไตรมาส รายเดือน ให้สอดคล้องกับของบริษัทจึงจะทำให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บทบาทของผู้นำทีมและผู้ตาม ถ้าหากองค์กรใดมีผู้นำทีมที่เก่ง และมีผู้ตามที่เก่ง องค์กรนั้นก็จะมีเจริญก้าวหน้า ซึ่งหลักในการทำงานร่วมกันเป็นทีมย่อมต้องมีความขัดแย้งกันเป็นธรรมดา ผู้นำทีมจะต้องเป็นนักบริหารความขัดแย้ง ในการทำงานของทีมอาจจะต้องใช้ขบวนการทำงานโดยหาความร่วมมือกับทีมงานมากขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมระดมสมอง, มีการจัดการประชุมเป็นประจำ, มีการทำกิจกรรมร่วมกันของทีมงานเช่นการจัดการอบรม สัมมนา งานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี เพื่อให้ทีมงานเกิดความผูกพันกันในทีม

3. กระบวนการทำงาน เป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน หากว่ามีกระบวนการทำงานที่ดี เป็นระบบ เป็นระเบียบ ก็จะช่วยประหยัดเวลา ประหยัดค่าใช้จ่าย ๆ ขององค์กรได้มาก เช่น สมัยก่อนคนรับจ้างแบกน้ำขายตามหมู่บ้านซึ่งเหนื่อยมากกว่าจะได้ค่าแรงงาน แต่ พอมีคนจัดระบบน้ำประปาขึ้น ทำให้เกิดความสะดวกสบาย ทำให้ใช้แรงงานน้อยลง ดังนั้น การแสวงหากระบวนการทำงานจะทำให้ประหยัดสิ่งต่าง ๆ และทำให้การทำงานง่ายขึ้น สำหรับในยุคปัจจุบัน เรามีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยจึงทำให้กระบวนการทำงานมีความทันสมัย รวดเร็ว ยิ่งขึ้น

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ในทีมงานจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกัน ต้องมีการเชื่อมโยงกันในทีม เรื่องของมนุษย์สัมพันธ์จึงมีความสำคัญในการทำงานร่วมกัน เพราะการทำงานเป็นทีม เราต้องทำงานกับคน ไม่ใช่ทำงานกับเครื่องจักร

5. การเสริมสร้างกำลังใจ ก็เป็นสิ่งที่ควรต้องมี เพราะคนเรามักทำงานหรือไม่ทำงาน โดยส่วนใหญ่แล้ว มักจะต้องมีแรงกระตุ้น ไม่ว่าจะเงินทอง ชื่อเสียง เกียรติยศ ศักดิ์ศรี ฯลฯ คนที่ดูแลองค์กรไม่ว่าจะเป็นงานบุคคล ก็ควรจะมีการเสริมสร้างกำลังใจ โดยอาจมีรางวัลมอบให้เมื่อทีมงานหรือหน่วยงานใดทำงานได้ถึงเป้าหมาย อาจจะต้องจัดการแข่งขัน หากว่าองค์กรนั้นเป็นบริษัทที่มีการแข่งขันในการขายสูง อาจจะต้องแบ่งคนเป็นทีม ๆ แล้วจัดการแข่งขันการขายขึ้น ก็จะช่วยให้เกิดการกระตุ้นการทำงานได้อีกวิธีหนึ่ง

จากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบ รายละเอียดในตาราง 2

พูน ปรณ ทิโต ชิว

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบ	นักการศึกษา							ความถี่
	กระทรวงศึกษาธิการ	สำนักงานพัฒนาการศึกษาศึกษา	วารสารณ์ ตระกูลฤกษ์ดี	วันทณีย์ ณ พัทลุง	สำนักงาน กพ.	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สุทธิชัย ปัญญาโรจน์	
องค์ประกอบ	2546	2546	2549	2551	2552	2553	2555	
1. การให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
2. ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม		✓		✓		✓	✓	4
5. การมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	✓	✓	✓		✓	✓		5

จากตาราง 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม สรุปได้ว่า มีองค์ประกอบสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม 2) ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม 3) การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ 4) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม และ 5) การมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ความรู้เพื่อนำสู่การนิยามข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบ เพื่อนำสู่การกำหนดตัวชี้วัด ดังนี้

1. การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม หน่วยงานและนักการศึกษาได้อธิบายความหมายเกี่ยวกับการให้ความร่วมมือช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ดังนี้

วราภรณ์ ตระกูลสฤงฆ์ (2549: 10) ได้อธิบายความหมายที่สอดคล้องกับการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ความร่วมมือ พร้อมใจในการทำงาน ทุกคนในทีมล้วนมีความสำคัญ ประดุงฟันเฟืองของเครื่องจักรกลไก งานของกลุ่มก็เช่นกัน กล่าวคือ งานกลุ่มของเราไม่อาจทำสำเร็จได้เพียงลำพังแค่ความสามารถของคน ๆ เดียวเท่านั้น หากต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจของสมาชิกทุก ๆ คน ในการระดมความคิด ช่วยกันแสดงความคิดเห็น อันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนทางช่วยกัน วิเคราะห์วางแผนการทำงาน และละเอียดลึกซึ้งไปจนถึงการร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนงานที่กลุ่มช่วยกันวางแผนเอาไว้ ให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

วันทณีย์ ณ พัทลุง (2551: 1 – 2) ได้อธิบายความหมายที่สอดคล้องกับการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม / กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

สำนักงาน กพ. (2552: 34-35) ได้อธิบายความหมายที่สอดคล้องกับการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงจัง ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ และรักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวันต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 29) ได้อธิบายความหมายของการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีมไว้ว่า หมายถึง การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555: 24) ได้อธิบายความหมายที่สอดคล้องกับการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การเสริมสร้างกำลังใจ ก็เป็นสิ่งที่ควรต้องมี เพราะคนเรามากทำงานหรือไม่ทำงาน โดยส่วนใหญ่แล้ว มักจะต้องมีแรงกระตุ้น ไม่ว่าจะเป็นเงินทอง ชื่อเสียง เกียรติยศ ศักดิ์ศรี ฯลฯ คนที่ดูแลองค์กรไม่ว่าจะเป็นงานบุคคล ก็ควรจะมีการเสริมสร้างกำลังใจ โดยอาจมีรางวัลมอบให้เมื่อทีมงานหรือหน่วยงานใดทำงานได้ถึงเป้าหมาย อาจจะต้องจัดการแข่งขัน หากว่าองค์กรนั้นเป็นบริษัทที่มีการแข่งขันในการขายสูง อาจจะต้องแบ่งคนเป็นทีม ๆ แล้วจัดการแข่งขันการขายขึ้น ก็จะช่วยให้เกิดการกระตุ้นการทำงานได้อีกวิธีหนึ่ง

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวชี้วัดของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ได้ 9 ตัวชี้วัด ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

นักรการศึกษา	วารสารณ์ ตระกูลสุดท้าย	วันทณีย์ ณ พัทลุง	สำนักงาน กพ.	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สพทชััย ปัญญโรจนั	คววมณ.
องค์ประกอบ	2549	2551	2552	2553	2555	
1.1 มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกันอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง		✓	✓	✓		3
1.2 ผู้บริหารส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานโดยการมอบหมายงานเป็นกลุ่มสาระหรือกลุ่มงาน	✓	✓	✓	✓		4
1.3 ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งเมื่อเกิดปัญหาการทำงานร่วมกันตามหลักการมีส่วนร่วม	✓	✓	✓			3
1.4 มีการสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อให้งานบรรลุ	✓	✓	✓	✓		4
1.5 ใช้วิธีการเสริมแรงทางบวก ในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ทีม			✓	✓	✓	3
1.6 ผู้บริหารและครูร่วมกันออกแบบวิธีการทำงานร่วมกัน	✓	✓	✓			3
1.7 ผู้บริหารและครูร่วมกันทำกิจกรรมกำกับ ติดตามงานและมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓		4
1.8 ผู้บริหารและครูร่วมกันแก้ปัญหาจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓		4
1.9 ผู้บริหารมีการยกย่อง ชมเชย การทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ			✓	✓	✓	3

สรุปได้ว่า การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม หมายถึง การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน เกิดความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีน้ำใจช่วยเหลือกัน รวมถึงการให้การสนับสนุนส่งเสริมสมาชิกในทีม ทั้งในด้านการเสริมแรงทางบวก เช่น การให้รางวัล การให้คำชมเชย เป็นต้น และการช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อเดินหน้าสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน

2. ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม หน่วยงานและนักการศึกษาได้อธิบายความหมายเกี่ยวกับความสัมพันธ์อันดีภายในทีม ดังนี้

วรารณ์ ตระกูลสุขชาติ (2549: 10) ได้อธิบายความหมายที่สอดคล้องกับความสัมพันธอันดีภายในทีมไว้ว่า เกิดจากการยอมรับนับถือกัน การรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม ภายใต้ความเชื่อที่ว่าทุกคนในทีมมีความรู้ความสามารถต่างกัน และหวังว่าเมื่อมีการนำความแตกต่างของทุกคนในทีมมาใช้ ย่อมน่าจะทำให้งานของทีมหรืองานกลุ่มนั้นมีคุณภาพดี คือเป็นงานที่สามารถดึงเอาศักยภาพความสามารถของทุก ๆ คนที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ต่องานส่วนรวม ดังนั้นสมาชิกทุกคนในทีมจะต้องยอมรับนับถือกันในเรื่องต่าง ๆ เช่น คนแต่ละคนมีความรู้ไม่เหมือนกัน ยอมรับในความแตกต่างของมนุษย์ยอมรับในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ที่ต้องการการยกย่อง การยอมรับ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นต้น รวมถึง ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความผูกพันต่อกัน จะช่วยเสริมให้สมาชิกในทีมมีความผูกพันกัน เข้าใจกัน เรียนรู้ความแตกต่างกันและกันจะช่วยให้การ ทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

วันทณีย์ ณ พัทลุง (2551: 1 – 2) ได้อธิบายความหมายที่สอดคล้องกับความสัมพันธอันดีภายในทีมไว้ว่า หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของกลุ่ม / ทีม ตระหนักในความสำคัญของกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

สำนักงาน กพ. (2552: 34-35) ได้อธิบายความหมายที่สอดคล้องกับความสัมพันธอันดีภายในทีมไว้ว่า หมายถึง การสร้างสัมพันธ์อันดี การเข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี การรักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ การเสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว และการประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญ กำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 29) ได้อธิบายความหมายที่สอดคล้องกับความสัมพันธอันดีภายในทีมไว้ว่า หมายถึง การให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555: 24) ได้อธิบายความหมายที่สอดคล้องกับความสัมพันธอันดีภายในทีมไว้ว่า ในการทำงานร่วมกันในองค์กร หากองค์กรใดสามารถสร้างทีมได้เข้มแข็ง องค์กรนั้นจะเจริญก้าวหน้ากว่าองค์กรที่เกิดการแตกแยกกัน ซึ่งหลักในการทำงานเป็นทีมที่ดีได้ต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ในทีมงานจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกัน ต้องมีการเชื่อมโยงกันภายในทีม เรื่องของมนุษย์สัมพันธ์จึงมีความสำคัญในการทำงานร่วมกัน



ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวชี้วัดของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์อันดีภายในทีม ได้ 5 ตัวชี้วัด ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความสัมพันธ์อันดีภายในทีม

นักการศึกษา	วารสารณั ้ตระกูลสถิตย์	วันทณั ย์ ณ พัทลุง	สำนักงาน กพ.	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	สุทธิชัย ปัญญาโรจน์	ความ ๓๒.
องค์ประกอบ	2549	2551	2552	2553	2555	
2.1 มีมนุษย์สัมพันธ์อันดีในการ ติดต่อสื่อสารกันภายในทีม		✓		✓	✓	3
2.2 มีการยอมรับนับถือและให้เกียรติ ซ้ำกันและกันภายในทีม	✓	✓		✓	✓	4
2.3 ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สนับสนุน/โต้แย้งอย่างมีเหตุผล	✓		✓		✓	3
2.4 เปิดใจและพยายามปรับตัวเข้ากับ สมาชิกในทีมทุกคน	✓		✓		✓	3
2.5 ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วม ทีมในโอกาสที่เหมาะสม		✓		✓	✓	3

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม หมายถึง การติดต่อสื่อสารและความ เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันระหว่างสมาชิกในทีม มีการยอมรับนับถือกัน ยอมรับในความแตกต่างของ มนุษย์ยอมรับในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมถึงความเข้าใจซึ่งกันและ กัน ความผูกพันต่อกัน การเข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อน ร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม การมีมนุษย์สัมพันธ์อันดีระหว่างกันภายในทีม

3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ หน่วยงานและนักการศึกษาได้ อธิบายความหมายเกี่ยวกับการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ ดังนี้

วราภรณ์ ตระกูลสฤงฆ์ (2549: 10) ได้อธิบายความหมายที่สอดคล้องกับการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ไว้ว่า การมีเป้าหมายร่วมกันสมาชิกทุกคนในทีมมีการรับรู้ทราบถึงแนวความคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายของทีมในเรื่องเดียวกัน คือมุ่งให้ทุกคนในทีมงานช่วยกัน ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมาย หรือ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม

วันทณีย์ ณ พัทลุง (2551: 1 – 2) ได้อธิบายความหมายที่สอดคล้องกับการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ไว้ว่า การมีเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม จะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม / กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

สำนักงาน กพ. (2552: 34-35) ได้อธิบายความหมายที่สอดคล้องกับการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ไว้ว่า เป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 29) ได้อธิบายความหมายที่สอดคล้องกับการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ไว้ว่า หมายถึง การมีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล/กลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และในสถานการณ์ต่าง ๆ

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555: 24) ได้อธิบายความหมายที่สอดคล้องกับการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ไว้ว่า การปรับตัวในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ได้แก่ กระบวนการทำงาน เป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน หากว่ามีกระบวนการทำงานที่ดี เป็นระบบ เป็นระเบียบ ก็จะช่วยประหยัดเวลา ประหยัดค่าใช้จ่าย ๆ ขององค์กรได้มาก เช่น สมัยก่อนคนรับจ้างแบกน้ำขายตามหมู่บ้านซึ่งเหนื่อยมากกว่าจะได้ค่าแรงงาน แต่ พอมีคนจัดระบบน้ำประปาขึ้น ทำให้เกิดความสะดวกสบาย ทำให้ใช้แรงงานน้อยลง ดังนั้น การแสวงหากระบวนการทำงานจะทำให้ประหยัดสิ่งต่าง ๆ และทำให้การทำงานง่ายขึ้น สำหรับในยุคปัจจุบัน เรามีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยจึงทำให้กระบวนการทำงานมีความทันสมัย รวดเร็ว ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวชี้วัดของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ ได้ 4 ตัวชี้วัด ดังตารางต่อไปนี้

พูน ปณ ทิโต ชิว

ตาราง 5 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการปรับตัวเข้ากับ  
กลุ่มคนหรือสถานการณ์

นักรการศึกษา	วารสารณั ตระกูลสถิตย์	วันทณัย์ ณ พัทลุง	สำนักงาน กพ.	สำนักงานคณณะกรรมการ การศัทกษาชั้นพ้ันฐาน	ศุพทชัย์ ป้ญญโรจนั	คววม ๗.
องค์ประกอบ	2549	2551	2552	2553	2555	
3.1 การใช้ปฏิภาณไหวพริบในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันกับทีม	✓	✓	✓	✓	✓	5
3.2 มีการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ		✓		✓	✓	3
3.3 ร่วมมือกันปฏิบัติงานจนสำเร็จคล่อง	✓		✓	✓	✓	4
3.4 มีการจัดกิจกรรมลงสายงาน ติดตามอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓			✓	3

สรุปได้ว่า การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ หมายถึง การใช้ปฏิภาณไหวพริบในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันกับทีม เป็นทักษะในการทำงานร่วมกันบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม หน่วยงานและนักรการศึกษาได้อธิบายความหมายเกี่ยวกับการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ดังนี้

วันทณัย์ ณ พัทลุง (2551: 1-2) ได้อธิบายความหมายที่สอดคล้องกับการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามไว้ว่า สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาบทบาทที่มั่นคง ในแต่ละทีม/กลุ่มจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยมีการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก

สำนักงานคณณะกรรมการการศัทกษาชั้นพ้ันฐาน (2553: 29) ได้อธิบายความหมายที่สอดคล้องกับการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามไว้ว่า หมายถึง แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมตามโอกาส

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555: 24) ได้อธิบายความหมายที่สอดคล้องกับการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามไว้ว่า หมายถึง บทบาทของผู้นำทีมและผู้ตาม ถ้าหากองค์กรใดมีผู้นำทีมที่เก่ง และมีผู้ตามที่เก่ง องค์กรนั้นก็จะมีเจริญก้าวหน้า ซึ่งหลักในการทำงานร่วมกันเป็นทีมย่อมต้องมีความขัดแย้งกันเป็นธรรมดา ผู้นำทีมจะต้องเป็นนักบริหารความขัดแย้ง ในการทำงานของทีมอาจจะต้องใช้ขบวนการทำงานโดยหาความร่วมมือกับทีมงานมากขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมระดมสมอง, มีการจัดการประชุมเป็นประจำ, มีการทำกิจกรรมร่วมกันของทีมงานเช่นการจัดการอบรม สัมมนา งานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี เพื่อให้ทีมงานเกิดความผูกพันกันในทีม

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวชี้วัดของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการ  
แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ได้ 4 ตัวชี้วัด ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 6 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการปรับตัวเข้ากับ  
กลุ่มคนหรือสถานการณ์

นักการศึกษา	วันทณีย์ ณ พัทลุง	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	สุทธิชัย ปัญญโรจน์	ความถี่
องค์ประกอบ	2551	2553	2555	
4.1 การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของผู้นำ อย่างเหมาะสม	✓	✓	✓	3
4.2 การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของ ผู้ตามอย่างเหมาะสม	✓	✓	✓	3
4.3 การให้ความเคารพในการตัดสินใจของ กลุ่ม และการตัดสินใจของผู้นำ	✓	✓	✓	3
4.4 การรักษาบทบาทอย่างมั่นคง ในการปฏิบัติงานและการบริหาร ความขัดแย้ง		✓	✓	2

สรุปได้ว่า การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ตาม  
บทบาทการนำและการตามของสมาชิกในทีมตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม และรักษา

บทบาทอย่างมั่นคง ในการปฏิบัติงานและการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้การปฏิบัติงานราบรื่น เรียบร้อยบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้

5. การมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หน่วยงานและ นักการศึกษาได้อธิบายความหมายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมาย ดังนี้

วราภรณ์ ตระกูลสฤณี (2549: 10) ได้อธิบายความหมายที่สอดคล้องกับการมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายไว้ว่า หมายถึง ความร่วมมือ พร้อมใจในการทำงาน ทุกคนในทีมล้วนมีความสำคัญ ประดุงฟันเฟืองของเครื่องจักรกลไก งานของกลุ่มก็ เช่นกัน กล่าวคือ งานกลุ่มของเราไม่อาจทำสำเร็จได้เพียงลำพังแค่ความสามารถของคน ๆ เดียว เท่านั้น หากต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจของสมาชิกทุก ๆ คน ในการระดมความคิด ช่วยกันแสดงความคิดเห็น อันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนทางช่วยกัน วิเคราะห์วางแผนการทำงาน และละเอียดลึกซึ้งไปจนถึงการร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนงานที่กลุ่มช่วยกันวางแผนเอาไว้ ให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

สำนักงาน กพ. (2552: 34-35) ได้อธิบายความหมายที่สอดคล้องกับการมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายไว้ว่า หมายถึง การให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี การตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม การประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 29) ได้อธิบายความหมายที่สอดคล้องกับการมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายไว้ว่า หมายถึง การแลกเปลี่ยน/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างเครือข่ายและทีมงาน ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวชี้วัดของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้ 5 ตัวชี้วัด ดังตารางต่อไปนี้



ตาราง 7 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

นักการศึกษา	วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์	สำนึกาน กพ.	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ความถี่
องค์ประกอบ	2549	2552	2553	
5.1 มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	3
5.2 มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	✓	✓	✓	3
5.3 มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม	✓	✓	✓	3
5.4 มีการตรวจสอบความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	3
5.5 มีการสะท้อนผลการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง	✓		✓	2

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หมายถึง ความร่วมมือ พร้อมใจในการทำงาน การแลกเปลี่ยน/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงาน การประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

#### แนวทางและการพัฒนาแนวทาง

##### 1. ความหมายของการพัฒนาแนวทาง

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

การพัฒนาหมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทางด้านความรู้ความสามารถซึ่งเกิดขึ้นจากการกระทำของตนเองหรือบุคคลอื่นกระทำ (Good, 1973: 17)

การพัฒนา หมายถึง การพัฒนาตนเองเพราะพื้นฐานของการพัฒนาทั้งหมดนั้น ถ้าหากขาดการพัฒนาตนเองเป็นพื้นฐานแล้วนั้นก็ยากที่จะสามารถพัฒนาสิ่งอื่น แม้กระทั่งครอบครัวของตนเอง ดังนั้น ก่อนจะไปพัฒนาบุคคลใดก็ควรที่จะพัฒนาตนเองก่อนเสมอบุคคลอื่นเขาถึงจะยอมรับฟังและเกิดความศรัทธา โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่ประกอบวิชาชีพครู (อัมภา บุญช่วย, 2537: 8)

การพัฒนา หมายถึง การเสริมสร้างความรู้ ความคิด ความสามารถที่มีในการปฏิบัติงานที่ได้รับผิดชอบมอบหมายให้มีมาตรฐานและมีคุณภาพ เป็นที่พอใจสำหรับองค์กร (พยอม วงศ์สารศรี, 2537: 116)

การพัฒนา หมายถึง วิธีการมากมาย ที่จะมุ่งเน้นเพิ่มเติมความคิด ความรู้ ความสามารถ ให้แก่บุคคลในองค์กร รวมทั้งพัฒนามุมมอง เจตคติของบุคคลที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปในทางที่ดี ซึ่งจะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ (กิติมา ปรีดีติลล, 2539: 118)

การพัฒนา หมายถึง วิธีการพยายามเสริมสร้างครูให้เป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีความรู้ มีทักษะการทำงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีสำหรับการทำงานพร้อมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรมบุคลิกเหมาะสมกับการเป็นครูด้วย (ยนต์ ชุ่มจิต, 2541: 1)

การพัฒนา หมายถึง กรรมวิธีที่จะทำให้ครูมีมาตรฐาน และคุณภาพเพิ่มสูงขึ้น ด้วยวิธีและกิจกรรมในด้านต่างๆ (คำหมาน คนไค, 2542: 107)

แนวทาง หมายถึง เป็นแบบอย่างของสิ่งหนึ่งสิ่งใดเพื่อที่จะใช้เป็นแนวทาง ในการทำซ้ำเป็นแบบอย่างเพื่อการที่จะเลียนแบบ เป็นหลักการหรือแนวคิดและเป็นชุดของปัจจัย หรือตัวแปรที่มีความหมายซึ่งสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน (Good, 1973: 191)

แนวทาง หมายถึง ทางปฏิบัติที่วางไว้เป็นแนว (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542: 599)

สรุปได้ว่า แนวทาง หมายถึง วิธีการปฏิบัติที่สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นต้นแบบสำหรับการปฏิบัติที่ดีในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และการพัฒนาแนวทาง หมายถึง การคิดค้น สร้าง นำเสนอ วิธีการปฏิบัติและเป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่สามารถใช้เป็นต้นแบบการปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้

## 2. ลักษณะของการพัฒนาแนวทางที่ดี

นักวิชาการและองค์การต่าง ๆ ได้ให้แนวคิดและอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของการพัฒนาแนวทางที่ดี ดังต่อไปนี้

ปรีชา กองจินดา (2549: 65-66) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการพัฒนาแนวทางที่ดี มีดังนี้

1. เป็นไปตามโครงสร้างของหลักวิชาการในเรื่องแนวทางการปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนองค์กร พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรให้เป็นคนรอบรู้ การมีแบบแผนทางความคิด การมีทัศนคติร่วม การเรียนรู้กันแบบเป็นทีมและการคิดเชิงระบบ เพื่อที่จะพัฒนาองค์กรอย่างเป็นไปได้และเหมาะสม

2. มีความเหมาะสมในเรื่องของแนวทางการพัฒนาองค์กรในด้านการปฏิบัติ ภายใต้บริบทของโรงเรียน

3. มีความเป็นไปได้ในเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541: 25) ได้อธิบายลักษณะของการพัฒนาแนวทางที่ดีไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่มีแบบแผน มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยเกี่ยวข้องกันกับการวางแผนการใช้กลยุทธ์เพื่อที่จะพัฒนาและการระดมทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อที่จะใช้ในด้านของการเปลี่ยนแปลง

2. การพัฒนานั้นเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ซึ่งเป็นความคิดที่มองรูปแบบการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นในลักษณะที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในลักษณะเกื้อกูลกัน

3. การพัฒนาองค์กรนั้นเป็นระบบของกระบวนการปฏิสัมพันธ์ซึ่งจะต้องกระทำอย่างสืบเนื่อง ใช้เวลานาน โดยกระบวนการพัฒนาองค์กรนั้นจะเป็นกระบวนการแก้ปัญหาซึ่งจะต้องดำเนินงานสืบเนื่องกันไม่ใช่แค่เพียงจะเป็นการแก้ปัญหาเพียงแค่ครั้งเดียวแล้วก็เลิกไป แต่จะต้องมีการปรับปรุงอยู่เรื่อย ๆ เสมอไป

4. การพัฒนาองค์กรนั้นต้องการที่จะให้ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่จะเน้นความต้องการด้านบุคคลที่สามซึ่งเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง

5. การพัฒนาองค์กรจะต้องมีการมุ่งเน้นที่จะต้องเพิ่มสมรรถนะ สุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์ โดยทั่วไปจะต้องมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ลักษณะของการพัฒนาแนวทางที่ดี จะต้องเป็นไปตามโครงสร้างของหลักวิชาการ มีความถูกต้อง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ซึ่งจะต้องมีความยืดหยุ่น ไม่หยุดอยู่กับที่จะต้องมีการแสวงหาเพื่อที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

## การพัฒนาครู

### 1. ความหมายของการพัฒนาครู

การพัฒนาครูเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์ ความรู้ความสามารถในการทำงาน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายการพัฒนาครูและการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนตามแนวคิดของนักการศึกษา นักวิชาการ ดังนี้

ศุภชัย ยาวะประภาช (2548: 6) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development: HRD) ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดการประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดี อันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร ซึ่งการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development: HRD) เป็นการฝึกอบรม (Training) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development) อย่างบูรณาการ เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิผลของบุคคลกลุ่มงานและองค์กร ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะช่วยพัฒนาสมรรถนะสำคัญ (Key



Competencies) ที่จะทำให้อุบลลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานปัจจุบันและอนาคตได้ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า(Planned Learning Activities) ช่วยทำให้กลุ่มงานในองค์การสามารถริเริ่มและจัดการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดการประสานกันระหว่าง ความต้องการขององค์การกับบุคลากร

สุรศักดิ์ อุปรโคตร (2552: 10) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคคลในหน่วยงานมีความรู้ มีทักษะ มีความสามารถ และทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้นและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานต้องการ การให้บุคลากรในหน่วยงานมีโอกาสได้รับความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาเป็นแนวทางที่ดีอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ได้ตามที่ต้องการ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้สามารถดำเนินการได้อยู่เสมอตามความเหมาะสมของสภาพหน่วยงานนั้น ๆ การพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจมีทักษะการวิจัยในชั้นเรียนให้ชัดเจนอย่างถ่องแท้ จะทำให้ครูเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้มีความมุ่งมั่น ในการปฏิบัติหน้าที่ส่งผลดีต่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ต่อไป

Castetter (1996: 273) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดเตรียมการต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดทำขึ้น เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนตั้งแต่เริ่มจ้างบุคลากรจนบุคลากรปลดเกษียณ

สกาวัฒน์ นิลเพชรพลอย (2554: 14) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะความชำนาญ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและความชำนาญในการทำงาน และสร้างประสบการณ์ในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กร ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่การงานที่อันจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

## 2. ความสำคัญของการพัฒนาครู

การพัฒนาครูมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาวงการศึกษ เป็นการพัฒนาที่จำเป็นต่อการพัฒนาในทุก ๆ ด้านของสถานศึกษาหรือองค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงาน นักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาครู ไว้ดังนี้

กาญจนา รุ่งแจ้ง (2551: 25) ให้ความสำคัญว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อการส่งเสริมบุคลากร มีความสามารถ เพิ่มพูนความรู้ พัฒนาทักษะ ปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อองค์กรและพัฒนาตนเอง

Castetter (1996: 232) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่า จะช่วยแก้ปัญหาและจะนำพาไปสู่จุดมุ่งหมายได้ดังนี้

1. การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกตำแหน่งและทุกหน้าที่
2. พัฒนาทักษะจำเป็นสำหรับบุคลากรที่ได้รับคัดเลือกมาบรรจุตามตำแหน่ง

ที่ว่าง

3. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญและเกิดความพึงพอใจในการพัฒนาตนเอง

4. จัดระบบข้อมูลสำหรับการสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่ประสบความสำเร็จ โดยการสนับสนุนของผู้บริหารจนถึงระบบการจัดการในองค์กร

ภัทรารวรรณ ศรีโพธิ์น้อย (2551: 37) ให้ความสำคัญว่า ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน เพราะแม้จะมีการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานแล้วเชื่อว่าสามารถทำงานได้อย่างดีไปตลอด หากบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมและต่อเนื่องด้วยความพึงพอใจแล้ว บุคลากรจะมีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการทำงานและการดำเนินงานก็จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

สันติ อรวรรณ (2551: 10) ให้ความสำคัญว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรทุกแห่ง เนื่องจากระบบสังคมในปัจจุบันที่มีการแข่งขันกัน ทำให้ทุกองค์กรต้องสร้างผลผลิตที่ดีออกมาให้เพียงพอต่อความต้องการของสังคม ปัจจัยที่องค์กรจะสามารถสร้างผลผลิตที่ดีออกมาได้ บุคลากรในองค์กรคือตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ บุคลากรในองค์กรต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม

ภิญญาดา เกิดศิลป์ (2552: 14) ให้ความสำคัญว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นและมีความสำคัญ ที่จะช่วยให้บุคลากรเป็นคนทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งในด้านความรู้ ทักษะทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ส่งผลให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดการขัดแย้งในหน่วยงาน เกิดความสามัคคีและเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ ที่จะพัฒนาบุคคลในสังคมให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อพัฒนาประเทศชาติต่อไปจากแนวความคิดต่าง ๆ สามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญในการพัฒนาครู เพื่อส่งเสริมบุคลากรครูให้มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ เพื่อจะช่วยให้บุคลากรครูปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์เพื่อการท างานที่มีประสิทธิภาพและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และองค์กรต่อไป

### 3. แนวคิดในการพัฒนาครู

การพัฒนาครูต้องคำนึงถึงวิธีการที่เหมาะสมต่อการพัฒนา เพื่อการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต่อวงการศึกษ เป็นการพัฒนาจึงจำเป็นต้องศึกษาแนวทางการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้สถานศึกษาหรือองค์กร ให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงาน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิดในการพัฒนาครูและการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ตามแนวคิดของนักการศึกษา นักวิชาการ ดังนี้

ณรงวิทย์ แสนทอง (2551: 44) ให้แนวความคิดว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร แต่ละขั้นตอนมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องดำเนินการให้ครบทุกขั้นตอน คือ ต้องเริ่มจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผน การปฏิบัติตามแผนหรือการดำเนินการ และติดตามประเมินผล

กาญจนา รุ่งแจ้ง (2551: 29) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรนั้น ถือได้ว่าเป็นกลไกอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร ทั้งนี้โดยเป็นการส่งเสริมและเพิ่มพูนในสมรรถภาพของตัวบุคลากรเองหรือองค์กร

เซ็น แก้วยศ (2542: เว็บไซต์) ให้แนวความคิดว่า รูปแบบของการพัฒนาบุคลากรวิชาชีพครูโดยแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท

ประเภทที่หนึ่ง ครูที่ไม่สามารถและไม่เต็มใจที่จะตรวจสอบวิเคราะห์วิจารณ์การสอนของตนเองทั้งยังไม่ยอมให้ครูอื่นตลอดจนครูใหญ่และผู้ปกครองเข้ามาตรวจสอบว่าตนเองสอนอะไรและสอนอย่างไร

ประเภทที่สอง ครูที่ค่อนข้างจะมีความสามารถและเต็มใจที่จะตรวจสอบการสอนของตนเองและใช้วิจารณ์ญาณของตนเองเปลี่ยนแปลงการสอนเป็นครั้งคราว แต่ครูเหล่านี้จะรู้สึกไม่สบายใจถ้าคนอื่นเข้ามาวุ่นวาย มักจะมีความสุขความพอใจอยู่กับการเรียนรู้และความร่วมมือของนักเรียน

ประเภทที่สาม ครูที่มีความสามารถและเต็มใจที่จะตรวจสอบตนเอง และเต็มใจให้คนอื่นเข้ามาช่วยวิพากษ์วิจารณ์ด้วย มักจะเป็นผู้แสวงหาความช่วยเหลือเสียเอง ทั้ง ๆ ที่เป็นกลุ่มที่ต้องการความช่วยเหลือน้อยกว่ากลุ่มแรกถ้าเพียงแต่พัฒนาครูในกลุ่มใหญ่ อบรมครูยกชั้นหรือยกวิชา การพัฒนาจะไม่ได้ผล วิธีที่ดีกว่าก็คือการช่วยให้ครูประเภทที่หนึ่งพัฒนาขึ้นมาเป็นครูประเภทที่สองและประเภทที่สามตามลำดับ

ครูประเภทที่หนึ่งและประเภทที่สองจะเกิดความเครียดมากและมักจะส่งผลกระทบต่อไปถึงตัวเด็กด้วยแต่ครูประเภทที่สามจะช่วยพวงสถานการณ์เอาไว้ตามรูปแบบใหม่ของการพัฒนาบุคลากรนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้รับฟังข้อเสนอของครูและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวก ความยุ่งยากใจอยู่ที่การหาวิธีกระตุ้นให้ครูรู้จักคิดริเริ่ม การจัดหาทรัพยากรมาสนองการเรียกร้องของครู การเสี่ยงต่อความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทดลองทำสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ การเป็นกั้นชนให้แก่ครู เมื่อหน่วยงานกลางมาตรวจสอบหรือเมื่อผู้ปกครองมีข้อข้องใจ

สกาเวิร์ตน์ นิลเพอร์พลอย (2554: 12) ให้แนวความคิดว่า การพัฒนาบุคลากรครูให้เป็นครูมืออาชีพนั้น ต้องพัฒนาทั้งในด้านความรู้ในเนื้อหาทักษะด้านต่าง ๆ รวมถึงเจตคติของความเป็นครูซึ่งสามารถพัฒนาโดยใช้วิธีที่หลากหลาย เช่น การอบรมสัมมนา การฝึกพัฒนาขณะปฏิบัติงาน การพัฒนาโดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน เป็นต้น

Castetter (1996: 238) ให้แนวความคิดว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรจำแนกได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร
3. การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

Oken Star ปราษณ์ด้านการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ซึ่งให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรภาครัฐไว้อีกหลายข้อ เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐสามารถสรรหา และคัดเลือกคนที่มีสมรรถนะที่ต้องการได้แล้ว จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรด้วยเหตุผล ดังนี้

1. คนถูกสรรหา และคัดเลือกเข้ามาทำงานโดยคำนึงถึงลักษณะงานที่กว้างมากกว่าที่จะคัดเลือกเข้ามาเพื่อทำงานเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง งานบางงานกระจายอยู่ในส่วนต่าง ๆ ทั่วหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องสร้างความคุ้นเคยกับงานของหน่วยงานบางแห่ง หรือบางแผนก ทำให้ต้องมีกาปฐมนิเทศและฝึกอบรม

2. โครงการของหน่วยงานของรัฐมักไม่อยู่นิ่ง แต่มักเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และแนวทางที่เร็วที่สุดจะปรับบุคลากรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคือ การจัดฝึกอบรมอย่างมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนให้แก่บุคลากรทั้งหลายของหน่วยงาน

3. อาชีพจำนวนมากเป็นอาชีพที่จำกัดเฉพาะในงานภาครัฐ ดังนั้นทักษะเฉพาะที่จำเป็นสำหรับงาน หรืออาชีพนั้นจึงไม่มีการสอนในสถานศึกษาทั่วไป ทำให้ต้องมีการจัดฝึกอบรม

4. สาขาอาชีพต่าง ๆ มักพัฒนาเปลี่ยนแปลงไป แพทย์ วิศวกร นักบัญชีหรือแม้กระทั่งนักพิสูจนอักษรยังมีการเปลี่ยนแปลงไป การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บรรดาผู้เชี่ยวชาญทั้งหลายสามารถพัฒนาตนเองให้ทันกับวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป และช่วยให้ไม่จำกัดตัวเองอยู่ในแวดวงแคบ ๆ

5. การพัฒนาทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถทำงานได้ เป็นวิธีการที่เหมาะสมกว่าการหวังพึ่งการสรรหา และคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่มีทักษะที่จำเป็น

6. การฝึกอบรมผ่านวิธีการต่าง ๆ ตั้งแต่การบรรยาย การอ่านหนังสือที่น่าสนใจ การสัมมนา การประชุมทางวิชาการ การดูภาพยนตร์ หรือวิธีการฝึกอบรมอื่น ๆ ช่วยกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวในงานได้มากกว่าการปล่อยให้บุคลากรเรียนรู้จากการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง

7. การสร้างความเป็นปึกแผ่นและการประสานงานในหน่วยงานจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรเข้าใจเป้าหมาย และภาระหน้าที่ของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และด้วยวิธีการที่จะสร้างความมั่นใจ ความนับถือซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์การ

8. การฝึกอบรมมักทำให้องค์การต่าง ๆ แตกต่างกันในมิติต่าง ๆ ของคุณภาพบุคลากร ดังเช่น ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งความรู้เรื่องงาน มารยาทในการทำงาน และทัศนคติต่อสาธารณะ ผลประโยชน์ในการทำงาน ทักษะ และความเร็วในการปฏิบัติงาน

9. การฝึกอบรมต้องทำอย่างระมัดระวัง การวางแผนเตรียมการ และคิดอย่างรอบคอบ มิฉะนั้นอาจนำมาซึ่งความสูญเสียมากกว่าประสิทธิภาพความยุ่งเหยิงมากกว่าความเป็นระเบียบ แนวคิดความ สำคัญของการพัฒนาบุคลากรของออร์พรณ

ดิเรก พรสีมา (2547: 3-4) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรม หรือการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับองค์การและงานที่ทำทั้งด้านนโยบาย ภาระหน้าที่ ระเบียบปฏิบัติ และสิทธิประโยชน์ที่แต่ละบุคคลจะพึงได้รับจากองค์การ

2. เพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร และช่วยลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่โดยขาดความรู้และประสบการณ์ในงานที่ทำ
3. เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทันต่อความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานได้ก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสังคม
4. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ช่วยให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในตนเองด้วย
5. เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
6. เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายแนวคิดเกี่ยวกับความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร ในการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้ว ก็มิได้หมายความว่า จะสามารถให้เข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นจะต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ (Orientation) ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน (In – Service Training) ให้ด้วย ทั้งนี้ เพราะการศึกษาที่ได้จากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐาน และมีงานหลายอย่างที่ยังไม่มีสอนในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ไม่สามารถจะทำงานได้ทันที ต้องมีการอบรมกันก่อนจึงจะทำงานได้ นอกจากนั้น ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบหลักเกณฑ์ และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นจะต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีเช่นเดิม โดยหน่วยงานบริหารงานบุคคลหรือหน่วยงานฝึกอบรมของส่วนราชการเองอาจส่งไปรับการอบรมใน ส่วนราชการอื่น หรือสถาบันอื่นก็ได้ และการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศชาติอีกทางหนึ่งด้วย มีบุคคลสำคัญหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้ว่าการพัฒนาบุคลากร มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในองค์อยู่ตลอดเวลา

#### 4. กระบวนการพัฒนาครู

##### 4.1 การหาความจำเป็นในการพัฒนาครู

การพัฒนาครูมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและมีศักยภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี โดยผู้วิจัยได้ศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาครูและการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ตามแนวคิดของนักการศึกษา นักวิชาการ ดังนี้

เด่นพงษ์ พลละคร (2551: 22) ได้ให้ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร โดยกล่าวว่า การพัฒนาพนักงานจะเป็นการเวลาโดยเปล่าประโยชน์ เพราะการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง พนักงานจะเกิดความชำนาญในงานที่ทำมากขึ้น การพัฒนาพนักงานจึงเป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้นควรมีการจัดฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่อสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และวงการธุรกิจ

สุเทพ นันทไชย (2535: 112; อ้างถึงใน ศิวนาถ ไชยมาศ และคณะ, 2556: 11) ได้ให้ความจำเป็นของ การพัฒนาบุคลากรว่า เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อสถาบัน เพราะถ้าหากบุคลากรที่สถาบันรับเข้ามาบรรจุเป็นข้าราชการ หรือเป็นลูกจ้างประจำก็ตาม เมื่อไม่พยายามหาความรู้ ความชำนาญ หรือประสบการณ์ใหม่ ๆ เพิ่มเติม บุคลากรเหล่านั้นก็จะเป็นผู้ไร้ประสิทธิภาพ เกิดการเบื่อระอาต่อชีวิตการทำงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องวางแผนการพัฒนาบุคลากรของตนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตลอดเวลา

กาญจนา รุ่งแจ้ง (2551: 22; อ้างถึงใน ศิวนาถ ไชยมาศ และคณะ, 2556: 26-33) ได้ให้ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรนั้นมีความสำคัญและความจำเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันเป็นยุคของเทคโนโลยี และข่าวสารข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคม ทำให้บุคคลนั้นก้าวตามไม่ทันสิ่งใหม่ ๆ และความรู้ไม่เพียงพอ เพื่อประสิทธิภาพของงาน และคุณภาพของบุคคล จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต่าง ๆ จะต้องพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะครูที่เป็นผู้นำทางความคิดและปัญญาของสังคมต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ภัทรารวรรณ ศรีโพธิ์น้อย (2551: 46) ได้ให้ความจำเป็นของ ความจำเป็น ในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การวิเคราะห์หาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจได้มาจากพิจารณาแนวโน้มกำลังคน การพิจารณาความเหมาะสมจากแผนงานที่มีอยู่ การสำรวจความคิดเห็นผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ปฏิบัติงาน จากการวิเคราะห์งาน และข้อมูลโดยรวมเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ควรจะได้รับเปลี่ยนแปลง

ภิญญดา เกิดศิลป์ (2552: 14) ได้ให้ความจำเป็นของ การพัฒนาบุคลากร มีความจำเป็นที่จะช่วยให้บุคลากรเป็นคนที่ทันสมัยอยู่เสมอทั้งในด้านความรู้ทักษะ ด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ ส่งผลให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความขัดแย้งในหน่วยงาน เกิดความสามัคคี และเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ ที่จะพัฒนาบุคคลในสังคมให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อพัฒนาประเทศชาติต่อไป

สรุปได้ว่า แนวทางในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาครู คือ การหาแนวทางการพัฒนาและฝึกอบรม ต้องกำหนดว่า จุดใดในองค์กรที่จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรครูให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ ตรงตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

#### 4.2 การวางแผนการพัฒนาครู

เมื่อมีการกำหนดความต้องการตามความจำเป็นแล้ว ขั้นตอนต่อมา คือ การวางแผนในการพัฒนาบุคลากร ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความจำเป็น ซึ่งงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีก็วางแผนที่ดีจะช่วยให้ การวางแผนเป็นการเตรียมการไว้ล่วงหน้า โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิดในการวางแผนพัฒนาครูและการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

ณรงควิทย์ แสนทอง (2551: 51) กล่าวถึง การวางแผนพัฒนาบุคลากร มีทั้งแผนระยะยาวที่เดินตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร และแผนระยะสั้นที่เป็นแผนปฏิบัติงานในแต่ละปีที่ตั้งออกมาใช้จากแผนกลยุทธ์ระยะยาว

Ackoff (1970: 51) กล่าวถึง การวางแผนเป็นการวางอนาคตที่ต้องการวิธีการอันเป็นประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์

Castetter (1996: 281) กำหนดขั้นตอนการวางแผนไว้ดังนี้ คือ

1. การกำหนดเป้าหมาย (Goals) ขององค์การในการพัฒนาบุคลากร
2. การกำหนดความต้องการ (Determine Needs) ขององค์การและ

บุคลากร

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Refine Object) ขององค์การในการพัฒนา

บุคลากร

4. การกำหนด (Establish Roles) ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร

มหินทร์ จีรจิตต์ (2551: 11) กล่าวถึง การวางแผนพัฒนาบุคลากร คือ เครื่องมือของการบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพก่อนการทำงาน

ภัทรารวรรณ ศรีโพธิ์น้อย (2551: 51) กล่าวถึง การวางแผนพัฒนาบุคลากร คือการวางแผนอนาคตอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

สรุปได้ว่า การวางแผนการพัฒนาคู่นั้น ต้องมีขั้นตอนที่ช่วยให้การปฏิบัติเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นเข็มทิศทางการดำเนินงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรบรรลุเป็นไปอย่างได้ผลและเกิดประโยชน์สูงสุด

### บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติมุ่งหวังจะยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้ตามมาตรฐานจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพจึงกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบคือปฏิรูปการเรียนรู้ปฏิรูประบบบริหารและจัดการศึกษาปฏิรูปครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ไม่เคยมีมาก่อนในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งพระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 มีผลให้เกิดการปฏิรูประบบบริหารและจัดการศึกษาอย่างยิ่งกล่าวคือก่อให้เกิดการหลอมรวมของหน่วยงานหลักทางการศึกษา 3 หน่วยงาน คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและกระทรวงศึกษาธิการเข้าเป็นหน่วยงานเดียวกันคือกระทรวงศึกษาธิการและในการนี้มีการจัดระบบบริหารราชการใหม่คือ การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนกลางระดับกระทรวงการจัดระเบียบราชการเขตพื้นที่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดและการจัดระเบียบในสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญามหาวิทยาลัยต่าง ๆ ของรัฐ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25, 2553: 4 - 11)

การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนกลางมีผลให้มีการโอนอำนาจหน้าที่บรรดากิจการของสำนักงานคณะกรรมการการแห่งชาติที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและกรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการหลักที่กำหนดขึ้นใหม่ 5 ส่วนราชการได้แก่

1. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 4. สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา

5. สำนักงานคณะกรรมการดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายแผนและมาตรฐานการศึกษาการส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับทุกประเภทการสนับสนุนทรัพยากรการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานครอบคลุมพื้นที่จังหวัดขอนแก่น ซึ่งมาตั้งหน่วยปฏิบัติราชการในพื้นที่ 10 สหวิทยาเขต ได้แก่ สหวิทยาเขตแก่นนครราชพฤกษ์ สหวิทยาเขตกัลยาณมิตร สหวิทยาเขตปราสาทพญาไม้ สหวิทยาเขตอุดมคงคาคีรี สหวิทยาเขตพระธาตุขามแก่น สหวิทยาเขตหนองสองห้อง – พล สหวิทยาเขตแวงใหญ่ สหวิทยาเขตน้ำพอง – กระนวน สหวิทยาเขตเวียงเรือคำและสหวิทยาเขตชุมแพ มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 84 โรงเรียน มีบุคลากรครูทั้งสิ้น 3,536 คน มีภารกิจจัดการศึกษา 2 ระดับคือ การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 จัดการศึกษาตามปรัชญาปณิธานภารกิจและวัตถุประสงค์ดังนี้

1. จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษาแผนการศึกษาขั้นพื้นฐานตามความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นทราบและกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสานส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับดูแลติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษาวิเคราะห์วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสานส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของเอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคลองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสานส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสานส่งเสริมการดำเนินงานอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหน่วยงานภาครัฐเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับให้เป็นหน้าที่



ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

ทิศทางของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 เป็นองค์กรคุณภาพมุ่งพัฒนา  
การศึกษาสู่มาตรฐานสากลภายในปี 2561

พันธกิจ

1. พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ให้เป็นองค์กรคุณภาพ  
ตามมาตรฐาน  
2. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพสู่มาตรฐานสากล  
3. สร้างและพัฒนาเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาครอบคลุมทุกภาคส่วน  
ทั้งในและต่างประเทศ

เป้าประสงค์

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 เป็นองค์กรที่มีคุณภาพตาม  
มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
2. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานขั้นพื้นฐานและเป็นคนไทยยุคใหม่พร้อม  
ก้าวสู่สากล  
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็น  
มืออาชีพ  
4. มีเครือข่ายการจัดการศึกษาครอบคลุมทุกภาคส่วนทั้งในและต่างประเทศ

กลยุทธ์

1. พัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ให้  
ได้ตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่  
2. ประสานส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมี  
คุณภาพ  
3. ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ  
4. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกส่วน  
วัฒนธรรมขององค์กรยึดมั่นไหวปราศรัยเต็มใจบริการค่านิยมยึดมั่นคุณธรรมนามาตรฐานสืบ  
สานนโยบาย

โครงการตามกลยุทธ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริม  
ความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องในการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรมความสำนึกในความเป็นไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญา  
เศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนได้รับโอกาสในการ  
เต็มศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาหลักธรรมาภิบาลเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายและความร่วมมือจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนทางการศึกษา

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. งานวิจัยในประเทศ

จิรวุจน์ วงศาโรจน์ (2547: 101-112) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทีมงานเพื่อกำหนดนโยบายและแผนงานด้านสังคม: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีม ปัญหาอุปสรรคการทำงานเป็นทีมและแนวทางการพัฒนางานของบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า จำนวนสมาชิกภายในทีมจำนวนระหว่าง 2-20 คน ลักษณะการทำงานเป็นทีมมีลักษณะในการพึ่งพาค้ำค้ำกัน สมาชิกทีมงานมีจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเอง โดยสมาชิกมีความรับผิดชอบในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายในระดับมาก และมีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยกัน ส่วนปัญหาและอุปสรรคการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร คือ ไม่มีภาวะผู้นำ ในด้านผู้ปฏิบัติงาน พบว่า มีความแตกต่างระหว่างบุคคล และความสามารถของสมาชิก

อัญชลี รัตน์รุ่งโรจน์ (2547: 116-130) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดชลบุรี โดยจำแนกวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการเปรียบเทียบปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดชลบุรี โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านจุดประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน และด้านความเปิดเผยต่อกัน และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชลลดา คำศิริ (2549: 113) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 ตามทรรศนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การเปรียบเทียบปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 ตามทรรศนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปี และประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปี โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บุญป่อง สิงห์คู่ (2550: 174) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทีมงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 2 จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาทีมงานในโรงเรียนโดยภาพ รวมทั้ง 12 ด้าน คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ บรรยากาศการทำงานที่

ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยในทางบวก ความเห็นพ้องกัน การสื่อสารที่เปิดเผยบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินผลตนเองมีการพัฒนาในระดับมาก ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนแตกต่างกัน

บุญลดา คุณาเวชกิจ (2550: 141-155) ผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านปัจจัยส่วนบุคคลมีเพียงระดับการศึกษาที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านทัศนคติในการทำงานเป็นทีม ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวทางพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ฝายงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาในการทำงาน จำนวนสมาชิกภายในทีมมีการพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

จรัชยา แสงนภา (2553: 102 – 112) ได้ทำการวิจัย การศึกษาแนวทางการจัดการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับพนักงาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของพนักงาน เพื่อศึกษาคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของพนักงาน และเพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการทำงานเป็นทีมโดยจำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา ฝาย / แผนกที่ปฏิบัติงาน และอายุการทำงาน ของพนักงานบริษัท อาซาฮีเทค กรุ๊ป จำกัด สำหรับกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปี พ.ศ. 2551 ของ 3 บริษัท ในเครืออาซาฮี เทคกรุ๊ป ซึ่งมีโรงงานตั้งอยู่ในเขตสมุทรปราการ และชลบุรี จำนวน 340 คน ที่ได้มาจากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95 และความคลาดเคลื่อน 0.05 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด และแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารจำนวน 1 ชุด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ตัวสถิติไคสแควร์ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวสถิติเอฟ ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานที่มีสถานภาพส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในเรื่องสภาพปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ทั้งแตกต่างกันและไม่แตกต่างกัน โดยสภาพปัญหาที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน คือ พนักงานที่มีการศึกษาและอายุการทำงานแตกต่างกัน มักประสบปัญหาการฝึกอบรมในงานจากหัวหน้างาน ส่วนฝาย / แผนกที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มักประสบปัญหาการฝึกอบรมในงานจากเพื่อนร่วมงาน ส่วนสภาพปัญหาที่มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน คือ พนักงานส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการศึกษาหรือการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม โดยที่พนักงานบางส่วนที่เคยได้รับการศึกษาหรือการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ได้จากการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง สำหรับความต้องการเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม พบว่าพนักงานที่มีสถานภาพส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในเรื่องความต้องการเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน โดยพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการหรือชอบที่จะทำงานในลักษณะทำงานเป็นทีม 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมของพนักงาน โดยจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษาพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามตัวแปร ระดับการศึกษา ฝาย / แผนกที่ปฏิบัติงานและอายุการทำงาน 3) ผู้บริหารให้ความเห็นว่าการกำหนดนโยบายการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม มีความสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท คือมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้

(Learning Process) โดยที่หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการช่วยพัฒนาทักษะให้กับพนักงาน ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องมาจากการที่พนักงานทุกคนในบริษัทมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน และบริษัทควรมีการดำเนินการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากยิ่งขึ้น

มัลลิกา วิชชุกรองครัต (2553: 50 – 58) ได้ทำการวิจัยการศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงานประชากร ได้แก่ พนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี 5 โรงเรียน ปีการศึกษา 2552 จำนวน 188 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย โดยการทดสอบค่า Effect Size ผลการวิจัย พบว่า 1) การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ได้แก่ การมีเป้าหมายเดียวกัน การยอมรับนับถือ การมีส่วนร่วมการมีปฏิสัมพันธ์และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 2) การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า พนักงานครูเทศบาลตำแหน่ง คศ.3 ขึ้นไปมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าพนักงานครูเทศบาลตำแหน่ง คศ.1 - 3 หรือเทียบเท่า เมื่อเปรียบเทียบรายด้าน พบว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน การยอมรับนับถือกันและการมีปฏิสัมพันธ์แตกต่างกันอยู่ในระดับน้อย ส่วนความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วม แตกต่างกันในระดับปานกลาง 3) การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า พนักงานครูเทศบาลที่มีประสบการณ์การทำงานมากมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าพนักงานครูเทศบาลที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย เมื่อเปรียบเทียบรายด้าน พบว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกันและการมีปฏิสัมพันธ์แตกต่างกันอยู่ในระดับน้อย ส่วนการมีส่วนร่วมและการยอมรับนับถือกันแตกต่างกันอยู่ในระดับปานกลาง

อัจฉรา ชุนณะวงศ์ (2553: 100 - 110) การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยอง ได้ทำการวิจัยการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยอง จำแนกตามเพศประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียน ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจังหวัดระยอง จำนวน 179 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 69 ข้อ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และขนาดของผลสำคัญ (Effect Size) ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจังหวัดระยองที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดระยองที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร

โรงเรียน ที่จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ตามขนาดของโรงเรียน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

เสาวคนธ์ ชูบัว (2555: 109 - 112) ได้ทำการวิจัย การพัฒนาระบบทีมงานเสมือนเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการทำงานเป็นทีมของนักศึกษาในการพัฒนาโครงการทางระบบสารสนเทศ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบทีมงานเสมือนเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการทำงานเป็นทีม ประเมินคุณภาพโครงการทางระบบสารสนเทศของนักศึกษา ศึกษาความสามารถในการทำงานเป็นทีมของนักศึกษา และศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบการพัฒนาระบบทีมงานเสมือนได้ใช้กระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการวางแผนขั้นตอนการวิเคราะห์ขั้นการออกแบบ ขั้นตอนการนำระบบไปใช้ และขั้น การปฏิบัติการและสนับสนุน การหาคุณภาพของระบบที่พัฒนาขึ้นใช้วิธีการประเมินแบบ White – box and Black - box Testing กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ นักศึกษาสาขาวิชาระบบสารสนเทศ คณะเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจันทบุรีที่ลงทะเบียนเรียนวิชาการวิเคราะห์และออกแบบระบบ ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 45 คน โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่มการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่าระบบทีมงานเสมือนที่พัฒนาขึ้นมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคลากร กระบวนการทำงาน กระบวนการทีมและพื้นที่ทำงานเสมือนซึ่งมีส่วนการทำงาน 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ ส่วนติดต่อสื่อสาร ส่วนจัดการโครงการ ส่วนจัดการเอกสาร และส่วนควบคุมดำเนินการ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระบบทีมงานเสมือนมีคุณภาพอยู่ในระดับมากโครงการทางระบบสารสนเทศของนักศึกษา 7 ใน 9 โครงการอยู่ในระดับดีขึ้นไป นักศึกษามีความสามารถในการทำงานเป็นทีมหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนผ่านระบบทีมงานเสมือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และผู้ใช้งานระบบทีมงานเสมือนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

ศิริมล คัมภีร์พันธุ์ (2556: 117 – 130) ได้ทำการวิจัย โปรแกรมการฝึกอบรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สร้างโปรแกรมการฝึกอบรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย 2) ประเมินโปรแกรมการฝึกอบรมเสริมสร้างการทำงาน เป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ นักศึกษาพยาบาลที่เต็มใจให้ความร่วมมือและสามารถเข้าร่วมการอบรมได้ตลอดโปรแกรม จำนวน 30 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ผลการสร้างโปรแกรมการฝึกอบรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย ประกอบด้วย 2 หน่วยการอบรม คือ หน่วยการอบรมที่ 1 พื้นการทำงานเป็นทีมมี 3 หัวข้อฝึกอบรม ได้แก่ 1) มนุษย์สัมพันธ์ 2) การสร้างและพัฒนาทีมงาน และ 3) ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม หน่วยการอบรมที่ 2) ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม มี 5 หัวข้อฝึกอบรม ได้แก่ 1) ความขัดแย้งและการสร้างสรรค์ 2) การสื่อสารที่ดี 3) การมีส่วนร่วมและการเป็นหนึ่งเดียวกัน 4) การเปิดเผยจริงใจ การไว้นใจเชื่อใจและไว้วางใจในกันและกัน และ 5) การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 2) ผลการประเมินโปรแกรมการฝึกอบรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย พบว่า มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ เพื่อเสริมสร้างการทำงาน

เป็นทีม ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมยิ่งขึ้น บอกได้ถึงวิธีทำงาน มีประสิทธิภาพ และเกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถนำความรู้ประสบการณ์ที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีที่ระดับมากที่สุด และค่าเฉลี่ยของคะแนนหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

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

Sohmen (2013: 1 - 18) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ทางชีวภาพระหว่างผู้นำและการทำงานเป็นทีม แทบจะไม่สามารถเน้นในการให้ความรู้มากขึ้นเรื่อย ๆ ในโลกซึ่งเป็นผู้นำมีอำนาจมากที่สุดอาจจะจ้องมองที่ใบหน้าของความล้มเหลวถ้าทีมที่นำล้มเหลวที่จะวัดได้ถึงวัตถุประสงค์ของผู้นำและได้รับการตกราง อันที่จริงทีมสามารถนอกกลุ่มนอกทางโดยไม่ต้องเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและชาญฉลาด มีการถกเถียงกันอย่างมีนัยสำคัญให้เป็นไปในรูปแบบและลักษณะของผู้นำที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพของทีมงานที่ดีที่สุด ในทำนองเดียวกัน องค์ประกอบของทีมงานที่มีความน่าเชื่อถือที่มีประสิทธิภาพได้รับการศึกษาและเหตุทวน เห็นได้ชัดว่าความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีมไม่สามารถอยู่ได้โดยไม่ต้องกันและกัน พวกเขาจะต้องมีความสมดุลประสานงานและ synergized สำหรับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีที่สุดที่มีต่อผลสำเร็จ กระดาษแผ่นนี้ จึงจะสำรวจและนำเสนอวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดที่จะเปิดใช้งานที่ดีที่สุดของการปรับสมดุลความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีต่อผลการประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

Sinha และ Cullen (2015: 1079 - 1082) ได้ศึกษาการให้คำปรึกษาเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีมการควบคุมพลังของสมาคมวิชาชีพเพื่อพัฒนาความสามารถที่ไม่ใช่คลินิก การเคลื่อนไหวที่มีต่อการศึกษาทางการแพทย์สามารถตามเป็นอย่างไรภายใต้วิธีการในโรคหัวใจ ในปี 1999 สภารับรองในระดับบัณฑิตศึกษาด้านการแพทย์ (ACGME) ระบุสมรรถนะหลัก 6 ออกแบบมาเพื่อแนะนำการฝึกอบรมของแพทย์ในวันพรุ่งนี้ (1) เมื่อเร็ว ๆ นี้ ACGME เสนอถัดไปได้รับการรับรองระบบการอนุญาตให้โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการศึกษาของพวกเขาที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องความรับผิดชอบอย่างมืออาชีพ (2) ดีพิมพ์เมื่อเร็ว ๆ นี้แกนโรคหัวใจของการฝึกอบรม 4 โอบกอดการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้และที่อยู่ในการพัฒนาหลักสูตรสมรรถนะตามที่มีเหตุการณ์สำคัญที่เฉพาะเจาะจง (3,4) การเปลี่ยนแปลงในการโฟกัสไปยังเหตุการณ์สำคัญสามารถตามนี้ แต่ยังคงเป็นหลักทางคลินิกในธรรมชาติและเน้นสมรรถนะของความรู้ทางการแพทย์และการ

ดูแลผู้ป่วย อย่างไรก็ตาม ACGME สมรรถนะที่ปฏิบัติหน้าที่ของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะการสื่อสารความเป็นมืออาชีพ, เรียนรู้การปฏิบัติตามและระบบการปฏิบัติตามมีความจำเป็นในการพัฒนาวิชาชีพของแพทย์ทั้งหมดจากเพื่อนในการฝึกอบรม (พอดิ) เพื่อหัวใจเก่าเหมาะที่ชื่นชมว่าพวกเขาจะต้องพัฒนาความสามารถที่ปฏิบัติหน้าที่ทั้งในระหว่างการฝึกอบรมของพวกเขาและตลอดอาชีพ ยังไม่มีแนวทางที่สอดคล้องกันพร้อมที่จะแจ้งให้ทราบเมื่อไหร่ที่ไหนและวิธีการที่เหมาะสมกับควรบรรลุทักษะเหล่านี้ สมาคมวิชาชีพเช่นวิทยาลัยอเมริกันของโรคหัวใจ (ACC) อยู่ในตำแหน่งที่ไม่ซ้ำกันเพื่อที่อยู่ช่องว่างการเรียนรู้ที่สำคัญเหล่านี้และเสริมประสบการณ์การศึกษาของพอดิแม็กเมื่อเร็ว ๆ นี้ได้รับการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (5) ที่ครอบคลุมต่อไปนี่ 6 รูปแบบคือ 1) การเปลี่ยนแปลงของการดูแล 2) การศึกษาเด็ดเดี่ยว; 3) ค่าสมาชิกและการสู้รบ; 4) สุขภาพของประชากร; 5) ข้อมูลสารสนเทศและความรู้; และ 6) การสนับสนุน โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือการปรับปรุงสุขภาพหัวใจและหลอดเลือดและความสามารถเพิ่มความผูกพันของสมาชิกและขยายการใช้นโยบายทางคลินิกพิสูจน์และปฏิบัติที่ดีที่สุด กระดาษนี้จะสำรวจว่าการริเริ่มการพัฒนาจากแผนยุทธศาสตร์ของแม็กสามารถช่วยให้เหมาะกับการพัฒนาสมรรถนะที่ปฏิบัติหน้าที่ที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์การปฏิบัติของวันนี้ เราตรวจสอบการปฏิบัติโอกาสที่เหมาะสมที่จะได้รับการให้คำปรึกษาและดำเนินการเป็นผู้นำจึงอุปถัมภ์การเจริญเติบโตในความเป็นมืออาชีพในการสื่อสารการเรียนรู้การปฏิบัติตามระบบ



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยเป็น 2 ระยะ โดยมีรายละเอียดการวิจัยดังต่อไปนี้

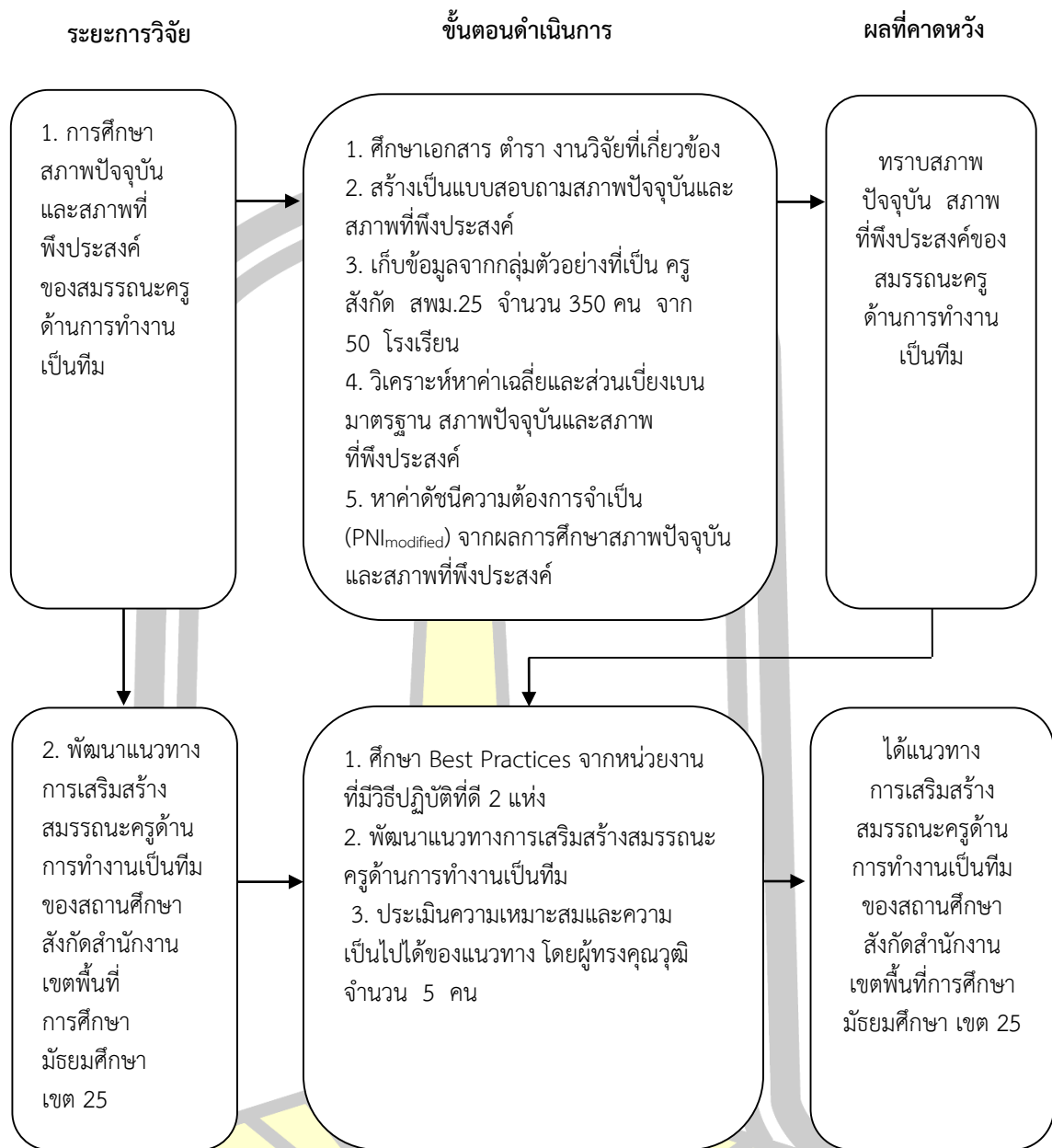
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการและผลที่คาดหวัง แสดงดังภาพประกอบ 5







ภาพประกอบ 5 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการและผลที่คาดหวัง

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม  
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม  
ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนประกอบด้วย

## 1. วิธีดำเนินการศึกษา

1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญ จำแนกและเรียบเรียงรายการข้อมูลตามแบบวิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) ให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1.1.1 จำแนกเนื้อหาตามประเด็นสำคัญ เช่น ความหมาย ความสำคัญ กระบวนการ

1.1.2 จัดกลุ่มเนื้อหาที่วิเคราะห์เป็นหมวดหมู่ และสรุปรวบรวมเป็นรายการ

1.1.3 จัดทำตารางวิเคราะห์องค์ประกอบ

1.1.4 สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดสำหรับการวิจัย

1.2 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่สังเคราะห์ขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้องและเหมาะสม

1.3 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดมาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1.4 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.5 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์

1.6 หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำนวน 3,536 คน จาก 84 โรงเรียน

### 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครซีและมอร์แกน และสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จำนวน 350 คน จาก 50 โรงเรียน (โรงเรียนละ 7 คน)

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 2 เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ตามแบบของลิเคิร์ท 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งแต่ละระดับมีค่าคะแนน และความหมายดังนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบันของการดำเนินงาน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบันของการดำเนินงาน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบันของการดำเนินงาน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบันของการดำเนินงาน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบันของการดำเนินงาน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 3.2 การสร้างและหาคุณภาพแบบสอบถาม

3.2.1 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า

3.2.2 ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบและตัวชี้วัดมาเป็นกรอบ

การสร้าง

3.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบ

และให้คำแนะนำ

3.2.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอแนะ

แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำ  
ปรับปรุงแก้ไข ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

3.2.4.1 สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป ในสาขาวิชาทางด้านการ

การวัดผลการศึกษา หรือการวิจัยการศึกษา หรือการบริหารการศึกษา

3.2.4.2 มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาหรือการวัดและประเมินผล

การศึกษาอย่างน้อย 5 ปี ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน มีดังนี้

1) นายสุรเชษฐ รูปดำ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการ

บริหารการศึกษา

2) นายทำดี พิศพล รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้าน

การบริหารการศึกษา

3) นายรุ่งเรือง ศรีฤทธิ์ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้าน

การบริหารการศึกษา

4) นางลภัสสรณ์ สิงห์เทพ ครูชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญด้านการ

วัดผลการศึกษา

5) นางสาวพิลึก นิลศิริ ครูชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญ

ด้านการวัดผลการศึกษา

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบพิจารณา นำมาหาความเที่ยงตรง  
ตามเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อคำถาม โดยการ

หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบและตัวชี้วัด โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence หรือ IOC) ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดสอดคล้องกัน

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดสอดคล้องกัน

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกัน

พบว่า แบบสอบถามมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 – 1.00 จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จาก 10 โรงเรียน แล้วนำมาคำนวณค่าอำนาจจำแนก ใช้วิธีการเปรียบเทียบคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมโดยใช้สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยเปรียบเทียบคะแนนเมื่อตัดออกหนึ่งข้อโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach ผลการหาคุณภาพเครื่องมือ ปรากฏดังนี้

3.2.5.1 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันมีค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง 0.28 - 0.88 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.95

3.2.5.2 แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์มีค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง 0.30 - 0.89 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.93

3.2.6 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยประสานความร่วมมือไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 และจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ได้แบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด จำนวน 274 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 78.29 ของแบบสอบถามทั้งหมด

#### 5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 5.1 การจัดกระทำข้อมูล

5.1.1 ตรวจสอบความครบถ้วน สมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

5.1.2 ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนต่อไปนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

##### 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

บันทึกคะแนนเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์แล้ว แปลความค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2554: 124)

ค่าเฉลี่ย ความหมาย

4.51 – 5.00 สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.50	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

### 1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 การสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาหน่วยงานที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนเมืองพลพิทยาคม และโรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย

1.2 จัดทำแนวทางเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ดำเนินการดังต่อไปนี้

1.2.1 นำผลการศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและการสังเคราะห์  
ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาหน่วยงานที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม มาใช้ในการปรับรงแนวทางที่ได้จาก  
การออกแบบเบื้องต้นไว้จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2.2 นำเสนอร่างแนวทางให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข  
ตามให้อาจารย์ที่ปรึกษาเสนอแนะ

1.3 นำร่างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสม  
และความเป็นไปได้ พร้อมทั้งข้อคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไข ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขตาม  
ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

### 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

2.1 ผู้บริหาร และครูของสถานศึกษาต้นแบบ จำนวน 8 คน

2.2 กลุ่มผู้ประเมินแนวทาง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งพิจารณาคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ  
โดยใช้เกณฑ์ ดังนี้ 1) สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป 2) มีประสบการณ์ด้านการ  
ทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของ  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้แก่

2.2.1 นางสมนึก ลิ้มอารีย์ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ครุศาสตร์  
มหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

2.2.2 ดร.รุ่งนภา แสนอำนาจผล ศึกษานิเทศก์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.)  
สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

2.2.3 นายกীরติ ซาดาเม็ก ศึกษานิเทศก์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)  
สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

2.2.4 นางสาวนิตยา อินทร์พรหมมา ศึกษานิเทศก์

2.2.5 นางสาวยุภาพร หรเสริฐ ศึกษานิเทศก์

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

#### 3.2 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

##### 3.2.1.1 แบบสัมภาษณ์

- 1) ศึกษาหลักการ และวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์
- 2) ร่างแบบสัมภาษณ์
- 3) นำแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจแนะนำ แล้วปรับแก้ไขตาม

คำแนะนำ

4) ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจพิจารณาความเหมาะสม ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์ดังนี้

4.1) สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป ในสาขาวิชาทางด้านการบริหารการศึกษา หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง

4.2) มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา การพัฒนาบุคลากร และการทำงานเป็นทีม อย่างน้อย 5 ปี

3.2.1.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาครู แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิเขียนข้อเสนอแนะ และประเด็นการปรับปรุงแนวทาง

การสร้างและหาคุณภาพของแบบประเมิน มีดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษาหลักการ และวิธีการสร้างแบบประเมิน
- 2) ร่างแบบประเมิน
- 3) นำแบบประเมินเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจแนะนำ แล้วปรับแก้ไขตาม

คำแนะนำ

4) ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

## 5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

5.2 การจัดกระทำข้อมูลโดยตรวจให้คะแนนการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

คะแนนที่ได้	ระดับความเหมาะสมของแนวทาง
5	แนวทาง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด
4	แนวทาง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก
3	แนวทาง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง
2	แนวทาง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย
1	แนวทาง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมิน โดยการป้อนคะแนนเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ความเหมาะสมของรูปแบบ และแปลความค่าเฉลี่ยโดยมีเกณฑ์ต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 – 5.00	แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50	แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต  
25 มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน
  - 1.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)
  - 1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
  - 1.3 ร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index :  $PNI_{modified}$ ) โดยใช้สูตรของ สุวิมล ว่องวานิช (2558: 142) ดังนี้

$$PNI_{Modified} = (I-D)/D$$

เมื่อ  $PNI_{Modified}$  แทน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น  
I แทน สภาพที่พึงประสงค์  
D แทน สภาพปัจจุบัน

3. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ
  - 3.1 การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อ  
คำถามกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย เพื่อหาความเที่ยงตรงของข้อคำถาม IOC (Index of Item-  
Objective Congruence) โดยใช้สูตรดังนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2553: 105)

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

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

- 3.2 หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ใช้สูตร  
ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2553: 130)



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

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

3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2553: 117)

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

เมื่อ	$\alpha$	แทน	ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด
	$K$	แทน	จำนวนข้อคำถามของเครื่องมือวัด
	$S_i^2$	แทน	ความแปรปรวนเป็นรายข้อ
	$s^2$	แทน	ความแปรปรวนของเครื่องมือวัด

พหุ ประถมศึกษา ชีวะ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 สามารถนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

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

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1.1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดการงานเป็นทีมของครู

องค์ประกอบและตัวชี้วัดการงานเป็นทีมของครู ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ

27 ตัวชี้วัด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงาน เป็นทีม มี 9 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบที่ 2 ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม มี 5 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบที่ 3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ มี 4 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบที่ 4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม มี 4 ตัวชี้วัด

องค์ประกอบที่ 5 การมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มี 5 ตัวชี้วัด

1.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการ ทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยใช้แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยจัดส่งแบบสอบถามทั้งหมด 350 ฉบับ ได้กลับคืนมา 274 ฉบับ (คิดเป็นร้อยละ 78.29) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ดังในตารางต่อไปนี้

ตาราง 8 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม		
ผู้บริหาร	62	22.63
ครู	212	77.37
รวม	274	100.00
2. ประสบการณ์ด้านการทำงานเป็นทีม		
1 – 5 ปี	22	8.03
6 – 9 ปี	167	60.95
10 ปีขึ้นไป	85	31.02
รวม	274	100.00

จากตาราง 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพเป็นครู (ร้อยละ 77.37) และมีประสบการณ์ด้านการทำงานเป็นทีม 6 - 9 ปี (ร้อยละ 60.95)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวม

องค์ประกอบที่	สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	ระดับความคิดเห็น					
		สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม	3.30	0.50	ปานกลาง	3.78	0.54	มาก
2	ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม	3.33	0.48	ปานกลาง	3.95	0.56	มาก
3	การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์	3.17	0.67	ปานกลาง	4.17	0.68	มาก
4	การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	3.09	0.65	ปานกลาง	3.99	0.48	มาก
5	การมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	3.28	0.63	ปานกลาง	4.02	0.71	มาก
	โดยรวม	3.25	0.58	ปานกลาง	3.95	0.61	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ผลการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพที่พึงประสงค์โดยรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ การมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

ตัวชี้วัดที่	สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	ระดับความคิดเห็น					
		สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.1	มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกันอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	3.39	0.50	ปานกลาง	4.20	0.41	มาก
1.2	ผู้บริหารส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานโดยการมอบหมายงานเป็นกลุ่มสาระหรือกลุ่มงาน	3.35	0.48	ปานกลาง	3.59	0.51	มาก
1.3	ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งเมื่อเกิดปัญหาการทำงานร่วมกันตามหลักการมีส่วนร่วม	3.40	0.51	ปานกลาง	3.66	0.50	มาก
1.4	มีการสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อให้งานบรรลุ	3.20	0.41	ปานกลาง	3.57	0.50	มาก
1.5	ใช้วิธีการเสริมแรงทางบวกในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ทีม	3.36	0.49	ปานกลาง	3.58	0.50	มาก
1.6	ผู้บริหารและครูร่วมกันออกแบบวิธีการทำงานร่วมกัน	3.32	0.47	ปานกลาง	3.80	0.44	มาก
1.7	ผู้บริหารและครูร่วมกันทำกิจกรรม กำกับ ติดตามงานและมีส่วนร่วม	3.36	0.48	ปานกลาง	3.75	0.45	มาก
1.8	ผู้บริหารและครูร่วมกันแก้ปัญหาจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์	3.06	0.56	ปานกลาง	4.00	0.61	มาก
1.9	ผู้บริหารมีการยกย่อง ชมเชยการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.24	0.53	ปานกลาง	3.90	0.58	มาก
โดยรวม		3.30	0.50	ปานกลาง	3.78	0.54	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ผลการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งเมื่อเกิดปัญหาการทำงานร่วมกันตามหลักการมีส่วนร่วม มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกันอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง และอันดับสามมีสองข้อ คือ ใช้วิธีการเสริมแรงทางบวกในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ทีม และผู้บริหารและครูร่วมกันทำกิจกรรมกำกับ ติดตามงานและมีส่วนร่วม

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพที่พึงประสงค์ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกันอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ผู้บริหารและครูร่วมกันแก้ปัญหาจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และผู้บริหารมีการยกย่อง ชมเชยการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านความสัมพันธ์อันดีภายในทีม

ตัวชี้วัดที่	สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	ระดับความคิดเห็น					
		สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2.1	มีมนุษยสัมพันธ์อันดีในการติดต่อสื่อสารกันภายในทีม	3.39	0.50	ปานกลาง	3.84	0.71	มาก
2.2	มีการยอมรับนับถือและให้เกียรติซึ่งกันและกันภายในทีม	3.28	0.46	ปานกลาง	3.92	0.69	มาก
2.3	ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สนับสนุน/โต้แย้งอย่างมีเหตุผล	3.40	0.51	ปานกลาง	3.76	0.43	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่	สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็น ทีมของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25	ระดับความคิดเห็น					
		สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2.4	เปิดใจและพยายามปรับตัวเข้ากับสมาชิกในทีมทุกคน	3.20	0.41	ปานกลาง	4.08	0.44	มาก
2.5	ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมทีมในโอกาสที่เหมาะสม	3.39	0.49	ปานกลาง	4.12	0.38	มาก
โดยรวม		3.33	0.48	ปานกลาง	3.95	0.56	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ผลการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านความสัมพันธ์อันดีภายในทีม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สนับสนุน/โต้แย้งอย่างมีเหตุผล อันดับสองมีสองข้อ คือ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีในการติดต่อสื่อสารกันภายในทีม และยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมทีมในโอกาสที่เหมาะสม และอันดับสาม คือ มีการยอมรับนับถือและให้เกียรติซึ่งกันและกันภายในทีม

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพที่พึงประสงค์ด้านความสัมพันธ์อันดีภายในทีม โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมทีมในโอกาสที่เหมาะสม เปิดใจและพยายามปรับตัวเข้ากับสมาชิกในทีมทุกคน และมีการยอมรับนับถือและให้เกียรติซึ่งกันและกันภายในทีม

พหุ ประสิทธิภาพ

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์

ตัวชี้วัดที่	สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	ระดับความคิดเห็น					
		สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3.1	การใช้ปฏิภาณไหวพริบในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันกับทีม	3.18	0.60	ปานกลาง	4.15	0.89	มาก
3.2	มีการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ	3.33	0.66	ปานกลาง	4.59	0.59	มากที่สุด
3.3	ร่วมมือกันปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วง	3.20	0.75	ปานกลาง	3.79	0.43	มาก
3.4	มีการจัดกิจกรรมลงสายงานติดตามอย่างสม่ำเสมอ	2.97	0.62	ปานกลาง	4.15	0.44	มาก
	โดยรวม	3.17	0.67	ปานกลาง	4.17	0.68	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ผลการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ มีการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ ร่วมมือกันปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วง และ การใช้ปฏิภาณไหวพริบในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันกับทีม

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพที่พึงประสงค์ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ มีการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ อันดับสองมีสองข้อ คือ การใช้ปฏิภาณไหวพริบในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันกับทีม และมีการจัดกิจกรรมลงสายงาน ติดตามอย่างสม่ำเสมอ และอันดับสาม คือ ร่วมมือกันปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วง



ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

ตัวชี้วัดที่	สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	ระดับความคิดเห็น					
		สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4.1	การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของผู้เป็นอย่างเหมาะสม	3.19	0.43	ปานกลาง	3.76	0.43	มาก
4.2	การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของผู้ตามอย่างเหมาะสม	3.09	0.73	ปานกลาง	3.88	0.52	มาก
4.3	การให้ความเคารพในการตัดสินใจของกลุ่ม และการตัดสินใจของผู้นำ	3.14	0.75	ปานกลาง	4.07	0.34	มาก
4.4	การรักษาบทบาทอย่างมั่นคงในการปฏิบัติงานและการบริหารความขัดแย้ง	2.95	0.62	ปานกลาง	4.25	0.47	มาก
โดยรวม		3.09	0.65	ปานกลาง	3.99	0.48	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ผลการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของผู้เป็นอย่างเหมาะสม การให้ความเคารพในการตัดสินใจของกลุ่ม และการตัดสินใจของผู้นำ และการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของผู้ตามอย่างเหมาะสม

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพที่พึงประสงค์ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ การรักษาบทบาทอย่างมั่นคงในการปฏิบัติงานและการบริหารความขัดแย้ง การให้ความเคารพในการตัดสินใจของกลุ่ม และการตัดสินใจของผู้นำ และการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของผู้ตามอย่างเหมาะสม

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ตัวชี้วัดที่	สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	ระดับความคิดเห็น					
		สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5.1	มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน	3.36	0.49	ปานกลาง	3.80	0.45	มาก
5.2	มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	3.32	0.47	ปานกลาง	4.43	0.54	มาก
5.3	มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม	3.36	0.48	ปานกลาง	3.74	0.80	มาก
5.4	มีการตรวจสอบความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม	3.06	0.56	ปานกลาง	4.11	0.93	มาก
5.5	มีการสะท้อนผลการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.30	0.96	ปานกลาง	4.05	0.48	มาก
	โดยรวม	3.28	0.63	ปานกลาง	4.02	0.71	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ผลการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ อันดับหนึ่งมีสองข้อคือ มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน และมีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม อันดับสองคือ มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และอันดับสามคือ มีการสะท้อนผลการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อสภาพที่พึงประสงค์ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ มีส่วนร่วม

ในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการตรวจสอบความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม และ มีการสะท้อนผลการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานเป็นทีม ให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.3 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็น ทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็น ทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ปรากฏผลดังตาราง 15 - 20

ตาราง 15 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงและลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครู ด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวม

ด้านที่	สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	I	D	$PNI_{modified}$	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
1.	การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม	3.78	3.30	0.15	5
2.	ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม	3.95	3.33	0.18	4
3.	การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือ สถานการณ์	4.17	3.17	0.32	1
4.	การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	3.99	3.09	0.29	2
5.	การมีส่วนร่วมในการทำงานให้ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.02	3.28	0.23	3

จากตาราง 15 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครูด้านการทำงาน เป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมและเป็น รายด้าน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ลำดับที่ 1 การปรับตัวเข้ากับ กลุ่มคนหรือสถานการณ์ ลำดับที่ 2 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ลำดับที่ 3 การมีส่วนร่วมใน การทำงาน ลำดับที่ 4 ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม และลำดับที่ 5 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

ตาราง 16 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงและลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครู  
ด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 25 ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

ด้านที่	สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	I	D	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
1.1	มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้าง สัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	4.20	3.39	0.24	2
1.2	ผู้บริหารส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการทำงานโดยการมอบหมายงาน เป็นกลุ่มสาระหรือกลุ่มงาน	3.59	3.35	0.07	8
1.3	ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งเมื่อเกิด ปัญหาการทำงานร่วมกันตาม หลักการมีส่วนร่วม	3.66	3.40	0.08	7
1.4	มีการสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกัน ระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อให้งาน บรรลุ	3.57	3.20	0.12	5
1.5	ใช้วิธีการเสริมแรงทางบวกในการ สร้างขวัญและกำลังใจแก่ทีม	3.58	3.36	0.06	9
1.6	ผู้บริหารและครูร่วมกันออกแบบ วิธีการทำงานร่วมกัน	3.80	3.32	0.15	4
1.7	ผู้บริหารและครูร่วมกันทำกิจกรรม กำกับ ติดตามงานและมีส่วนร่วม	3.75	3.36	0.11	6
1.8	ผู้บริหารและครูร่วมกันแก้ปัญหา จากการทำงานอย่างสร้างสรรค์	4.00	3.06	0.31	1
1.9	ผู้บริหารมีการยกย่อง ชมเชย การ ทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.90	3.24	0.20	3
โดยรวม		3.78	3.30	0.15	

จากตาราง 16 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครูด้านการทำงาน  
เป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการให้ความ  
ร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหา  
น้อยสามอันดับแรก ดังนี้ ลำดับที่ 1 ผู้บริหารและครูร่วมกันแก้ปัญหาจากการทำงานอย่าง

สร้างสรรค์ลำดับที่ 2 มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้งลำดับที่ 3 ผู้บริหารมีการยกย่อง ชมเชย การทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

ตาราง 17 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงและลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านความสัมพันธ์อันดีภายในทีม

ด้านที่	สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	I	D	PN <sub>I</sub> modified	ลำดับความต้องการจำเป็น
1.	มีมนุษยสัมพันธ์อันดีในการติดต่อสื่อสารกันภายในทีม	3.84	3.39	0.13	4
2.	มีการยอมรับนับถือและให้เกียรติซึ่งกันและกันภายในทีม	3.92	3.28	0.20	3
3.	ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันสนับสนุน/โต้แย้งอย่างมีเหตุผล	3.76	3.40	0.11	5
4.	เปิดใจและพยายามปรับตัวเข้ากับสมาชิกในทีมทุกคน	4.08	3.20	0.27	1
5.	ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมทีมในโอกาสที่เหมาะสม	4.12	3.39	0.21	2
	โดยรวม	3.95	3.33	0.18	

จากตาราง 17 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านความสัมพันธ์อันดีภายในทีม เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ดังนี้ ลำดับที่ 1 เปิดใจและพยายามปรับตัวเข้ากับสมาชิกในทีมทุกคน ลำดับที่ 2 ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมทีมในโอกาสที่เหมาะสม และลำดับที่ 3 มีการยอมรับนับถือและให้เกียรติซึ่งกันและกันภายในทีม

ตาราง 18 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงและลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครู  
ด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 25 ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์

ด้านที่	สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	I	D	PNImodified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
1.	การใช้ปฏิภาณไหวพริบในการปฏิบัติ งานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ไว้ร่วมกันกับทีม	4.15	3.18	0.31	3
2.	มีการพัฒนาทักษะในการทำงาน ร่วมกันอยู่เสมอ	4.59	3.33	0.38	2
3.	ร่วมมือกันปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วง	3.79	3.20	0.19	4
4.	มีการจัดกิจกรรมลงสายงาน ติดตาม อย่างสม่ำเสมอ	4.15	2.97	0.40	1
โดยรวม		4.17	3.17	0.32	

จากตาราง 18 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครูด้านการทำงาน  
เป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการปรับตัวเข้า  
กับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ดังนี้  
ลำดับที่ 1 มีการจัดกิจกรรมลงสายงาน ติดตามอย่างสม่ำเสมอ ลำดับที่ 2 มีการพัฒนาทักษะใน  
การทำงานร่วมกันอยู่เสมอ และลำดับที่ 3 การใช้ปฏิภาณไหวพริบในการปฏิบัติงานให้บรรลุตาม  
เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันกับทีม

ตาราง 19 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงและลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครู  
ด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 25 ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

ด้านที่	สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	I	D	PNImodified	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
1.	การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของ ผู้นำอย่างเหมาะสม	3.76	3.19	0.18	4

ตาราง 19 (ต่อ)

ด้านที่	สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	I	D	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
2.	การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของ ผู้ตามอย่างเหมาะสม	3.88	3.09	0.25	3
3.	การให้ความเคารพในการตัดสินใจของกลุ่ม และการตัดสินใจของผู้นำ	4.07	3.14	0.30	2
4.	การรักษาบทบาทอย่างมั่นคงในการ ปฏิบัติงานและการบริหารความขัดแย้ง	4.25	2.95	0.44	1
โดยรวม		3.99	3.09	0.29	

จากตาราง 19 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ดังนี้ ลำดับที่ 1 การรักษาบทบาทอย่างมั่นคงในการปฏิบัติงานและการบริหารความขัดแย้ง ลำดับที่ 2 การให้ความเคารพในการตัดสินใจของกลุ่ม และการตัดสินใจของผู้นำ และลำดับที่ 3 การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของผู้ตามอย่างเหมาะสม

ตาราง 20 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงและลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ด้านที่	สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	I	D	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
1.	มีส่วนร่วมในการวางแผนการ ปฏิบัติงาน	3.80	3.36	0.13	4
2.	มีส่วนร่วมในการทำงานอย่าง เต็มความสามารถ	4.43	3.32	0.34	2

ตาราง 20 (ต่อ)

ด้านที่	สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	I	D	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
3.	มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันภายในทีม	3.74	3.36	0.11	5
4.	มีการตรวจสอบความสำเร็จของ การทำงานเป็นทีม	4.11	3.06	0.34	1
5.	มีการสะท้อนผลการปฏิบัติ เพื่อ ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานเป็นทีม ให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.05	3.30	0.23	3
โดยรวม		4.02	3.28	0.23	

จากตาราง 20 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ดังนี้ ลำดับที่ 1 มีการตรวจสอบความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม ลำดับที่ 2 มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และลำดับที่ 3 มีการสะท้อนผลการปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. ระยะที่ 2 ผลการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

2.1 ผลการศึกษาดูงานหน่วยงานที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม

ผู้วิจัยทำการศึกษาดูงานหน่วยงานที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม จำนวน 2 แห่ง โดยผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

2.1.1 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

2.1.1.1 สถานศึกษาแห่งที่ 1

ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และมีความชัดเจนในการมอบหมายหน้าที่ในการทำงานเป็นทีม โดยมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่เพื่อรองรับงานต่าง ๆ เช่น คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดร่าง TOR คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการทำลายหนังสือ เป็นต้น ซึ่งการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบจะมีกำหนดขึ้นเฉพาะงานนั้น ๆ กิจกรรมนันทนาการของโรงเรียนจะจัดขึ้นในที่โรงเรียนมีกิจกรรมวันสำคัญ เช่น วันกีฬา สีของโรงเรียน วันครู วันสุนทรภู่ วันเด็ก เป็นต้น ลักษณะของกิจกรรม เช่น การร่วมรับประทานอาหาร



อาหาร การเตรียมการแสดงของครูและบุคลากรทางการศึกษา การแข่งขันกีฬาของครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น

ในการปฏิบัติงานผู้บริหารให้การสนับสนุน ให้ความสำคัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานเสมอ เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ผู้บริหารจะให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำสู่การแก้ไขปัญหา และติดตามถามข่าวคราว ความเคลื่อนไหวของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ในโรงเรียนไม่มีปัญหาความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน เมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานจะเข้ามาช่วยแก้ไขเพื่อให้ปัญหาคคลี่คลายและหากต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทีม หัวหน้าจะเป็นผู้ประสานงานการแก้ไขปัญหา และคอยติดตาม และรายงานให้ผู้บริหารทราบ ดังข้อความต่อไปนี้

“...ผู้บริหารมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมอยู่แล้ว ในทางปฏิบัติ มีการมอบหมายหน้าที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติในแต่ละงาน โดยใช้คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่เพื่อรองรับงานต่าง ๆ เช่น คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดร่าง TOR คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการทำลายหนังสือ เป็นต้น...”

(ผู้บริหาร, 21 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

“...การปฏิบัติหน้าที่เฉพาะกิจในวันสำคัญ ก็จะมีการทำคำสั่งแต่งตั้งเฉพาะงานนั้น เช่น วันกีฬาของโรงเรียน วันครู วันสุนทรภู่ วันเด็ก เป็นต้น ในคำสั่งจะแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ พร้อมทั้งระบุหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน คนที่ทำหน้าที่เลขาของงานนั้น ๆ จะเป็นผู้ประสานงานกับทุกคนเพื่อให้งานเดินไปได้และเกิดผลสำเร็จ...”

(ครูคนที่ 1, 21 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

“...ในการปฏิบัติงานผู้บริหารให้การสนับสนุน ให้ความสำคัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานเสมอ เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ผู้บริหารจะให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำสู่การแก้ไขปัญหา และติดตามถามข่าวคราว ความเคลื่อนไหวของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ...”

(ครูคนที่ 2, 21 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

#### 2.1.1.2 สถานศึกษาแห่งที่ 2

สถานศึกษามีการมอบหมายงานฝ่ายทางรองผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นผู้ดูแลกลุ่มงาน มีการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ในงานสำคัญตามวาระ สำหรับการออกคำสั่งแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำนั้น จะมีการออกคำสั่งทุกปีการศึกษา ผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เน้นความสามัคคี และเน้นผลงานที่ออกมา ให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ และทันต่อเวลา ทางโรงเรียนจัดกิจกรรมพบปะพูดคุยกันเป็นประจำทุกเดือน ส่วนในระดับกลุ่มสาระ มีการประชุมกลุ่มสาระเป็นประจำทุกสัปดาห์ ผู้บริหาร หัวหน้างาน สมาชิกให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความสามัคคีในองค์กร สมาชิกทุกคนไม่นำเรื่องเล็กหรือเรื่องส่วนตัวมาเป็นปัญหาในที่ทำงาน หรือสร้างปัญหาระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ร่วมกันออกแบบวิธีการทำงานร่วมกัน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตรวจสอบความเหมาะสมของขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ได้วิธีการทำงานที่มีความสมบูรณ์ และเหมาะสม มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบการกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ มีการยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติดีและทีมที่ทำงานดีเด่น โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเสนอรายชื่อของบุคลากรหรือกลุ่มงานที่สมควรได้รับการยกย่อง ชมเชย และเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารจะจัดหาของรางวัล และหาโอกาสที่เหมาะสมในการมอบรางวัล เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ และสร้างการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ดังข้อความต่อไปนี้

“...สถานศึกษามีการมอบหมายงานฝ่ายทางรองผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นผู้ดูแลกลุ่มงาน การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงานจะมีการออกคำสั่งแต่งตั้งและมอบหมายงานทุกปีการศึกษา และมีการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานปฏิบัติหน้าที่ในงานสำคัญตามวาระ ผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยเน้นความสามัคคี และเน้นผลงานที่ออกมา...”  
(ผู้บริหาร, 22 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

“...ทางโรงเรียนจัดกิจกรรมพบปะพูดคุยกันเป็นประจำทุกเดือน เพื่อกระชับความสัมพันธ์อันดีในองค์กร ส่วนในระดับกลุ่มสาระโดยปกติก็จะมีการสนทนากันเกี่ยวกับงานเป็นประจำทุกวัน จะมีการประชุมทุกสัปดาห์ในลักษณะการทานข้าวร่วมกัน และสนทนากันเกี่ยวกับเรื่องงานอย่างไม่เป็นทางการ...”  
(ครูคนที่ 1, 22 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เน้นความสามัคคี และเน้นความถูกต้อง สมบูรณ์ของงาน และทันต่อเวลา ทางโรงเรียนจัดกิจกรรมพบปะพูดคุยกันเป็นประจำทุกเดือนเพื่อแชร์ปัญหาและหาทางออกร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงาน...”  
(ครูคนที่ 2, 22 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

## 2.1.2 ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม

### 2.1.2.1 สถานศึกษาแห่งที่ 1

ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ส่งเสริมให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรมีการจัดอบรมเกี่ยวกับวิธีการสร้างเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีหรือมนุษยสัมพันธ์อันดี หรือการอบรมอื่น ๆ ที่จะเป็นการเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการนับถือความอาวุโสของผู้ใต้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่า เป็นผู้ใหญ่กว่าและมีการให้เกียรติซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน สมาชิกทุกคนให้การยอมรับนับถือและให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังข้อความต่อไปนี้

“...ทางโรงเรียนส่งเสริมให้เกิดมนุษยสัมพันธ์อันดีในองค์กร โดยเฉพาะเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน สำหรับตัวผู้บริหารเองก็จะให้ความเคารพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาวุโสกว่าเสมอ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง...”

(ผู้บริหาร, 21 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

“...มีการจัดอบรมในลักษณะกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เป้าหมายเพื่อให้บุคลากรทำงานและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สงบ งานดำเนินไปอย่างราบรื่น เรียบร้อย...”

(ครูคนที่ 1, 21 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

“...ในการประชุมประจำเดือนของโรงเรียน ผู้บริหารจะเน้นย้ำให้ทุกคนมีความเสียสละและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขโดยใช้ยยะวาจา ซึ่งจะทำให้ทุกคนในองค์กรมีความสามัคคีกันไม่แตกแยก ในการปฏิบัติจริงทุกคนก็สามารถทำได้ และทำงานร่วมกันได้อย่างปกติสุข...”

(ครูคนที่ 2, 21 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

#### 2.1.2.2 สถานศึกษาแห่งที่ 2

ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน เป็นแบบอย่างที่ดีในการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน พบเห็นได้จากเมื่อมีการประชุมหน่วยงาน บรรยากาศในการประชุมดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย มีการโต้แย้งอย่างมีเหตุผล หัวหน้างาน เปิดโอกาสให้มีการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงานและสมาชิกทุกคนในทีมเพื่อเป็นการส่งเสริมการปรับตัวร่วมกัน และความสามัคคีภายในทีม ผู้บริหารมีนโยบายและมอบหมายนโยบายให้ทุกคนทั่วทั้งองค์กรให้ให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานทั้งงานที่ตนเองรับผิดชอบและงานที่ทำเป็นทีม ซึ่งสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารเน้นย้ำ คือ ความมีน้ำใจและความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดังข้อความต่อไปนี้

“...ผู้บริหารจะเน้นย้ำให้ทุกคนมีความเสียสละและทำงานร่วมกัน จะต้องมีความมีน้ำใจและความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ซึ่งจะทำให้ทุกคนในองค์กรมีความสามัคคีกัน ไม่แตกแยก ในการปฏิบัติจริงทุกคนก็สามารถทำได้ และทำงานร่วมกันได้อย่างปกติสุข...”

(ผู้บริหาร, 22 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

“...การส่งเสริมให้เกิดสัมพันธ์ภาพอันดีภายในทีมนั้น กระทำได้ง่าย ๆ เพียงแค่ทุกคนมีน้ำใจต่อกัน พูดจากันด้วยคำพูดที่ดี มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว ช่วยกันทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จซึ่งเป็นสิ่งที่คนทำงานทุกคนถือปฏิบัติเพื่อให้เกิดสังคมการทำงานที่เป็นสุข...”

(ครูคนที่ 1, 22 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

“...การส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพอันดีภายในทีมนี้ กระทำได้ง่าย ๆ เพียงแค่ทุกคนมีน้ำใจต่อกัน พูดจอกันด้วยคำพูดที่ดี มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว ช่วยกันทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งเป็นสิ่งที่คนทำงานทุกคนถือปฏิบัติเพื่อให้เกิดสัมพันธภาพการทำงานที่เป็นสุข...”

(ครูคนที่ 2, 22 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

### 2.1.3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์

#### 2.1.3.1 สถานศึกษาแห่งที่ 1

ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน สามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเริ่มทำงานทุกงานจะมีการเปิดโอกาสให้มีช่วงเวลาที่สามารถจะทำความรู้จักและคุ้นเคยกัน โดยให้สมาชิกทั้งหมดมาประชุมกัน แล้วให้แนะนำตัวและตอบคำถามเกี่ยวกับตัวเอง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกทีมได้รู้จัก คุ้นเคยและรับรู้ถึงแรงจูงใจของบุคคลอื่น ตลอดจนเริ่มต้นที่จะติดต่อสื่อสารและแสดงความเข้าใจระหว่างกัน ในการทำงานมีการให้ความเคารพซึ่งกันและกันและให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความเสียสละในการทำงานร่วมกัน และร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ไม่มีปัญหาเรื่องการหลบเลี่ยงงาน ไม่นำเรื่องส่วนตัวมาปะปนกับเรื่องงาน ทุกคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ดี เรียบร้อยและราบรื่น ดังข้อความต่อไปนี้

“...ในการทำงานร่วมกัน ผมให้มองว่าเป็นเรื่องสนุกที่เราจะมีสิ่งใหม่ ๆ ให้ได้ทำและสร้างสรรค์ผลงาน เมื่อเริ่มทำงานมีการประชุมเตรียมงาน ก็จะให้สมาชิกทุกคนแนะนำตัว เพื่อให้ห้องๆ ที่มาใหม่ได้รู้จัก แล้วจะเปิดโอกาสให้ปรึกษาหารือกัน ทานกาแฟ ทานขนม คุยกันแบบไม่ซีเรียส เมื่อเข้าใจกันดีแล้วก็ค่อยสรุปเข้าสู่กระบวนการ นัดหมายช่วงเวลา และทำความเข้าใจข้อปฏิบัติต่าง ๆ ...”

(ผู้บริหาร, 21 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

“...บางครั้งเราต้องทำงานร่วมกับครูในกลุ่มสาระอื่น เราก็ต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน แต่ก็ไม่มีอะไรน่าเป็นห่วงเพราะโรงเรียนเราก็มีครูไม่มากนัก รู้จักกันดีทุกคนและปกติก็ช่วยเหลือกันอยู่แล้วแต่ก็จะมีบ้างที่ครูมาใหม่เราก็ต้องสอนงานให้เขาทำงานเป็น...”

(ครูคนที่ 1, 21 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

“...ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ ปรับตัวเข้ากันได้ดี และรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ เช่น การรับรายงานตัวนักเรียนใหม่ เราช่วยกันแก้ปัญหาเกี่ยวกับเด็กที่มีเอกสารมารายงานตัวไม่ครบ โดยแก้ปัญหา ณ สถานการณ์นั้น และเมื่อประชุมสรุปงาน เราก็ได้ข้อสรุปโดยใช้วิธีการที่รัดกุมยิ่งขึ้น เพื่อแก้ปัญหาในลักษณะเดียวกัน...”

(ครูคนที่ 2, 21 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

### 2.1.3.2 สถานศึกษาแห่งที่ 2

ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าทีมและสมาชิกในทีมทุกคนจะมีช่วงเวลาในการสื่อสารเกี่ยวกับความต้องการและจุดมุ่งหมายและรับรู้ความรู้สึกซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจ เห็นใจและบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะส่งผลให้ทีมงานมีพื้นฐานทางจิตใจร่วมกัน มีความรู้และทักษะในการทำงานที่ดี มีการประสานสัมพันธ์กันภายในทีมได้ดี ทุกคนตระหนักในเป้าหมายของงานและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง เข้าใจกฎระเบียบ หรือวิธีการปฏิบัติงาน มีความสามัคคี เสียสละ และร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน การปฏิบัติงานมีความเป็นระบบ มีการวางแผน การปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และการสะท้อนผลการปฏิบัติ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือทีมงานตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติงาน การรายงานผล และสะท้อนผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ดังข้อความต่อไปนี้

“...การปรับตัวในการทำงาน จะต้องมีการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้การทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ทีมงานมีพื้นฐานทางจิตใจร่วมกัน มีความสัมพันธ์อันดีภายในทีม ก็ส่งผลให้การทำงานราบรื่นเรียบร้อย...”

(ผู้บริหาร, 22 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารให้การส่งเสริมความรู้และทักษะในการทำงาน สมาชิกทีมทุกคนจะต้องรู้และเข้าใจเป้าหมายของงานและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง เข้าใจกฎระเบียบหรือวิธีการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี...”

(ครูคนที่ 1, 22 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

“...ส่วนตัวแล้วการปรับตัวนั้น ก็จะต้องพูดคุยทำความเข้าใจจกกันก่อน และสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในทีม แล้วจึงเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกัน และตั้งเป้าหมายของงาน และร่วมแรงร่วมใจกันทำงานจนประสบความสำเร็จ การทำงานเป็นทีมนั้นต้องรู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา เพื่อให้งานเดินไปได้ไม่สะดุดทั้งหัวหน้าทีมและลูกน้องจะต้องปรับตัว...”

(ครูคนที่ 2, 22 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

### 2.1.4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

#### 2.1.4.1 สถานศึกษาแห่งที่ 1

หัวหน้างานเข้าใจบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำทีม และปฏิบัติตัวเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสม สมาชิกทุกคนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้ตาม และปฏิบัติตัวอย่างเหมาะสม โดยให้ความเคารพในการตัดสินใจของผู้นำ และการตัดสินใจของทีม ยอมรับความคิดเห็นของส่วนรวมมากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว รักษาบทบาทในการปฏิบัติงานและการบริหารความขัดแย้ง ดังข้อความต่อไปนี้

“...หัวหน้าและสมาชิกของทีมจะต้องรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และแสดงออกอย่างเหมาะสม ผู้นำควรให้สิทธิแก่ผู้ตามได้ออกความคิดเห็น และผู้ตามก็ควรเสนอความคิดเห็นอย่างมีขอบเขตและปฏิบัติตัวอย่างเหมาะสม...”

(ผู้บริหาร, 21 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

“...หัวหน้าทีมจะให้สิทธิ์ลูกน้องในการโต้แย้งและแสดงความคิดเห็น ในกรณีที่เป็นการตัดสินใจของทีม หัวหน้าจะฟังความคิดเห็นจากทุกคนแล้วจึงค่อยตัดสินใจผ่านการลงมติของทีม...”

(ครูคนที่ 1, 21 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

“...ผู้นำหรือหัวหน้าทีมเป็นผู้สั่งการ และควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน ผู้ตามหรือลูกทีม เป็นผู้ปฏิบัติงานและปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้าทีม ในการปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายของงานหนึ่ง ๆ จะมีหัวหน้า 1 คน เลขา 1 คน และลูกทีม ส่วนเหรียญก็แล้วแต่ว่ามีความเกี่ยวข้องกับเรื่องเงินหรือไม่ ทุกคนก็ทำหน้าที่ตามที่หัวหน้าสั่ง และในการทำงานเมื่อพบปัญหาอุปสรรค ก็จะช่วยกันแก้ไขให้ผ่านพ้นไปได้...”

(ครูคนที่ 2, 21 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

#### 2.1.4.2 สถานศึกษาแห่งที่ 2

ผู้นำและผู้ตามเข้าใจบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำทีม และผู้ตามที่ดีมีส่วนร่วมในกิจกรรมของทีมเสมอ ให้ความเคารพในการตัดสินใจของผู้นำ และการตัดสินใจของทีม เต็มใจปฏิบัติตามการตัดสินใจของทีม และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ดังข้อความต่อไปนี้

“...การเป็นผู้นำทีมที่ดีนั้น จะต้องรู้จักลูกน้องแต่ละคน รู้ว่าใครทำงานไหนได้ดี และเหมาะสมที่จะมอบหมายงานแบบไหนให้ทำ ในการตัดสินใจต่าง ๆ จะต้องรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง เพราะการทำงานเป็นทีมนั้นทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น...”

(ผู้บริหาร, 22 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

“...การทำงานร่วมกันเป็นทีมเวิร์ค เราจะต้องรู้จักให้เกียรติและรับฟังผู้อื่น การปฏิบัติหน้าที่จึงจะราบรื่นและดำเนินไปได้ หัวหน้าต้องควบคุมดูแลลูกน้องด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และจะต้องรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องด้วย...”

(ครูคนที่ 1, 22 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

“...การทำงานเป็นทีมทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วม หัวหน้าต้องรับฟังลูกน้อง และลูกน้องก็ต้องให้ความเคารพการตัดสินใจของหัวหน้า และยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและ

กันทั้งหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานและร่วมแรงร่วมใจกันทำงานจนสำเร็จ...”

(ครูคนที่ 2, 22 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

## 2.1.5 การมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

### 2.1.5.1 สถานศึกษาแห่งที่ 1

สมาชิกทุกคนในทีมให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการวางแผน และการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานจะมีการใช้เวลาในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้แน่ใจว่าสมาชิกของทีมจะมีวิสัยทัศน์ และจุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจและการทำงาน มีทิศทางที่ชัดเจน และเป็นเอกภาพ ไม่ใช่แต่ละคนต่างปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน โดยไม่ทราบความต้องการและแผนงานของทีม มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาและปรับปรุง การปฏิบัติงานเป็นประจำและสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีม มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน สรุปผล จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และวิธีแก้ไข และรายงานผลการทำงานเป็นทีมเป็นประจำและสม่ำเสมอ ดังข้อความต่อไปนี้

“...การทำงานสมาชิกทุกคนในทีมจะต้องให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ และการตรวจสอบผล จนสำเร็จตามเป้าหมาย สมาชิกของทีมจะต้องมีวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจและการทำงานมีทิศทางที่ชัดเจน และเป็นเอกภาพ...”

(ผู้บริหาร, 21 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

“...ทุกคนจะปฏิบัติตามแผนของทีมที่กำหนดไว้ มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อปรับพฤติกรรมและเชื่อมความสัมพันธ์อันดีของทีม มีการพัฒนาและปรับปรุง การปฏิบัติงานเป็นประจำและสม่ำเสมอ...”

(ครูคนที่ 1, 21 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

“...ทุกคนในทีมจะต้องร่วมแรงร่วมใจทำงานให้สำเร็จ เมื่อเสร็จงานจะต้องมีการสรุปผลการปฏิบัติงาน จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และวิธีแก้ไข และรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ...”

(ครูคนที่ 2, 21 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

### 2.1.5.2 สถานศึกษาแห่งที่ 2

ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ อาจมีการเปลี่ยนแปลงตารางเวลาของทีม และระยะเวลาสำหรับงานที่ไม่จำเป็น พร้อมๆ กับเพิ่มเวลาให้กับปัญหาที่ต้องการความใส่ใจเพิ่มเติม ซึ่งจะต้องมีการติดตาม ตรวจสอบและ

จัดลำดับความสำคัญของงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานของทีมบรรลุเป้าหมายในระยะยาว อย่างมีประสิทธิภาพมีการกำหนดขั้นตอนการทำงาน การตรวจสอบผลการทำงาน ในแผนการทำงานเป็นทีม การตรวจสอบผลการทำงานเป็นทีม สรุปผล จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และวิธีแก้ไข และรายงานผลการทำงานเป็นทีมเป็นประจำและสม่ำเสมอ ดังข้อความต่อไปนี้

“...ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคน จะต้องให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการทำงานของทีมอย่างเต็มความสามารถ แผนการปฏิบัติงานของทีมเหมือนเป็นเข็มทิศที่จะชี้ทางให้ทุกคนร่วมเดินไปพร้อม ๆ กัน ในการทำงานถ้าพบปัญหาหรืออุปสรรคทุกคนจะต้องร่วมมือกันแก้ไขให้ผ่านพ้นไปได้ และรายงานผลการทำงานเสมอ...”

(ผู้บริหาร, 22 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

“...ทุกคนให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี และตั้งใจทำงาน เพราะต้องการเห็นงานสำเร็จตามความมุ่งหมาย ในการประชุมสรุปงาน จะมีการซักถามถึงปัญหาอุปสรรคที่พบ วิธีแก้ไข และข้อเสนอแนะที่สมาชิกของทีมทุกคนต้องการให้ปฏิบัติร่วมกัน...”

(ครูคนที่ 1, 22 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

“...มีการประชุมเพื่อสรุปผลการทำงาน เพื่อตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน ปรับปรุงขั้นตอน สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และวิธีแก้ไข เพื่อนำไปจัดทำรายงานผล และนำเสนอวิธีการแก้ไขปรับปรุงงานต่อไป...”

(ครูคนที่ 2, 22 พฤษภาคม 2561: สัมภาษณ์)

2.2 ผลการพัฒนาร่างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ การเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 และผลการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีของโรงเรียนเบส นำมาสร้างร่างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 27 ตัวชี้วัด 64 แนวทาง รายละเอียดมีดังนี้

พหุ ประเด็น โท ชีวะ



ตาราง 21 ร่างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	ร่างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม	
1.1 มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกันอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	1.1.1 จัดประชุมพร้อมกิจกรรมนันทนาการร่วมกัน เพื่อส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เช่น กิจกรรมทานข้าวร่วมกัน กิจกรรมพักผ่อนร่วมกัน เป็นต้น อย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง
องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	ร่างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
1.2 ผู้บริหารส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานโดยการมอบหมายงานเป็นกลุ่มสาระหรือกลุ่มงาน	1.2.1 ผู้บริหารมีนโยบายให้ทุกฝ่ายร่วมกันทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และให้การยกย่องกลุ่มงานที่ทำงานเป็นทีมได้ประสบความสำเร็จเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน 1.2.2 ผู้บริหารมอบหมายงานเป็นกลุ่มสาระหรือกลุ่มงาน และเน้นผลสำเร็จของกลุ่ม
1.3 ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งเมื่อเกิดปัญหาการทำงานร่วมกันตามหลักการมีส่วนร่วม	1.3.1 เมื่อเกิดความขัดแย้งในการทำงาน ผู้บริหารนำวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมาใช้ โดยร่วมกันพิจารณาสิ่งที่ปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน 1.3.2 ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และให้ความร่วมมือเพื่อลดและแก้ไขความขัดแย้งนั้น 1.3.3 มีการติดตามผลการจัดการความขัดแย้ง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ
1.4 มีการสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อให้งานบรรลุ	1.4.1 ส่งเสริมและสนับสนุนความสัมพันธ์อันดี ความมีน้ำใจ ความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ แบ่งปัน และความเสียสละความรักและสามัคคีภายในทีม 1.4.2 ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของทีม และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จของทีม
1.5 ใช้วิธีการเสริมแรงทางบวกในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ทีม	1.5.1 ใช้วิธีการเสริมแรงทางบวกกับสมาชิกทุกคนในทีม และสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่สมาชิกทุกคนในทีมอย่างสม่ำเสมอ

ตาราง 21 (ต่อ)

องค์กรประกอบ/ตัวชี้วัด	<p>ร่างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25</p>
1.6 ผู้บริหารและครูร่วมกัน ออกแบบวิธีการทำงานร่วมกัน	<p>1.6.1 ครูทุกคนรวมถึงบุคลากรทางการศึกษาร่วมกัน ออกแบบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย</p> <p>1.6.2 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้วิธีการทำงานมีความสมบูรณ์ และให้การส่งเสริม</p>
1.7 ผู้บริหารและครูร่วมกันทำกิจกรรม กำกับ ติดตามงานและมีส่วนร่วม	<p>1.7.1 ผู้บริหารและครูร่วมกันวางแผนการกำกับติดตามงาน ให้สอดคล้องกับวิธีการทำงาน</p> <p>1.7.2 ผู้บริหารแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบการกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ</p>
1.8 ผู้บริหารและครูร่วมกัน แก้ปัญหาจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์	<p>1.8.1 เมื่อเกิดปัญหาจากการทำงาน ผู้บริหารและครูร่วมกันหาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ ร่วมกันพิจารณาสิ่งที่เป็นปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกันทั้งปัญหาเฉพาะหน้าและปัญหาระยะยาว</p> <p>1.8.2 ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญห อย่างสร้างสรรค์</p> <p>1.8.3 ติดตามผลการแก้ปัญหการทำงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิม</p>
1.9 ผู้บริหารมีการยกย่อง ชมเชย การทำงานของบุคลากรอย่าง สม่ำเสมอ	<p>1.9.1 ผู้บริหารมีนโยบายและประกาศนโยบายให้การยอมรับและยกย่องแก่บุคลากรและทีมงานที่มีผลงานดี และเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>1.9.2 เปิดโอกาสให้ครู บุคลากรทางการศึกษา สามารถเสนอรายชื่อของบุคลากรหรือกลุ่มงานที่สมควรได้รับการยกย่อง ชมเชย และเป็นแบบอย่างที่ดี</p> <p>1.9.3 ผู้บริหารจัดหาของรางวัล และหาโอกาสที่เหมาะสมในการมอบรางวัล เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ และสร้างการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน</p>

ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	<p>ร่างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25</p>
2. ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม	
2.1 มีมนุษยสัมพันธ์อันดีในการติดต่อสื่อสารกันภายในทีม	<p>2.1.1 ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ส่งเสริมให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมและกลุ่มงาน โดยเปิดโอกาสให้แต่ละกลุ่มงานสามารถเสนอขอให้มีการจัดอบรมเกี่ยวกับหลักการหรือวิธีการสร้างเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีหรือมนุษยสัมพันธ์อันดี หรือการอบรมอื่น ๆ ที่จะเป็นการเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม</p> <p>2.1.2 สมาชิกของทีมทุกคนยึดมั่นในการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและปฏิบัติอยู่เสมอ</p>
2.2 มีการยอมรับนับถือและให้เกียรติซึ่งกันและกันภายในทีม	<p>2.2.1 ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการนับถือความอาวุโสของผู้ใต้บังคับบัญชา การนับถือผู้ใหญ่ และการให้เกียรติซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน</p> <p>2.2.2 สมาชิกของทีมทุกคนให้การยอมรับนับถือและให้เกียรติซึ่งกันและกัน</p>
2.3 ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สนับสนุน/โต้แย้งอย่างมีเหตุผล	<p>2.3.1 ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน เป็นแบบอย่างที่ดีในการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สนับสนุน/โต้แย้งอย่างมีเหตุผล</p> <p>2.3.2 ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ส่งเสริมการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการสนับสนุน/โต้แย้งอย่างมีเหตุผล</p> <p>2.3.3 สมาชิกของทีมทุกคนยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และให้การสนับสนุนหรือโต้แย้งอย่างมีเหตุผล</p>

ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	<p>ร่างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็น ทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25</p>
<p>2.4 เปิดใจและพยายามปรับตัวเข้ากับสมาชิกในทีมทุกคน</p>	<p>2.4.1 ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ให้การส่งเสริม สนับสนุนและเป็นแบบอย่างในการเปิดใจและปรับตัวเข้ากับสมาชิกในทีมทุกคน</p> <p>2.4.2 ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน เปิดโอกาสให้มีการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และสมาชิกทุกคนในทีมเพื่อเป็นการส่งเสริมการปรับตัวร่วมกัน และความสามัคคีภายในทีม</p> <p>2.4.3 สมาชิกของทีมทุกคนเปิดใจและพยายามปรับตัวเข้าหาทีม</p>
<p>2.5 ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมทีมในโอกาสที่เหมาะสม</p>	<p>2.5.1 ผู้บริหารมีนโยบายและประกาศนโยบายให้การยอมรับและยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานและทีมงาน</p> <p>2.5.2 หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน และสมาชิกทุกคนในทีม มีน้ำใจต่อกัน ให้การยกย่องชมเชย และให้กำลังใจต่อกัน ภายในทีมในโอกาสที่เหมาะสม</p>
<p>3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์</p>	
<p>3.1 การใช้ปฏิภาณไหวพริบในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันกับทีม</p>	<p>3.1.1 กำหนดเป้าหมายของทีม และถ่ายทอดเป้าหมายเพื่อให้เข้าใจทิศทางการทำงานอย่างทั่วถึง</p> <p>3.1.2 มีสติในการคิด พูด ทำ พิจารณาไตร่ตรองก่อนเสมอ</p> <p>3.1.3 เป็นผู้ฟังที่ดีเสมอ</p> <p>3.1.4 มีความสุขุม รอบคอบ</p> <p>3.1.5 ให้ความเคารพและให้เกียรติเพื่อนร่วมทีม</p>
<p>3.2 มีการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ</p>	<p>3.2.1 หัวหน้าทีมและสมาชิกในทีมทุกคนจะต้องมีความรู้และทักษะในการทำงานที่ดี</p> <p>3.2.2 มีการประสานสัมพันธ์กันในทีมได้ดี</p>

ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	<p>ร่างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25</p>
3.3 ร่วมมือกันปฏิบัติงานจนสำเร็จ ลุล่วง	<p>3.3.1 สมาชิกทุกคนตระหนักในเป้าหมายของงาน 3.3.2 สมาชิกเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง 3.3.3 สมาชิกเข้าใจกฎระเบียบ หรือวิธีการปฏิบัติงาน 3.3.4 สมาชิกมีความสามัคคี เสียสละ และร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน</p>
3.4 มีการจัดกิจกรรมลงสายงาน ติดตามอย่างสม่ำเสมอ	<p>3.4.1 วางแผนการจัดกิจกรรมติดตามการทำงานอย่างสม่ำเสมอ 3.4.2 แต่งตั้งคณะกรรมการหรือทีมงานตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติงาน 3.4.3 ดำเนินการติดตามผลการปฏิบัติงาน รายงานผล และสะท้อนผลอย่างสม่ำเสมอ</p>
4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	
4.1 การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาท ของผู้นำอย่างเหมาะสม	<p>4.1.1 บริหารจัดการภาพรวมของทีม ให้การสนับสนุนสมาชิก เป็นที่ปรึกษา สร้างแรงจูงใจ แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และปัญหาความขัดแย้ง ติดตามและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทีมเสมอ 4.1.2 เข้าใจบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำทีม และปฏิบัติตัวเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสม</p>
4.2 การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาท ของผู้ตามอย่างเหมาะสม	<p>4.2.1 ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของทีม มีส่วนร่วมในกิจกรรมของทีมเสมอ 4.2.2 ให้ความเคารพและให้เกียรติแก่เพื่อนร่วมทีม หัวหน้าทีม และผู้บังคับบัญชา 4.2.3 เข้าใจบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้ตาม และปฏิบัติตัวอย่างเหมาะสม</p>

## ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	<p>ร่างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25</p>
<p>4.3 การให้ความเคารพในการตัดสินใจของกลุ่ม และการตัดสินใจของผู้นำ</p>	<p>4.3.1 ให้ความเคารพในการตัดสินใจของผู้นำ และการตัดสินใจของทีม</p> <p>4.3.2 ยอมรับความคิดเห็นของส่วนรวมมากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว</p> <p>4.3.3 เต็มใจปฏิบัติตามการตัดสินใจของทีม และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่</p>
<p>4.4 การรักษาทบาทอย่างมั่นคงในการปฏิบัติงานและการบริหารความขัดแย้ง</p>	<p>4.4.1 เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองที่มีต่อทีม</p> <p>4.4.2 มีสติพิจารณาการตัดสินใจและการกระทำอย่างรอบคอบ ก่อนที่จะพูด หรือลงมือทำ</p> <p>4.4.3 รักษาบทบาทในการปฏิบัติงานและการบริหารความขัดแย้ง</p>
<p>5. การมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย</p>	
<p>5.1 มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน</p>	<p>5.1.1 ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานเสมอ</p>
<p>5.2 มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ</p>	<p>5.2.1 ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถเสมอ</p>
<p>5.3 มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม</p>	<p>5.3.1 มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นประจำและสม่ำเสมอ</p> <p>5.3.2 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีม</p>
<p>5.4 มีการตรวจสอบความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม</p>	<p>5.4.1 มีการกำหนดขั้นตอนการตรวจสอบผลการดำเนินงานในแผนการทำงานเป็นทีมอย่างชัดเจน</p> <p>5.4.2 ตรวจสอบผลการการทำงานเป็นทีม สรุปผล จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และวิธีแก้ไข และรายงานผลการทำงานเป็นทีมเป็นประจำและสม่ำเสมอ</p>

ตาราง 21 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	ร่างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
5.5 มีการสะท้อนผลการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานเป็นทีม ให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง	5.5.1 นำผลการปฏิบัติงานมาตรวจสอบวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และวิธีแก้ไข 5.5.2 สะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อนำสู่การพัฒนาการทำงานเป็นทีมและการปรับปรุงการทำงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

2.3 ผลการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ผลการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ปรากฏดังในตาราง 22-27

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวม

ด้านที่	แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	ระดับความคิดเห็น					
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม	4.27	0.59	มาก	4.43	0.60	มาก
2.	ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม	4.32	0.57	มาก	4.40	0.59	มาก
3.	การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์	4.09	0.68	มาก	4.11	0.69	มาก
4.	การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	4.33	0.75	มาก	4.27	0.76	มาก
5.	การมีส่วนร่วมในการทำงาน	4.18	0.71	มาก	4.30	0.69	มาก
	โดยรวม	4.24	0.65	มาก	4.31	0.66	มาก

จากตาราง 22 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ ได้แก่ การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม และการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

ความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ ได้แก่ การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม การมีส่วนร่วมในการทำงาน

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

ตัวชี้วัดที่	แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	ระดับความคิดเห็น					
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.1	1.1.1 จัดประชุมพร้อมกิจกรรมนันทนาการร่วมกัน เพื่อส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เช่น กิจกรรมทานข้าวร่วมกัน กิจกรรมพักผ่อนร่วมกัน เป็นต้น อย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด



ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่	แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25	ระดับความคิดเห็น					
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.2	1.2.1 ผู้บริหารมีนโยบายให้ทุกฝ่ายร่วมกันทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และให้การยกย่องกลุ่มงานที่ทำงานเป็นทีมได้ ประสบความสำเร็จเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	4.00	0.71	มาก	4.40	0.55	มาก
	1.2.2 ผู้บริหารมอบหมายงานเป็นกลุ่มสาระหรือกลุ่มงาน และเน้นผลสำเร็จของกลุ่ม	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
1.3	1.3.1 เมื่อเกิดความขัดแย้งในการทำงาน ผู้บริหารนำวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมาใช้ โดยร่วมกันพิจารณาสิ่งที่เป็นปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน	4.20	0.84	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
	1.3.2 ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญห และให้ความร่วมมือเพื่อลดและแก้ไขความขัดแย้งนั้น	4.00	0.71	มาก	4.20	0.84	มาก
	1.3.3 มีการติดตามผลการจัดการความขัดแย้ง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเรื้อรัง	4.40	0.55	มาก	4.20	0.45	มาก

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่	แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะ ครูด้านการทำงานเป็นทีมของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	ระดับความคิดเห็น					
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.4	1.4.1 ส่งเสริมและสนับสนุน ความสัมพันธ์อันดี ความมีน้ำใจ ความเอื้อเฟื้อ เพื่อแม่ แบ่งปัน และความเสียสละ ความรักและ สามัคคีภายในทีม	4.20	0.45	มาก	4.40	0.55	มาก
	1.4.2 ให้ความสำคัญกับ ผลสำเร็จของทีม และให้ทุกคนมี ส่วนร่วมในความสำเร็จของทีม	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
1.5	1.5.1 ใช้วิธีการเสริมแรง ทางบวกกับสมาชิกทุกคนในทีม และสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ สมาชิกทุกคนในทีมอย่าง สม่ำเสมอ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
1.6	1.6.1 ครูทุกคนรวมถึงบุคลากร ทางการศึกษาร่วมกันออกแบบ วิธีการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมาย	4.20	0.45	มาก	4.40	0.55	มาก
	1.6.2 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการ ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้วิธีการทำงานมีความ สมบูรณ์ และให้การส่งเสริม	4.00	0.71	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
1.7	1.7.1 ผู้บริหารและครูร่วมกัน วางแผนการกำกับติดตามงาน ให้สอดคล้องกับวิธีการทำงาน	4.20	0.84	มาก	4.20	1.10	มาก
	1.7.2 ผู้บริหารแต่งตั้ง คณะทำงาน เพื่อรับผิดชอบการ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบ	4.00	0.71	มาก	4.40	0.55	มาก

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่	แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25	ระดับความคิดเห็น					
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.8	1.8.1 เมื่อเกิดปัญหาจากการทำงาน ผู้บริหารและครูร่วมกันหาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ร่วมกันพิจารณาสิ่งที่เป็นปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกันทั้งปัญหาเฉพาะหน้าและปัญหาระยะยาว	4.60	0.55	มากที่สุด	4.20	0.84	มาก
	1.8.2 ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาร่วมกันสร้างสรรค์	4.00	0.71	มาก	4.40	0.89	มาก
	1.8.3 ติดตามผลการแก้ปัญหาการทำงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
1.9	1.9.1 ผู้บริหารมีนโยบายและประกาศนโยบายให้การยอมรับและยกย่องแก่บุคลากรและทีมงานที่มีผลงานดี และเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
	1.9.2 เปิดโอกาสให้ครูบุคลากรทางการศึกษา สามารถเสนอรายชื่อของบุคลากรหรือกลุ่มงานที่สมควรได้รับการยกย่องชมเชย และเป็นแบบอย่างที่ดี	4.00	0.00	มาก	4.40	0.55	มาก
	1.9.3 ผู้บริหารจัดหาของรางวัลและหาโอกาสที่เหมาะสมในการมอบรางวัล เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ และสร้างการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	4.20	0.45	มาก	4.40	0.55	มาก
	โดยรวม	4.27	0.59	มาก	4.43	0.60	มาก

จากตาราง 23 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 15 ข้อ ความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ และในระดับมาก 13 ข้อ

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านความสัมพันธ์อันดีภายในทีม

ตัวชี้วัดที่	แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	ระดับความคิดเห็น					
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2.1	2.1.1 ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ส่งเสริมให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมและกลุ่มงาน โดยเปิดโอกาสให้แต่ละกลุ่มงานสามารถเสนอขอให้มีการจัดอบรมเกี่ยวกับหลักการหรือวิธีการสร้างเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีหรือมนุษยสัมพันธ์อันดี หรือการอบรมอื่น ๆ ที่จะเป็นการเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
	2.1.2 สมาชิกของทีมทุกคนยึดมั่นในการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและปฏิบัติอยู่เสมอ	4.20	0.45	มาก	4.40	0.55	มาก

ตาราง 24 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่	แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	ระดับความคิดเห็น					
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2.2	2.2.1 ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการนับถือความอาวุโสของผู้ใต้บังคับบัญชา การนับถือผู้ใหญ่ และการให้เกียรติซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
	2.2.2 สมาชิกของทีมทุกคนให้การยอมรับนับถือและให้เกียรติซึ่งกันและกัน	4.00	0.71	มาก	4.20	0.84	มาก
2.3	2.3.1 ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน เป็นแบบอย่างที่ดีในการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สนับสนุน/โต้แย้งอย่างมีเหตุผล	4.20	0.45	มาก	4.40	0.55	มาก
	2.3.2 ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ส่งเสริมการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการสนับสนุน/โต้แย้งอย่างมีเหตุผล	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
	2.3.3 สมาชิกของทีมทุกคนยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และให้การสนับสนุนหรือโต้แย้งอย่างมีเหตุผล	4.20	0.45	มาก	4.40	0.55	มาก

ตาราง 24 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่	แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	ระดับความคิดเห็น					
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2.4	2.4.1 ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ให้การส่งเสริม สนับสนุนและเป็นแบบอย่างในการเปิดใจและปรับตัวเข้ากับสมาชิกในทีมทุกคน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
	2.4.2 ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน เปิดโอกาสให้มีการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงานและสมาชิกทุกคนในทีมเพื่อเป็นการส่งเสริมการปรับตัวร่วมกันและความสามัคคีภายในทีม	4.20	0.45	มาก	4.20	0.45	มาก
	2.4.3 สมาชิกของทีมทุกคนเปิดใจและพยายามปรับตัวเข้าหาทีม	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
2.5	2.5.1 ผู้บริหารมีนโยบายและประกาศนโยบายให้การยอมรับและยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานและทีมงาน	3.80	0.84	มาก	4.00	1.00	มาก
	2.5.2 หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน และสมาชิกทุกคนในทีม มีน้ำใจต่อกัน ให้การยกย่องชมเชย และให้กำลังใจต่อกัน ภายในทีมในโอกาสที่เหมาะสม	4.40	0.55	มาก	4.20	0.45	มาก
	โดยรวม	4.32	0.57	มาก	4.40	0.59	มาก

จากตาราง 24 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านความสัมพันธ์อันดีภายในทีม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 9 ข้อ

ความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 9 ข้อ

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์

ตัวชี้วัดที่	แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	ระดับความคิดเห็น					
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3.1	3.1.1 กำหนดเป้าหมายของทีมและถ่ายทอดเป้าหมายเพื่อให้เข้าใจทิศทางการทำงานอย่างทั่วถึง	3.80	0.45	มาก	3.80	0.45	มาก
	3.1.2 มีสติในการคิด พูด ทำพิจารณาไตร่ตรองก่อนเสมอ	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
	3.1.3 เป็นผู้ฟังที่ดีเสมอ	4.20	0.84	มาก	4.20	0.84	มาก
	3.1.4 มีความสุขุม รอบคอบ	4.00	0.71	มาก	3.80	0.45	มาก
	3.1.5 ให้ความเคารพและให้เกียรติเพื่อนร่วมทีม	3.60	0.55	มาก	4.00	1.00	มาก
3.2	3.2.1 หัวหน้าทีมและสมาชิกในทีมทุกคนจะต้องมีความรู้และทักษะในการทำงานที่ดี	4.20	0.84	มาก	4.40	0.89	มาก
	3.2.2 มีการประสานสัมพันธ์กันในทีมได้ดี	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
3.3	3.3.1 สมาชิกทุกคนตระหนักในเป้าหมายของงาน	4.00	0.71	มาก	4.00	0.71	มาก
	3.3.2 สมาชิกเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง	3.60	0.55	มาก	4.20	0.84	มาก
	3.3.3 สมาชิกเข้าใจกฎระเบียบหรือวิธีการปฏิบัติงาน	4.00	1.00	มาก	3.80	1.10	มาก

ตาราง 25 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่	แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	ระดับความคิดเห็น					
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	3.3.4 สมาชิกมีความสามัคคีเสียสละ และร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน	4.20	0.45	มาก	4.20	0.45	มาก
3.4	3.4.1 วางแผนการจัดกิจกรรมติดตามการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	3.80	0.84	มาก	3.80	0.45	มาก
	3.4.2 แต่งตั้งคณะกรรมการหรือทีมงานตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติงาน	4.40	0.55	มาก	4.00	0.71	มาก
	3.4.3 ดำเนินการติดตามผลการปฏิบัติงาน รายงานผล และสะท้อนผลอย่างสม่ำเสมอ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
	โดยรวม	4.09	0.68	มาก	4.11	0.69	มาก

จากตาราง 25 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่ามีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 13 ข้อ

ความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 13 ข้อ

พูน ปณ ทิโต ชีเว



ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

ตัวชี้วัดที่	แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	ระดับความคิดเห็น					
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4.1	4.1.1 บริหารจัดการภาพรวมของทีมให้การสนับสนุนสมาชิก เป็นที่ปรึกษา สร้างแรงจูงใจ แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และปัญหาความขัดแย้ง ติดตามและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทีมเสมอ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.00	0.71	มาก
	4.1.2 เข้าใจบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำทีม และปฏิบัติตัวเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสม	4.20	0.84	มาก	4.40	0.89	มาก
4.2	4.2.1 ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของทีม มีส่วนร่วมในกิจกรรมของทีมเสมอ	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
	4.2.2 ให้ความเคารพและให้เกียรติแก่เพื่อนร่วมทีม หัวหน้าทีม และผู้บังคับบัญชา	4.60	0.89	มากที่สุด	4.40	0.89	มาก
	4.2.3 เข้าใจบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้ตาม และปฏิบัติตัวอย่างเหมาะสม	4.20	0.84	มาก	4.40	0.89	มาก
4.3	4.3.1 ให้ความเคารพในการตัดสินใจของผู้นำ และการตัดสินใจของทีม	4.40	0.89	มาก	4.00	0.71	มาก
	4.3.2 ยอมรับความคิดเห็นของส่วนรวมมากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว	4.60	0.89	มากที่สุด	4.60	0.89	มากที่สุด

ตาราง 26 (ต่อ)

ตัวชี้ วัด ที่	แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครู ด้านการทำงานเป็นทีมของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	ระดับความคิดเห็น					
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	4.3.3 เต็มใจปฏิบัติตามการ ตัดสินใจของทีม และให้ความร่วมมือ อย่างเต็มที่	3.80	0.84	มาก	3.80	0.84	มาก
4.4	4.4.1 เข้าใจบทบาทหน้าที่ของ ตนเองที่มีต่อทีม	4.00	0.71	มาก	4.00	0.71	มาก
	4.4.2 มีสติพิจารณาการตัดสินใจ และการกระทำอย่างรอบคอบ ก่อน ที่จะพูด หรือลงมือทำ	4.20	0.84	มาก	4.20	0.84	มาก
	4.4.3 รักษาบทบาทในการ ปฏิบัติงานและการบริหารความ ขัดแย้ง	4.60	0.55	มาก ที่สุด	4.60	0.55	มาก ที่สุด
	โดยรวม	4.33	0.75	มาก	4.27	0.76	มาก

จากตาราง 26 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ

ความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 8 ข้อ

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน

ตัวชี้วัดที่	แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	ระดับความคิดเห็น					
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5.1	5.1.1 ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานเสมอ	4.20	0.84	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
5.2	5.2.1 ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถเสมอ	3.80	0.45	มาก	4.00	0.71	มาก
5.3	5.3.1 มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นประจำและสม่ำเสมอ	4.60	0.89	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
	5.3.2 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีม	4.40	0.89	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
5.4	5.4.1 มีการกำหนดขั้นตอนการตรวจสอบผลการทำงาน ในแผนการทำงานเป็นทีมอย่างชัดเจน	3.80	0.45	มาก	3.80	0.84	มาก
	5.4.2 ตรวจสอบผลการทำงานเป็นทีม สรุปผล จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และวิธีแก้ไข และรายงานผลการทำงานเป็นทีมเป็นประจำและสม่ำเสมอ	4.00	0.71	มาก	4.00	0.71	มาก

ตาราง 27 (ต่อ)

ตัวชี้ วัด ที่	แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครู ด้านการทำงานเป็นทีมของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25	ระดับความคิดเห็น					
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5.5	5.5.1 นำผลการปฏิบัติงานมา ตรวจสอบวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และวิธีแก้ไข	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
	5.5.2 สะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำสู่การพัฒนาการทำงานเป็น ทีมและการปรับปรุงการทำงานอย่าง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.20	0.84	มาก	4.20	0.84	มาก
	โดยรวม	4.18	0.71	มาก	4.30	0.69	มาก

จากตาราง 27 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ

ความเป็นไปได้ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 สามารถสรุปผล อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

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

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
2. เพื่อพัฒนาแนวทางเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

#### สรุปผล

1. สรุปผลการวิจัยระยะที่ 1
  - 1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครู  
องค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ  
27 ตัวชี้วัด ดังนี้  
องค์ประกอบที่ 1 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงาน  
เป็นทีม มี 9 ตัวชี้วัด  
องค์ประกอบที่ 2 ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม มี 5 ตัวชี้วัด  
องค์ประกอบที่ 3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ มี 4 ตัวชี้วัด  
องค์ประกอบที่ 4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม มี 4 ตัวชี้วัด  
องค์ประกอบที่ 5 การมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย  
มี 5 ตัวชี้วัด
  - 1.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการ  
ทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า  
สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง

ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีภายใน ทีม การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในการ ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ นำเสนอตามลำดับ ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

1.3 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็น ทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมและเป็นรายด้าน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ลำดับที่ 1 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือ สถานการณ์ ลำดับที่ 2 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ลำดับที่ 3 การมีส่วนร่วมในการทำงาน ลำดับที่ 4 ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม และลำดับที่ 5 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม

## 2. สรุปผลการวิจัยระยะที่ 2

2.1 แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประกอบด้วย 5 องค์กรประกอบ 27 ตัวชี้วัด 64 แนวทาง

2.2 ผลการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะ ครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุก ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ ได้แก่ การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ความสัมพันธ์อัน ดีภายในทีม และการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และความเป็นไป ได้ โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุก ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับ ได้แก่ การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการ ทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม การมีส่วนร่วมในการทำงาน

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยสามารถนำไปสู่การอภิปรายผล ได้ดังนี้

แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประกอบด้วย 5 องค์กรประกอบ 27 ตัวชี้วัด 64 แนวทาง

1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด 19 แนวทาง สรุปได้ว่า ควรมีการจัดประชุมพร้อมกิจกรรมนันทนาการร่วมกัน เพื่อ ส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เช่น กิจกรรมทานข้าวร่วมกัน กิจกรรมพักผ่อนร่วมกัน เป็นต้น อย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง ผู้บริหารมีนโยบายให้ทุกฝ่ายร่วมกันทำงานเป็นทีม และ มอบหมายงานเป็นกลุ่มสาระหรือกลุ่มงาน และเน้นผลสำเร็จของกลุ่ม เมื่อประสบปัญหาหรือข้อ

ขัดแย้งควรส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และให้ความร่วมมือเพื่อลดและแก้ไขความขัดแย้งนั้น ควรมีการแต่งตั้งคณะทำงานโดยเฉพาะแต่ละงาน ผู้บริหารให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม โดยการมอบหมายนโยบาย ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน และพัฒนาศักยภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ สอดคล้องกับการศึกษาของ จรรย์ยา แสงนภา (2553: 102 – 112) ได้ทำการวิจัย การศึกษาแนวทางการจัดการฝึกอบรมในงาน เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับพนักงาน ซึ่งผู้บริหารให้ความเห็นว่าการกำหนดนโยบายการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม มีความสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท คือมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Process) โดยที่หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการช่วยพัฒนาทักษะให้กับพนักงาน ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องมาจากการที่พนักงานทุกคนในบริษัทมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน และบริษัทควรมีการดำเนินการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากยิ่งขึ้น

2. ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด 12 แนวทาง สรุปได้ว่าผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ควรส่งเสริมให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมและกลุ่มงาน สมาชิกของทีมทุกคนยึดมั่นในการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและปฏิบัติอยู่เสมอ ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ส่งเสริมการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สมาชิกของทีมทุกคนเปิดใจและพยายามปรับตัวเข้ากับทีม สมาชิกทุกคนในทีมมีน้ำใจต่อกัน ให้การยกย่องชมเชย และให้กำลังใจต่อกัน ภายในทีมในโอกาสที่เหมาะสม สอดคล้องกับ มัลลิกา วิชชุกรองครัต (2553: 50 – 58) ได้ทำการวิจัยการศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่าการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ได้แก่ การมีเป้าหมายเดียวกัน การยอมรับนับถือ การมีส่วนร่วมการมีปฏิสัมพันธ์และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด 14 แนวทาง สรุปได้ว่า การกำหนดเป้าหมายของทีมเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้ทุกคนในทีมเข้าใจเป้าหมาย และทำงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน หัวหน้าทีมและสมาชิกในทีมทุกคนจะต้องมีความรู้และทักษะในการทำงานที่ดี มีการประสานสัมพันธ์กันภายในทีมได้ดี เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความสามัคคี เสียสละ และร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน วางแผนการจัดกิจกรรมติดตามการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จเป็นทีมนั้น การปรับตัวมีความสำคัญอย่างยิ่ง สอดคล้องกับการศึกษาของ Sinha และ Cullen (2015: 1079 – 1082) ได้ศึกษาการให้คำปรึกษาเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีม ซึ่งพบว่า เมื่อเร็ว ๆ นี้ ACGME เสนอถัดไปได้รับการรับรองระบบการอนุญาตให้โปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการศึกษาของพวกเขาที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องความรับผิดชอบอย่างมืออาชีพ

4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด 14 แนวทาง สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรบริหารจัดการภาพรวมของทีมให้การสนับสนุนสมาชิก เป็นที่ปรึกษาสร้างแรงจูงใจ แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และปัญหาความขัดแย้ง ติดตามและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทีมเสมอ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำทีม และปฏิบัติตัวเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสม และผู้ตาม

ต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้ตาม และปฏิบัติตัวอย่างเหมาะสม ยอมรับความคิดเห็นของส่วนรวมมากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว เต็มใจปฏิบัติตามการตัดสินใจของทีม และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่

5. การมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด 8 แนวทาง สรุปได้ว่า การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน การทำงานอย่างเต็มความสามารถ การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นประจำและสม่ำเสมอ การกำหนดขั้นตอนการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ในแผนการทำงานเป็นทีมอย่างชัดเจนตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นทีม สรุปผล จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และวิธีแก้ไข และรายงานผลการดำเนินงานเป็นทีมเป็นประจำและสม่ำเสมอ นำผลการปฏิบัติงานมาตรวจสอบวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และวิธีแก้ไขสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อนำสู่การพัฒนาการทำงานเป็นทีมและการปรับปรุงการทำงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ สามารถให้ข้อเสนอแนะได้ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านผู้บริหาร ผู้บริหารควรมีความชัดเจนด้านนโยบายเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและประกาศใช้นโยบายอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ควรให้การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และสร้างสัมพันธภาพอันดีภายในทีม และควรให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างทั่วถึง และให้การเสริมแรงแก่ผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้ดีและประสบความสำเร็จ

1.2 ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องให้ความสำคัญ ให้ความร่วมมือ มีส่วนร่วม และแสดงความจริงใจในการทำงาน การทำงานเป็นทีมนั้นจะประสบความสำเร็จได้ทุกฝ่ายต้องร่วมแรงร่วมใจและมีความจริงใจต่อกันในการทำงาน ครูและบุคลากรทางการศึกษาจะต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน และปรับปรุงตนเองในด้านมนุษยสัมพันธ์อันดีและการยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน

#### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับวิธีการเสริมแรงทางบวกเพื่อส่งเสริมสมรรถนะของการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการให้ความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมขอสมาชิกในทีม เพื่อศึกษาวิธีการต่าง ๆ ของการเสริมแรงที่สามารถช่วยให้สมาชิกในทีมเกิดความร่วมมือหรือมีส่วนร่วมกับทีมงาน

2.2 ควรศึกษาเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหาคัดแย้งของทีมงาน เพื่อหาวิธีการที่ดีในการจัดการกับความขัดแย้ง ลดความขัดแย้ง และทำให้การทำงานเป็นทีมดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีม



บรรณานุกรม

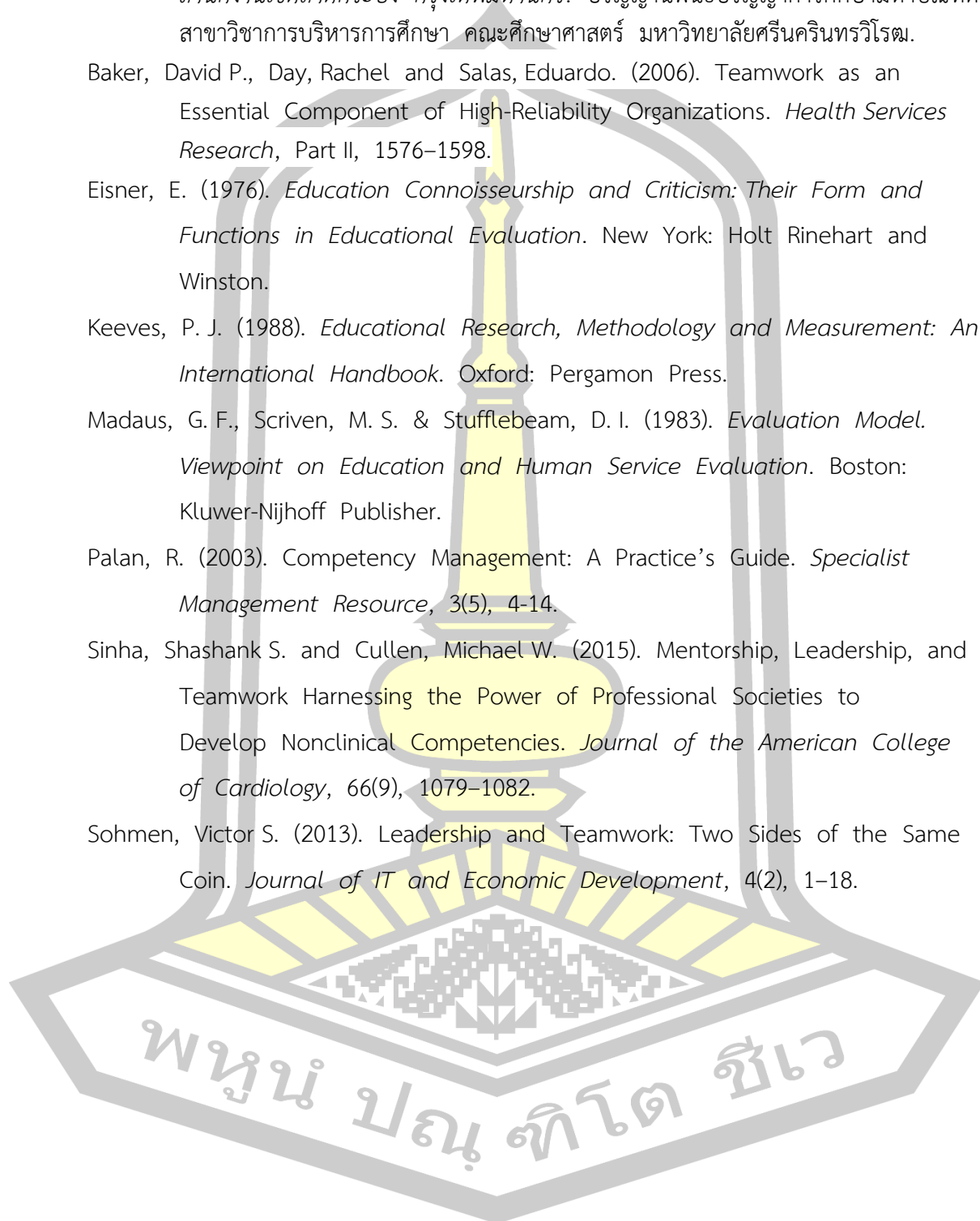


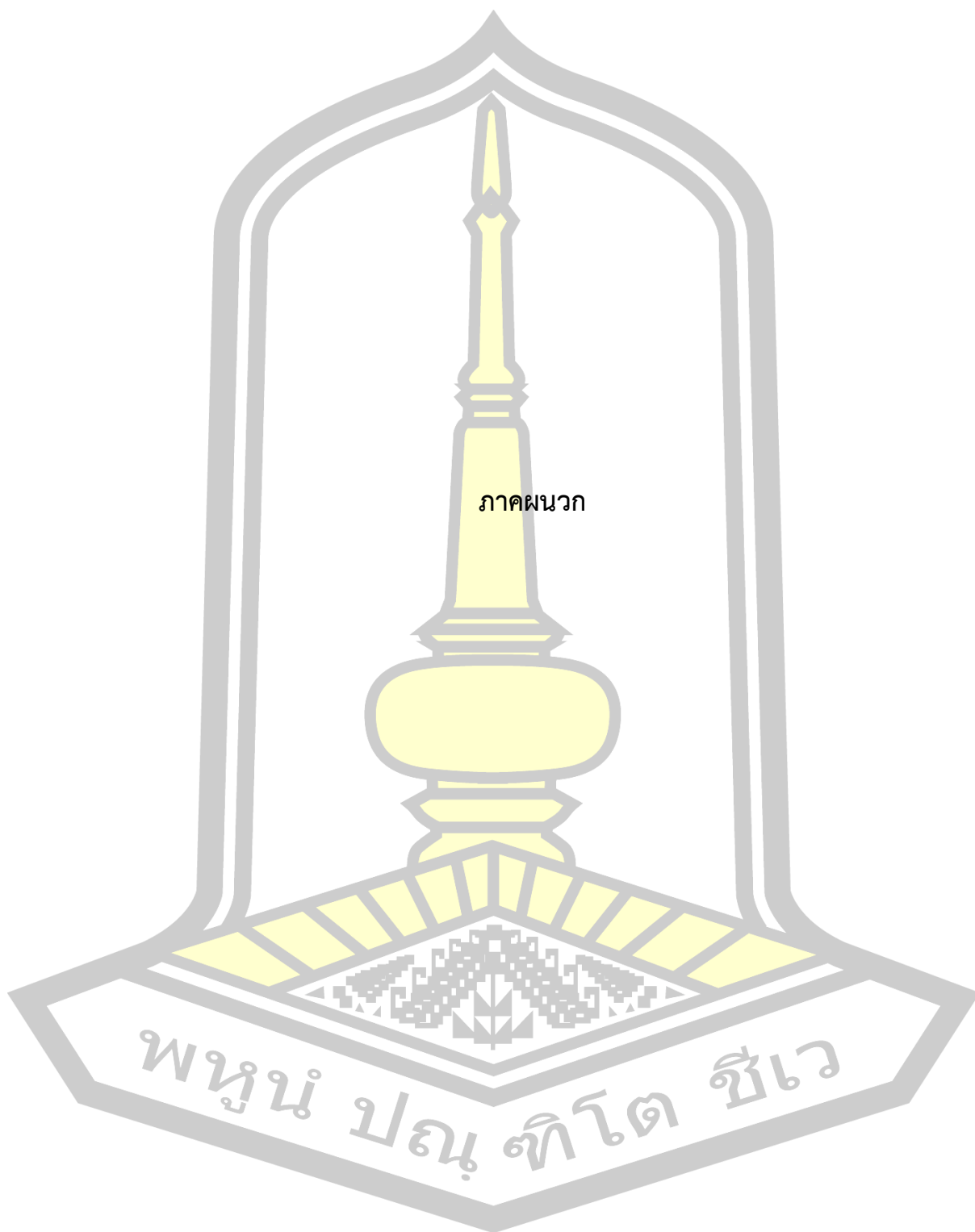
## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- จรัชยา แสงนภา. (2553). *การศึกษาแนวทางการจัดการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการทำงาน เป็นทีมสำหรับพนักงาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิรวัจน์ วงศาโรจน์. (2547). *พัฒนางานด้วยการสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เจตนา เมืองมูล. (2551). *รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- ชลลดา คำศิริ. (2549). *ปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทรรศนะของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ถวัลย์รัฐ วรเทพพิตพงษ์. (2540). *การประเมินนโยบาย : ประสิทธิภาพประสิทธิผลและความเป็นธรรมของนโยบาย*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พูลสุข หิงคานนท์. (2540). *การพัฒนาแบบการจัดการองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญป้อม สิงห์คู่. (2550). *การพัฒนาทีมงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- บุญลดา คุณาเวชกิจ. (2550). *ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อการพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันทณีย์ ณ พัทลุง. (2551). *รายงานผลฉบับสมบูรณ์ โครงการฝึกอบรมสัมมนาและศึกษาดูงานของบุคลากรศูนย์วิทยพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นครศรีธรรมราช*. ณ โรงแรมฟังก์าเบย์ริสอร์ท จังหวัดพังงา ระหว่างวันที่ 25-26 กุมภาพันธ์ 2551. ศูนย์วิทยพัฒนา นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศิริชัย กาญจนาวาสี. (2550). *ทฤษฎีการประเมิน*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สมาน อัครภูมิ. (2537). *การพัฒนารูปแบบการบริหารประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- สุทธิรัตน์ นาคราช. (2558). *พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของ  
ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงาน ก.พ. (2553). *แนวทางรูปแบบการพัฒนาความรู้ทักษะและสมรรถนะเพื่อเตรียม  
ความพร้อมบุคลากรภาครัฐสู่การเป็นประชาคมอาเซียน*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25. (2553). *รายงานผลการปฏิบัติราชการประจำ  
การศึกษา 2553*. ขอนแก่น: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือประเมินสมรรถนะครู (ฉบับปรับปรุง)*.  
กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานพัฒนาการฝึกหัดครู. (2546). *เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบวิชาเทคนิคการบริหารและ  
การวางแผน*. ฉะเชิงเทรา: สถาบันราชภัฏราชนครินทร์.
- สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับมัธยมศึกษา. (2550). *คู่มือการฝึกอบรมการวิจัยในชั้นเรียน*. กรุงเทพฯ:  
เสมาธรรม.
- สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. (2552). *มาตรฐานและ  
แนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง  
ข้าราชการพลเรือนสามัญ*. กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง.
- เหมือนฝัน บุรกีภายชัย. (2556). *การศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากร  
การศึกษากลุ่มเครือข่ายหนองลูไล่โว่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กาญจนบุรี เขต 3*. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- หทัยกานต์ หอระสิทธิ์. (2557). *บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูใน  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2*. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อัญชลี รัตนรุ่งไธสน. (2547). *ปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน  
ในจังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

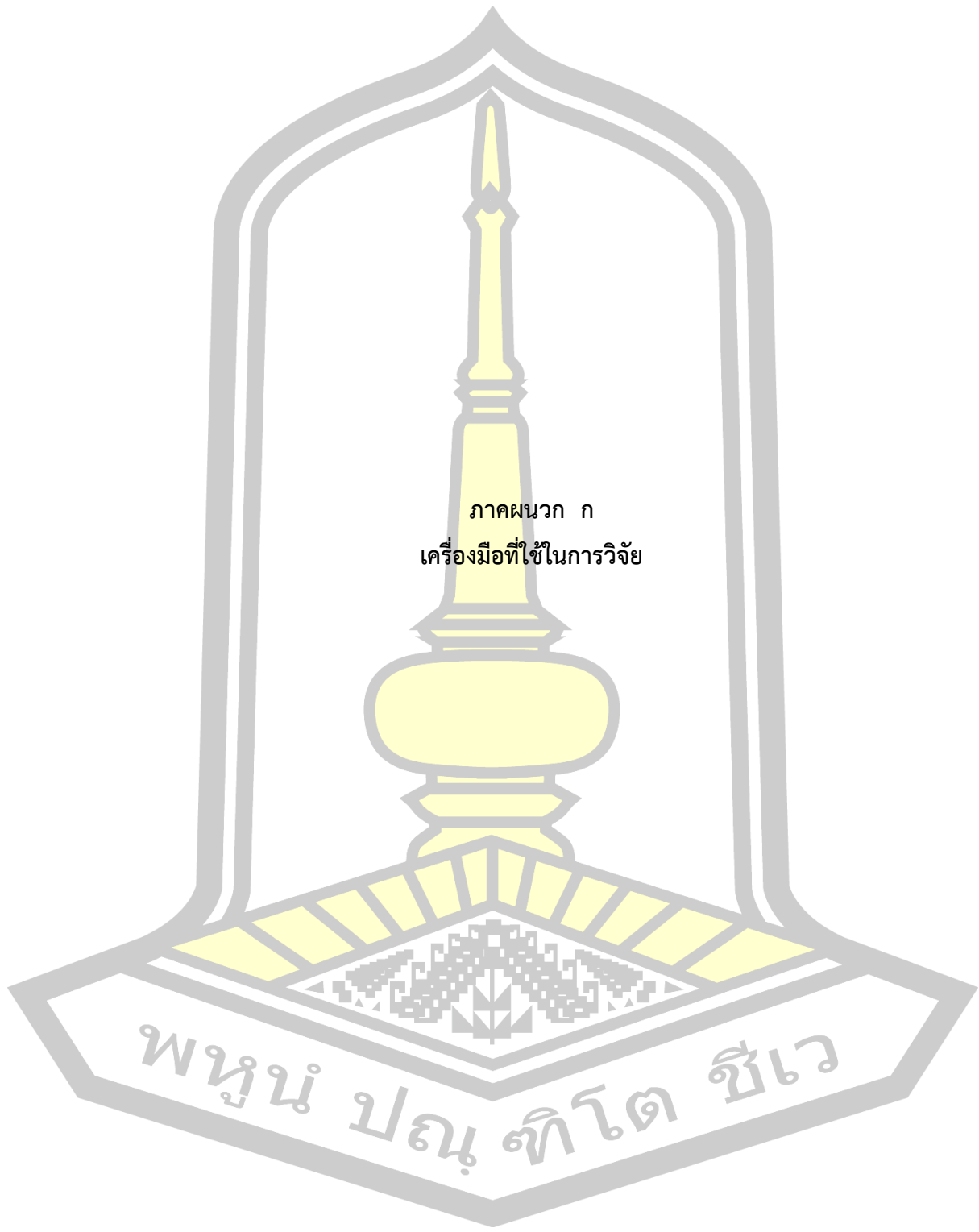
- อินทิรา อินทโชติ. (2555). *การศึกษามรรณนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร*. ปริญญาโทปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Baker, David P., Day, Rachel and Salas, Eduardo. (2006). Teamwork as an Essential Component of High-Reliability Organizations. *Health Services Research*, Part II, 1576–1598.
- Eisner, E. (1976). *Education Connoisseurship and Criticism: Their Form and Functions in Educational Evaluation*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Keeves, P. J. (1988). *Educational Research, Methodology and Measurement: An International Handbook*. Oxford: Pergamon Press.
- Madaus, G. F., Scriven, M. S. & Stufflebeam, D. I. (1983). *Evaluation Model. Viewpoint on Education and Human Service Evaluation*. Boston: Kluwer-Nijhoff Publisher.
- Palan, R. (2003). Competency Management: A Practice's Guide. *Specialist Management Resource*, 3(5), 4-14.
- Sinha, Shashank S. and Cullen, Michael W. (2015). Mentorship, Leadership, and Teamwork Harnessing the Power of Professional Societies to Develop Nonclinical Competencies. *Journal of the American College of Cardiology*, 66(9), 1079–1082.
- Sohmen, Victor S. (2013). Leadership and Teamwork: Two Sides of the Same Coin. *Journal of IT and Economic Development*, 4(2), 1–18.





ภาคผนวก

พหุบัณฑิตยาลัย



ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว

**แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์**  
**การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษา**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
  - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ
2. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ผลการตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลไว้เป็นความลับ

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายวีรदनย์ หอมทอง

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา รุ่น พ.28  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหุ ประถมศึกษา

**ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

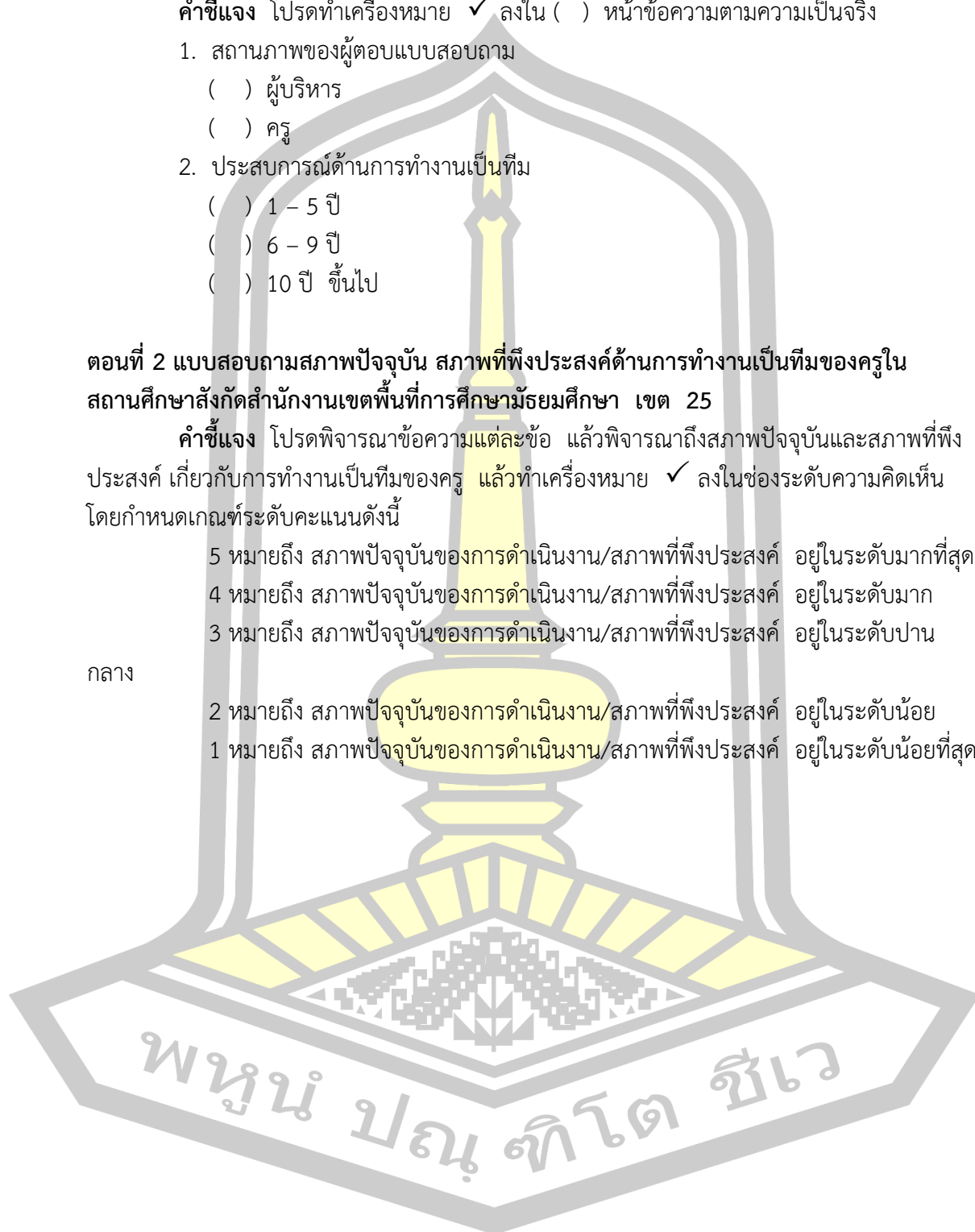
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความตามความเป็นจริง

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ( ) ผู้บริหาร
  - ( ) ครู
2. ประสบการณ์ด้านการทำงานเป็นทีม
  - ( ) 1 – 5 ปี
  - ( ) 6 – 9 ปี
  - ( ) 10 ปี ขึ้นไป

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ด้านการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25**

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ แล้วพิจารณาถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น โดยกำหนดเกณฑ์ระดับคะแนนดังนี้

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| 5 หมายถึง สภาพปัจจุบันของการดำเนินงาน/สภาพที่พึงประสงค์ | อยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 หมายถึง สภาพปัจจุบันของการดำเนินงาน/สภาพที่พึงประสงค์ | อยู่ในระดับมาก        |
| 3 หมายถึง สภาพปัจจุบันของการดำเนินงาน/สภาพที่พึงประสงค์ | อยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 หมายถึง สภาพปัจจุบันของการดำเนินงาน/สภาพที่พึงประสงค์ | อยู่ในระดับน้อย       |
| 1 หมายถึง สภาพปัจจุบันของการดำเนินงาน/สภาพที่พึงประสงค์ | อยู่ในระดับน้อยที่สุด |









การทำงานเป็นทีมของครู	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.2 การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของ ผู้ตามอย่างเหมาะสม										
4.3 การให้ความเคารพในการตัดสินใจ ของกลุ่ม และการตัดสินใจของผู้นำ										
4.4 การรักษาบทบาทอย่างมั่นคง ในการปฏิบัติงานและการบริหาร ความขัดแย้ง										
5. การมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย										
5.1 มีส่วนร่วมในการวางแผนการ ปฏิบัติงาน										
5.2 มีส่วนร่วมในการทำงานอย่าง เต็มความสามารถ										
5.3 มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันภายในทีม										
5.4 มีการตรวจสอบความสำเร็จของ การทำงานเป็นทีม										
5.5 มีการสะท้อนผลการปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานเป็นทีม ให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

**แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง**  
**สำหรับการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของ**  
**สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25**

**คำชี้แจง** แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้สัมภาษณ์ครูหรือผู้บริหารของโรงเรียนต้นแบบเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม โดยผู้วิจัยเป็นผู้ทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้น**

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....  
 ตำแหน่ง.....  
 สถานศึกษา.....  
 สังกัด.....  
 ชื่อผู้สัมภาษณ์ นายวีรตน์ หอมทอง

**ตอนที่ 2 ข้อคำถามที่สัมภาษณ์**

1. ท่านมี เทคนิค วิธีการปฏิบัติในการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม อย่างไรบ้าง
2. ท่านมี เทคนิค วิธีการปฏิบัติในการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม อย่างไรบ้าง
3. ท่านมี เทคนิค วิธีการปฏิบัติในการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ อย่างไรบ้าง
4. ท่านมี เทคนิค วิธีการปฏิบัติในการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม อย่างไรบ้าง
5. ท่านมี เทคนิค วิธีการปฏิบัติในการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างไรบ้าง

พจนันท์ ปณฺ ทัต โษเว

**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้**  
**ร่างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษา**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25**

**คำชี้แจง**

แบบประเมินฉบับนี้ สร้างขึ้นเพื่อใช้ประกอบการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยแบบประเมินแบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายวีรตน์ หอมทอง

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหุ ปรณ ทิโต ชีเว













ข้อที่	<p>ร่างแนวทางการเสริมสร้าง สมรรถนะครูด้านการทำงาน เป็นทีมของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25</p>	ระดับความคิดเห็น									
		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ตัวชี้วัด	2.3 ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สนับสนุน/โต้แย้งอย่างมีเหตุผล										
2.3.1	ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน เป็นแบบอย่างที่ดี ในการยอมรับฟังความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน สนับสนุน/ โต้แย้งอย่างมีเหตุผล										
2.3.2	ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ส่งเสริมการยอมรับ ฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการสนับสนุน/โต้แย้ง อย่างมีเหตุผล										
2.3.3	สมาชิกของทีมทุกคนยอมรับ ฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และให้การสนับสนุนหรือโต้แย้ง อย่างมีเหตุผล										
ตัวชี้วัด	2.4 เปิดใจและพยายามปรับตัวเข้ากับสมาชิกในทีมทุกคน										
2.4.1	ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ให้การส่งเสริม สนับสนุนและเป็นแบบอย่าง ในการเปิดใจและปรับตัว										
2.4.2	ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน เปิดโอกาสให้มี การจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่าง เพื่อนร่วมงานและสมาชิกทุกคน ในทีมเพื่อเป็นการส่งเสริมการ ปรับตัวร่วมกัน และความ สามัคคีภายในทีม										
2.4.3	สมาชิกของทีมทุกคนเปิดใจและ พยายามปรับตัวเข้ากับทีม										







ข้อที่	รางแนวทางการเสริมสร้าง สมรรถนะครูด้านการทำงาน เป็นทีมของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25	ระดับความคิดเห็น									
		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.4.3	รักษาบทบาทในการปฏิบัติงาน และการบริหารความขัดแย้ง										
องค์ประกอบที่ 5 การมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย											
ตัวชี้วัด 5.1 มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน											
5.1.1	ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม ในการวางแผนการปฏิบัติงาน เสมอ										
ตัวชี้วัด 5.2 มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ											
5.2.1	ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม ในการทำงานอย่างเต็ม ความสามารถเสมอ										
ตัวชี้วัด 5.3 มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม											
5.3.1	มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยน เรียนรู้เพื่อพัฒนาและปรับปรุง การปฏิบัติงานเป็นประจำและ สม่ำเสมอ										
5.3.2	เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม และให้ความสำคัญกับการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีม										
ตัวชี้วัด 5.4 มีการตรวจสอบความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม											
5.4.1	มีการกำหนดขั้นตอนการ ตรวจสอบผลการทำงาน ใน แผนการทำงานเป็นทีมชัดเจน										
5.4.2	ตรวจสอบผลการทำงานเป็นทีม สรุปผล จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และวิธีแก้ไข และ รายงานผลการทำงานเป็นทีม เป็นประจำและสม่ำเสมอ										

ข้อที่	ร่างแนวทางการเสริมสร้าง สมรรถนะครูด้านการทำงาน เป็นทีมของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 25	ระดับความคิดเห็น									
		ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ตัวชี้วัด 5.5 มีการสะท้อนผลการปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานเป็นทีม ให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง											
5.5.1	นำผลการปฏิบัติงานมา ตรวจสอบวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และ วิธีแก้ไข										
5.5.2	สะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำสู่การพัฒนาการทำงาน เป็นทีมและการปรับปรุงการ ทำงานอย่างสม่ำเสมอและ ต่อเนื่อง										

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

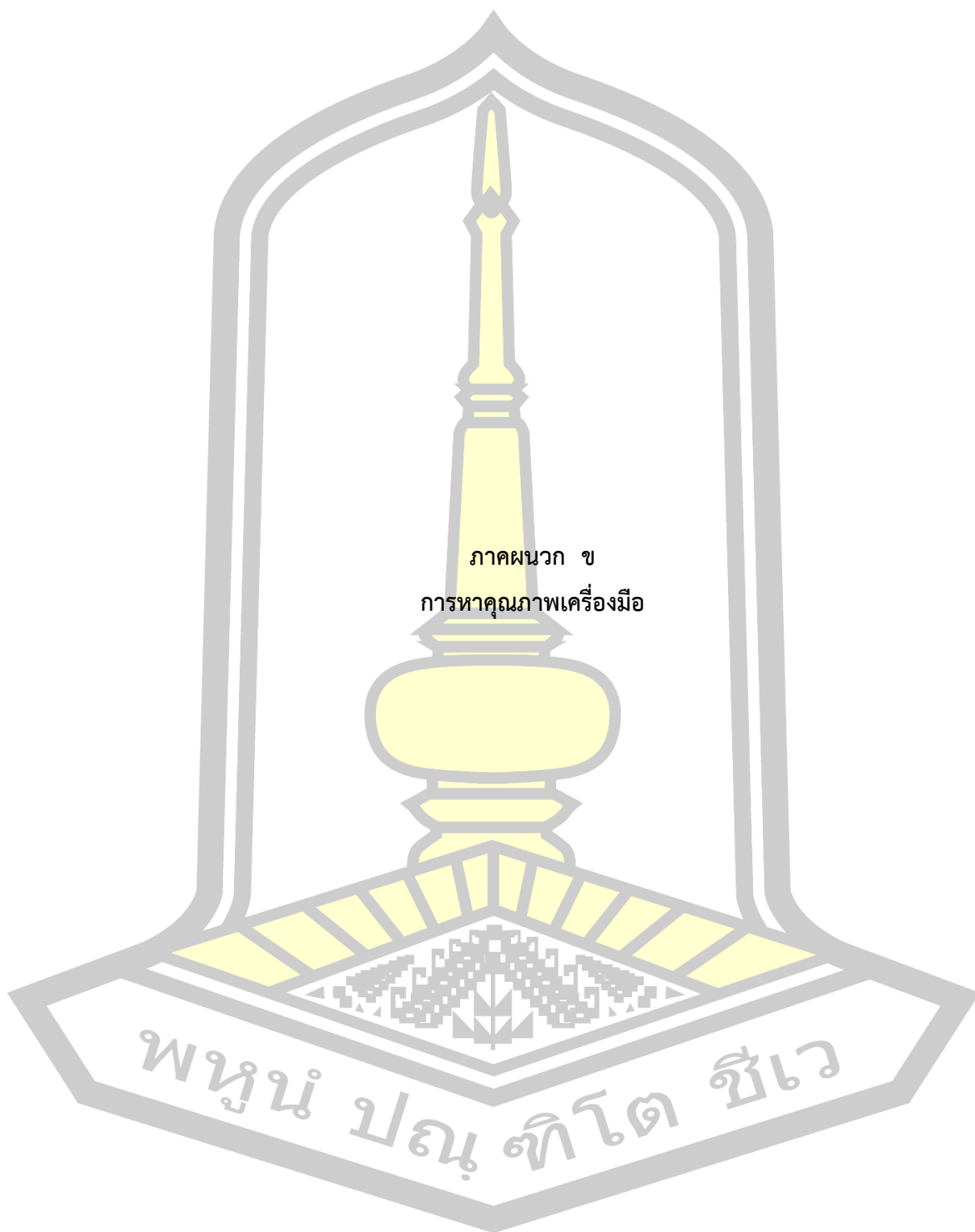
.....

.....

.....







ภาคผนวก ข  
การหาคุณภาพเครื่องมือ

พหุ ประถม ทวีต ชีวะ

**แบบประเมินความสอดคล้อง**  
**ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สำหรับการวิจัย**  
**เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัด**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25**

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาองค์ประกอบและตัวชี้วัดในแบบสอบถาม และการประเมินสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ แล้วให้คะแนนลงในช่องผลการพิจารณา ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดสอดคล้องกัน  
 ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดสอดคล้องกัน  
 ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกัน

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
องค์ประกอบ 1 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม				
ตัวชี้วัด 1.1 มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานร่วมกันอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง				
ตัวชี้วัด 1.2 ผู้บริหารส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานโดยการมอบหมายงานเป็นกลุ่มสาระหรือกลุ่มงาน				
ตัวชี้วัด 1.3 ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งเมื่อเกิดปัญหาการทำงานร่วมกันตามหลักการมีส่วนร่วม				
ตัวชี้วัด 1.4 มีการสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อให้งานบรรลุ				
ตัวชี้วัด 1.5 ใช้วิธีการเสริมแรงทางบวกในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ทีม				
ตัวชี้วัด 1.6 ผู้บริหารและครูร่วมกันออกแบบวิธีการทำงานร่วมกัน				
ตัวชี้วัด 1.7 ผู้บริหารและครูร่วมกันทำกิจกรรมกำกับติดตามงานและมีส่วนร่วม				
ตัวชี้วัด 1.8 ผู้บริหารและครูร่วมกันแก้ปัญหาจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์				
ตัวชี้วัด 1.9 ผู้บริหารมีการยกย่อง ชมเชยการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ				

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
องค์ประกอบ 2 ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม				
ตัวชี้วัด 2.1 มีมนุษยสัมพันธ์ดีในการติดต่อสื่อสารกันภายในทีม				
ตัวชี้วัด 2.2 มีการยอมรับนับถือและให้เกียรติซึ่งกันและกันภายในทีม				
ตัวชี้วัด 2.3 ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สนับสนุน/โต้แย้งอย่างมีเหตุผล				
ตัวชี้วัด 2.4 เปิดใจและพยายามปรับตัวเข้ากับสมาชิกในทีมทุกคน				
ตัวชี้วัด 2.5 ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมทีมในโอกาสที่เหมาะสม				
องค์ประกอบ 3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์				
ตัวชี้วัด 3.1 การใช้ปฏิภาณไหวพริบในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันกับทีม				
ตัวชี้วัด 3.2 มีการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกัน อยู่เสมอ				
ตัวชี้วัด 3.3 ร่วมมือกันปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วง				
ตัวชี้วัด 3.4 มีการจัดกิจกรรมลงสายงาน ติดตามอย่างสม่ำเสมอ				
องค์ประกอบ 4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม				
ตัวชี้วัด 4.1 การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของผู้นำอย่างเหมาะสม				
ตัวชี้วัด 4.2 การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของผู้ตามอย่างเหมาะสม				
ตัวชี้วัด 4.3 การให้ความเคารพในการตัดสินใจของกลุ่ม และการตัดสินใจของผู้นำ				
ตัวชี้วัด 4.4 การรักษาบทบาทอย่างมั่นคงในการปฏิบัติงานและการบริหารความขัดแย้ง				

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ผลการพิจารณา			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
องค์ประกอบ 5 การมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย				
ตัวชี้วัด 5.1 มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน				
ตัวชี้วัด 5.2 มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ				
ตัวชี้วัด 5.3 มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม				
ตัวชี้วัด 5.4 มีการตรวจสอบความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม				
ตัวชี้วัด 5.5 มีการสะท้อนผลการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

ผู้ประเมิน

(.....)

พนุน ปณุ ทิโต ชีเว

ตาราง 28 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

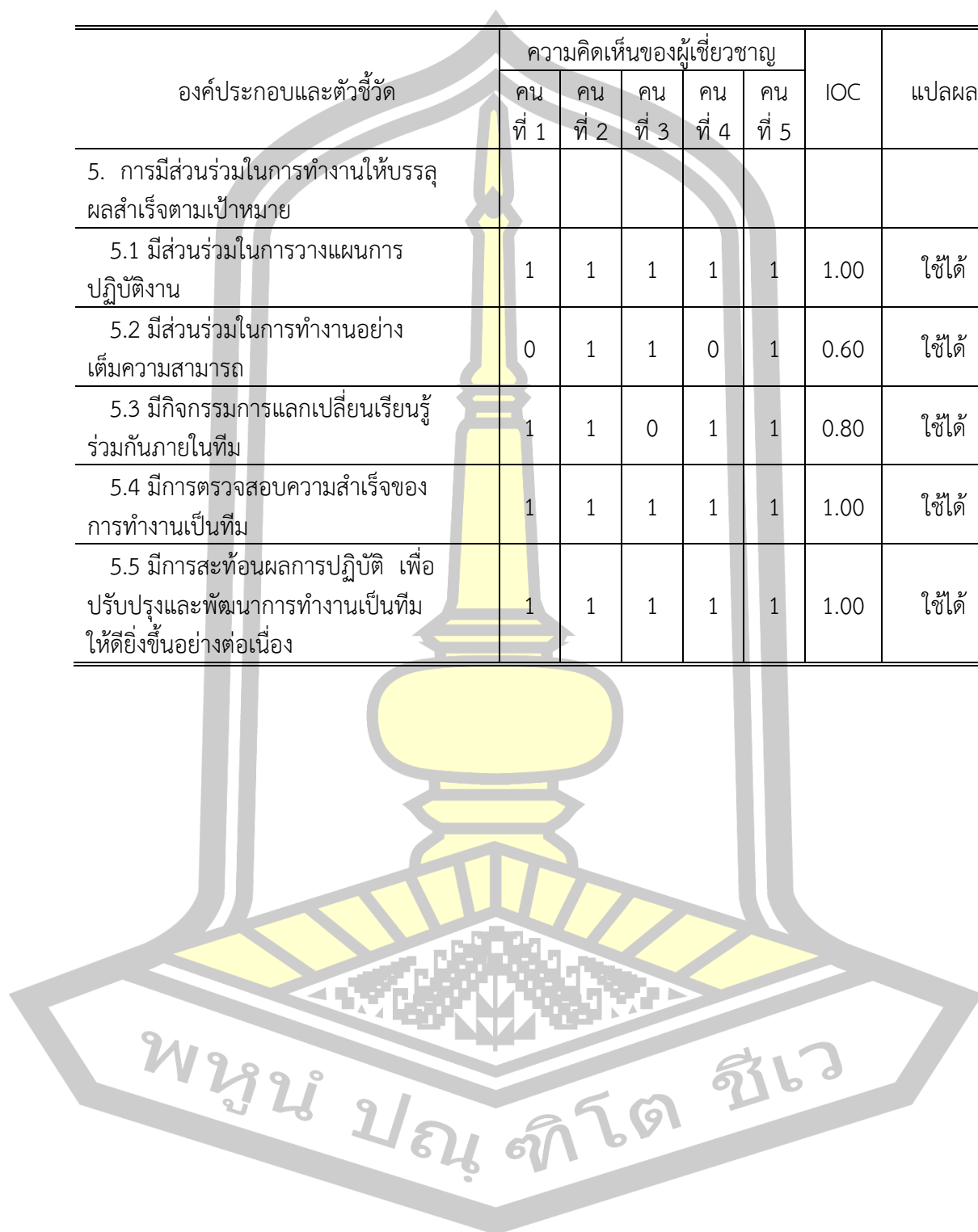
องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม							
1.1 มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกันอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
1.2 ผู้บริหารส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานโดยการมอบหมายงานเป็นกลุ่มสาระหรือกลุ่มงาน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
1.3 ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งเมื่อเกิดปัญหาการทำงานร่วมกันตามหลักการมีส่วนร่วม	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
1.4 มีการสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในทีมเพื่อให้งานบรรลุ	0	1	1	1	1	0.80	ใช้ได้
1.5 ใช้วิธีการเสริมแรงทางบวกในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ทีม	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
1.6 ผู้บริหารและครูร่วมกันออกแบบวิธีการทำงานร่วมกัน	1	1	0	1	1	0.80	ใช้ได้
1.7 ผู้บริหารและครูร่วมกันทำกิจกรรมกำกับ ติดตามงานและมีส่วนร่วม	0	1	1	1	1	0.80	ใช้ได้
1.8 ผู้บริหารและครูร่วมกันแก้ปัญหาจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
1.9 ผู้บริหารมีการยกย่อง ชมเชยการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
2. ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม							
2.1 มีมนุษยสัมพันธ์อันดีในการติดต่อสื่อสารกันภายในทีม	1	1	1	0	1	0.80	ใช้ได้

ตาราง 28 (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
2.2 มีการยอมรับนับถือและให้เกียรติซึ่งกันและกันภายในทีม	1	1	1	-1	1	0.60	ใช้ได้
2.3 ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สนับสนุน/โต้แย้งอย่างมีเหตุผล	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2.4 เปิดใจและพยายามปรับตัวเข้ากับสมาชิกในทีมทุกคน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2.5 ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมทีมในโอกาสที่เหมาะสม	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์							
3.1 การใช้ปฏิภาณไหวพริบในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันกับทีม	1	1	1	0	1	0.80	ใช้ได้
3.2 มีการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ	0	1	1	1	1	0.80	ใช้ได้
3.3 ร่วมมือกันปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วง	1	1	1	1	0	0.80	ใช้ได้
3.4 มีการจัดกิจกรรมลงสายงาน ติดตามอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม							
4.1 การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของผู้นำอย่างเหมาะสม	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
4.2 การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของผู้ตามอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4.3 การให้ความเคารพในการตัดสินใจของกลุ่ม และการตัดสินใจของผู้นำ	0	1	1	1	1	0.80	ใช้ได้
4.4 การรักษาทบาทอย่างมั่นคงในการปฏิบัติงานและการบริหารความขัดแย้ง	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ตาราง 28 (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
5. การมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย							
5.1 มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5.2 มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	0	1	1	0	1	0.60	ใช้ได้
5.3 มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม	1	1	0	1	1	0.80	ใช้ได้
5.4 มีการตรวจสอบความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5.5 มีการสะท้อนผลการปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้



ตาราง 29 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ตัวชี้วัดที่	ค่าอำนาจจำแนก	
	แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน	แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์
1.1	.858	.783
1.2	.298	.585
1.3	.357	.304
1.4	.325	.356
1.5	.415	.640
1.6	.555	.790
1.7	.445	.727
1.8	.871	.836
1.9	.714	.888
2.1	.564	.796
2.2	.449	.853
2.3	.747	.470
2.4	.483	.363
2.5	.556	.329
3.1	.813	.433
3.2	.279	.499
3.3	.775	.404
3.4	.831	.390
4.1	.821	.493
4.2	.859	.337
4.3	.876	.783
4.4	.810	.736
5.1	.790	.796
5.2	.838	.777
5.3	.450	.695
5.4	.575	.805
5.5	.559	.578

น้อยสุด .28

น้อยสุด .30

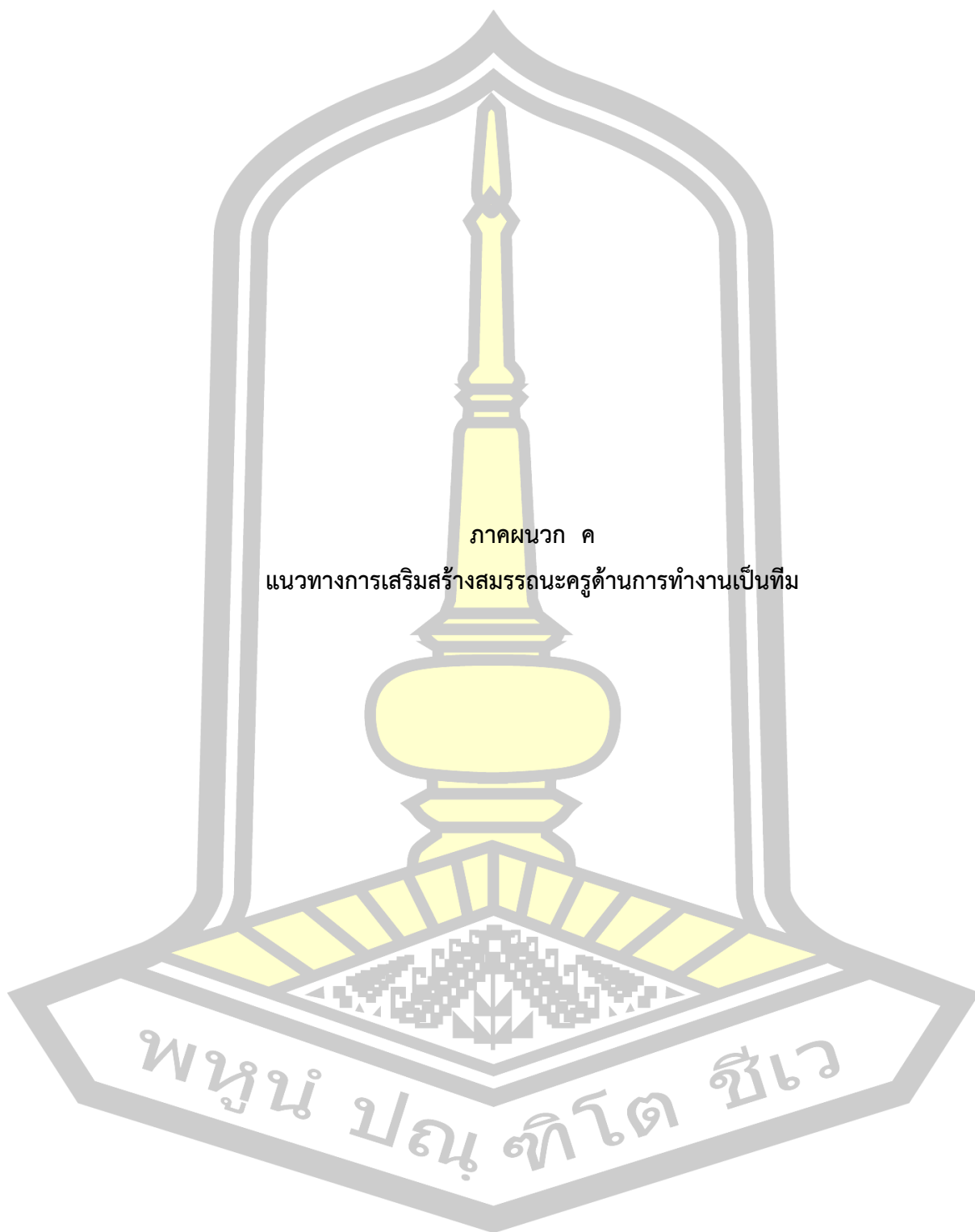
มากที่สุด .88

มากที่สุด .89

ค่าความเชื่อมั่น = .95

ค่าความเชื่อมั่น = .93





ภาคผนวก ค

แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม

พหุ ประจักษ์ ชัยเว

## แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 27 ตัวชี้วัด 64 แนวทาง สรุปได้ดังนี้

1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด 19 แนวทาง สรุปได้ว่า ควรมีการจัดประชุมพร้อมกิจกรรมนันทนาการร่วมกัน เพื่อส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เช่น กิจกรรมทานข้าวร่วมกัน กิจกรรมพักผ่อนร่วมกัน เป็นต้น อย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง ผู้บริหารมีนโยบายให้ทุกฝ่ายร่วมกันทำงานเป็นทีม และมอบหมายงานเป็นกลุ่มสาระหรือกลุ่มงาน และเน้นผลสำเร็จของกลุ่ม เมื่อประสบปัญหาหรือข้อขัดแย้งควรส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และให้ความร่วมมือเพื่อลดและแก้ไขความขัดแย้งนั้น ควรมีการแต่งตั้งคณะทำงานโดยเฉพาะแต่ละงาน ผู้บริหารให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม โดยการมอบหมายนโยบาย ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน และพัฒนาศักยภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

2. ความสัมพันธ์อันดีภายในทีม ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด 12 แนวทาง สรุปได้ว่า ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ควรส่งเสริมให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมและกลุ่มงาน สมาชิกของทีมทุกคนยึดมั่นในการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและปฏิบัติอยู่เสมอ ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน ส่งเสริมการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สมาชิกของทีมทุกคนเปิดใจและพยายามปรับตัวเข้าหาทีม สมาชิกทุกคนในทีมมีน้ำใจต่อกัน ให้การยกย่องชมเชย และให้กำลังใจต่อกัน ภายในทีมในโอกาสที่เหมาะสม

3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด 14 แนวทาง สรุปได้ว่า การกำหนดเป้าหมายของทีมเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้ทุกคนในทีมเข้าใจเป้าหมาย และทำงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน หัวหน้าทีมและสมาชิกในทีมทุกคนจะต้องมีความรู้และทักษะในการทำงานที่ดี มีการประสานสัมพันธ์กันภายในทีมได้ดี เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความสามัคคี เสียสละ และร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน วางแผนการจัดกิจกรรมติดตามการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จเป็นทีม นั้น การปรับตัวมีความสำคัญอย่างยิ่ง

4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด 14 แนวทาง สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรบริหารจัดการภาพรวมของทีมให้การสนับสนุนสมาชิก เป็นที่ปรึกษาสร้างแรงจูงใจ แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และปัญหาความขัดแย้ง ติดตามและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทีมเสมอ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำทีม และปฏิบัติตัวเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสม และผู้ตามต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้ตาม และปฏิบัติตัวอย่างเหมาะสม ยอมรับความคิดเห็นของส่วนรวมมากกว่าความคิดเห็นส่วนตัว เต็มใจปฏิบัติตามการตัดสินใจของทีม และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่

5. การมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด 8 แนวทาง สรุปได้ว่า การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน

การทำงานอย่างเต็มความสามารถ การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นประจำและสม่ำเสมอ การกำหนดขั้นตอนการตรวจสอบผลการทำงาน ในแผนการทำงานเป็นทีมอย่างชัดเจนตรวจสอบผลการทำงานเป็นทีม สรุปผล จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และวิธีแก้ไข และรายงานผลการทำงานเป็นทีมเป็นประจำและสม่ำเสมอ นำผลการปฏิบัติงานมาตรวจสอบวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และวิธีแก้ไขสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อนำสู่การพัฒนาการทำงานเป็นทีมและการปรับปรุงการทำงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายวีรदनย์ หอมทอง
วันเกิด	วันที่ 5 สิงหาคม พ.ศ. 2534
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 174 หมู่ที่ 5 ตำบลเมืองพล อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40120
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครูผู้สอน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนพล ตำบลลอมคอม อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40120
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2549 มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนเมืองพลพิทยาคม ตำบลลอมคอม อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น พ.ศ. 2552 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนเมืองพลพิทยาคม ตำบลลอมคอม อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น พ.ศ. 2557 ปริญญาการศึกษาระดับบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2561 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูนุ่ ปณุ่ ทิโต ชีเว