



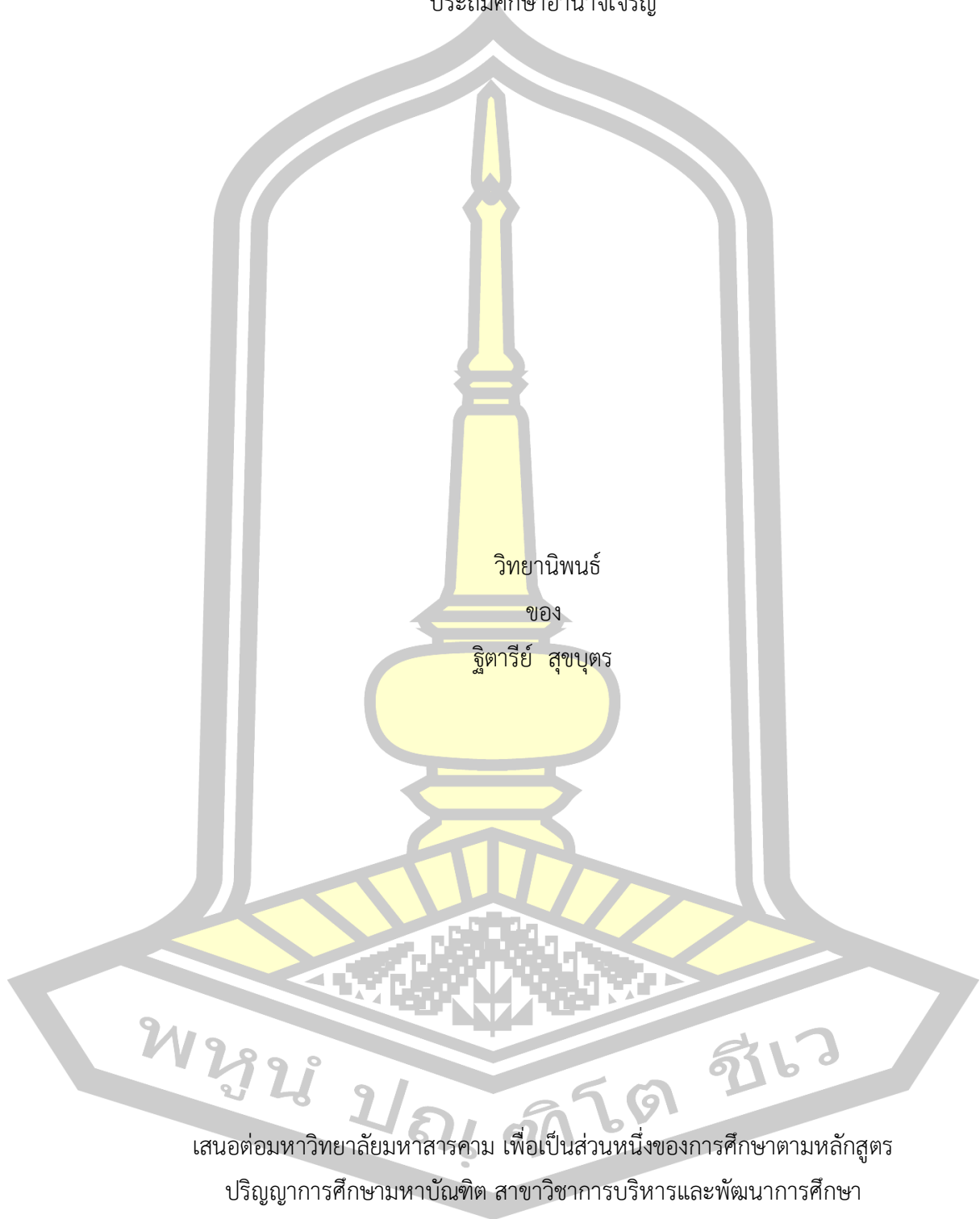
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาอำนาจเจริญ

วิทยานิพนธ์
ของ
ฐิตารีย์ สุขบุตร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
เมษายน 2562

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาอำนาจเจริญ



วิทยานิพนธ์

ของ

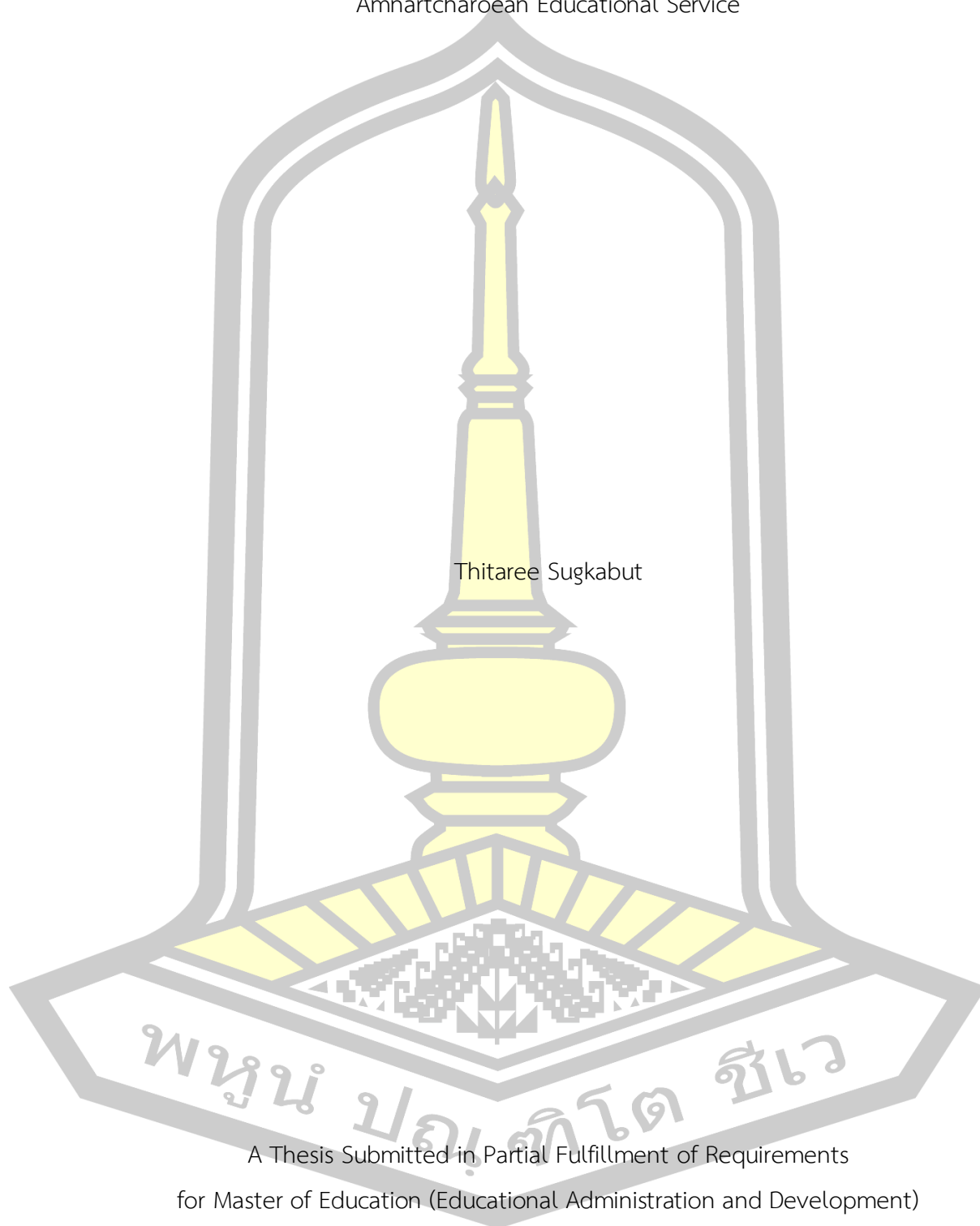
ฐิตารีย์ สุขบุตร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

เมษายน 2562

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Development of Competency's Team Work for Teacher of Primary School
Amnartcharoean Educational Service



Thitaree Sugkabut

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

April 2019

Copyright of Maharakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวฐิติดารีย์ สุขบุตร
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อ. ดร. สีวะกรณ์ กฤษณสุวรรณ)

กรรมการ

(รศ. ดร. สุธรรม ธรรมทัศนานนท์)

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ)

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(ผศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ		
ผู้วิจัย	จิตาธิปไตย สุขบุตร		
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. สิวะกรณ์ กฤษณสุวรรณ		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนาการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2562

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ 3) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีจำนวน 317 คน ได้มาโดยวิธีการใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบประเมิน แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญได้ 7 องค์ประกอบ 39 ตัวบ่งชี้ ดังนี้
1) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มี 6 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ มี 5 ตัวบ่งชี้ 3) ด้านความไว้วางใจ มี 7 ตัวบ่งชี้ 4) ด้านการมีส่วนร่วม มี 6 ตัวบ่งชี้ 5) ด้านการตัดสินใจ มี 6 ตัวบ่งชี้ 6) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม มี 5 ตัวบ่งชี้ 7) ด้านความสมดุลในบทบาท มี 4 ตัวบ่งชี้ พบว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัด มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยรวมอยู่ในระดับระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของ

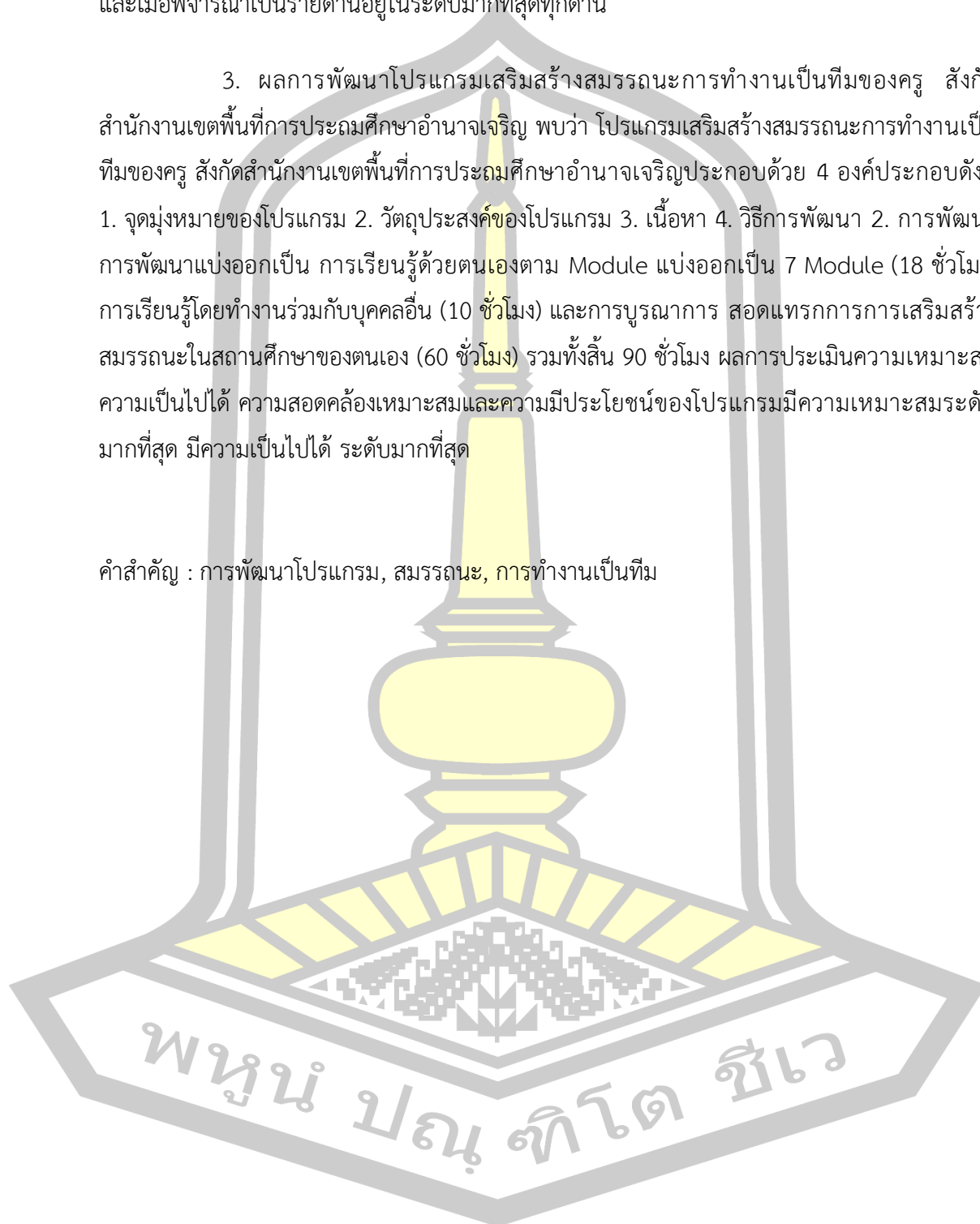
ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

3. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังนี้

1. จุดมุ่งหมายของโปรแกรม
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม
3. เนื้อหา
4. วิธีการพัฒนา

2. การพัฒนาการพัฒนาแบ่งออกเป็น การเรียนรู้ด้วยตนเองตาม Module แบ่งออกเป็น 7 Module (18 ชั่วโมง) การเรียนรู้โดยทำงานร่วมกับบุคคลอื่น (10 ชั่วโมง) และการบูรณาการ สอดแทรกการเสริมสร้างสมรรถนะในสถานศึกษาของตนเอง (60 ชั่วโมง) รวมทั้งสิ้น 90 ชั่วโมง ผลการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ ความสอดคล้องเหมาะสมและควมมีประโยชน์ของโปรแกรมมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด มีความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม, สมรรถนะ, การทำงานเป็นทีม



TITLE	The Development of Competency's Team Work for Teacher of Primary School Amnartcharoean Educational Service		
AUTHOR	Thitaree Sugkabut		
ADVISORS	Sivakorn Krissanasuvan , Ph.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2019

ABSTRACT

The purposes of the research were (1) to study the factors and the indicators of competency's team work for teacher of Primary School Amnartcharoean Educational Service (2) to study current conditions and desirable conditions of competency's team work for Teacher of Primary School Amnartcharoean Educational Service, and (3) to develop the Competency's Team work Program on Competency's Team work for Teacher of Primary School Amnartcharoean Educational Service. The teachers were selected by purposive sampling from 1,847 participants, Primary School Amnartcharoean Educational Service. Research and Development are an application of Participatory Action Research. There are 317 participants. The instrumentations are the following ; 1) evaluation forms 2) questionnaire 3) interview forms. Statistics used for data analysis are percentage, mean and standard deviation.

The results are as followed :

1. Result of the factors and the indicators on Competency's Team work for Teacher of Primary School Amnartcharoean Educational Service by 5 experts reported that the model's possibility, suitability and utility are at the most level.

2. Result of the current conditions and desirable conditions about Competency's Team work for Teacher of Primary School Amnartcharoean

Educational Service. reported that the program's possibility, suitability and utility are at the most level.

3. Result of a use of a program of development of Competency's Team work for Teacher of Primary School Amnartcharoean Educational Service by 5 experts reported that the model's possibility, suitability and utility are at the most level.

Keyword : Program Development, Competencies, Team Work



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วย ความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก อาจารย์ ดร.สิวะภรณ์ กฤษณสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่องในการทำวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ให้ความกรุณา ชี้แนะเรื่องต่างๆ ในระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ตลอดจนคณะครูและอาจารย์ทุกท่านที่เคยอบรมสั่งสอน ให้ความรู้สนับสนุนการแก่ผู้วิจัยจากเริ่มศึกษาเล่าเรียนในโรงเรียนเป็นต้นมาจนถึง ปัจจุบัน

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ ดร.สมร ทวีบุญ ดร.ไพฑูรย์ ชันแก้ว นายพรชัย จันทศิลป์ ดร.สมชัย สอนวงศ์ ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของ องค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ ดร.สมชัย สอนวงศ์ นายทองเลียน ไสเสมอ นางสุวรรณา มูล ทรัพย์ นายพรชัย จันทศิลป์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ดร.สมชัย สอนวงศ์ นาย พรชัย จันทศิลป์ นายทองเลียน ไสเสมอ นางสุวรรณา มูลทรัพย์ นางอรรภาภรณ์ จันทศิลป์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินความเหมาะสมของร่างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานาแกเจริญ

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการและครูโรงเรียนอนุบาลอำนาจอเจริญ ผู้อำนวยการและครูโรงเรียน เมืองอำนาจอเจริญ ผู้อำนวยการและครูโรงเรียนบ้านโพหนอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานาแกเจริญ ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ขอขอบพระคุณคณะครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานาแกเจริญ ที่ให้ ความร่วมมือในการให้ข้อมูลการวิจัยทำให้การวิจัยในครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์ คุณค่าและประโยชน์ของ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ สติปัญญา และประสบความสำเร็จในชีวิต

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
การบริหารการศึกษา.....	11
การบริหารสถานศึกษา.....	13
แนวคิดสร้างเสริมสมรรถนะ.....	16
การทำงานเป็นทีม.....	27
การพัฒนาครู.....	56
แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม.....	70

การวิเคราะห์การจัดทำข้อมูล PNI.....	79
การสนทนากลุ่ม.....	83
บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ	90
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	92
งานวิจัยในประเทศ.....	92
งานวิจัยต่างประเทศ	94
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	97
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ	99
ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอำนาจเจริญ.....	102
ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ.....	107
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	114
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	114
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	114
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	115
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	172
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	172
สรุปผล.....	172
อภิปรายผล	173
ข้อเสนอแนะ	184
บรรณานุกรม.....	185
ภาคผนวก	199

ภาคผนวก ก แบบประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ.....	200
ภาคผนวก ข แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการ ทำงาน เป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ.....	208
ภาคผนวก ค แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะ การทำงาน เป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ.....	218
ภาคผนวก ง คุณภาพของเครื่องมือ.....	223
ภาคผนวก จ การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ.....	229
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	297
ภาคผนวก ช แบบสัมภาษณ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ.....	311
ประวัติผู้เขียน.....	323

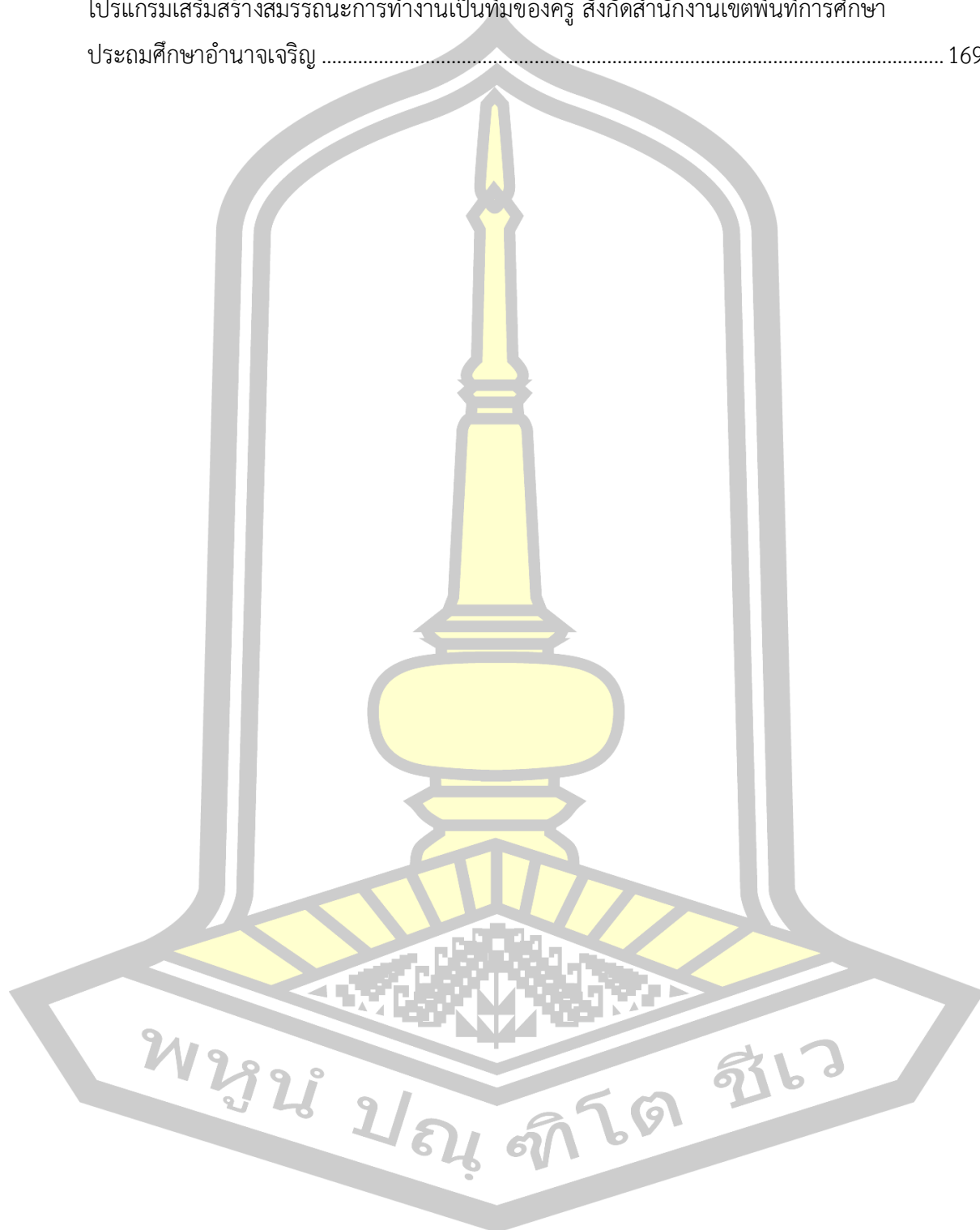


สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรม	24
ตาราง 2 แสดงเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา	24
ตาราง 3 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม	34
ตาราง 4 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบของโปรแกรม	72
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและเป็นไปได้ขององค์ประกอบและ ตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อำนาจเจริญ	115
ตาราง 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม	118
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์ โดยส่วนรวม และเป็นรายด้าน	120
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์ ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	121
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถภาพการทำงานเป็นทีมของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ด้านความไว้วางใจ	122
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์	123
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการมีส่วนร่วม	124

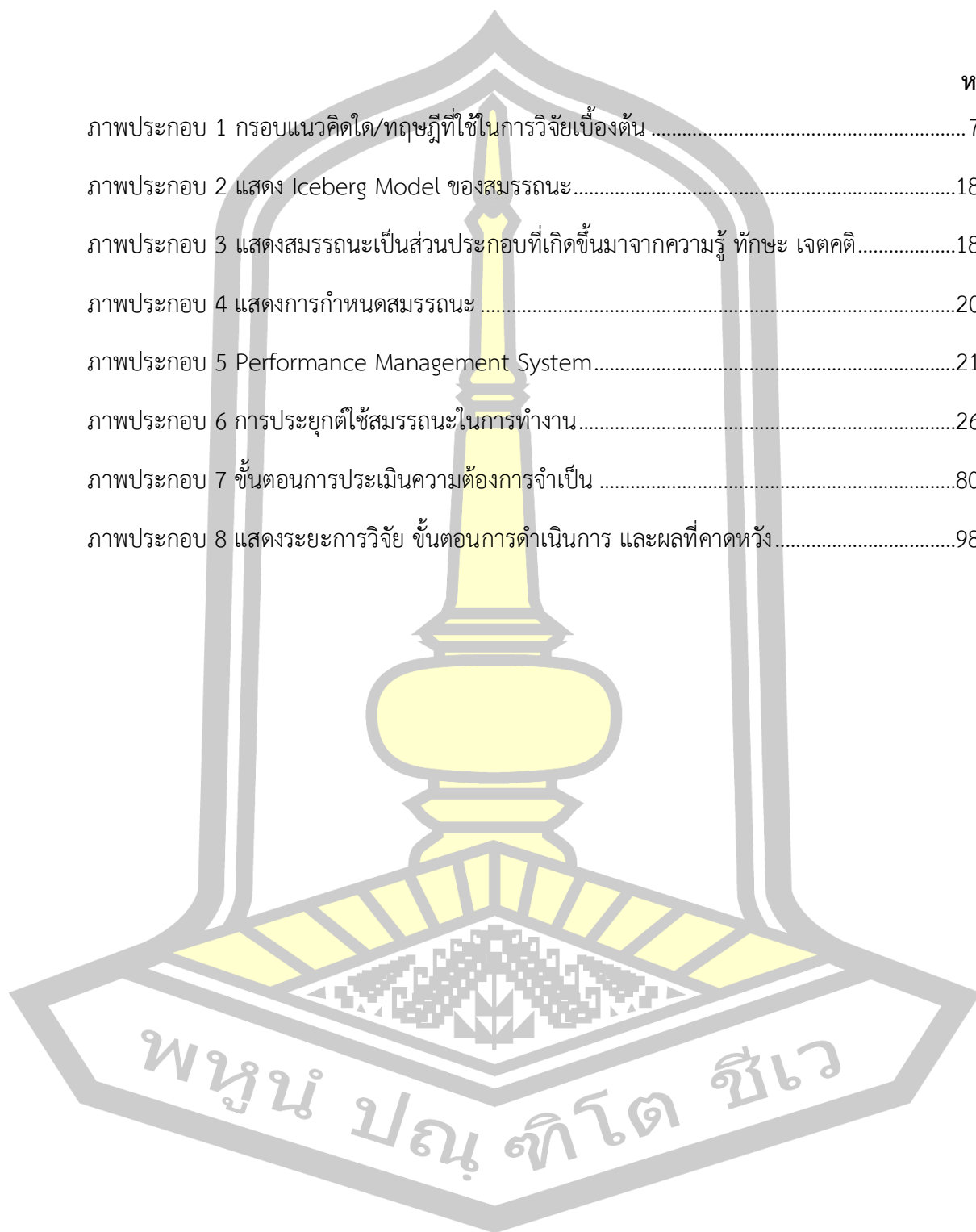
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการตัดสินใจ.....	125
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม.....	126
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ด้านความสมดุลในบทบาท.....	127
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการ จำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม	128
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการ จำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	128
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการ จำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นด้านความไว้วางใจ.....	129
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการ จำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์.....	130
ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการ จำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์	130
ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการ จำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการตัดสินใจ.....	131
ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการ จำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	132
ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการ จำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นด้านความสมดุลในบทบาท.....	133
ตาราง 23 การตรวจสอบยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู	154

ตาราง 24 แสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาอำนาจเจริญ 169



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดใด/ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยเบื้องต้น	7
ภาพประกอบ 2 แสดง Iceberg Model ของสมรรถนะ.....	18
ภาพประกอบ 3 แสดงสมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ.....	18
ภาพประกอบ 4 แสดงการกำหนดสมรรถนะ	20
ภาพประกอบ 5 Performance Management System.....	21
ภาพประกอบ 6 การประยุกต์ใช้สมรรถนะในการทำงาน.....	26
ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น	80
ภาพประกอบ 8 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง.....	98



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การปฏิรูประบบราชการของประเทศเป็นการจัดระบบการบริหารราชการแนวใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพของสังคมในปัจจุบัน โดยการจัดโครงสร้างองค์กรทำให้องค์กรมีขนาดเล็กลง ส่วนราชการที่ปฏิบัติงานสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันรวมไว้กลุ่มเดียวกัน ลดสายการบังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการให้บริการ เป็นการลดค่าใช้จ่ายในส่วนงานที่ทำซ้ำซ้อน และทำให้การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ในเมื่อองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน การมอบหมายหน้าที่การงานแก่บุคลากรหรือเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน นำมาซึ่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) โดยกลุ่มคนที่ไม่พอใจหรือไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยน “ที่ใดมีการพัฒนาที่นั่นย่อมต้องการการเปลี่ยนแปลงและที่ใดที่มีการเปลี่ยนแปลงที่นั่นต้องมีการต่อต้านเกิดขึ้น” การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ความไม่ชัดเจนในการบริหารงาน การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของบุคลากร ทำให้ทัศนคติหรือมุมมองของบุคลากรเปลี่ยนไป ซึ่งผลที่ตามมาคือพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่จะเปลี่ยนไป (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2551)

ภายใต้กระแสแห่งการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษาที่ผลักดันให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของงานให้เป็นที่ตามบริบทใหม่ที่ต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยคนเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าในองค์กร เพราะเป็นรากฐานในการผลิตนวัตกรรมขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้จำกัดเฉพาะภาคธุรกิจ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบข้าราชการไทยในปี 2546-2550 กำหนดไว้ชัดเจนว่า หน่วยงานราชการต้องพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (Competency-Based Approach) นโยบายดังกล่าวส่งผลให้ภาครัฐต้องปรับตัวอย่างสูง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการ และทำให้มีการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาศักยภาพข้าราชการในภาครัฐ โดยนำแนวคิดสมรรถนะมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของภาครัฐด้วย (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548) และจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบข้าราชการไทย ในปี 2551-2555 ได้มุ่งเน้นปรับปรุงขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ให้สามารถเพิ่มผลผลิตและพัฒนาขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยกำหนดให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับมีหน้าที่ในการพัฒนาตนเองตามขีดสมรรถนะที่กำหนดไว้ โดยจัดให้มีระบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบใหม่ มุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและกรณีศึกษามากกว่าการบรรยาย

ในชั้นเรียน และพยายามปรับให้ตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคลมากขึ้น รวมถึงการจัดให้มีระบบการให้คำแนะนำ (Coaching)/ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การจัดทำคู่มือการทำงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานราชการได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน รวมทั้งจัดให้มีการเตรียมแผนสร้างบุคลากรทดแทน (Succession Plan) ในหน่วยงานราชการและปรับปรุงระบบการประเมินผลบุคลากรในวงราชการให้เกิดความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับ

กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการภายใต้โครงการไทยเข้มแข็งในเรื่องการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ : กิจกรรมจัดระบบพัฒนาครูเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาครูรายบุคคล มีการประเมินสมรรถนะครูรายบุคคล มีการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) การประเมินสมรรถนะครูรายบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ (Upgrading Teacher Qualification Through The Whole System : UTQ) โดยความเชื่อของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ว่า ระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีฐานข้อมูลเพื่อการบริหารอย่างเพียงพอ ตอบสนองต่อการตัดสินใจและกำหนดนโยบาย โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีฐานข้อมูลหลักของครูเป็นรายบุคคลอย่างสมบูรณ์เป็นปัจจุบัน เพื่อเป็นข้อมูลในเชิงบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีฐานข้อมูลหลักที่เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา เพื่อสร้างครูที่มีคุณภาพตามนโยบายของรัฐบาลในการที่จะพัฒนาครูเป็นคนดี มีคุณธรรมและวิทยฐานะสูงขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553)

สมรรถนะในการทำงาน (Competency Model) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับสามารถนำมาใช้ในการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถและบุคลิกลักษณะเฉพาะตรงตามที่ ตำแหน่ง กำหนด เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามผลที่คาดหวังไว้ ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีความรู้ พนักงานก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ความรู้นี้มักจะได้จากการศึกษาอบรม สัมมนา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในด้านนั้น ๆ ทักษะ (Skills) หมายถึง ทักษะความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีทักษะแล้วก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทักษะนี้มักจะได้มาจากการฝึกฝนหรือกระทำซ้ำ ๆ อย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute) หมายถึง คุณลักษณะ ความคิด ทศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจและความต้องการส่วนตัวของบุคคล คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวและเปลี่ยนแปลงได้ไม่ถ่วงนักคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่ มักจะก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานและทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายสมรรถนะของครู (ID-Plan) เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อการ

ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลหรือเป็นไปตามเกณฑ์ หรือการมีผลงานที่โดดเด่นกว่าในการทำงานหรือสถานการณ์นั้น สมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา (Teachers and Personnel's Competency) หมายถึง พฤติกรรมซึ่งเกิดจากการรวมความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณลักษณะ (Character) ทศนคติ (Attitude) และแรงจูงใจ (Motivation) ของบุคคลและส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างโดดเด่น มี 2 ประเภท คือ 1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) 2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) สมรรถนะหลัก 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การพัฒนาตนเอง 4. การทำงานเป็นทีม สมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะประจำสายงานเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลและแสดงคุณลักษณะพฤติกรรมได้เด่นชัดเป็นรูปธรรม โดยเป็นคุณลักษณะเฉพาะสำหรับสายงานครู คือ 1. การออกแบบการเรียนรู้ 2. การพัฒนาผู้เรียน 3. การบริหารจัดการชั้นเรียน Classroom Management (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

การทำงานเป็นทีมเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของครู เป็นการสร้างวัฒนธรรมด้านการประสานสัมพันธ์ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ช่วยให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เห็นการทำงานของผู้นำและเพื่อนร่วมงาน เป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนที่ต้องปรับตัวอย่างมากเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องตามยุทธศาสตร์การพัฒนาครูทั้งระบบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาสมรรถนะหลักของครูส่วนใหญ่จะเน้นด้านผลสัมฤทธิ์และการพัฒนาตนเอง แต่สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมยังไม่ค่อยมีการศึกษาและพัฒนามากนัก การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและสังคม มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศจึงต้องให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาโดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญซึ่งมีทั้งหมด 183 โรงเรียน มีครู จำนวน 1,847 คน จากการสำรวจข้อมูลปัญหาในด้านการจัดการศึกษาพบปัญหาในการทำงานเป็นทีม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ, 2560) ซึ่งการทำงานเป็นทีมขององค์กรทางการศึกษาต้องการที่จะสร้างการทำงานเป็นทีมที่ดีทั้งในด้านกระบวนการทำงาน กระบวนการแก้ปัญหา เพิ่มการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันและการเรียนรู้ระหว่างทำงาน จะเห็นว่าการทำงานเป็นทีมขององค์กรทางการศึกษาสถานศึกษาทุกแห่งจะต้องสร้างทีมงาน เพื่อเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ระหว่างทำงาน หลังจากเสร็จสิ้นการทำงานหรือแม้กระทั่งก่อนที่จะเริ่มทำงานด้วย เป็นการสร้างความเป็นกันเอง เน้นความเป็นระบบ อะไรก่อนหลัง

นำไปสู่การพัฒนาความสามารถสูงขึ้นตลอดเวลาและส่งผลต่อการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความสามารถทำงานปฏิบัติงานทดแทนกันได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีกระบวนการบริหารงานการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ ซึ่งทีมงานแต่ละคนจะได้มีส่วนร่วมในการรับรู้มีโอกาสรับทราบทุกขั้นตอนร่วมกันทัดเทียมกันด้วย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ, 2560)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้นนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญว่า มีตัวแปรใดบ้างที่สามารถจำแนกครูที่มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมสูงและต่ำได้ เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการประเมินและพัฒนาข้าราชการครูให้มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพต่อไป

คำถามการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีคำถามการวิจัยเพื่อนำสู่การวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ มีอะไรบ้าง
2. สภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ อยู่ในระดับใด
3. โปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นผลการวิจัยจะมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ
2. ได้ทราบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ
3. ได้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ได้องค์ประกอบของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู 7 องค์ประกอบดังนี้ 1) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 3) ด้านความไว้วางใจ 4) ด้านการมีส่วนร่วม 5) ด้านการตัดสินใจ 6) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 7) ด้านความสมดุลในบทบาท (ทองทิพภา วริยะพันธ์, 2551)

2. ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามการวิจัยและความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์

1. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอำนาจเจริญ ปีการศึกษา 2560 จำนวน 1,847 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีจำนวน 317 คน ได้มาโดยวิธีการใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1980)

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษอำนาจเจริญ ดังนี้

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอำนาจเจริญ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ตรวจสอบยืนยันโปรแกรม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ด้วยการเลือกแบบเจาะจงโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร หลักการแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของครู ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 3) ด้านความไว้วางใจ 4) ด้านการมีส่วนร่วม 5) ด้านการตัดสินใจ 6) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม และ 7) ด้านความสมดุลในบทบาท สวงน ช่างฉัตร (2541), ทิศนา แคมมณี (2545), ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545), ยงยุทธ เกษสาคร (2545), ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542), นำชัย เลวัลย์ (2549) และทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551)

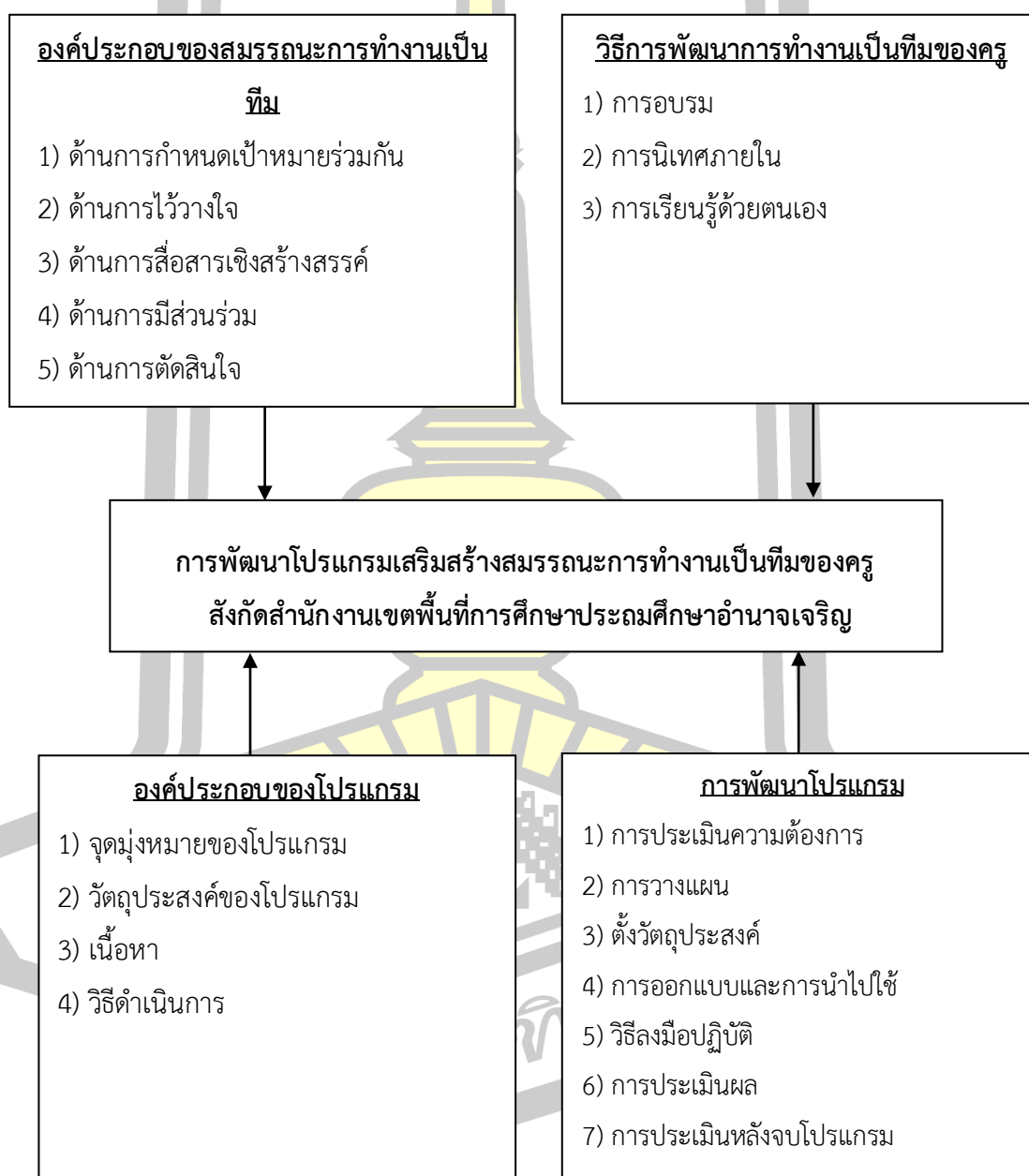
2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู ประกอบด้วย 6 วิธี 1) การยอมรับของสมาชิก 2) มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน 3) การสร้างบรรยากาศในการทำงาน 4) มอบงานตามความสามารถของสมาชิก 5) ให้สมาชิกได้ตัดสินใจในงาน และ 6) งานสามารถยืดหยุ่นได้ McGreger (1960), Likert (1961), McIntyre and Sales (1995), อุทัย บุญประเสริฐ (2531) และบุญเลิศ ส่องสว่าง (2539)

3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) จุดมุ่งหมายของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหา และ 4) วิธีดำเนินการ เจนจิรา คงสุข (2540), อารง บัวศรี (2542), สุมิตรา พงศธร (2550), ไท คำล้าน (2551), ปริญญา มีสุข (2552) และยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553)

4. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การประเมินความต้องการ 2) การวางแผน 3) ตั้งวัตถุประสงค์ 4) การออกแบบและการนำไปใช้

5) วิธีลงมือปฏิบัติ 6) การประเมินผล และ 7) การประเมินหลังจบโปรแกรม วิโรจน์ สารรัตนะ (2551), Knowles (1980), Bar and Keating (1990), Boone (1992), Houle (1996) และ Caffarella (2002)

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับยกร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ แสดงดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดใด/ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยเบื้องต้น

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Competency Model) หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

2. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง การสร้างสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน ให้เกียรติยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสเหมาะสม มีทักษะในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอก แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เหมาะสมในทุกโอกาส แลกเปลี่ยนรับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงานประกอบด้วย

2.1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน การรับรู้และเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน เป้าหมายมีความชัดเจน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เข้าใจในวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายร่วมกันเป็นอย่างดี และสมาชิกควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

2.2 ด้านการไว้วางใจ หมายถึง การเปิดเผยและซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ ความสามารถ และมีศักยภาพ บริหารงานให้ดี แสดงความเห็นอกเห็นใจแก่บุคลากรทุกคนและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลต่อบุคลากรเอง

2.3 ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การสื่อสารที่ประกอบด้วย มีความสมบูรณ์ครบถ้วน กระชับ มีความพินิจพิเคราะห์/เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม มีความสุภาพ และมีความถูกต้อง

2.4 ด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมในการประชุม การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ และการมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์

2.5 ด้านการตัดสินใจ หมายถึง การระบุปัญหา การตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การค้นหาทางเลือก การประเมินทางเลือก การปฏิบัติตามทางเลือก การประเมินผลลัพธ์ และการติดตามประเมินผล

2.6 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม หมายถึง การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม การสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การมุ่งมั่นสัมพันธ์เป็นรายคน การกระตุ้นการใช้ปัญญา มอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรและรวมพลังของทุกคนในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

2.7 ด้านความสมดุลในบทบาท หมายถึง การปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนดปฏิบัติตามบทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือคาดคิดไว้ แสดงออกตามบทบาทที่เป็นจริงและปฏิบัติตามบทบาทที่เหมาะสม

3. สภาพปัจจุบัน หมายถึง การปฏิบัติสมรรถนะของครูด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แล้วนำมาศึกษาเพื่อสำรวจ ตรวจสอบ หาปัญหาหรืออาการของปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางหรือวิธีการในการแก้ปัญหาได้ถูกต้อง ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

4. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ความต้องการที่มีต่อครูในด้านสมรรถนะการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์ที่วางไว้ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

5. โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาการทำงานเป็นทีมครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

6. องค์ประกอบของโปรแกรม หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการของโปรแกรมในด้านการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) จุดมุ่งหมายของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการ

7. ครู หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

พหุ ประถมศึกษา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี
จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การบริหารการศึกษา
2. การบริหารสถานศึกษา
3. แนวคิดเสริมสร้างสมรรถนะ
 - 3.1 ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะ
 - 3.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ
 - 3.3 ประเภทของสมรรถนะ
 - 3.4 การกำหนดสมรรถนะ
 - 3.5 การวัดสมรรถนะ
 - 3.6 การตรวจสอบสมรรถนะ
 - 3.7 ระดับของสมรรถนะ
4. การทำงานเป็นทีม
 - 4.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
 - 4.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
 - 4.3 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
5. การพัฒนาครู
 - 5.1 ความหมายของการพัฒนาครู
 - 5.2 ความสำคัญของการพัฒนาครู
 - 5.3 การจัดการเรียนรู้
 - 5.4 วิธีการพัฒนาครู
6. แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม
 - 6.1 ความหมายของโปรแกรม
 - 6.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
 - 6.3 การพัฒนาโปรแกรม (Program Development)
 - 6.4 การประเมินผลโปรแกรม

7. การวิเคราะห์การจัดทำข้อมูล PNI
8. การสนทนากลุ่ม
9. บริษัทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 10.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 10.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารการศึกษา

1. ความหมายของการบริหารการศึกษา

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

วิจิตร ศรีสอ้าน และคณะ (2548) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

เลิศดาว กลินศรีสุข (2550) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีต่อบุคคล เพื่อให้บุคคลพัฒนา ตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำรงชีวิตอยู่

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ความคิดความสามารถและความเป็นคนดีมีคุณภาพซึ่งจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้นจะต้องมีการดำเนินการในการเรียน การสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษาการปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัยและอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้เรียกว่า “ภารกิจทางการบริหารการศึกษา” หรือ “งานบริหารการศึกษานั้นเอง”

กูด (Good, 1973) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการการควบคุมและการจัดการเกี่ยวกับงานหรือกิจการสถานศึกษา ทั้งการบริหาร ธุรกิจ ในสถานศึกษาและการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดในสถานศึกษา ตลอดจนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปร่วมกันดำเนินงานกิจกรรมในสถานศึกษาเพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้โดยอาศัยกระบวนการที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน

2. ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

ศิริพงษ์ เสาภายน (2548) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญต่อคุณภาพของผลิตทางการศึกษาและต่อการพัฒนาการทุก ๆ ด้านของมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติ เพราะถ้าหากไม่มีการบริหารแล้ว การดำเนินงานของสถานศึกษาจะต้องพบกับอุปสรรคมากมาย ตนไม่สามารถดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษา เป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการมีรูปแบบ ขั้นตอน กติกา และวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

ครรชิต มาลัยวงศ์ (2557) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญมาก เพราะการศึกษาของเยาวชนหรือคนในประเทศจะดีหรือเลว จะทำให้คนในประเทศแข่งขันกับคนในประเทศอื่น ๆ ได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารการศึกษา หรืออีกนัยหนึ่งก็คือขึ้นอยู่กับผู้บริหารการศึกษาของบ้านเมืองนั่นเอง หากประเทศใดได้นักบริหารการศึกษามีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเข้าใจงานด้านการศึกษา และผลกระทบของการศึกษาต่อความก้าวหน้าของประชาชนและประเทศชาติแล้ว ประเทศนั้นก็มีความรุ่งเรืองในทุก ๆ ทาง ในทางตรงกันข้ามหากประเทศใดไม่มีนักบริหารการศึกษาที่เก่งและทำงาน โดยกำหนดเอาความก้าวหน้าและความรุ่งเรืองของประเทศชาติเป็นธงชัยแล้ว ก็ยากที่ประเทศนั้นจะรุ่งเรืองได้

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกาและวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ การบริหารการศึกษามีความจำเป็น เพราะต้องการคนที่ได้รับการฝึกฝนเฉพาะด้านที่มีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญมาดูแลรับผิดชอบ

การบริหารสถานศึกษา

1. ความหมายการบริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้
มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

ศิโรตม์ อ่องตระกูล (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานร่วมกับกลุ่ม บุคคลมีอาชีพและชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้บริการทางการศึกษา แก่สมาชิกในสังคมตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

ณัฐรฎา พวงจันทร์ (2553) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหาร การพัฒนา และปรับปรุงวิธีการบริหารงานด้านต่าง ๆ เพื่อนำพาสถานศึกษาสู่ ความก้าวหน้า ส่งเสริมความเจริญด้านความคิด ความรู้ ควบคู่กับการสอดแทรกคุณธรรมแก่นักเรียน เพื่อให้ได้นักเรียนที่มีคุณภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาสถานศึกษา หมายถึง การบริหารโรงเรียน เป็นการร่วมมือกันทำงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์กับการศึกษามากที่สุด ผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ ค่านิยม คุณธรรมจริยธรรม โดยผ่านวิธีการของการจัดองค์การ การสั่งการ การอำนวยความสะดวกและการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทาง

2. ขอบข่ายการบริหารงานสถานศึกษา

2.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2547) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารวิชาการไว้ 12 ด้าน
ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหาร
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร

หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารวิชาการ เป็นการพัฒนาหลักสูตรให้สนองความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น พัฒนาระบบการเรียนรู้อยู่โดยจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กำกับ ดูแล ติดตามผลและนิเทศเพื่อให้ครูได้ประเมินผลตามสภาพจริง ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างหลากหลาย ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างหลากหลาย

2.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

กระทรวงศึกษาธิการ (2547) ได้กำหนดขอบข่ายของงานงบประมาณ ดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของงบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล
4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน การเบิกเงินจากคลัง
6. การบริหารบัญชี การจัดทำบัญชีการเงิน
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วยการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและดัชนีชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านงบประมาณ จัดสรรงบประมาณได้อย่างเป็นระบบ ให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการตรวจสอบติดตามการใช้ทรัพยากร โดยประเมินผลคุณภาพการปฏิบัติงาน และวิเคราะห์ความมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าการใช้ทรัพยากรในสถานศึกษา ส่งเสริมการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา จัดการเงินในและนอกงบประมาณให้มีระบบการทำบัญชีที่ดี จัดทำ ควบคุม บำรุงรักษาพัสดุของสถานศึกษาให้เพียงพอและเป็นปัจจุบัน

2.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) เสนอขอบข่ายภารกิจ บทบาทและหน้าที่ของงานบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
6. การลาทุกประเภท
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
9. การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
12. การออกจากราชการ
13. การจัดทำระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน

เครื่องราชอิสริยาภรณ์

15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายครอบคลุมงานเกี่ยวกับบริหารงานบุคคลตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จัดให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละงานกำกับดูแลและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการปฏิรูปการศึกษา สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรตามความเหมาะสม ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนวางแผนจัดระบบงานธุรการให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

2.4 ด้านการบริหารงานทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารทั่วไป มีดังนี้

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

8. การดำเนินงานธุรการ
9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
11. การรับนักเรียน
12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษ
15. การทัศนศึกษา
16. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
18. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน
19. องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
20. งานประสานราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
21. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
22. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
23. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไปมีขอบข่ายครอบคลุมงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้ทันสมัยมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม จัดระบบข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษาโดยประสานกับเขตพื้นที่การศึกษา จัดการศึกษาตามความเหมาะสมของท้องถิ่นและศักยภาพของสถานศึกษา ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาดูด้านรวมทั้งความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความสนใจและความถนัด

แนวคิดสร้างเสริมสมรรถนะ

1. ความหมายของสมรรถนะ

สำหรับความหมายของสมรรถนะมีการให้ความหมายไว้หลายนัย ดังจะยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่อ

งานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขั้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

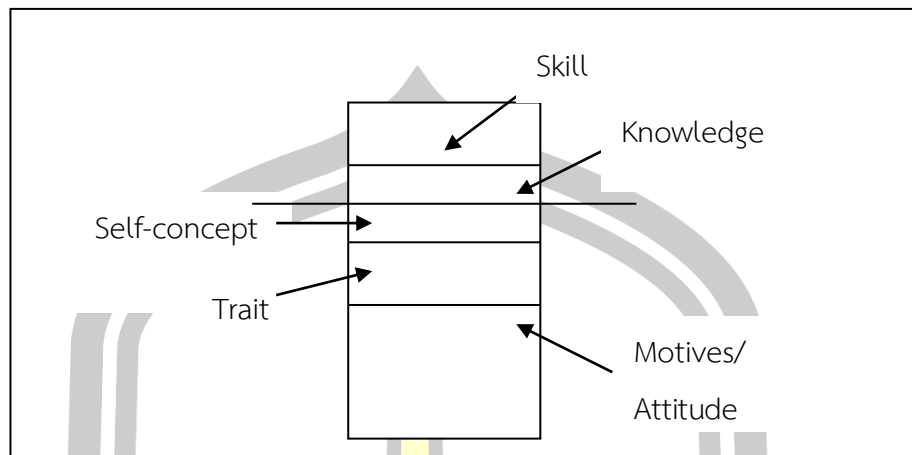
อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2547) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

2. องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักตามแนวคิดของแมคเคิลแลนดมี 5 ส่วน ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่คุณคิดว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบดังภาพประกอบ 2

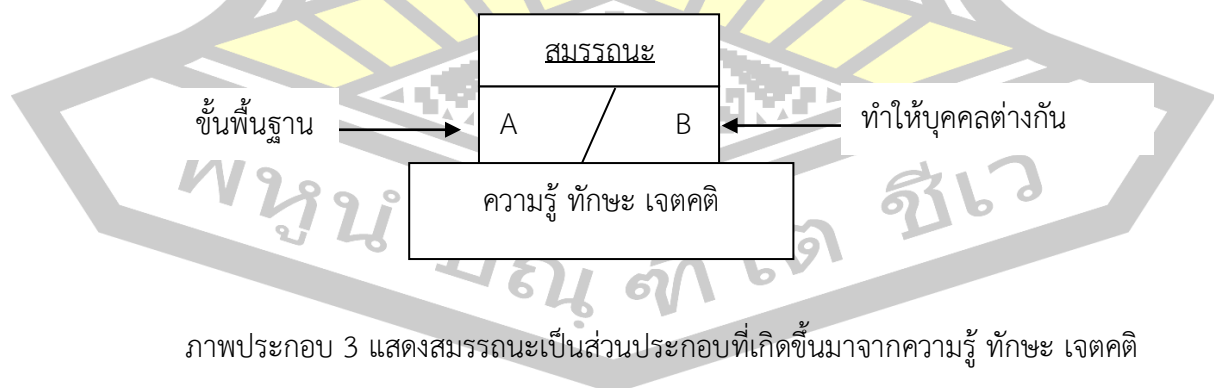


ภาพประกอบ 2 แสดง Iceberg Model ของสมรรถนะ

จากภาพประกอบ 2 จะพบว่า Skill และ Knowledge อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้ง Skill และ Knowledge สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้าหรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

จากแนวคิดของแมคเคิลแลนด์นั้นสกอตต์ บี พารี เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ (Attributes)

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วน คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลแลนด์ได้กล่าวไว้ว่า (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะและเจตคติ/แรงจูงใจ หรือความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แสดงสมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ

จากภาพประกอบ 3 ความรู้ ทักษะและเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะดังนั้นความรู้เพียงอย่างเดียวจะไม่ใช่สมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิด

กิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถและมีรายได้จากส่วนนี้ถือว่าเป็นสมรรถนะ

ในทำนองเดียวกันความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถ ในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งได้ถือว่าเป็นสมรรถนะ

หรือในกรณีเจตคติ/แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลัง ทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะ พื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่าหรือซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐานสูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่ แตกต่างกัน

3. ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่ แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว ของจา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับ การทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจก็ต้องมีความสามารถในการ วิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถ พิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มี ความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าหรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิต รถยนต์ เป็นต้น หรือบริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

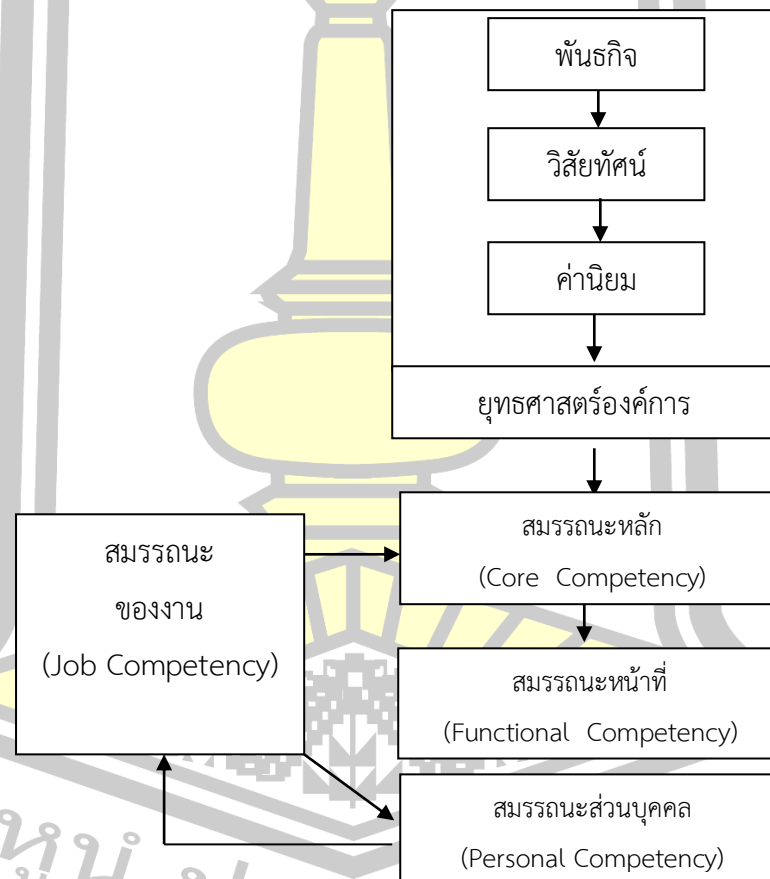
4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคล ต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมี สมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัทต้องมี สมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผนและการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกันแต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

4. การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) สามารถกำหนดได้ดังนี้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547)

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์การมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะปรากฏดังภาพประกอบ 4



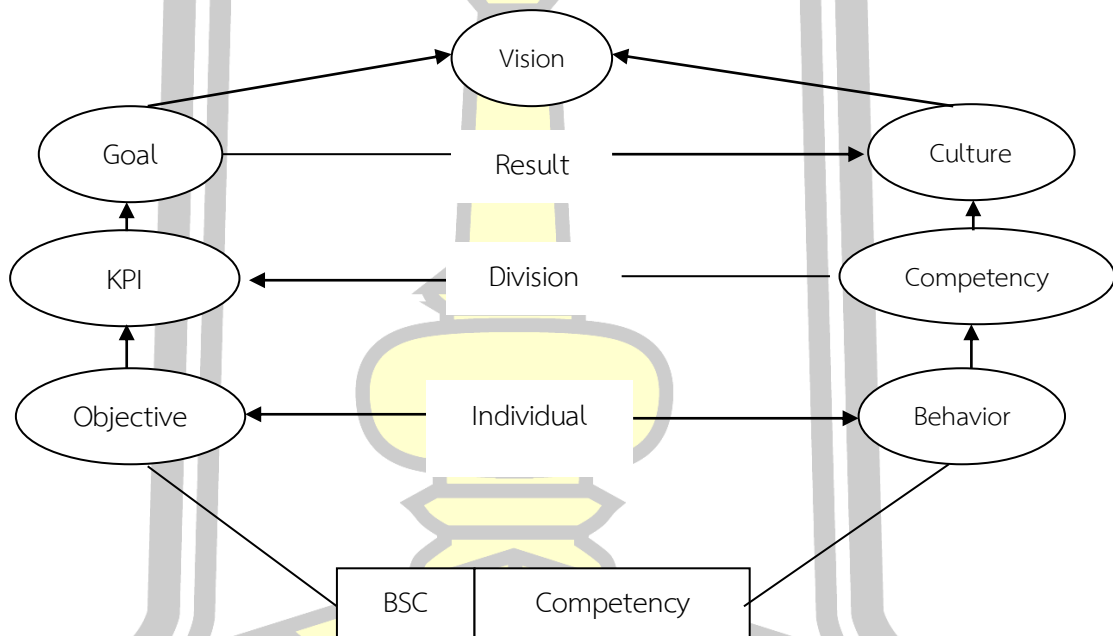
ภาพประกอบ 4 แสดงการกำหนดสมรรถนะ

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (Alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจหรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์การ

มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งตาม ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไป ในทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน

ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้นถ้าจะให้ ลีกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนด ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ดึงความสัมพันธ์ในระบบบริหารในภาพประกอบ 5



ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2545)

ภาพประกอบ 5 Performance Management System

ในการกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้อีกแนวทางอื่น ๆ อีก เช่น การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่นั้น ๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป

อีกประการหนึ่งอาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job/Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบสมรรถนะ ซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งานหรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ

วิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็วและสะดวก แต่จะไม่เห็นความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่ยังมองเห็นความเชื่อมโยง แต่จะเสียเวลามากและอาจหลงทางได้ ตัวอย่างสมรรถนะ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นใจตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น
2. สมรรถนะของผู้จัดการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การวางแผน และการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถในการจัดการตนเอง เป็นต้น

5. การวัดสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบากจึงอาศัยวิธีการหรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของคุณว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล
2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งจะเป็ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ

2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (Contextual Performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

2.3 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้วสัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดา ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

2.4 ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

2.5 360 Degree Feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

6. การตรวจสอบสมรรถนะ

การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ มีข้อสังเกตดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้อธิบายได้
2. สามารถลอกเลียนแบบได้
3. มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
4. เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
5. เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

7. ระดับของสมรรถนะ

ระดับของสมรรถนะหมายถึง ระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale)

สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกัน ตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (Behavioral Indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (Proficiency Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับ คือ

1. ระดับเริ่มต้น (Beginner)
2. ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)
3. ระดับมีความรู้สูง (Intermediate)
4. ระดับมีความรู้สูง (Advance)
5. ระดับความเชี่ยวชาญ (Expert)

ในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรมปรากฏดังตาราง 1

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 1 แสดงเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรม

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น	1. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2. ระดับมีความรู้บ้าง	2. สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการงาน
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง	3. สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
4. ระดับมีความรู้สูง	4. สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	5. สามารถกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

1. ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (Not Meet Standard)
2. ระดับมีความรู้บ้าง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (Partially Meet Standard)
3. ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Standard)
4. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds Standard)
5. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially Exceeds Standard)

ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหาปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจนประสบผลสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	สามารถแก้ไขปัญหาและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล

เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึกหรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

การนำ “สมรรถนะ” ไปประยุกต์ใช้

1. การนำ “สมรรถนะ” ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้หลายประการ คือ

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับ การกำหนดสมรรถนะในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมีสมรรถนะ ใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร

1.2 การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job Evaluation of Wage and Salary Administration) สมรรถนะสามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่างาน (Compensable Factor) เช่น วิธีการ Point Method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่า แต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

1.3 การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) เมื่อมีการกำหนดสมรรถนะไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะตำแหน่งงาน

1.4 การบรรจุตำแหน่งก็ควรคำนึงถึงสมรรถนะของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม หรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

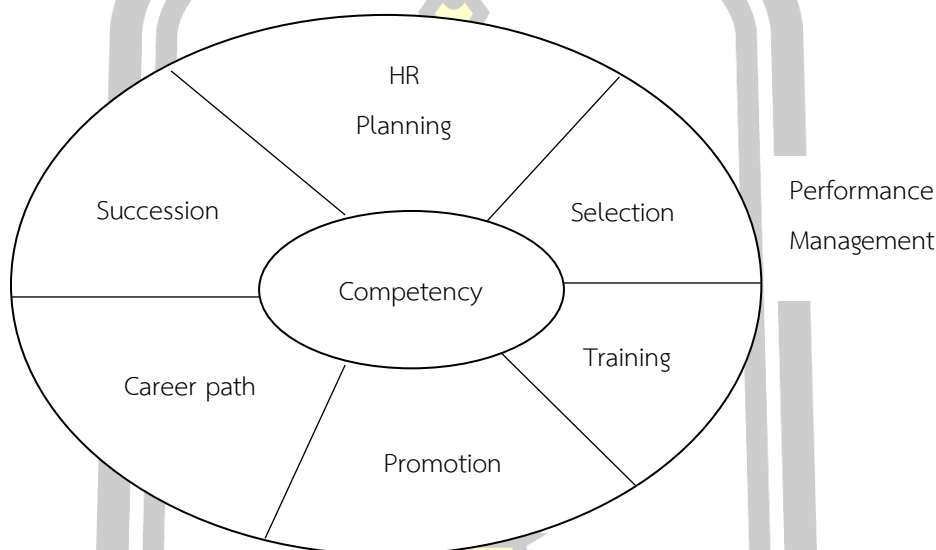
1.5 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรมและพัฒนาก็ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ สมรรถนะของบุคลากรให้เต็มขีดสุด ของแต่ละคน

1.6 การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path) ในแต่ละเส้นทาง ที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้า ได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่ง บริหารเป็นการสืบทอดจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัดสมรรถนะเพื่อนำไปสู่ การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

1.7 การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation, Termination and Promotion) การทราบ สมรรถนะของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคล เกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

1.8 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง สมรรถนะของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงาน และความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลก็พิจารณาจาก Competency เป็นสำคัญและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป



ภาพประกอบ 6 การประยุกต์ใช้สมรรถนะในการทำงาน

2. การประยุกต์ Competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรแนวทางการประยุกต์ Competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร อาจดำเนินการดังนี้

2.1 แต่งตั้งหรือกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาชุดหนึ่ง เรียกว่า คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรที่ใช้ สมรรถนะเป็นฐาน ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมติดตามการพัฒนาสมรรถนะหลักและผลิตภัณท์หลัก

2.2 คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ผู้ประกอบการและนักวิชาการ โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาหลักสูตรและผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนดสมรรถนะมาช่วยกำหนดความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ของงาน โดยการระดมสมองวิเคราะห์หน้าที่หลัก (Functional Analysis) เพื่อคัดเลือกหน้าที่หลัก วัตถุประสงค์หลักของงานตามเนื้อหา ของงานนั้น ๆ

2.3 เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญ อาจใช้วิธีการที่เรียกว่า (Critical Incident Technique) ได้แก่ การมอบหมายให้ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และตอบปัญหาเป็นข้อ ๆ นำคำตอบมาสรุปรวมเป็นหน้าที่หลัก

2.4 การกำหนดสมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นความสามารถหลักที่เป็นความรู้ ทักษะและลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งนวัตกรรม จนทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์การ ในการกำหนดสมรรถนะผู้บริหารระดับสูงที่จะวางยุทธศาสตร์และกำหนดคุณลักษณะ ทักษะ และความรู้หลัก เพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะของอาชีพ เพื่อการออกแบบหลักสูตรให้รองรับ สมรรถนะ

2.5 ออกแบบหลักสูตรเพื่อให้รองรับสมรรถนะและนำไปสู่การวิพากษ์ หลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จากกรอบเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของ กระทรวงศึกษาธิการ

2.6 กำหนดแนวการสอนโดยพิจารณาจากสมรรถนะเป็นหลัก

2.7 นำหลักสูตรไปใช้และประเมินผล

สรุปได้ว่า แนวทางพัฒนาสมรรถนะครูนั้นเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องการให้บุคลากรดังกล่าวมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นโดยมีขั้นตอนสำคัญ คือ ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผน การจัดการพัฒนาการดำเนินการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนาซึ่งแต่ละขั้นตอนยังมีกิจกรรม ปลีกย่อยอีกเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การทำงานเป็นทีม

1. ความหมายของการทำงานเป็นทีม

โดยนักวิชาการได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันและต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่า วิธีเดียวที่จะทำให้งานสำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงาน หมายถึง การทำงานที่มากกว่า กลุ่มคนที่มารวมกันเฉย ๆ เพราะทีมงานจะรวมความถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการผสมผสานสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะมีผลต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการสร้างทีมงานจึงเป็น การสร้างทีมงานที่มีการทำงานอย่างมีชีวิตชีวาแทนที่จะเป็นเหมือน เครื่องจักรและมีการประสานการทำงานของสมาชิกทุกคนในทีม

ให้มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันเมื่อพิจารณาจากความหมายดังกล่าว ข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมงานต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น สำหรับการสร้างทีมงานนั้นสรุปได้ว่า หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัย ปัญหาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายดังนั้น ผู้บริหารงานที่จะ ประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องหล่อหลอมทีมงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รู้จักหาวิธีจูงใจที่ให้ความ เหล่านี้ทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ

สุเมธ งามกนก (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีมงาน หมายถึง การทำงานของ เอก์บุคคลร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมงานเป็นการรวมตัวที่อาศัยความเข้าใจ ผูกพัน และความร่วมมือประสานช่วยเหลือให้คำแนะนำซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ชรินยา สุขย้อย, ปิยนันท์ ชุมปัญญา และวสุ จันทรแบน (2551) ได้ให้ความหมาย ไว้ว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึง การทำงานตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีการกำหนดบทบาทของสมาชิก มีการวางแผน การปฏิบัติงานตามแผนการตรวจสอบปรับปรุงเพื่อให้บรรลุผล

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน สมาชิกในทีมงาน มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันแต่มีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีความผูกพันมีความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กันที่ดีและต้องพึ่งพากัน

2. ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยได้ศึกษาความสำคัญของการทำงานเป็นทีมจากนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้ สวงน สุทธิเลิศอรุณ (2543) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของทีมนั้นจะช่วยให้ ความสำเร็จในงานได้ง่าย อีกทั้งยังก่อให้เกิดความสงบสุข ซึ่งตามนัยของมนุษย์ไม่สามารถอยู่คนเดียว ในสังคมได้จะต้องมีปฏิสัมพันธ์กันและเกี่ยวข้องกัน จึงจำเป็นที่จะต้องมีการเข้ากลุ่มและทำงาน เป็นทีมเพื่อบริหารและอำนวยความสะดวกช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ได้กล่าวไว้ว่าการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญและจำเป็น ต่อองค์กรในสมัยปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันในสังคมเป็นวิธีหนึ่งที่ยังคงได้นำมาใช้ปฏิบัติต่อสมาชิกใน องค์กรเพื่อช่วยให้การบริหารการทำงานในองค์กรได้ผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ทั่วโลกได้นำแนวคิด นี้ไปใช้ในการก่อตั้ง ชมรม หรือสมาคมเป็นต้น

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมมี ความสำคัญต่อองค์กรในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับทีมงาน การบริหารทีมงาน จำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ของกระบวนการในการบริหารให้กระจ่างชัดแจ้

ไม่ว่าจะเป็นหลักในการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบของทีมงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ ตลอดจนวิธีการกระตุ้นและจูงใจให้เกิดการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทีมงานได้ช่วยเหลือกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

Scott and Walker (1995) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของทีมงานที่จัดตั้งขึ้นมาเป็นอย่างดีและมีหลักการปฏิบัติที่ดีจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซาก
2. ช่วยเพิ่มความร่วมมือในการทำงาน
3. ช่วยให้เกิดความคิดเชิงนวัตกรรมใหม่ๆ มากขึ้น
4. ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น รอบคอบขึ้นและมีความสมบูรณ์ขึ้น
5. ช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน
6. ช่วยปรับปรุงผลิตผลและการบริการ
7. ช่วยเพิ่มผลผลิตและผลประโยชน์
8. ช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการทำงานภายในองค์กรหรือหน่วยงานให้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรวดเร็ว อีกทั้งยังช่วยกันทำงานต่างที่ซับซ้อนให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและจะเห็นได้ว่ามีผู้เห็นประโยชน์ที่เกิดจากการทำงานเป็นทีมไปใช้ในการบริหารองค์กรกันอย่างแพร่หลาย การทำงานเป็นทีมจึงเป็นที่ยอมรับและนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ

3. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมจากนักวิชาการดังนี้

สงวน ช้างฉัตร (2541) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย

1. ความเข้าใจและยอมรับภารกิจของกลุ่ม
2. การแสดงความคิดเห็นและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา
3. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
4. เคารพในบทบาทของสมาชิก
5. การให้ความร่วมมือประสานกันเป็นอย่างดี
6. การแสดงความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์
7. สามารถติดต่อสื่อสารกันอย่างสะดวก
8. ความสามารถประสานงานกับทีมงานอื่นได้

ฉันทนา จันท์บรรจง (2542) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย

1. จุดมุ่งหมายและความมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน
2. ผู้นำมีคุณสมบัติเหมาะสมกับคุณลักษณะของหัวหน้าทีม
3. สมาชิกมีคุณลักษณะที่เหมาะสม กล่าวคือ เป็นสมาชิกที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองเป็นผู้ยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของเพื่อน
4. ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก มีความเหนียวแน่น กลมเกลียวในสมาชิก เพื่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
5. วิธีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับข้อมูล ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดี
6. มีรูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
7. บรรยากาศของกลุ่มที่เป็นกันเอง เปิดเผยจริงใจ และยอมรับซึ่งกันและกัน

ทิสนา เขมมณี (2545) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกันต้องมีวัตถุประสงค์ในการมารวมกัน จะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หมายถึง บุคคลที่มารวมกันทำงานนั้นจะต้องมีบทบาทหน้าที่ดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม หมายถึงบุคคลที่มารวมกันทำงานนั้นจะต้องมีการสื่อความหมายต่อกันและกันเพื่อช่วยให้เกิดการดำเนินงานร่วมกัน
4. การร่วมมือประสานกันในกลุ่ม หมายถึง บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการประสานงานกันเพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ
5. การตัดสินใจร่วมกัน หมายถึง บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีโอกาสที่ร่วมกันตัดสินใจที่ทำได้ในระดับใดระดับหนึ่ง
6. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน หมายถึง บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องได้รับจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

ณัฐพันธ์ เซจรนันท์ และคณะ (2545) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ ดังนี้

1. เป้าหมาย (Goal) เป็นเรื่องที่สำคัญและขาดไม่ได้กับทุกทีม เพราะเป้าหมายที่ทุกคนร่วมจะทำให้เกิดการพัฒนาของทีม สมาชิกทุกคนต้องเข้าใจ มีส่วนร่วมและมีความผูกพัน

2. การแสดงออก (Expression) สมาชิกทุกคนในทีมมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรีภาพแต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น

3. ความเป็นผู้นำ (Leadership) สมาชิกทุกคนจะต้องเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

4. การแสดงความคิดเห็น (Consensus) สมาชิกทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นโต้ตอบและลงมติร่วมกันเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหาและปฏิบัติงานโดยไม่สร้างความกดดัน

5. ความไว้วางใจ (Trust) สมาชิกในทีมจะต้องเชื่อใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสามัคคีในหมู่คณะสนับสนุนการตัดสินใจในหมู่คณะ

6. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การทำงานจะอาศัยความคิดและความสามารถของสมาชิกทุกคนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของทีม
 อยุทธ เกษสาคร (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์การสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพจะต้องตระหนักถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

1. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนดำเนินงานเพื่อทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม

2. มีการวางแผนล่วงหน้าร่วมกันเพื่อสมาชิกจะได้รับรู้ว่าจะต้องเตรียมอะไรตามขั้นตอน

3. เข้าใจเป้าหมายวัตถุประสงค์ของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร

4. มีการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกด้วยระบบเปิด

5. แบ่งงานให้แต่ละคนรับผิดชอบอย่างชัดเจนตามความรู้ความสามารถของเอกบุคลเพื่องานจะได้ไม่ซ้ำซ้อน

6. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อทุกคนจะได้ช่วยกันคิดช่วยกันทำ

7. จัดกลุ่มที่มีความคิด ความรู้สึก ค่านิยม ความเชื่ออยู่กลุ่มเดียวกัน

8. เลือกสรรสมาชิกที่มีความสามารถเพื่อช่วยกันทำงานจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ ทีมจะอยู่รอดยากถ้าได้คนไม่มีคุณภาพ

9. สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคนได้ถูกต้องไม่ว่าจะทำงานด้วยความพอใจหรือความมั่นคง อันเป็นความสำเร็จในชีวิต

10. สามารถใช้ข้อขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย โดยการส่งเสริมให้กลุ่มสามารถทำงานร่วมกับกลุ่มอื่นได้

นำชัย เลวัลย์ (2549) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. ความกระจ่างชัดในวัตถุประสงค์และเห็นด้วยกับเป้าหมาย (Clear Objective and Agreed Goals) สมาชิกทุกคนจะต้องมีความเข้าใจเป้าหมายอย่างเด่นชัด และเต็มใจที่จะผูกพัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จ

2. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) สมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน

3. การสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน (Support and Trust) สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับ และให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ

4. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-Operation and Conflict) สมาชิกในทีม อุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี มีการสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้ สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีม ก็จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์

5. การปฏิบัติงานชัดเจน (Sound Procedure) สมาชิกในทีมจะอาศัยข้อเท็จจริง เป็นหลักในการตัดสินใจจากข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน มีการพูด การเขียน การทำงานในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ไข

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

7. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) ทีมจะต้องใช้เวลาในการประเมินพฤติกรรมและเรียนรู้ถึงความผิดพลาดในการทำงานของกลุ่ม จะต้องทบทวน อย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน อาจทบทวนระหว่างการทำงานหรือหลังจาก การทำงานเสร็จแล้ว

8. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) สมาชิกจะได้รับการพัฒนา อย่างมีแผน ตามความชำนาญของแต่ละบุคคล

9. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound Intergroup Relation) นอกจาก ความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มแล้ว จะให้กลุ่มอื่นเข้าใจและยอมรับและช่วยเหลือเมื่อจำเป็น ด้วยความเข้าใจและปราศจากการแข่งขัน

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551) กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย

1. เป้าหมาย (Goals) สมาชิกในการทำงานต้องมีความรับผิดชอบในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยสมาชิกในทีมงานต้องรับรู้เป้าหมาย และวางแผนให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง
2. บทบาท (Rules) สมาชิกทุกคนทำงานร่วมกัน จะมีการกำหนดบทบาทอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจบทบาทของตนเองและสมาชิกอื่นๆ ของทีมงาน
3. กระบวนการทำงาน (Procedures) มีการตรวจสอบกระบวนการทำงานในด้านต่างดังต่อไปนี้
 - 3.1 การตัดสินใจ โดยพิจารณาผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบในการตัดสินใจ วิธีการดำเนินการในการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - 3.2 การสื่อสาร โดยให้สมาชิกสามารถติดต่อสื่อสารกันอย่างอิสระเปิดเผยทั้งในทีมหรือระหว่างทีมงานกับสังคมภายนอก การสื่อสารกันจะทำให้เกิดความเข้าใจกันและกันเป็นอย่างดี
 - 3.3 การปรึกษาหารือ เป็นหัวใจของการทำงานเป็นทีม เพราะจะทำให้สมาชิกเข้าใจและยอมรับเป้าหมายของ อีกทั้งยังทำให้มีทัศนคติที่ดีและเป็นมิตรต่อกัน เนื่องจากสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมซึ่งกันร่วมในการตัดสินใจ ฉะนั้นบรรยากาศในทีมงานจึงเป็นบรรยากาศของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน
 - 3.4 ภาวะผู้นำ ผู้นำทีมงานต้องพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกทีมงานเพราะจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำทีมงานให้เหมาะสม เพื่อให้ทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน (Relationships) การทำงานเป็นทีมจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ อาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน ทำให้ต้องหาวิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน โดย
 - 4.1 สร้างความไว้วางใจ สมาชิกต้องไม่ดูถูกซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก และเห็นคุณค่าของกันและกัน หากมีปัญหาหรืออุปสรรคก็พร้อมจะช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น
 - 4.2 มีการเสียสละในการทำงานร่วมกัน สมาชิกต้องเสียสละแรงกายแรงใจรวมทั้งออกค่าใช้จ่ายบ้างในกรณีจำเป็น
 - 4.3 มีการให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มไม่ใช่รายบุคคล
 - 4.4 สร้างค่านิยมในการทำงาน โดยนำทีมงานใช้วิธีการกระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุกคนเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ได้องค์ประกอบของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู 7 ประการ ดังนี้ 1) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 3) ด้านความมีส่วนร่วม 4) ด้านการไว้วางใจ 5) ด้านการตัดสินใจ 6) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 7) ด้านการสมดุลงานในบทบาท ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม	สงวน ช่างฉัตร (2541)	พิศนา เขมมณี (2545)	ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2545)	ขงยุทธ เกษสาคร (2545)	ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542)	นำชัย แก้วชัย (2549)	ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551)	ความถี่	สรุปอันดับ
1.ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม			✓		✓	✓	✓	4	6
2. ด้านความสมดุลงานในบทบาท	✓				✓		✓	3	7
3. ด้านการกำหนดเป้าหมาย		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	1
4. ด้านการสื่อสารสร้างสรรค์	✓		✓	✓	✓	✓	✓	6	3
5. ด้านการมีส่วนร่วม	✓	✓			✓	✓	✓	5	4
6. ด้านความสัมพันธ์					✓		✓	2	8
7. ด้านการตัดสินใจ		✓		✓	✓		✓	4	5
8. ด้านความไว้วางใจ	✓		✓	✓	✓	✓	✓	6	2

จากตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้นำวิธีการจัดการด้านสมรรถนะการทำงานเป็นทีมมาเป็นกรอบแนวคิดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป และองค์ประกอบที่ผู้วิจัยเห็นว่าจำเป็นโดยการรวมไว้กับองค์ประกอบที่สัมพันธ์และใกล้เคียงกัน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านความไว้วางใจ 3) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 4) ด้านการมีส่วนร่วม 5) การตัดสินใจ 6) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 7) ด้านความสมดุลงานในบทบาทโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

1.1. ความหมายของการกำหนดเป้าหมาย

Larrie (1994) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป้าหมาย หมายถึง ข้อกำหนดที่ช่วยให้เราสามารถแยกประเภทความแตกต่างของเป้าหมายได้ มีเป้าหมายอยู่ 3 รูปแบบ

1. เป้าหมายหลัก (Essential Goals) เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินการเพื่อความก้าวหน้า กิจกรรมในทุก ๆ วันเพื่อการปรับปรุงเติมเต็มเพื่อผลสำเร็จ

2. เป้าหมายในการแก้ปัญหา (Problem Solving Goals) จุดมุ่งหมายเพื่อความเหมาะสมหรือเงื่อนไขที่ต้องการ เป็นกิจกรรมจำเป็นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ความเหมาะสมหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

3. เป้าหมายด้านนวัตกรรม (Innovative Goals) ทำบางสิ่งให้ดีขึ้นกว่าเดิม มีใช้กิจกรรมแก้ปัญหาแต่เป็นผลทางความคิดเกี่ยวกับการทำบางสิ่งให้ดีขึ้น กิจกรรมการทำแล้วทำให้ดีขึ้น เร็วขึ้น ถูกขึ้น ง่ายขึ้นหรือมีความปลอดภัยมากขึ้น

ทิสนา แคมมณี (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง บุคคลที่ร่วมกันทำงานจะต้องมีวัตถุประสงค์มารวมกลุ่มกัน จะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันหรือการทำงานเป็นทีมที่สมาชิกทุกคนต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน ซึ่งทำให้กำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด และการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้เกิดการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมส่งผลอันดีต่อการดำเนินงานของทีม

1.2 ความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญและลำดับขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมาย ดังนี้

Mullins (1985) ได้กล่าวไว้ว่า เป้าหมาย มีหน้าที่และความสำคัญดังต่อไปนี้

1. เป้าหมาย ช่วยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป้าหมายเน้นความมุ่งมั่นในกิจกรรมขององค์กรและทิศทางความพยายามของสมาชิก
2. เป้าหมาย เป็นพื้นฐานการวางแผนและควบคุมการจัดการที่สัมพันธ์กับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
3. เป้าหมาย เป็นแนวทางของการตัดสินใจและวินิจฉัยเพื่อการปฏิบัติ เป้าหมายลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจและป้องกันภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้น
4. เป้าหมาย มีอิทธิต่อโครงสร้างขององค์กรและช่วยกำหนดว่าจะใช้เทคโนโลยีอะไร

5. เป้าหมาย ช่วยพัฒนาความมุ่งมั่นของแต่ละคนและกลุ่มในการทำกิจกรรมในองค์การ เป้าหมายมุ่งเน้นความตั้งใจให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย
 6. เป้าหมาย บอกสภาพความเป็นจริงเป็นอย่างไร ธรรมชาติที่แท้จริงขององค์การและลักษณะของสมาชิกและบุคคลภายนอกขององค์การ
 7. เป้าหมาย เป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ
 8. เป้าหมาย เป็นพื้นฐานของการกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดนโยบายขององค์การเป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะ SMART ซึ่งมาจากอักษรต้นของคำว่า
 - 8.1 SPECIFIC เป้าหมายต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง ไม่ควรระบุให้กว้างจนเกินไป และไม่ใช้คำที่ต้องตีความ
 - 8.2 MEASURABLE เป้าหมายควรวัดได้เป็นตัวเลข ประเมินค่าเปรียบเทียบได้ และใช้ติดตามผลได้
 - 8.3 ACTION ORIENTED เป้าหมายต้องระบุถึงสิ่งที่จะกระทำและนำไปสู่การกำหนดกิจกรรมรองรับได้ชัดเจน
 - 8.4 REALISTIC เป้าหมายต้องเป็นจริงได้ แต่ไม่ง่ายจนเกินไป เป้าหมายที่ดีต้องมีความท้าทาย (Challenge) เพื่อนำไปสู่การคิดค้น ริเริ่ม วิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ
 - 8.5 TIMELY ต้องมีกรอบของระยะเวลาที่ชัดเจน แน่นนอน กำหนดไว้ซึ่งอาจจะเป็น รายวัน สัปดาห์ เดือน ไตรมาส ครึ่งปี หรือ 1 ปี ไม่ควรตั้งเป้าหมายที่ยาวนานเกินกว่า 1 ปี สำหรับเป้าหมายที่บรรลุในปีนั้น ก็จะมีการตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้น และท้าทายยิ่งขึ้นในปีถัดไปได้
- สรุปได้ว่า ความสำคัญของการกำหนดเป้าหมาย คือ เป้าหมายจะช่วยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นพื้นฐานของการวางแผน ช่วยพัฒนาความมุ่งมั่นแต่ละบุคคล ช่วยบอกสภาพความเป็นจริง และเป็นพื้นฐานของการประเมิน
- 1.3 ตัวบ่งชี้ของการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

ได้มีนักวิชาการนักการศึกษาได้กล่าวถึงกระบวนการและขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ดังนี้

ทิสนา แคมมณี (2545) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการการกำหนดเป้าหมายร่วมกันประกอบด้วย

 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน
 2. การรับรู้และเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน
 3. เป้าหมายมีความชัดเจน

ยงยุทธ เกษสาคร (2545) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการกำหนดเป้าหมายร่วมกันประกอบด้วย

1. เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. พยายามทำทุกวิถีทางในการบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ
3. ไม่ควรมุ่งแต่เอาชนะฝ่ายเดียวเพราะจะทำให้เกิดปัญหาต่อการบรรลุ

เป้าหมาย

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วย

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

แคสแม็ค (Kazemak, 1991) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการกำหนดเป้าหมายร่วมกันประกอบด้วย

1. มีความเข้าใจและยอมรับในเป้าหมายเดียวกัน
2. เป้าหมายมีความชัดเจนและสอดคล้องกับจุดประสงค์
3. เป้าหมายกับสมาชิกสนับสนุนเอื้อต่อกันและเข้ากันได้

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ของการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน การรับรู้และเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน เป้าหมายมีความชัดเจน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เข้าใจในวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายร่วมกันเป็นอย่างดีและสมาชิกควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

2. ความไว้วางใจ

2.1 ความหมายของความไว้วางใจ

มอร์แกน และฮันท์ (Morgan and Hunt, 1994) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึง สภาพความเป็นจริงเมื่อคนจำนวนหนึ่งเกิดความเชื่อมั่นโดยเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความเชื่อถือ (Reliability) และความซื่อสัตย์จริงใจ (Integrity) โดยมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและขนานกับกรอบแนวคิดทางการตลาดที่ศึกษาเรื่องบุคลิกภาพและจิตวิทยา

มัวร์แมน เดสซ์แพนด์ และซอลท์แมน (Moorman, Deshpande and Zaltman, 1992) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะวางใจ ต่อหุ้นส่วน

การแลกเปลี่ยนของคนคนหนึ่งด้วยความเชื่อมั่นซึ่งมีกรอบแนวคิดคือการรับรู้ว่าเป็นสมาชิก มีความเชื่อมั่นต่อองค์กรธุรกิจด้วยความสนใจอย่างที่สุดในระหว่างการปฏิบัติ

สเตอร์น (Stern, 1997) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึง พื้นฐานของความสัมพันธ์ทางการติดต่อสื่อสารในการให้บริการแก่สมาชิกในองค์กรด้วยความเต็มใจ ไว้วางใจต่อการบริการสมาชิก

สรุปได้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึง การเต็มใจ ยินยอมหรือเชื่อมั่นของผู้ที่ไว้วางใจต่อผู้ได้รับความไว้วางใจในลักษณะความสัมพันธ์ที่จะดำเนินต่อไปในการที่จะให้ผู้ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจได้กระทำทุกวิถีทางในการปกป้องผลประโยชน์ และไม่เอาัดเอาเปรียบผู้ที่ไว้วางใจซึ่งไม่สามารถทำเองได้

2.2 ความสำคัญของความไว้วางใจ

Morgan and Hunt (1994) ได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจสามารถประเมินได้จากความเชื่อมั่นของสมาชิกหรือผู้ที่ได้รับการบริการแต่ละรายจะได้รับความเชื่อมั่นจากสมาชิกที่แตกต่างกันและจะเกิดการประเมินได้เมื่อสมาชิกลูกค้าได้รับการบริการแล้วจะมีการเปรียบเทียบกับกฎหรือกติกากำหนดไว้

Sirdeshmukh, Singh and Sabol (2002) ได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจจะมุ่งที่ความไว้วางใจที่เกี่ยวข้องกับตัวองค์กรและพนักงานของผู้ให้บริการ ผู้ที่รับบริการจะประเมินระดับการรับรู้เกี่ยวกับความซื่อสัตย์จริงใจและสมรรถนะขององค์กรกับสมาชิกหรือพนักงานของผู้ให้บริการ

Bourdeau (2005) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของความไว้วางใจจะเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้ให้บริการที่จะสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า การเป็นที่พึ่งพาอาศัยได้ความซื่อสัตย์จริงใจความมีสมรรถนะในการให้บริการการให้บริการอย่างตรงไปตรงมาและเป็นประโยชน์ รวมทั้งความสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคตได้

สรุปได้ว่า ความสำคัญของความไว้วางใจ หมายถึง การที่สมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำและกล้าตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในทีมให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

2.3 ตัวบ่งชี้ของความไว้วางใจ

จากงานวิจัยของ เดมมิ่ง เอ็ดเวิร์ด (Deming Edwards) บิดาแห่งการควบคุมกระบวนการทางสถิติพบว่า ในการบริหารการจัดการแบบญี่ปุ่นสมัยใหม่และการจัดการแบบ Total Quality Management ปัญหาภายในองค์กร 93% เกิดจากการบริหารจัดการและเพียง 7% เท่านั้น ที่มีสาเหตุจากระดับความไว้วางใจภายในองค์กรของพนักงานมีระดับต่ำ การวิจัยทางสถิติในการสำรวจของ The Best Christian Places to Work พบว่า ระดับความคิดเห็นของคำถาม

“คุณเห็นว่าภายในหน่วยงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน” โดยแบ่งความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉย ๆ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จะมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับความพึงพอใจโดยรวมที่มีต่อสถานที่ทำงาน ในการกำหนดปัจจัยหลักที่มีผลต่อระดับความไว้วางใจโดยวิธีวิเคราะห์แบบ Multiple Regression พบว่า 5 ข้อความที่มีผลต่อระดับความไว้วางใจมากที่สุด ได้แก่

1. ในองค์กรได้การปฏิบัติต่อกันอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์
2. ภายในองค์กรมีการบริหารงานที่ดี
3. ผู้นำองค์กรได้แสดงความเมตตาต่อบุคลากรทุกระดับ
4. ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อ
5. องค์กรได้ให้ความสำคัญต่อพนักงานทุกคนแม้ว่าจะมีความแตกต่าง

ทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา ผลของการศึกษาพบว่า โมเดลสอดคล้องกับการศึกษาของสถาบัน IABC (International Association of Business Communicators) ที่ได้มีการวัดระดับความไว้วางใจภายในองค์กรจาก พนักงานของคนในองค์กรที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 100 ถึง 146,000 คนทั่วโลก โดยวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังกล่าว เพื่อระบุถึงหลักประเพณีบรรทัดฐาน และค่านิยมขององค์กรที่มีผลต่อระดับความไว้วางใจภายในองค์กรผลการศึกษาพบว่า 5 ปัจจัยที่มีผล ได้แก่

- 5.1 การคำนึงถึงพนักงาน
- 5.2 การเปิดเผยและความซื่อสัตย์
- 5.3 ความเข้ากันได้
- 5.4 ความน่าเชื่อถือ
- 5.5 ความสามารถและมีศักยภาพ

นอกจากนั้น โมเดลยังมีความสอดคล้องกับปัจจัยแห่งความไว้วางใจ 3 ประการ

ใน หนังสือ Trust in the Balance, Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern ซึ่งแต่งโดยโรเบิร์ต (Robert, 1997) ได้แก่

1. Achieving Results
2. Acting with Integrity
3. Demonstration Concern ดังนั้นจากการใช้ BCWI Model จะพบว่า

5 ขั้นตอน ในการสร้างองค์กรที่มีระดับความไว้วางใจสูง คือ

- 3.1 เปิดเผยและซื่อสัตย์
- 3.2 บริหารงานให้ดี
- 3.3 แสดงความเห็นอกเห็นใจแก่บุคลากรทุกคน

3.4 ใ้บุคคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลต่อบุคคลากรเอง

3.5 ให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคคล

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ของการไว้วางใจ ประกอบด้วย การเปิดเผยและซื่อสัตย์

ความน่าเชื่อถือความสามารถและมีศักยภาพบริหารงานให้ดีแสดงความคิดเห็นนอกเหนือใจแก่บุคคลากรทุกคนและใ้บุคคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลต่อบุคคลากรเอง

3. ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์

3.1 ความหมายของการสื่อสาร

McQuail (2005) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสาร หมายถึง การติดต่อกันระหว่างมนุษย์ด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ฝ่ายหนึ่ง รับรู้ความหมายของอีกฝ่ายหนึ่งและเกิดผลตอบสนองการให้ความหมายของการสื่อสารข้างต้นนั้น ไม่ใช่ความหมายที่สมบูรณ์เนื่องจากความหมายของการสื่อสารนั้นครอบคลุมการใช้ชีวิตประจำวันของคนเราในแทบทุกเรื่องและทุกเวลาทุกด้านทั้งด้านวิชาการ

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547) ให้ความหมายไว้ว่า การสื่อสารคือการถ่ายโอน (Transfer and Understanding of Meaning) ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจถูกต้องการสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) และเป็นเครือข่ายองค์กรหรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่าการติดต่อสื่อสารขององค์กร (Organization Communication)

จิตทิพ ชยธวัช (2548) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารเป็นการส่งมอบสารสนเทศและสิ่งที่มีความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันหรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง การถ่ายโอนข้อมูลหรือข้อความด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ฝ่ายหนึ่งรับรู้ความหมายของอีกฝ่ายหนึ่งและเกิดผลตอบสนองการให้ความหมายของการสื่อสารข้างต้นนั้น โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันหรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างความรู้ทางภาษาทักษะทางภาษาและความสามารถในการสื่อสาร เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ด้านภาษาไปใช้ในการสื่อสาร

3.2 ความสำคัญของการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์

กรีช สืบสนธิ์ (2537) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญ ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหาร เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอด เป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจผลงาน ฯลฯ การสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตนเองพอ ๆ กับทักษะในการบริหารงาน

2. เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน นำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และกับพนักงานโดยรวม

3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจ หากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถามกล้าที่จะออกความคิดเห็นต่างต่างและช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากขึ้น

4. ช่วยให้เกิดการปฏิบัติภารกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสานงานทำให้ทุก ๆ หน่วยงานทำงานในหน้าที่ของตนไปอย่างคล่องจงกับการทำงานหน่วยงานอื่น ๆ สะดวกมากขึ้นสำหรับผู้จัดการในการบริหารงานองค์การและความรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหวความต้องการของหน่วยงานอื่น ๆ จะทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรขององค์การทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสาร ย่อมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์ คิดที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นำองค์การไปสู่ความเจริญ การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ว่าคนนั้นจะอยู่ในระดับใดขององค์การย่อมทำให้ผู้ที่ได้รับเกิดความภาคภูมิใจ

เสนาะ ดิยาวาร์ (2530) ได้กล่าวไว้ว่าความสำคัญของการสื่อสารประกอบด้วย

1. การสื่อสารเกิดขึ้นตลอดเวลา
2. การสื่อสารมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
3. การสื่อสารทุกอย่างย่อมมีเป้าหมาย
4. การสื่อสารเป็นสิ่งคมอย่างหนึ่ง
5. การสื่อสารทุกอย่างจะแสดงให้เห็นสองลักษณะ คือ เนื้อหาสาระของการสื่อสารกับความสัมพันธ์ของผู้สื่อสารด้วยกัน
6. การสื่อสารเป็นเรื่องสลับซับซ้อน

สรุปได้ว่า การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอดเป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจในเป้าหมาย การสื่อสารเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างทีมงาน เข้าใจกันกล้าที่จะสื่อสาร กล้าแสดงความคิดเห็น ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.3 ตัวบ่งชี้ของการสื่อสาร

คเนล และสเวน (Canale and Swain, 1980) และเซวิกนอน (Savignon, 1982) ได้แยกองค์ประกอบของความสามารถในการสื่อสารไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสามารถทางด้านไวยากรณ์หรือโครงสร้าง (Grammatical Competence) หมายถึงความรู้ด้านภาษา ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับคำศัพท์ โครงสร้างของคำ ประโยค ตลอดจนการสะกดและการออกเสียง

2. ความสามารถด้านสังคม (Sociolinguistic Competence) หมายถึง การใช้คำและโครงสร้างประโยคได้เหมาะสมตามบริบทของสังคม เช่น การขอโทษ การขอบคุณ การถามทิศทางและข้อมูลต่าง ๆ และการใช้ประโยคคำสั่ง เป็นต้น

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

4. ความสามารถในการใช้กลวิธีในการสื่อความหมาย (Strategic Competence) หมายถึง การใช้เทคนิคเพื่อให้การติดต่อสื่อสารประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะการสื่อสารด้านการพูด เช่น การใช้ภาษา

ศศิมา สุขสว่าง (2547) การสื่อสารที่ดี เพื่อให้สามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมประกอบด้วย 7C's Model for Communication โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. C1-Complete มีความสมบูรณ์ครบถ้วน การสื่อสารที่ดีสารที่ส่งควรมีความครบถ้วนสมบูรณ์เสียก่อนที่จะส่งออกไปยังผู้รับสาร เพื่อให้เข้าใจจุดมุ่งหมายของการสื่อสารตรงกัน การสื่อสารที่สมบูรณ์จะช่วยให้

1.1 ช่วยพัฒนาองค์กร ให้ทุกคนเห็นเป้าหมายและทิศทางการเติบโตในทางเดียวกัน

1.2 นอกจากนี้ยังประหยัดค่าใช้จ่ายเนื่องจากไม่มีข้อมูลที่สูญหาย และไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการถ่ายทอดข้อความพิเศษหากการสื่อสารเสร็จสมบูรณ์

1.3 การสื่อสารที่สมบูรณ์จะให้ข้อมูลที่ถูกต้องไม่มีข้อสงสัยใด ๆ ในใจของผู้รับสาร

1.4 การสื่อสารที่สมบูรณ์จะช่วยให้การตัดสินใจได้ดีขึ้นโดยผู้รับสาร/ผู้อ่าน/ผู้รับข้อความตามที่ได้รับข้อมูลที่ต้องการและสำคัญทั้งหมด

2. C2-Conciseness กระชับ การสื่อสารที่ดีไม่จำเป็นต้องเขียนหรือพูดยาว ๆ หรือต้องปริมาณมาก ๆ แต่การสื่อสารที่ดีควรพูดหรือเขียนให้มีความสั้นกระชับ ลักษณะของการสื่อสารให้กระชับ เน้นเนื้อหาและข้อความที่สำคัญเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการใช้คำที่มากเกินไป โดยไม่มีความจำเป็น ข้อความที่กระชับไม่ซ้ำซ้อนกันจะช่วยให้ประหยัดเวลาและประหยัดค่าใช้จ่ายรวมทั้งดึงดูดผู้รับสารได้มากขึ้น ไม่เยิ่นเย้อยืดเยื้อยาวนาน่าเบื่อ

3. C3-Consideration พินิจพิเคราะห์/เห็นอกเห็นใจผู้อื่น การสื่อสารที่ดีต้องพิจารณาถึงมุมมองของผู้รับสารในด้านความคิด ความเชื่อ ระดับการศึกษา พยายามทำความเข้าใจผู้รับสาร ความต้องการ อารมณ์ และปัญหาของเขา เข้าไปนั่งในใจของผู้รับสาร เหมือนกับการ “เข้าไปสวมรองเท้าของคนอื่น” แล้วปรับเปลี่ยนถ้อยคำให้เหมาะสมกับผู้รับสาร ซึ่งจะก่อให้เกิดอารมณ์และปฏิกิริยาเชิงบวกกลับมา

4. C4-Clarity ชัดเจน การสื่อสารไม่ว่าจะด้วยการพูด การเขียน จะต้องเป็นการสื่อสารที่มีความชัดเจน เรียบง่าย เมื่อสื่อสารออกไปแล้ว ผู้รับสารต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจน เช่นเดียวกับผู้ส่งสาร ความชัดเจนในการสื่อสารมีคุณสมบัติดังนี้ทำให้เข้าใจง่ายขึ้น ความชัดเจนและความคิดที่สมบูรณ์จะช่วยเพิ่มความหมายของข้อความ เหมาะสม และเห็นเป็นรูปธรรม

5. C5-Concrete เป็นรูปธรรม การสื่อสารแบบชัดเจนและเป็นรูปธรรมด้วยข้อความประกอบด้วยข้อเท็จจริงและตัวเลขที่ชัดเจน ช่วยเพิ่มความมั่นใจ ซึ่งจะทำให้ไม่ถูกตีความผิดๆ

6. C6-Courtesy สุภาพ การสื่อสารที่สุภาพ เป็นมารยาทอย่างหนึ่งในการแสดงออกถึงความคิดและความรู้สึกของผู้ส่งสารที่จะถึงผู้รับสาร ดังนั้น จึงควรให้เคารพสิทธิของผู้รับสารที่จะได้สารที่ดี มีความสุภาพ โดยการคำนึงถึงมุมมองทั้งสองฝ่ายรวมทั้งความรู้สึกของผู้รับข้อความด้วย

7. C7-Correct ถูกต้อง ความถูกต้องเป็นสิ่งที่คุณส่งสารควรพิจารณาและตรวจสอบก่อนที่จะส่งสารออกไปว่าสารที่คุณส่งสารต้องการจะสื่อสารออกไป เป็นข้อมูลข่าวสารที่มีความถูกต้องชัดเจนหรือไม่ หากไม่ถูกต้องควรแก้ไขให้ถูกต้องก่อนที่จะส่งสารออกไป ความถูกต้องของการสื่อสารหมายถึงไม่มีข้อผิดพลาดทั้งทางไวยากรณ์ในการสื่อสารและข้อเท็จจริง การสื่อสารที่ถูกต้องมีคุณสมบัติดังนี้

7.1 ข้อความถูกต้อง และใช้ในเวลาที่ถูก

7.2 ใช้ระดับภาษาที่เหมาะสม

7.3 มีความแม่นยำและความถูกต้องของข้อเท็จจริงและตัวเลขที่ใช้ในข้อความ หากการสื่อสารถูกต้องจะช่วยเพิ่มระดับความเชื่อมั่นของผู้รับสารได้

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ของการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย มีความสมบูรณ์ครบถ้วน กระชับ มีความพินิจพิเคราะห์/เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม มีความสุภาพ และมีความถูกต้อง

4. ด้านการมีส่วนร่วม

4.1 ความหมายการมีส่วนร่วม

ณัฐพร แสงประดับ (2527) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่มซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าว เป็นเหตุเร้าใจให้การกระทำบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าว นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม ได้แก่ ความศรัทธาที่มีต่อความเชื่อถือตัวบุคคล ความเกรงใจที่มีต่อตัวบุคคลที่เคารพนับถือหรือมีเกียรติยศตำแหน่งทำให้การมีส่วนร่วมเป็นไปด้วยความเต็มใจ

สุจินต์ ดาววีระกุล (2527) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคคลสมัครใจเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อตนเอง และมีส่วนดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้ต้องไม่ใช่การกำหนดกรอบความคิดจากบุคคลภายนอกหรือองค์กรที่บุคคลได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานกิจกรรมในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งหรือทุกขั้นตอน รูปแบบการตัดสินใจของบุคคลในการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรและปัจจัยการผลิตที่มีอยู่จะต้องทำเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาชีวิตในทุก ๆ ด้านของตนเองที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม

ประพันธ์ พงษ์ชินพงษ์ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมเป็นผลมาจากการเห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความต้องการและทิศทางการเปลี่ยนแปลง ความเห็นพ้องต้องกันนั้นจะมีมากพอจนเกิดความคิดริเริ่มโครงการเพื่อการปฏิบัติการ กล่าวคือ ต้องเป็นการเห็นพ้องต้องกันของคนส่วนใหญ่ที่จะเข้าร่วม ปฏิบัติการนั้น และเหตุผลที่คนมาร่วมปฏิบัติการได้จะต้องตระหนักว่าการปฏิบัติการทั้งหมดโดยกลุ่มหรือในนามของกลุ่มหรือกระทำการผ่านองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องเป็นเสมือนตัวที่ทำให้การปฏิบัติการบรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกิจกรรมของทีม ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้าย รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการประเมินผลการทำงานของทีม การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง ส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก ตัวอย่างในการจัดการประชุม สมาชิกบางคนอาจเตรียมรายงาน เอกสาร การเสนอผลงาน ขณะที่บางคนจัดห้องประชุมเตรียมเครื่องมือ ไมโครโฟน และเทปบันทึกเสียง เป็นต้น การมีส่วนร่วมสร้างความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม ทำให้เกิดความร่วมมือและความทุ่มเทในการทำงาน ส่งผลให้เกิดผลดีต่อการทำงานเป็นทีม เพราะนอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันแล้วยังเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

4.2 ลักษณะของการมีส่วนร่วม

ธนภรณ์ เมทนีสุดดี (2543) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะแนวทางของการมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การร่วมคิด หมายถึง การมีส่วนร่วมในการประชุมปรึกษาหารือในการวางโครงการวิธีการติดตามผล การตรวจสอบและการดูแลรักษา เพื่อให้กิจกรรม โครงการสำเร็จผลตามวัตถุประสงค์

2. การร่วมตัดสินใจ หมายถึง เมื่อมีการประชุมปรึกษาหารือเรียบร้อยแล้ว ต่อมาจะต้องร่วมกันตัดสินใจเลือกกิจกรรมหรือแนวทางที่เห็นว่าดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด

3. การร่วมปฏิบัติตามโครงการ หมายถึง การเข้าร่วมในการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ เช่น ร่วมออกแรง ร่วมบริจาคทรัพย์ เป็นต้น

4. การร่วมติดตามและประเมินผลโครงการ หมายถึง เมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้วได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจตราดูแลรักษาและประเมินผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ

มณฑล จันทร์แจ่มใส (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคคลจะต้องมีและเกิดขึ้นมาโดยตลอด ทั้งนี้เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการมีส่วนร่วมในการวางแผนโครงการ การบริหารจัดการดำเนินงานตามแผน การเสียสละกำลังแรงงานของบุคคล ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ กำลังเงินหรือทรัพยากรที่มีอยู่

ประชุม สุวดีถิ (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะเงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของบุคคลเกิดจากพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. เป็นบุคคลที่จะต้องมีความสามารถที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้มีศักยภาพที่จะเข้าร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อาทิเช่น จะต้องมีความสามารถในการค้นหาความต้องการ วางแผนการบริหารจัดการ การบริการองค์กร ตลอดจนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
2. เป็นบุคคลที่มีความพร้อมที่เข้ามามีส่วนร่วม กล่าวคือ ผู้นั้นจะต้องมีสภาพทางเศรษฐกิจวัฒนธรรมและกายภาพที่เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมได้
3. เป็นบุคคลที่มีความประสงค์จะเข้าร่วม กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความเต็มใจสมัครใจที่จะเข้าร่วม เล็งเห็นผลประโยชน์ของการเข้าร่วม จะต้องไม่เป็นการบังคับหรือผลักดันให้เข้าร่วมโดยที่ตนเองไม่ประสงค์จะเข้าร่วม
4. เป็นบุคคลที่ต้องมีความเป็นไปได้ที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีโอกาสที่จะเข้าร่วมซึ่งถือว่าเป็นการกระจายอำนาจให้กับบุคคลในการตัดสินใจและกำหนดกิจกรรมที่ตนเองต้องการในระดับที่เหมาะสม บุคคลจะต้องมีโอกาสและมีความเป็นไปได้ที่จะจัดการด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า ลักษณะของการมีส่วนร่วม หมายถึง การร่วมคิดการร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติตามโครงการ ร่วมติดตามและประเมินผลโครงการ การเสียสละกำลังแรงงานของบุคคล ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ กำลังเงินหรือทรัพยากรที่มีอยู่ด้วยความเต็มใจและสมัครใจ

4.3 ตัวบ่งชี้ของการมีส่วนร่วม

ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

มงคล จันทร์ส่อง (2544) ได้กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนของการมีส่วนร่วมของบุคคล ประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วมจะต้องมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน การให้บุคคลเข้าร่วมกิจกรรมจะต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะทำกิจกรรมนั้น ๆ ไปเพื่ออะไร ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะได้ตัดสินใจดีกว่าควรเข้าร่วมหรือไม่

2. การมีส่วนร่วมจะต้องมีกิจกรรมเป้าหมาย การให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมจะต้องระบุลักษณะของกิจกรรมว่ามีรูปแบบและลักษณะอย่างไร เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถตัดสินใจได้ว่าจะเข้าร่วมกิจกรรมหรือไม่

3. การเข้าร่วมจะต้องมีบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมาย การที่จะให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นจะต้องระบุกลุ่มเป้าหมายด้วย อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปบุคคลกลุ่มเป้าหมายมักถูกจำกัดโดยกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมอยู่แล้วเป็นพื้นฐาน

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร ดังนี้

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

วรรณภา วงษ์วานิช (2549) ได้กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคคลมีลักษณะ ดังนี้คือ

1. การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนจนกว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลเสร็จสมบูรณ์
2. การมีส่วนร่วมที่ไม่แท้จริงคือ รูปแบบที่ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้องในลักษณะหนึ่งลักษณะใดหรือในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งเท่านั้น

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ของการมีส่วนร่วมประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการประชุม การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ในกิจกรรมต่าง ๆ และการมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์

5. ด้านการตัดสินใจ

5.1 ความหมายของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นคำที่มีความหมายตรงกับการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจสั่งการตรงกับภาษาอังกฤษว่า Decision Making มีนักวิชาการ นักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้มากมายดังนี้

เรมอล นันท์ศุภวัฒน์ (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกหลาย ๆ ทางที่มีอยู่ โดยใช้เหตุผลสนับสนุนที่ได้มาจากการรวบรวมข้อมูลและกำหนดปัญหาขึ้นและเลือกวิธีการแก้ปัญหาวิธีใดวิธีหนึ่งที่สามารถป้องกันภาวะแทรกซ้อนที่เกิดขึ้นมาได้

พูนสุข หิงคานนท์ (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจหมายถึงการพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลายทางเลือก เพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์นั้น ๆ

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาเลือกแนวทางที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด รวมทั้งมีความเป็นไปได้สำหรับนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้หมดไปหรือลดความรุนแรงของปัญหา

Houston (2000) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกต่าง ๆ หลาย ๆ ทางเลือก โดยมีการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ คิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล เพื่อเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับการจัดการกับปัญหาหรือเรื่องราวต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลคิด พิจารณา เพื่อแก้ปัญหาได้อย่างมีระบบ มีแนวทางในการรวบรวมข้อมูลและกำหนดปัญหา วิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดทางเลือกและการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

5.2 ความสำคัญของการตัดสินใจ

รังสรรค์ วงษ์บุญ (2542) ได้กล่าวไว้ว่า หน้าที่การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และจำเป็นจะต้องใช้การตัดสินใจในเกือบทุกบทบาทหน้าที่ที่জনันการบริหารยอมรับว่า “การบริหาร” ก็คือ “การตัดสินใจ” ยิ่งในปัจจุบันเป็นยุคที่มีการแข่งขันสูง ประกอบกับความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีทำให้องค์กรมีลักษณะที่เคลื่อนที่อยู่ตลอดเวลา (Dynamic) และมีความซับซ้อน การตัดสินใจของผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมจึงต้องทำด้วยความรวดเร็วถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ ดังนั้น

การตัดสินใจที่ดีจะก่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติที่มีคุณภาพ สามารถแก้ไขปัญหาได้บรรลุตามเป้าหมาย ลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ประหยัดเวลาแรงงานและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

ไซแสง โปธิโกสม (2543) ได้กล่าวไว้ว่าความสำคัญของการตัดสินใจ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ความสำคัญต่อองค์กรและความสำคัญต่อผู้บริหาร ซึ่งในด้านองค์กรจะทำให้เกิดความสำเร็จของงานตามเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากการทำงานในทุกวันบุคคลจะต้องพบกับปัญหาต่าง ๆ และทำให้เกิดโอกาสในตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งประสิทธิภาพในการตัดสินใจของบุคลากรจะส่งผลโดยตรงต่อเป้าหมายของหน่วยงาน ด้านผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงาน การตัดสินใจจะช่วยสร้างความสำเร็จของหน่วยงานตามขอบเขตความรับผิดชอบได้ โดยเฉพาะผู้บริหารกลุ่มที่มีการวางแผนกำหนดนโยบาย ภาวะเป็ยบวิธีการทำงานเมื่อผู้บริหารกลุ่มนี้ต้องเผชิญหน้ากับปัญหาจะสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากการวางแผนแนวทางไว้แล้วอย่างชัดเจน รวมทั้งยังมีส่วนช่วยสร้างความร่วมมือในการทำงานของบุคลากร เนื่องจากปัจจุบันการทำงานเป็นทีมถือว่าเป็นปัจจัยหลักในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการตัดสินใจคือ สิ่งสำคัญที่สุดและจำเป็นจะต้องใช้ การตัดสินใจในเกือบทุกบทบาทหน้าที่ หัวหน้าทีมจึงต้องทำด้วยความรวดเร็วถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ ดังนั้นการตัดสินใจที่ดีจะก่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติที่มีคุณภาพ สามารถแก้ไขปัญหาได้บรรลุตามเป้าหมาย ลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ประหยัดเวลาแรงงานและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

5.3 ตัวบ่งชี้ของการตัดสินใจ

Barnard (1982) ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดกระบวนการตัดสินใจไว้สอดคล้องกัน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดหรือระบุวัตถุประสงค์ (ทบทวน)
2. หาทางเลือก (สองทางหรือมากกว่า)
3. ประเมินทางเลือกในเป้าหมาย
4. จัดลำดับความสำคัญของทางเลือก
5. ตัดสินใจและกำหนดวิธีปฏิบัติ

Wren (1997) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการและขั้นตอนในการตัดสินใจแบ่งออกเป็น 10 ขั้นตอนดังนี้ คือ

1. ทบทวนสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
2. ประเมินสภาพแวดล้อมของสถานการณ์นั้น
3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการแก้ไขปัญหา
4. กำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

5. จัดลำดับความสำคัญของทางเลือก
6. ประเมินทางเลือก
7. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
8. กระทำการตัดสินใจ
9. ประเมินวิธีการตัดสินใจ
10. เลือกวิธีการตัดสินใจที่ดีที่สุดนำมาประเมินผลการตัดสินใจ

Gordon (1999) ได้กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนหรือกระบวนการของการตัดสินใจเป็น
กุญแจสำคัญที่จะทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis)
2. การตั้งวัตถุประสงค์ (Objective and Criteria Setting)
3. การค้นหาทางเลือก (Alternative Research)
4. การประเมินทางเลือก (Alternative Evaluation)
5. การตัดสินใจปฏิบัติ (Making the Decision)
6. การประเมินการตัดสินใจ (Evaluation of Decision)

Marquis and Huston (2000) ได้กล่าวไว้ใน Traditional Problem-Solving
Process ว่ากระบวนการตัดสินใจแบบดั้งเดิมนั้นแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาถึงปัญหา
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
3. การพิจารณาค้นหาทางเลือก
4. การประเมินผลทางเลือก
5. การตัดสินใจเลือกทางเลือก
6. การปฏิบัติตามทางเลือก
7. การติดตามประเมินผล

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ของการตัดสินใจประกอบด้วย การระบุปัญหา การตั้ง
วัตถุประสงค์และเป้าหมาย การค้นหาทางเลือก การประเมินทางเลือก การปฏิบัติตามทางเลือก
การประเมินผลลัพธ์ และการติดตามประเมินผล

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม

6.1 ความหมายของภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ฉันทนา จันทรบรรจง (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะ
เหมาะสม หมายถึง คุณลักษณะของหัวหน้าหรือผู้นำ ได้แก่ เป็นที่ยอมรับนับถือสมาชิกกลุ่มด้วย
ความจริงใจ เป็นคนเปิดเผยจริงใจ ซื่อสัตย์ เป็นกันเอง ไม่มีอิทธิพลครอบงำกลุ่ม ไม่เป็นเผด็จการ

ทุกรูปแบบ มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานสูง สามารถนำการประชุมได้อย่างดี ไม่ผูกขาดการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือกลุ่มเสมอ และสามารถนำผลงานเสนอผลงานให้กลุ่มและสาธารณะเข้าใจได้

นำชัย เลาวัลย์ (2549) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) หมายถึง หัวหน้าทีมจะต้องมีบทบาทผู้นำที่ดี เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติทุกอย่าง ไม่ผูกขาดเป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำจะกระจายไปทั่วกลุ่ม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำทีมต้องพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกทีมงาน เพราะจะได้นำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำทีมงานให้เหมาะสม เพื่อให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธร สุนทรายุทธ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึงอำนาจ หรือ อิทธิพลเหนือบุคคลแสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น อำนาจดังกล่าวเกิดจากการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่ม สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสม หมายถึง ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือสมาชิก อุดหนุน กล้าตัดสินใจ สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ตามสถานการณ์

6.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำที่เหมาะสม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำต่อองค์การไว้ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวได้ว่า ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์การจะประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน จะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในหน่วยงานหรือองค์การมักก่อให้เกิดความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใดถ้าผู้บริหารในหน่วยงานหรือองค์การมีภาวะผู้นำที่มี

คนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ องค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน เช่น การจัดบุคคลทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์การมีภาวะผู้นำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศ ชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การ

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานหรือองค์การเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้น ผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์การที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ ให้รอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

ไอเซนฮาว (Eisenhower, 1968) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่สามารถโน้มนำให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจกระทำในสิ่งที่ผู้นำนั้นต้องการด้วยความเต็มอกเต็มใจนั้นมาจากการที่ผู้อื่นก็มีความต้องการจะกระทำสิ่งนั้น ๆ

แบร์, คาร์ดเวล และมิลลิแกน (Beare, Coldwell and Millikan, 1989) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องให้ความสนใจภาวะผู้นำในสองมิติ คือ มิติด้านความสำเร็จในภาระงานที่ถืออยู่ และมิติการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก

พิชญลักษณ์ พิชญกุล (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่จะสามารถชักจูงให้บุคลากรทำงานจนเป็นผลสำเร็จนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำ การสั่งการเป็นเรื่องที่ไม่ยากลำบาก แต่การสั่งการแล้วบุคลากรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยภาวะผู้นำ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญสำหรับผู้นำคือ ความมีวุฒิภาวะ ความยืดหยุ่น ความเป็นผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ มีความมั่นใจในตนเอง และนอกจากนี้ในส่วนของพฤติกรรมผู้นำ แนวใหม่ พบว่า การมองการณ์ไกล การสร้างความไว้วางใจ การสร้างทีมงาน การเพิ่มอำนาจปฏิบัติการเป็นแบบอย่างที่ดี ภาวะรับผิดชอบและความคิดสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ควรพึงมี

อยู่ในตัวผู้นำจากทัศนคติของบุคคลต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีความจำเป็นกับบุคคลหรือผู้นำในการปฏิบัติให้ได้ผลตามเจตนารมณ์แต่จะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและความสามารถในการแสดงบทบาทต่อผู้อื่น เราควรนำแนวทางการแสดงถึงภาวะผู้นำมาใช้ตามสภาพการณ์และความเหมาะสมของงาน บุคลากรและลักษณะของหน่วยงานหรือองค์การ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ คือ การดำเนินการให้งานประสบผลสำเร็จ ผู้นำจะเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศในองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานและผู้นำมีศิลปะในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

6.3 ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำที่เหมาะสม

มีนักวิชาการนักการศึกษาได้แบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เหมาะสม ดังนี้ เฮาส์ (House, 1977) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เหมาะสม ประกอบด้วย

ประกอบด้วย

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

ตามเป้าหมาย

ดาฟท์ (Daft, 2003) ได้กล่าวไว้ว่า การใช้กระบวนการทั้ง 8 ขั้นตอนนี้ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่เหมาะสม ประกอบด้วย

1. ขั้นที่ 1 ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกให้มีการตอบสนองโดยฉับพลัน โดยผู้นำต้องเห็นความสำคัญว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริง'
2. ขั้นที่ 2 สร้างความร่วมมือที่นำไปสู่การรวมกำลัง เพื่อให้เกิดอำนาจอย่างเพียงพอที่จะไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงและเพื่อการพัฒนาความรู้สึกเป็นทีมงาน
3. ขั้นที่ 3 พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยผู้นำรับผิดชอบในการสร้างกฎเกณฑ์และพัฒนาวิสัยทัศน์ ซึ่งจะนำไปสู่ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากลยุทธ์การเป็นทีม
4. ขั้นที่ 4 สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ให้ผู้ร่วมงานทุกคนรับทราบ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดกิจกรรมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยจัดให้มีการสื่อสารในเรื่องนี้อย่างน้อย 10 ครั้ง

5. ขั้นที่ 5 มอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อจะได้มีการดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์

6. ขั้นที่ 6 สร้างชัยชนะในระยะสั้น เมื่อดำเนินกิจกรรมไปได้ระยะหนึ่ง ผู้นำควรวางแผนปรับปรุงวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานโดยให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วม

7. ขั้นที่ 7 รวมพลังของทุกคนในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยมีการเปลี่ยนโครงสร้างและนโยบายให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ แต่ต้องไม่ให้เกิดการเผชิญหน้ากัน ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงงานบางอย่าง ผู้นำอาจต้องจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานด้วย

8. ขั้นที่ 8 กำหนดรูปแบบใหม่ ๆ ในวัฒนธรรมองค์กร เป็นการติดตามผลเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับลักษณะนิสัย ความเชื่อและความรู้สึกด้านจิตใจ โดยจะมีการทดแทนด้วยค่านิยมและความเชื่อใหม่ ตลอดจนสร้างความรู้สึกให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ

ธีระ รุญเจริญ (2550) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมประกอบด้วย

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

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำที่เหมาะสม ประกอบด้วย การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม การสร้างแรงดลใจภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การมุ่งมั่นสัมพันธ์เป็นรายคน การกระตุ้นการใช้ปัญญา มอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรและรวมพลังของทุกคนในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

7. ความสมดุลในบทบาท

7.1 ความหมายของบทบาท

ยนต์ ชุ่มจิต (2544) ได้ให้ความหมายไว้ว่าบทบาท คือ ภาระหน้าที่ต้องรับผิดชอบสถานภาพของแต่ละบุคคล หมายความว่า บุคคลใดมีสถานภาพหรือตำแหน่งอย่างใดก็ต้องรับผิดชอบตามสถานภาพหรือตำแหน่งของตนที่ได้มา

ปราโมทย์ คล้ายศิริ (2545) ได้ให้ความหมายว่า บทบาท คือ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกตามหน้าที่หรือตำแหน่งที่มีอยู่ให้เป็นที่รู้เห็นของบุคคลอื่น ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจตรงกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือไม่ก็ได้

จารุพร เพ็งสกุล (2545) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงตามตำแหน่งหรือสถานะทางสังคมที่บุคคลนั้น ๆ ดำรงตำแหน่งอยู่ ซึ่งมีทั้งบทบาทที่ปฏิบัติจริง (Role Behavior) กับบทบาทตามความคาดหวังของบุคคลอื่น (Role Expectation) ซึ่งบางครั้งอาจสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของสมาชิกในชุมชน

ณรงค์ เส็งประชา (2541) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาท คือ พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามสถานภาพ บทบาทเป็นพฤติกรรมที่สังคมกำหนดและคาดหวังให้บุคคลต้องกระทำตามหน้าที่ เช่น เป็นครูต้องสอนนักเรียน เป็นตำรวจต้องพิทักษ์สันติราษฎร์ ทหารต้องเป็นรั้วของชาติ บุตรต้องเชื่อฟังบิดามารดา เป็นต้น

สรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ได้แสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละบุคคล ซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกันไป

7.2 ประเภทและความสำคัญของบทบาท

เมื่อคนเราติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นมากขึ้นย่อมจะต้องแสดงบทบาทหลายบทบาทมากขึ้นตามคู่บทหรือตามสถานภาพอันเกิดจากความสัมพันธ์อื่น ๆ และบางครั้งบทบาทที่เกิดขึ้นอาจเกิดการขัดแย้งกันได้ เช่น ขณะที่เขาจะแสดงบทบาทเป็นผู้บังคับบัญชา แต่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในหน่วยราชการที่เขารับผิดชอบเป็นบิดาของเขา ในสถานภาพนี้ที่เป็นบุตรเขาจะต้องเชื่อฟังบิดาต้องเคารพบิดา ดังนั้นในกรณีเช่นนี้ย่อมทำให้เกิดความอึดอัดใจและจำเป็นต้องหาทางเลือกในการปฏิบัติลักษณะเช่นนี้จะเป็นปัญหาที่เกิดจากบทบาทขัดแย้งกัน เมื่อบุคคลได้ดำรงตำแหน่งในสังคมย่อมจะต้องแสดงบทบาทตามตำแหน่งนั้น ๆ ตำแหน่งเดียวกัน แต่ผู้ดำรงตำแหน่งคนละคนอาจมีบทบาทแตกต่างกันไป เพราะต่างคนต่างมีนิสัยความคิด ความสามารถ การอบรม กำลังใจ มุมเหตุจูงใจความพอใจในสิทธิหน้าที่ สภาพของจิตใจจึงต้องจำเป็นต้องปฏิบัติตามบทบาทของตนให้ดีที่สุด

Broom and Selznick (1973) ได้จำแนกบทบาทออกเป็น

1. บทบาทตามอุดมคติ (Ideal Role) เป็นบทบาทในอุดมคติที่มีการกำหนดสิทธิหน้าที่ระบุเป็นลายลักษณ์อักษรหรือมีตัวบทกฎหมาย ระเบียบ กำหนดให้กระทำกิจกรรมในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ
2. บทบาทที่เป็นจริง (Performed Role) เป็นบทบาทที่บุคคลได้กระทำจริง ซึ่งจะขึ้นกับการสังเคราะห์จากความเชื่อ ความหวัง การรับรู้ และประสบการณ์ของผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่ง ทั้งยังต้องพิจารณาถึงความกดดันขีดจำกัดและโอกาสในแต่ละสังคม ในระยะเวลานั้น ๆ ด้วย
3. บทบาทที่ควรปฏิบัติ (Perceived Role) เป็นบทบาทที่ผู้ดำรงตำแหน่งเชื่อหรือหวังว่าควรกระทำตามตำแหน่งที่ได้รับแต่ยังไม่ได้กระทำ ซึ่งอาจจะไม่เหมือนกับบทบาทในอุดมคติ (ไม่มีอยู่ในระเบียบ, กฎหมาย) และบทบาทที่กระทำจริง นอกจากนี้บทบาทที่ควรกระทำยัง

ขึ้นกับความแตกต่างขององค์กรความคิดนี้ ประสบการณ์และการรับรู้ของผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละคนด้วย

สรุปได้ว่า ความสำคัญของบทบาท หมายถึง การที่คนเราติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นมากขึ้น ย่อมจะต้องแสดงบทบาทหลายบทบาทมากขึ้นตามคู่บทหรือตามสถานการณ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์อื่น ๆ และบางครั้งบทบาทที่เกิดขึ้นอาจเกิดการขัดแย้งกันได้ เพราะต่างคนต่างมีนิสัยความคิด ความสามารถ การอบรม กำลังใจ มุมเหตุจูงใจความพอใจในสิทธิหน้าที่ สภาพของจิตใจจึงต้องจำเป็นต้องปฏิบัติตามบทบาทของตนให้ดีที่สุด

7.3 ตัวบ่งชี้ของด้านความสมดุลในบทบาท

จักรรัช ธีระกุล (2542) ได้กล่าวไว้ว่าบทบาทประกอบด้วย

1. ข้อบัญญัติของสังคม (Prescribed Role) หรือบทบาทอุดมคติบทบาทอุดมคติจะกำหนดสิทธิและหน้าที่ให้กับตำแหน่งทางสังคม เช่น จะบอกให้ทราบถึงความคาดหวังต่อผู้เป็นพ่อและแม่ว่าสังคมมีไว้อย่างไร เข้ามีพันธะต่อใครอย่างไร และจะเรียกร้องจากใครได้แค่ไหนเพียงไร

2. บทบาทที่บุคคลเข้าใจ (Perceived Role) ซึ่งจะขึ้นอยู่กับความเชื่อที่บุคคลเข้าใจว่าจะต้องทำในตำแหน่งเฉพาะของเขา รวมทั้งการตีความสถานการณ์ของบุคคลเอง ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องตรงกับบทบาทอุดมคติ ในทำนองเดียวกันบุคคลซึ่งเราจะต้องติดต่อด้วยนั้นก็อาจแตกต่างกันในด้านแนวความคิด ดังนั้นในการพิจารณาบทบาทที่บุคคลกระทำต่อกันนั้นไม่เพียงสรุปเอาว่าบรรทัดฐานต่าง ๆ ของสังคมนั้นจะได้รับการยอมรับหรือเข้าใจจากบุคคลต่าง ๆ ไปในแนวเดียวกัน

3. บทบาทที่เป็นจริง (Actual Role) เป็นบทบาทที่บุคคลลงมือกระทำจริง ๆ ซึ่งสิ่งที่บุคคลปฏิบัติจริงนั้นอาจเกินเลยไปกว่าความเชื่อทางสังคม ความคาดหวังของคนอื่นหรือความเข้าใจของบุคคลเอง แต่ขึ้นกับเงื่อนไขของบุคลิกภาพเฉพาะตัวและประสบการณ์ของเขาเองด้วย

ดิเรก พลเลิศ (2533) ได้แบ่งลักษณะของบทบาทตามภารกิจและความรับผิดชอบไว้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. บทบาทที่จำเป็นต้องกระทำหรือบทบาทตามกฎหมาย เป็นบทบาทที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรจะมีปรากฏอยู่ตามระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งต่าง ๆ ที่กำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จำเป็นจะต้องกระทำหรืองดเว้นกระทำ ถ้าไม่กระทำหรืองดเว้นการกระทำจะต้องมีความผิด

2. บทบาทอันควรกระทำหรือบทบาทอันควร จะเป็นบทบาทที่กำหนดไว้ตามกฎหมายแต่องค์กรหรือสังคม มุ่งหวังให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ควรปฏิบัติหรือควรกระทำแม้ว่าจะมิได้กำหนดไว้เป็นกฎหมายก็ตาม

วงเพชร สุรัตน์กวีกล (2542) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทเป็นรูปธรรมเห็นได้จากการกระทำที่แสดงออกมา บทบาท มี 3 ด้าน คือ

1. บทบาทในอุดมคติ (Ideal Role) ได้แก่ บทบาทอันกำหนดไว้ตามความคาดหวังของบุคคลทั่วไปในสังคม เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เป็นแบบฉบับที่สมบูรณ์ ซึ่งผู้ที่มีสถานภาพนั้น ๆ ควรกระทำต่ออาจมีใครที่ทำหรือไม่มีใครทำตามนั้นก็ไม่ได้

2. บทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือรับรู้ (Perceived Role) เป็นบทบาทอันบุคคลคาดคิดด้วยตนเองว่าควรเป็นอย่างไร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลด้วย

3. บทบาทที่แสดงออกจริง (Actual Role) เป็นการกระทำที่บุคคลปฏิบัติจริง ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์เฉพาะหน้าในขณะนั้นด้วย ทำให้การแสดงบทบาทแตกต่างกันไป

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ของความสมดุลในบทบาท ประกอบด้วย การปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนดปฏิบัติตามบทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือคาดคิดไว้ แสดงออกตามบทบาทที่เป็นจริง และปฏิบัติตามบทบาทที่เหมาะสม

การพัฒนาครู

1. ความหมายของการพัฒนาครู

การพัฒนาครูในแต่ละโรงเรียนให้มีศักยภาพ มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เพราะผลสำเร็จคือ คุณภาพของผู้เรียน ดังนั้น ครูจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งในโรงเรียน

ยนต์ ชุ่มจิต (2553) ได้กล่าวไว้ว่า ครูคือผู้อบรมสั่งสอนศิษย์หรือถ่ายทอดความรู้ให้แก่ศิษย์ ซึ่งภารกิจสำคัญของครูคือการสอนซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการผสมผสานทั้งศาสตร์และศิลป์ ต้องศึกษาเล่าเรียนให้แตกฉานและใช้ความสามารถเฉพาะตัวรวมทั้งบุคลิกลักษณะ วาทศิลป์ลีลาในการสอน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีได้เฉพาะตัวบุคคล

พิมพ์พันธ์ เศษุคุปต์ และเพยาวี ยินดีสุข (2557) ได้กล่าวไว้ว่า ครูเป็นภูมิปัญญาที่สำคัญในการพัฒนาผู้เรียน ครูต้องเป็นตัวทวีคูณในการนำเด็กเข้าสู่ระบบของการเรียนรู้ บทบาทของครูต้องเปลี่ยนจากผู้บอกความรู้ (Telling, Talking) มาเป็นผู้ให้ผู้เรียนใช้กระบวนการ (Process) คิดค้นหาความรู้ด้วยตนเอง แก้ปัญหาด้วยตนเอง ครูต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอน (Teacher) มาเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้เตรียมประสบการณ์ สื่อการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้ศึกษาด้วยตนเอง

อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา (2550) ได้กล่าวไว้ว่า ครูต้องเป็นตัวอย่างของคุณธรรม มีคุณค่าความเป็นมนุษย์หรืออุปนิสัยที่ดีงาม เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ ครูต้องเป็นแบบอย่างของสิ่งที่

ครูครูปรรณานาจะให้นักเรียนเป็น ต้องเปลี่ยนบทบาทของตัวเอง ควรหาทางแนะนำให้ผู้เรียนได้หาความรู้และคำตอบด้วยตัวเอง

ทิตินา แคมมณี (2555) ได้กล่าวไว้ว่า ครูต้องพัฒนาการสอนอยู่เสมอ ไม่มีวิธีการสอนวิธีใดที่ดีที่สุด ครูควรเลือกวิธีการสอนที่หลากหลาย เพราะจะช่วยให้การสอนบรรลุผล การที่ผู้สอนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสอนยิ่งมากเท่าไรก็จะช่วยให้มีทางเลือกมากขึ้นเท่านั้น ทำให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนอยู่เสมอ

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2557) ได้กล่าวไว้ว่า ครูต้องพัฒนาการสอนใหม่ให้มีคุณค่าและสอดคล้องกับโลกยุคใหม่ คำนึงถึงหลักคิด 4 ประการ คือ มองปัญหาที่จะศึกษาเรียนรู้ (Problem-Based) สอนโดยนำการวิจัยมาแก้ปัญหา (Research-Based) ผลของการเรียนการสอน โดยกระบวนการวิจัยค้นคว้าจะต้องออกมาเป็นผลผลิต (Productivity-Based) และนำผลผลิตนั้นมาวิเคราะห์วิจารณ์อย่างตีจนตกผลึกในความรู้ชั้น (Crystal-Based) แล้วกระบวนการเหล่านี้มาผสมผสานกันเพื่อพัฒนาผู้เรียน

สรุปได้ว่า การพัฒนาครู หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ ทักษะความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้ก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ เทคโนโลยี ค่านิยมและวัฒนธรรมทางสังคม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. ความสำคัญของการพัฒนาครู

การพัฒนาครูให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในภาวะปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ การจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาครูจึงมีความสำคัญด้วยเหตุดังกล่าวมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาครู ดังนี้

ยนต์ ชุ่มจิต (2553) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาครูว่า เนื่องจากครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาสังคมและพัฒนาชาติบ้านเมือง เพราะว่าครูต้องทำหน้าที่พัฒนาบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาบุคคลให้มีความเจริญงอกงามอย่างเต็มที่ จนกระทั่งให้ความรู้ความสามารถเหล่านั้นไปพัฒนาชาติบ้านเมืองต่อไป ดังนั้นการพัฒนาครูจึงเป็นงานที่ทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาครูว่า โลกในยุคไร้พรมแดนมีการเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาการเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องรวดเร็ว ไร้ขอบเขตและหลั่งไหลไปสู่ส่วนต่าง ๆ ของโลกอย่างไม่หยุดยั้ง การแข่งขันของโลกเปรียบเทียบกับในเชิงความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาการ ความรู้เป็นพลังอำนาจที่สำคัญในการพัฒนาวิทยาการและการแข่งขันของโลก การศึกษานับเป็นปัจจัยเบื้องต้นในการเสริมสร้างให้คนมีความรู้เพื่อพัฒนา

ประเทศทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมได้อย่างสมดุล สอดคล้อง และเหมาะสม กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศ ระบบการจัดการศึกษาของชาติ จึงคาดหวังที่จะ ผลิตพลเมืองของประเทศที่มีคุณภาพ สามารถปรับตัวและเผชิญหน้ากับสภาพการณ์ของสังคมโลกที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างสมดุลและเหมาะสม มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเอง ครอบคลุม ชุมชน ตลอดจนประเทศชาติให้ก้าวหน้าบนหลักการของความมีเหตุผล ความถูกต้อง มีความดีงาม และความเหมาะสมของสภาพแวดล้อม

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการพัฒนาครูเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้ครูสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้านวิทยาการและ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกเกี่ยวกับ เครื่องมือเครื่องใช้ทางเทคโนโลยี และเพื่อพัฒนาสถานศึกษา ให้มีความเจริญก้าวหน้า

3. การจัดการเรียนรู้

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2543) ได้กล่าวถึงบทบาทของครูที่สำคัญหลายประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการประเมินองค์รวมที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญดัชนีชี้วัด
 - 1.1 มีความรู้และทักษะในวิชาที่สอน
 - 1.2 ศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล
 - 1.3 จัดทำแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้สามารถปฏิบัติได้และนำไปใช้ ให้เกิดผลจริงต่อผู้เรียน
 - 1.4 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะ
 - 1.5 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการให้ผู้เรียนได้รับ การพัฒนาอย่างครบถ้วนตามธรรมชาติของวิชา เพื่อฝึกให้ผู้เรียนทำงานร่วมกับผู้อื่นและมีความ รับผิดชอบต่อกลุ่ม
 - 1.6 ใช้สื่อ เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เหมาะสมในการ จัดการเรียนรู้
 - 1.7 จัดการเรียนรู้เพื่อปลูกฝังและส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรมของผู้เรียน
 - 1.8 ประเมินพัฒนาการของผู้เรียนตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลายและ ต่อเนื่อง
 - 1.9 นำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนและปรับปรุงการเรียนรู้อ
 - 1.10 เอกสารหรือหลักฐานที่แสดงถึงพัฒนาการของผู้เรียน
2. ความสามารถในการพัฒนาและประเมินหลักสูตรดัชนีชี้วัด

- 2.1 รู้เป้าหมายของหลักสูตรและเป้าหมายการจัดการศึกษา
- 2.2 ใช้หลักสูตรให้สอดคล้องกับผู้เรียนและท้องถิ่น
- 2.3 มีเอกสารหรือหลักฐานในการพัฒนาหลักสูตรตามเป้าหมายของหลักสูตร
- 2.4 มีส่วนร่วมในการประเมินหลักสูตรและนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตร
3. ความสามารถในการศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ด้วยชีวิต
- 3.1 มีการนำผลการศึกษา ค้นคว้า วิจัยไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้
- 3.2 มีการนำผลการศึกษา ค้นคว้า วิจัยไปใช้ในการแก้ปัญหา และพัฒนาการเรียนการสอน
- 3.3 มีผลงานจากการศึกษา ค้นคว้า วิจัยและนำไปใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้
4. ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการด้วยชีวิต
- 4.1 เป็นที่ยอมรับในทางวิชาการและสามารถให้คำแนะนำช่วยเหลือเพื่อนครู
- 4.2 มีผลงานริเริ่มสร้างสรรค์ในทางวิชาการ
- 4.3 มีผลงานบุกเบิกทางวิชาการ หรือเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการ
- ดวงกมล สิ้นเพ็ง (2551) กล่าวว่า บทบาทของครูในการพัฒนาผู้เรียนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ นั้น ครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ เป็นหัวใจของการจัดการเรียนรู้ในระบบโรงเรียน ครูเป็นผู้ที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ผู้เรียนและชุมชน เพื่อร่วมมือกันพัฒนาผู้เรียน บทบาทครูสามารถดำเนินหลายด้าน ได้แก่
1. ด้านการพัฒนาหลักสูตร เพื่อให้เป็นหลักสูตรที่มุ่งส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข
 2. ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
 3. ด้านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ด้านพัฒนาผู้เรียน โดยจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนตามความสนใจ ความสามารถ ความถนัด ผู้เรียนได้พัฒนาทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ คุณธรรม จริยธรรม สังคม และการบำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวม
 4. ด้านการประเมินผลการเรียนรู้ จากเดิมเป็นการประเมินเพื่อสรุปผลการเรียนมาเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียน ด้วยวิธีที่หลากหลาย โดยประเมินผลตามสภาพจริง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ

5. ด้านการผลิต/ใช้สื่อการเรียนรู้ เพื่อช่วยส่งเสริมให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีคุณค่า และมีประสิทธิภาพ เกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว กว้างขวาง และมีวิจารณ์ญาณในการเลือกใช้เลือกเก็บ ข้อมูลจากสื่อ และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ

6. ด้านการแนะแนวและเป็นพี่ปรึกษาแก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถค้นพบและพัฒนาศักยภาพของตน เสริมสร้างทักษะชีวิต วุฒิภาวะทางอารมณ์ เพื่อให้คำปรึกษาแก่ผู้เรียนทั้งด้าน ชีวิต การศึกษา อาชีพ การพัฒนาตนในด้านต่าง ๆ

7. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง เพื่อความร่วมมือในการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้าน ร่างกาย จิตใจ การเรียน การทำกิจกรรมต่าง ๆ การพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์

8. ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน เพื่อให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียนในด้านการเป็นแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและผู้เรียนได้มีโอกาสบริการชุมชนในกิจกรรมต่างต่าง ๆ ตลอดจนความร่วมมือพัฒนาชุมชนให้มีความปลอดภัย

สุคนธ์ สิ้นธพานนท์ และคณะ (2554) กล่าวว่า บทบาทครูในการเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

1. สำรวจและศึกษาประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เรียน
2. กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้แก่ผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
3. ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. จัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนการสอน
5. จัดเตรียมและใช้สื่อให้เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนการสอน
6. การประเมินความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้เรียน
7. เตรียมการวัดและประเมินผลให้ตรงกับเป้าหมายการเรียนรู้

ฉันทิ ธาตุทอง (2552) กล่าวว่า ครูต้องมีหลักการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการสืบค้น สำรวจภายในตนเอง เพื่อการพัฒนาจิตใจอย่างแท้จริง เพื่อให้ให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้จึงกำหนด หลักการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

1. หลักการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ (Contemplation)
2. หลักความรักความเมตตา (Compassion)
3. หลักการเชื่อมโยงสัมพันธ์ (Connection)
4. หลักการเผชิญหน้ากับความจริง (Confronting)
5. หลักความต่อเนื่อง (Continuity)
6. หลักความมุ่งมั่น (Commitment)
7. หลักชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community)

8. หลักความเป็นสากล (Neutral)
9. หลักความเป็นวิชาการ (Academic)
10. หลักการเรียนรู้แบบบูรณาการและผสมผสานศาสตร์ (Integrative Transcripnary Learning)
11. หลักการประยุกต์ใช้ได้หลากหลาย (Applied)
13. หลักการมีปัญญาแห่งตน (Original Wisdom)
14. หลักการเรียนรู้แบบองค์รวม (Holistic)

ชนาธิป พรกุล (2543) ได้กล่าวไว้ว่า วิธีสอนที่ครูเป็นศูนย์กลางต้องเปลี่ยนให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ครูต้องหาทางให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้เอง รู้วิธีเรียนรู้และรักการเรียนรู้ บทบาทใหม่ที่ครูได้รับเรียกว่า ผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) ครูต้องพยายามทำความเข้าใจกับคำ ๆ นี้ และบทบาทใหม่นี้ โดยศึกษาทำความเข้าใจแต่ละหน้าที่และฝึกปฏิบัติให้เกิดความชำนาญ อันเป็นหนทางให้ครูพัฒนาตนเองและปฏิบัติงานตนกระทั่งเป็นครูคุณภาพพระดับ 5 ครูผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการความสะดวกมีหน้าที่ดังนี้

1. เป็นผู้จัดระบบการเรียนรู้ เริ่มตั้งแต่การศึกษาหลักสูตรตลอดจนการวางแผนการเรียนรู้ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ เลือกผลิตและใช้สื่อการเรียนรู้ วัดผลและประเมินผล และรวมไปถึงการจัดระเบียบวินัยในชั้นเรียนด้วย
2. เป็นผู้จัดบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ ด้านกายภาพ ได้แก่ การจัดชั้นเรียน วัสดุอุปกรณ์ แสงสว่าง ระบบเสียง ให้ผู้เรียนรู้สึกสบายและอยากเรียน ส่วนด้านจิตวิทยา ได้แก่ การจัดชั้นเรียนให้ผู้เรียนมีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็น ส่งเสริมการเรียนรู้ กล้าคิด กล้าทำ กล้าริเริ่ม ให้โอกาสผู้เรียนได้ประสบการณ์ได้รับความสำเร็จทุกคน
3. เป็นผู้ชี้แนะหรือแนะแนวทาง ให้ผู้เรียนได้ค้นคว้าหาความรู้โดยการสังเกตสำรวจ ทดลอง วิเคราะห์จนพบคำตอบ ซึ่งเป็นวิธีการให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตนเอง
4. เป็นผู้นำเสนอในเรื่องที่มีความซับซ้อน ซึ่งผู้เรียนอาจประสบปัญหาทางการค้นคว้าด้วยตนเองหรือเป็นเรื่องที่ผู้เรียนไม่คุ้นเคยและไม่เคยมีความรู้มาก่อน ครูพิจารณาแล้วว่าควรเป็นผู้นำเสนอเรื่องนั้นด้วยตนเอง
5. เป็นผู้สังเกตพฤติกรรมของผู้เรียน เพื่อพร้อมที่เข้าใจ ช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนหรือแก้ไขบางอย่างเพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้อย่างราบรื่น
6. เป็นผู้เสริมแรง เพื่อให้ผู้เรียนแสดงพฤติกรรมที่ครูต้องการ และเป็นการย้าให้ผู้เรียนมั่นใจในการกระทำของตนเอง เพื่อพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น ครูควรเลือกโอกาสในการเสริมแรง

7. เป็นผู้ถามคำถาม การถามคำถามเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนคิดและเป็นเครื่องมือสำคัญที่ครูพัฒนาสติปัญญาของผู้เรียน คำถามที่ใช้จึงควรหลากหลายและใช้ความคิดระดับสูงในการตอบ เป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับผู้เรียน เมื่อลงมือปฏิบัติสิ่งใดย่อมต้องการทราบผลการกระทำของตน ครูควรบอกผลการกระทำแก่ผู้เรียนโดยเร็ว เพื่อให้ผู้เรียนมีกำลังใจหรือแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที่ที่ครูควรมีวิธีให้ข้อมูลย้อนกลับที่ส่งเสริมการเรียนรู้

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2542) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเรียนรู้ต้องเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เน้นผู้เรียนให้สามารถสร้างความรู้ เน้นผู้เรียนให้หาความรู้ในวิชาต่าง ๆ ไปบูรณาการใช้ในการดำรงชีวิต เน้นผู้เรียนให้สามารถวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ การนำความคิดสร้างสรรค์ไปปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ปัญหา ความสามารถในการจัดการการเป็นผู้นำ การยอมรับตนเอง การอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข เสียสละทำประโยชน์ให้แก่สังคม

ทีศนา แคมมณี (2555) ได้กล่าวไว้ว่า ในการจัดการเรียนรู้ครูต้องทำงานหนักในการเตรียมการสอน ครูต้องใช้ความสามารถและความพยายามอย่างมากในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งสามารถช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสสร้างความรู้ด้วยตนเอง ครูต้องเตรียมข้อมูลติดต่อแหล่งข้อมูล และจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เพียงพอต่อการให้ผู้เรียนทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ ขณะที่ผู้เรียนกำลังทำกิจกรรมอยู่ครูต้องคอยสังเกตดูว่าสิ่งต่าง ๆ ดำเนินไปตามที่ควรเป็นหรือได้คาดหมายไว้ หากไม่เป็นไปตามที่คาด ครูต้องสามารถประเมินสถานการณ์และตัดสินใจได้ว่าควรปรับหรือเปลี่ยนแปลงอย่างไร ผู้เรียนจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ครูต้องเป็นคนช่างสังเกต รู้จักจัดประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

สรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งที่ครูจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้แสดงความสามารถที่เขามีอยู่ให้เป็นไปตามศักยภาพและความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

4. วิธีการพัฒนาครู

ครูต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งมีผลต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาหลายวิธี ดังนี้

การพัฒนาครูเป็นงานที่ช่วยเหลือครูทางด้านจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. การช่วยเหลือครูโดยตรง (Direct Assistance)
2. การพัฒนาทีมงานของครู (Group Development)
3. การพัฒนาวิชาชีพครู (Professional Development)

4. การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development)

5. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)

Spark (1984) ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการพัฒนาครูเป็นการพัฒนาวิชาชีพประกอบด้วย 7 รูปแบบ ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training Model) เป็นรูปแบบที่ทุกคนต่างมีประสบการณ์ ซึ่งการฝึกอบรมนี้อาจเป็นการนำเสนอและการอภิปรายผลงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การสาธิต บทบาทสมมุติ การจำลองสถานการณ์หรือการสอนระดับจุลภาค เป็นต้น

2. รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน (Observation/Assessment Model) อาจเป็นการสังเกตคนอื่นหรือคนอื่นสังเกตตัวเรา อาจเป็นรายเดี่ยวหรือเป็นกลุ่ม เพื่อให้ได้ผลสะท้อนกลับ (Feedback)

3. รูปแบบการให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง (Involvement in a Development Improvement Process Model) เพราะการพัฒนาหรือปรับปรุงเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องอาศัยความรู้ใหม่ ๆ ทักษะใหม่ ๆ จะทำให้ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมนั้น ต้องมีการศึกษาหาความรู้และพัฒนาทักษะเพิ่มเติม มีโอกาสในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนมีการตัดสินใจร่วมและผลจากการมีส่วนร่วมนั้นจะทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของ และการมีพันธะผูกพันต่อการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งจะก่อประโยชน์ต่อการพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องนั้น ๆ ด้วย

4. รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม (Study Groups Model) ในกรณีที่โรงเรียนต้องการหาทางแก้ปัญหาหลักร่วมกันจากทุกคนทุกฝ่าย โดยหากปัญหาหลักนั้นสามารถแยกย่อยเป็นปลายประเด็น ก็จะแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ อาจจะมีกลุ่มละ 4-6 ราย เพื่อศึกษาวิเคราะห์ประเด็นปัญหา ในส่วนของกลุ่มนั้น ในตอนท้ายเมื่อมีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนผลการวิเคราะห์ของแต่ละกลุ่ม ร่วมกันจะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเห็นและข้อมูล ก่อให้เกิดการเรียนรู้และก่อให้เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งก็คือว่าเป็นการพัฒนาวิชาชีพอีกรูปแบบหนึ่ง

5. รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยปฏิบัติการ (Inquiry/Action Research Model) เป็นความพยายามที่จะแก้ปัญหาหรือหาคำตอบในข้อคำถามที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจกระทำได้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือระดับโรงเรียน และสามารถกระทำได้หลายวิธี แต่โดยทั่วไปมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดหรือเลือกปัญหาหรือคำถามที่สนใจ 2) รวบรวม จัดกระทำ และแปลความในข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น 3) ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 4) กำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติ 5) ลงมือปฏิบัติและสรุปเป็นเอกสาร

6. รูปแบบการพัฒนาตนเอง (Individually Guided Activities Model) โดยแต่ละบุคคลจะกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง แล้วเลือกกิจกรรม

เพื่อการปฏิบัติที่เชื่อว่าจะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นรูปแบบที่มีข้อตกลงเบื้องต้นว่า บุคคลสามารถจะตัดสินใจถึงความต้องการจำเป็นในการเรียนรู้ของตนเองได้ดีที่สุด สามารถที่จะกำหนดทิศทางและริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเองได้และมีแรงจูงใจในตนเองได้มากขึ้นจากการที่ได้มีโอกาสได้ริเริ่มและวางแผนในกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง

7. รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Model) นิยมจับคู่กันระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์และประสบผลสำเร็จแล้วกับบุคคลที่เริ่มงานใหม่หรือที่มีประสบการณ์น้อยกว่า โดยให้มีการอภิปรายกันถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและกลยุทธ์ที่จะให้การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล การสะท้อนถึงวิธีการที่ใช้กันอยู่ การสังเกตการณ์ทำงาน และการใช้เทคนิคเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2546) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาครู คือ SWIPPA MODEL เป็นรูปแบบการพัฒนาครูเพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน

1. S คือ Self Learning หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเอง
2. W คือ Whole School หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันทั้งโรงเรียน
3. I คือ Interaction หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
4. P คือ Participation หมายถึง การมีส่วนร่วมรับผิดชอบงาน
5. P คือ Process and Product หมายถึง ทำงานอย่างมีกระบวนการ

และมีผลงานตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

6. A คือ Application หมายถึง การนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

เป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาครูที่ปรากฏในรายงานที่เกี่ยวข้องกับแผนการอบรมครูในประเทศต่าง ๆ มักมุ่งที่การยกระดับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนให้สูงขึ้น (Increase Student Learning and Achievement) เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์การเรียนรู้อย่างพึงประสงค์ ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบ ดังนี้

1. การพัฒนาครูโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐาน (ICT Based Training) อิทธิพลของสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้แพร่กระจายไปทั่วทุกมุมโลก ไม่เพียงเปลี่ยนสังคมให้เป็นสังคมข้อมูลข่าวสารและสื่อเทคโนโลยีดังกล่าว ยังมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของคนยุคใหม่อย่างมหาศาลด้วย ในรายงาน Technology Count 2004 ที่มีชื่อรายงานว่า Global Link : Lessons from the World ซึ่งจัดทำโดยนิตยสาร Education Week ได้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาครูในยุคเทคโนโลยีนี้สำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพราะโลกแห่งการเรียนรู้สำหรับเด็ก ๆ ได้เปลี่ยนไปมากในแทบทุกภูมิภาคของโลก โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) โดยมีครูเป็นเงื่อนไขสำคัญในการจินตนาการในการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์

ท่ามกลางความท้าทายของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งดูเหมือนว่า จะต้องอาศัยจินตนาการและความทุ่มเทของครูเป็นสำคัญนั้น รายงานฉบับนี้ก็ได้ให้ความหวังกับครูว่า จากการศึกษาประสบการณ์ของประเทศต่าง ๆ นั้น ล้วนพบรูปแบบการประยุกต์ใช้และเทคนิคการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่คล้ายคลึงกัน ไม่ว่าจะในรายวิชาใด ระดับชั้นใด ปรัชญาการสอนแบบใด หรือแม้แต่บริบททางสังคมวัฒนธรรมใดก็ตาม เทคโนโลยีดูเหมือนจะมีอิทธิพลแนวทางการนำไปใช้ที่คล้ายคลึงกันทั้งสิ้น นั่นคือการใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งในการฝึกอบรมพัฒนาครูและเช่นเดียวกับการส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งในการสอนและเป็นส่วนหนึ่งในการเรียนรู้ของผู้เรียน ตัวอย่างรูปแบบวิธีการในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ เช่น ฟินแลนด์ นอร์เวย์ สวีเดน ไชล์แลนด์ ที่ค่อนข้างเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนาครูที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐานนั้นไม่ใช่เป็นเพียงแต่การส่งเสริมให้มีการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการเรียนรู้เท่านั้น แต่การพัฒนาด้านนี้ต้องมุ่งให้การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้กลายเป็น วัฒนธรรมและวิถีการเรียนรู้ของเด็กรุ่นใหม่และครูผู้สอน เพื่อการใช้ชีวิตที่สร้างสรรค์และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

2. การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Training) แนวคิดการบริหารจัดการแบบโรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ซึ่งให้บทบาทหน้าที่ต่อโรงเรียน ซึ่งมีครูเป็นเสาหลักแห่งการเรียนรู้ โดยนัยนี้การพัฒนาครูให้มีคุณภาพเพื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพจึงถือเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ดังนั้นรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Training) จึงเป็นรูปแบบหนึ่งที่ปรากฏให้เห็นชัดในกระแสการปฏิรูปการศึกษาทั่วโลก ลักษณะของการฝึกอบรมและพัฒนาครูที่เน้นที่โรงเรียนเป็นฐานนี้จะมีการประสานกับผู้เชี่ยวชาญ นักฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษาภายนอกในการเข้ามาให้การฝึกอบรม จุดเด่นของการฝึกอบรมแบบนี้มักมีลักษณะสำคัญ อาทิ เน้นการพัฒนาครูทั้งโรงเรียน (Whole School Development) การมุ่งความสามารถในการจัดการของครูบนฐานห้องเรียนหรือเน้นห้องเรียนเป็นฐาน (Classroom Based) เป็นการทำงานที่อิงการเรียนการสอนและบทบาทหน้าที่ครูเป็นหลัก (Training on the Job/Work) มีกลไกการนิเทศและการมีพี่เลี้ยงสำหรับครูให้เป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมการฝึกอบรมและเน้นกลวิธีการฝึกอบรมที่เสริมพลังอำนาจครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนควบคู่กับการพัฒนาการสอนอย่างสม่ำเสมอ (Empower for Teaching and Development) เป็นต้น

3. การพัฒนาครูโดยใช้วิจัยเป็นฐาน (Research-Based Training) การฝึกอบรมและพัฒนาครูที่ใช้ยุทธศาสตร์วิจัยเป็นฐานในการจัดการศึกษา เช่น การอาศัยข้อมูลและองค์ความรู้จากการวิจัยเป็นโจทย์ การฝึกอบรมครูให้มีทักษะวิจัยพื้นฐาน สามารถทำวิจัยในชั้นเรียน (Classroom Action Research) รวมถึงลักษณะของการฝึกอบรมและพัฒนาครูโดยผ่าน

กระบวนการวิจัยและพัฒนา (R and D) ที่ช่วยให้ครูสามารถวิจัยและพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนหรือสร้างและพัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ของครูอย่างเป็นระบบ

4. การพัฒนาครูแบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Training)

แนวการเรียนรู้นับฐานโจทย์ปัญหาแม้แรกเริ่มจะมาจากด้านศึกษาด้านยา (Medical Education) และแพร่กระจายไปสู่ศาสตร์ด้านอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นสาขาวิศวกรรม ภูมิศาสตร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ สังคมศาสตร์และการบริหารการศึกษาซึ่ง Edwin Bridges แห่ง Stanford University School of Education ถือเป็นผู้นำการพัฒนาโปรแกรมการบริหารการศึกษาที่เน้นอยู่บนรากฐานการเรียนรู้ปัญหาในปี 1987 ต่อมาภายหลังวิธีการแบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Training) ก็ได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางซึ่งปรากฏคำว่า “Problem-Based Training” “Problem Solving” การเรียนรู้เป็นหลัก แต่แนวคิดดังกล่าวก็ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาครูอย่างชัดเจนด้วย ทั้งนี้รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Problem-Based) มักอิงปัญหาครูเป็นตัวตั้งบางครั้งจะพบคำเรียกว่า “Case-Based Training” ที่หมายถึงการอิงปัญหาครูตามแต่ละกรณีเป็นหลักแต่กระนั้นการพัฒนาคูบนฐานโจทย์ปัญหาบางครั้งก็อิงสถานการณ์หรือประเด็นสำคัญทางการศึกษาที่อยู่ในกระแสความเคลื่อนไหวต่าง ๆ เป็นโจทย์ในการฝึกอบรมก็ได้ เช่น ปัญหาความรุนแรงในโรงเรียน ปัญหาการจัดการสอนสำหรับชั้นเรียนร่วมที่มีเด็กพิเศษ ปัญหาครูกับการจัดการเด็กกลุ่มเสี่ยง การฝึกอบรมแบบนี้มักจะไปควบคู่กับการส่งเสริมครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนการเรียนรู้บนโจทย์ปัญหาเช่นเดียวกัน (Problem-Based Teaching/Learning)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธี ได้แก่

1. สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเป็นรายบุคคลได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เช่น การส่งไปฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ หรือศึกษาต่อ
 2. จัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา เป็นหมู่คณะในโรงเรียน
 3. จัดให้มีการศึกษาดูงานหรือแลกเปลี่ยนบุคลากรภายในกลุ่มโรงเรียน
 4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาการเรียนรู้ โดยสร้างนวัตกรรมสื่อและ
- การใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนรู้

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาครูตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 52 ได้กำหนดให้มีระบบ กระบวนการผลิตการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง และมาตรา 55 กำหนดให้มีกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนริเริ่มสร้างสรรค์ ผลงานดีเด่น และเป็นรางวัลเชิดชูเกียรติครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา จึงกำหนดแนวทางให้ครูได้รับการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบไว้ 2 ระยะ

1. การพัฒนาครูระยะเตรียมการ เพื่อเตรียมความพร้อมให้ครู ซึ่งมีจำนวนกว่า 6 แสนคน ได้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งความมั่นใจที่จะดำเนินงานตามแนวปฏิรูปการศึกษา โดยใช้การฝึกอบรมทางไกล ถ่ายทอดเนื้อหาสาระผ่านสื่อประสม รวมทั้งมีชุดฝึกอบรมที่ครูสามารถศึกษาด้วยตนเอง มีวิทยากรแกนนำให้คำปรึกษาและพบกลุ่ม เป็นครั้งคราว มีหน่วยงานเครือข่ายเป็นศูนย์ประสานงานการดำเนินงาน ทั้งนี้ในการอบรมดังกล่าวจะเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาให้ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู

2. การพัฒนาครูระยะยาว เป็นการวางระบบการพัฒนาและส่งเสริมครูให้มีประสิทธิภาพต่อเนื่องและยั่งยืน โดยจัดตั้งหน่วยงานกลางทำหน้าที่เป็นหน่วยงาน/สถาบัน แม่ข่ายในการพัฒนาและส่งเสริม ทำการประสานกับสถาบันผลิตและพัฒนาครู และสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ดำเนินการอบรมและพัฒนาครูให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพที่องค์กรวิชาชีพครูกำหนดด้วยวิธีการและรูปแบบใหม่ ที่หลากหลาย นอกเหนือจากการอบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงาน เช่น การอบรมและพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนและภาระงานของครูเป็นฐาน การวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ มีการจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู ส่งเสริมครู เพื่อสนับสนุนครูในการผลิตผลงานดีเด่น ผลงานริเริ่มสร้างสรรค์และผลงานที่สร้างคุณประโยชน์ต่อวงการวิชาชีพ ตลอดจนยกย่องเชิดชูเกียรติที่มีผลงานการศึกษาค้นคว้า วิจัย สร้างสรรค์ นวัตกรรมและผลงานต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้และการศึกษา

2.1 แนวทางการพัฒนาครู การพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงนั้น จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดอายุการทำงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพการเรียนรู้ มีแนวทางดังนี้

2.1.1 การกำหนดเกณฑ์การต่ออายุใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู เพื่อให้ครูต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและต้องผ่านการประเมินในการเข้ารับการพัฒนาวิชาชีพครูตามเกณฑ์ที่องค์กรวิชาชีพครูกำหนด

2.1.2 การปรับเปลี่ยนรูปแบบ/วิธีการในการพัฒนาครูจากการอบรมสัมมนาเพียงอย่างเดียว เป็นการพัฒนาครูในรูปแบบที่หลากหลายและต่อเนื่อง เช่น การใช้เทคโนโลยีเป็นฐานในการพัฒนาครู การเชื่อมโยงการพัฒนาครูกับการพัฒนาเพื่อรับปริญญาและการสอนงานในหน่วยปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ครูได้เข้ารับการอบรมที่เน้นการฝึกประสบการณ์ที่ตรงกับภารกิจหรืองานสอนของครู การสนับสนุนให้ครูได้พัฒนางานประจำของตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้หรือการวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของครูที่ได้รับการยกย่องด้านปฏิรูปการเรียนรู้ เช่น ครูแห่งชาติ ครูต้นแบบ ครูแกนนำ

2.1.3 การวางแผนพัฒนาครูประจำการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาครูแต่ละสังกัด รวมทั้งให้มีการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ผลการพัฒนาครูนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างแท้จริง

2.2 การยกย่องเชิดชูเกียรติครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการพัฒนานโยบายการยกย่องครูผู้มีผลงานดีเด่น โดยศึกษาวิจัยเอกสารการยกย่องครูผู้มีผลงานดีเด่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการยกย่องในวงการวิชาชีพอื่น ๆ และจัดทำเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายการยกย่องครูผู้มีผลงานดีเด่นขึ้น โดยเน้นการยกย่องครูในรูปแบบ “เกียรติคุณและผลงาน” จะเห็นได้ว่า การยกย่องเชิดชูเกียรติครูผู้มีผลงานดีเด่นเป็นการสนับสนุนครูให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานพัฒนาตนเองและเพื่อนครู เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การมีคุณภาพของผู้เรียน การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูและคุณภาพของการศึกษาไทย

สรุป วิธีการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีวิธีการพัฒนาบุคลากร 5 วิธี คือ

1. การฝึกอบรม
2. การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ
3. การดูงาน
4. การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
5. การพัฒนาตนเองและการพัฒนาที่งานหรือองค์กร

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2542) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรต้องเร่งดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายต่องาน โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

1. การสอนและให้คำปรึกษา (Coaching and Counseling) วิธีนี้มาใช้เมื่อบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ให้เกิดผลดีได้ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิธีนี้เป็นวิธีที่ผู้บริหารเปิดโอกาสไว้ตลอดเวลา เมื่อตัวบุคลากรต้องการสอนหรือขอคำปรึกษาขณะที่เข้าทำงาน

2. การสอนและการนิเทศงาน (Job Instruction and Job Supervision) ต่างจากการสอนและให้คำปรึกษา คือ การสอนและการนิเทศงานนั้น ตัวผู้บริหารต้องเป็นฝ่ายลงไปคลุกคลีกับการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด ไม่ใช่นั่งรอคอยข้อมูลอยู่ห่าง ๆ ดังเช่นวิธีการแรกจุดประสงค์ของวิธีนี้ คือ การสอน ตรวจสอบ แนะนำ แก้ไข และควบคุม ให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารต้องเตรียมตัวอย่างเป็นทางการเพื่อสอนงานและนิเทศงาน

3. การมอบหมายงานให้ทำและรักษาการ (Job Assignment and Acting)

เป็นวิธีการที่ใช้เพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมากวิธีหนึ่ง แต่วิธีนี้ต้องคำนึงในแง่กฎหมายโดยเฉพาะองค์การของรัฐและรัฐวิสาหกิจอาจใช้วิธีได้ไม่มากนัก เพราะอาจเกิดปัญหาในทางกฎหมายได้หลักการสำคัญของการมอบหมายงานให้ทำและให้รักษาการคือ การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงฝีมือแทนตนเมื่อถึงเวลาและโอกาสอันควร โดยให้ปฏิบัติหน้าที่แทนบางเรื่อง โดยผู้บริหารอาจจะคอยให้ความช่วยเหลืออยู่ห่าง ๆ หรือให้ทำแทนพร้อมทั้งหมดในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งก็ได้

4. การโยกย้ายหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotation) ทำให้บุคลากรมีทักษะประสบการณ์ใหม่ ๆ และรอบรู้ต่าง ๆ นอกเหนือจากงานที่ตนรับผิดชอบประจำ วิธีนี้ช่วยให้บุคคลแต่ละฝ่ายรู้ปัญหาและอุปสรรคซึ่งกันและกัน เพราะบางปัญหามีสาเหตุมาจากความไม่เรียบร้อยของงานในฝ่ายอื่น ก่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและแก้ไข นอกจากนี้ยังมีความสำคัญต่อการที่จะนำไปใช้ปรับตำแหน่งบุคลากรให้สูงขึ้นเช่นกัน แต่การใช้วิธีนี้ต้องตระหนักในภูมิหลังของบุคลากรแต่ละคนด้วย เช่น เพศ วุฒิทางการศึกษา สาขาวิชาที่เรียนจบ ความถนัดขีดความสามารถ โรคประจำตัว

5. การฝึกอบรม (Training) ปัจจุบันกระแสความนิยมจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำลังอยู่ในระดับที่สูงมาก มีการจัดฝึกอบรมอย่างแพร่หลายไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนแต่การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งเท่านั้น การฝึกอบรมที่ได้ผลจำเป็นต้องการเตรียมการวางแผนอย่างเป็นระบบกับเรื่องที่เหมาะสมตามความจำเป็นโดยต้องปฏิบัติตามแผนอย่างเคร่งครัดด้วย

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2552) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคลประกอบด้วย 3 วิธีดังนี้

1. การพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการในการเรียนรู้ไม่ว่าจากการศึกษาหรือการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทักษะทัศนคติ ตลอดจนแนวความคิดที่พึงได้รับความรู้ใหม่ไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การดำรงชีพอยู่ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต

2. การศึกษา เป็นกิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยม ศีลธรรม และความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษามีชีวิตได้อย่างปกติสุขและทำประโยชน์แก่สังคมได้ แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว การศึกษาหมายถึง กิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงานทุกหน่วยให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากร

ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน ให้มีความเจริญก้าวหน้าหรือบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับบุคคลในการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลดียิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุปว่า ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกวิธีพัฒนาแบบผสมผสาน โดยพัฒนาที่ยึดครูเป็นศูนย์กลาง โดยเน้นให้ครูเป็นผู้มีส่วนร่วมในโปรแกรมพัฒนา การตัดสินใจและการทำกิจกรรม โดยการปฏิบัติและเรียนรู้ จากองค์ประกอบของการพัฒนาครู ผู้วิจัยได้นำวิธีการพัฒนาครูมาเป็นกรอบความคิดการพัฒนาครู เพื่อใช้ดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 วิธี คือ 1) การฝึกอบรม (Training) 2) การนิเทศภายใน (Internal Supervision) 3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)

แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม

1. ความหมายของโปรแกรม

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของโปรแกรม ดังนี้

Boyle (1981) และ Boone (1992) ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพหมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรม ในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล รายงานผลและความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

Barr and Keating (1985) กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลโดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

1. โปรแกรมหมายถึงหน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล
2. โปรแกรมหมายถึงลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ
3. โปรแกรมหมายถึงกิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะ

สุวิมล ว่องวานิช (2544) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

อุ้นตา นพคุณ (2546) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่าโปรแกรม

คืองานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนาน ในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องมีการพัฒนาประเมินผลเพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

สรุปได้ว่า โปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

เจนจิรา คงสุข (2540) ได้กล่าวถึงโปรแกรมประกอบด้วยหลักการความหมาย วัตถุประสงค์เนื้อหาวิธีการดำเนินการ

อึ้ง บั้วศรี (2542) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของโปรแกรมออกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา (Educational Goals and Policies)
2. จุดมุ่งหมายโปรแกรม (Program Aims)
3. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร (Types and Structures)
4. จุดประสงค์รายวิชา (Subject Objectives)
5. เนื้อหา (Content)
6. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน (Instructional Objectives)
7. กลยุทธ์การเรียนการสอน (Instructional Strategies)
8. การประเมินผล (Evaluation)
9. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน (Curriculum Materials and Instructional Media)

สมิตรา พงศธร (2550) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) และ

กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นเรื่องของการหล่อหลอมกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

ไท คำล้าณ (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อม ศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมพบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีคุณภาพ ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นผลเนื่องจากส่วนประกอบของโปรแกรมได้แก่ จุดมุ่งหมาย กิจกรรม วิธีการ อบรม เนื้อหาสาระ รวมทั้งวิธีการประเมินผล ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่เกิดจากสภาพปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา และปรับปรุงเนื้อหาและกิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ และนโยบายเร่งด่วนของหน่วยงานต้นสังกัด และสอดคล้องกับแนวทางในการประเมินคุณภาพ การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการ เรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้าง การวัดและประเมินผลโปรแกรม จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อจัดทำเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับ องค์ประกอบของโปรแกรมปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

องค์ประกอบ	เจนจิรา คงสุข (2540)	อัครัง บัวศรี (2542)	สุมิตรา พงศธร (2550)	ไท คำล้าณ (2551)	ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553)	ความถี่
1. วิสัยทัศน์					✓	1
2. หลักการ	✓				✓	2
3. ความหมาย	✓					1
4. วัตถุประสงค์	✓	✓	✓		✓	4
5. เนื้อหา	✓	✓	✓	✓	✓	5

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	เจนจิรา คงสุข (2540)	ฉำรง บัวศรี (2542)	สมิตรา พงศธร (2550)	ไท คำล้ำน (2551)	ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553)	ความถี่
6. วิธีการดำเนินการ	✓			✓	✓	3
7. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา		✓	✓			2
8. จุดมุ่งหมายโปรแกรม		✓	✓	✓		3
9. กลยุทธ์การเรียนการสอน		✓	✓			2
10. การประเมินผล		✓		✓	✓	3
11. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน		✓				1
12. โครงสร้าง		✓			✓	2

จากตาราง 4 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนำมาสังเคราะห์ โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศพบว่า มีองค์ประกอบของโปรแกรมจำนวน 4 องค์ประกอบ แต่การศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูงในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ได้แก่ องค์ประกอบ 1) จุดมุ่งหมายของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหา 4) วิธีการดำเนินการ ส่วนองค์ประกอบที่เหลือได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้ง 4 องค์ประกอบ

3. การพัฒนาโปรแกรม (Program Development)

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาศึกษาซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

1. ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้
2. ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน
3. ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้
4. ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้

5. ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการการปรึกษาทางด้านการศึกษาระดับประถมศึกษา)

6. ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้

7. ขั้นที่ 7 การประเมินผลและการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Bar and Keating (1990) กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) โดยเสนอรูปแบบ 5 ขั้นเพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-Step Model for Program Development) คือ

1. ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

1.1 ประเมินความต้องการ

1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถานศึกษา

1.3 ประเมินทรัพยากรเช่นบุคลากรเงินทรัพยากรทางกายภาพ

2. ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

2.1 การพัฒนาทีมวางแผน

2.2 การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล

2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ

2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้

2.6 กำหนดเวลาที่ใช้นสิ้นสุดโปรแกรม

3. ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

3.1 กำหนดความรับผิดชอบเช่นทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ

3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

4. ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-Assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

5. ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Stern (1997) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

1. การประเมินความต้องการ (Needs Assessment)

2. ตั้งวัตถุประสงค์ (Goal Setting)

3. การวางแผนตั้งทีมงาน (Planning Team)

4. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development)
5. การประเมินผล (Evaluation)
6. วิธีลงมือปฏิบัติ (Modes of Implementation)
7. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)
8. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Environment Assessment)

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาการศึกษาของระบบโรงเรียนไว้ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลักและขั้นตอนย่อย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

1. การวางแผน
 - 1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย
 - 1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจปรัชญาและเป้าหมาย
 - 1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้านบทบาทและความสัมพันธ์
 - 1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการองค์ทางด้าน การอำนวยความสะดวก การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผล และการตรวจสอบได้
 - 1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับการวางแผนโปรแกรม
 - 1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการปรับปรุงองค์การต่อไป
 - 1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ
 - 1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ
 - 1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย
 - 1.2.3 การร่วมกันระบุประเมินและวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่กลุ่มเป้าหมาย
2. การออกแบบและการนำไปใช้ประกอบด้วย
 - 2.1 การออกแบบโปรแกรม
 - 2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค
 - 2.1.2 การแปลงความต้องการระดับ...ให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค
 - 2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้
 - 2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาระดับมหภาคของโปรแกรม
 - 2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

3. การประเมินผลและการตรวจสอบ

3.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

3.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

3.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรม

การเปลี่ยนแปลงองค์การและสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะองค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุน องค์การวิชาชีพและรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนากุศลกรซึ่งประกอบไปด้วย

7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

1. ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

2. ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

3. ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

4. ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำวิธีการ ตาราง

กำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคลบทบาทและเกณฑ์ ทางด้านประเมินผลและความชัดเจนของการออกแบบ

5. ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตใหญ่กว่าทั้งด้าน

การแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณการเงินที่สนับสนุนและ การตีความหมาย

6. ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การทั้งในระดับบุคคล

ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์การ

7. ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตาม

กระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ใน หนังสือซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

1. ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน

2. ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม

3. ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม

4. ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

5. ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้

6. ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบ ตารางเวลาและ

ความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่

7. ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน

8. ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง

9. ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2550) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรม พัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา
2. ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ
3. ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม
4. ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม
5. ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนาม

จริง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อจัดทำเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรมโดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศพบว่า มีองค์ประกอบการพัฒนาโปรแกรมจำนวน 6 องค์ประกอบ แต่การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูงในที่นี่ใช้ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ได้แก่ องค์ประกอบ 1) การประเมินความต้องการ 2) ตั้งวัตถุประสงค์ 3) การวางแผน 4) การออกแบบและการนำไปใช้ 5) วิธีลงมือปฏิบัติ 6) การประเมินผล ส่วนองค์ประกอบที่เหลือได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้ง 6 องค์ประกอบ

4. การประเมินผลโปรแกรม

ในการดำเนินการพัฒนาโปรแกรมสิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นและเป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาโปรแกรมคือ การประเมินผลของการพัฒนาโปรแกรมหลังการนำไปใช้ ซึ่งมีวิธีการประเมินโปรแกรม ดังนี้

เรวดี ทรงเที่ยง (2548) ได้แบ่งการประเมินโปรแกรมออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การประเมินคุณค่าของโปรแกรม โดยทำการประเมิน 1) คุณภาพของโปรแกรม (Quality) ว่ามีคุณภาพหรือไม่ เนื้อหาสาระกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของผู้สอนเป็นอย่างไร ความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นอย่างไร 2) ประเมินความเหมาะสม (Suitability) คือ โปรแกรมสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เข้าร่วมและขององค์กรหรือไม่ และมีระดับความยากง่ายอย่างไร 3) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ โปรแกรมประสบความสำเร็จในเรื่องอะไร และบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร 4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ผลของโปรแกรมนั้นเหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์กรและผู้เข้าร่วมโปรแกรมลงทุนให้หรือไม่ และ

5) ความสำคัญ (Importance) คือ โปรแกรมมีคุณค่าสำหรับผู้เข้าร่วมโปรแกรมและต่อองค์กรหรือไม่

2. ประเมินผลการใช้โปรแกรม โดยที่จะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโปรแกรม เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่า โปรแกรมนี้สามารถส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยจะประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละกิจกรรมและการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนา

ไท คำล้าณ (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีการนำประเด็นสำคัญในการอภิปรายผล ดังนี้

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

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) ได้วัดและประเมินผลโปรแกรมพัฒนาพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการดังนี้

1. การวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นครูผู้นำ การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการทั้งก่อนและหลังการใช้โปรแกรม โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นแบบปรนัย
2. การวัดเจตคติต่อการเป็นครูผู้นำ การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาดำเนินการทั้งก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม โดยใช้แบบวัดเจตคติต่อการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การวัดทักษะการเป็นครูผู้นำ การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมระหว่างการพัฒนาตามโปรแกรมและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม โดยใช้แบบประเมินทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานและแบบประเมินตนเองในการเป็นครูผู้นำ การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปว่า การประเมินโปรแกรม แบ่งเป็น 2 ส่วน 1) ประเมินรูปแบบของโปรแกรม คือ ประเมินคุณภาพของโปรแกรม เช่น เนื้อหา รูปแบบในการจัดกิจกรรม ความเหมาะสม ความพึงพอใจ และเป้าหมาย 2) ประเมินผลการใช้โปรแกรม คือ การประเมินผลการพัฒนาหลังการใช้โปรแกรม โดยอาจใช้แบบวัดหรือแบบทดสอบหลังการพัฒนา เป็นต้น

การวิเคราะห์การจัดทำข้อมูล PNI

ความต้องการจำเป็น (Needs) เป็นสภาพปัญหาที่ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลหรือหน่วยงาน เป็นความแตกต่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ (What is) หรือสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง (What Should be) (Witken and Altschuld) ส่วนการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) นั้นเป็นกระบวนการที่เป็นระบบที่ใช้ในการศึกษาความแตกต่าง (Discrepancy) หรือการศึกษาช่องว่าง (Gap) ระหว่างสภาพที่เป็นจริง (What is) กับสภาพที่ควรจะเป็น (What Should be) นำมาจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อนที่จะเลือก ช่องว่างหรือความต้องการจำเป็น (Needs) ที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการแก้ปัญหาต่อไป (คมศร วงษ์รักษา, 2540)

1. ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อแสดงความแตกต่างระหว่าง ผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การจัดเรียงลำดับความสำคัญและการเลือกความต้องการจำเป็นมาแก้ไข

Witkin (1984) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่มุ่งหวัง โดยเน้นความแตกต่างของผลลัพธ์ (Outcome Gaps) และนำมาจัดเรียงลำดับและเลือก ความต้องการจำเป็นมาแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับนิยามของ Kaufman, Rojas and Mayer (1993)

Reviere, Berkowitz, Carter and Ferguson (1996) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมิน ความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่ทำอย่างเป็นระบบเพื่อค้นหาสารสนเทศมาใช้ในการ ตัดสินใจ

Witkin and Altschuld (1995) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการประเมิน ความต้องการจำเป็นไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวางแผน การดำเนินงาน (2) การสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น และ (3) การใช้ ประโยชน์จากความต้องการจำเป็น

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการของการวิเคราะห์ ช่องว่างหรือความแตกต่าง (Gap/Discrepancy Analysis) ระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและ สภาพที่ควรจะเป็น และมีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นว่า ความต้องการจำเป็น ใดสำคัญก่อนหลัง เพื่อนำผลมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

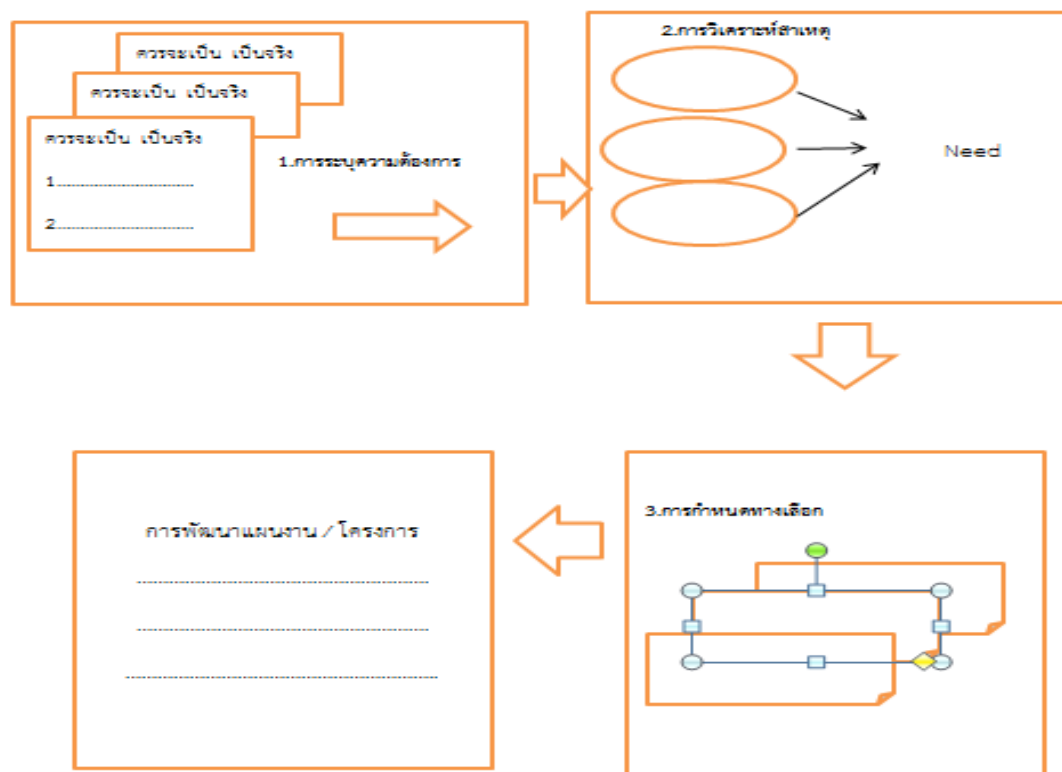
การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ มีกระบวนการดำเนินงาน

3 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความต้องการจำเป็น (Needs Identification)
2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Analysis)
3. การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาความต้องการจำเป็น (Needs

Solution)

การดำเนินงานทั้งสามขั้นตอน แสดงดังภาพประกอบ 7 (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)



ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

3. ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2546) ได้กล่าวสรุปขั้นตอนการประเมิน

ความต้องการจำเป็นไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

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

- 1.1 วางแผนสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น
 - 1.2 นิยามหรือกำหนดจุดประสงค์ทั่วไปสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น
 - 1.3 กำหนดขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็นหลักและ/หรือประเด็นที่ต้องการประเมิน
 - 1.4 กำหนดรายละเอียดและข้อมูลความต้องการตามขอบเขตที่จะประเมิน ซึ่งรวมถึงกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน
 - 1.5 ตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล
- ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ แผนเบื้องต้นสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็นและการนำไปใช้ในขั้นที่ 2 และ 3

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

- 2.1 สรุปตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับบริบท ขอบเขต และสิ่งที่เกี่ยวข้องในการประเมินความต้องการจำเป็น
- 2.2 เก็บรวบรวมข้อมูลของความต้องการ ซึ่งในขั้นตอนนี้ย่อมทำให้ทราบความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย
- 2.3 หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในเบื้องต้นระยะแรก
- 2.4 วิเคราะห์หาสาเหตุของความต้องการหรือประเด็นปัญหา
- 2.5 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด

ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ ความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการการแก้ไขตามลำดับความสำคัญในระยะแรก

3. ขั้นที่ 3 ขั้นหลังการประเมิน (Post Assessment) เมื่อได้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นแล้วในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่ง คือ การนำผลการประเมินไปใช้ (Utilization) ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 จัดเรียงลำดับ (Set Priority) ความสำคัญของความต้องการจำเป็น เทคนิคที่ใช้ในการจัดเรียงลำดับ เช่น การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Mean Difference

Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลหลายมิติ (Multi Component Data Analysis) การกำหนดดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีการถ่วงน้ำหนัก (Weighted Needs Index)

2.2 พิจารณาหาทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา จากข้อที่ 1 การจัดเรียงลำดับทำให้ทราบปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนที่สุด ถ้าหากไม่นำมาแก้ปัญหา ก็จะสูญเปล่าในการทำการประเมิน ดังนั้นจึงต้องช่วยกันพิจารณาหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

2.3 พัฒนาแผนการปฏิบัติ เพื่อใช้ในการดำเนินการต่อไป

2.4 ประเมินผล ของการประเมินความต้องการจำเป็น

2.5 รายงานผล การประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ได้สังเคราะห์ขั้นตอนการการประเมินความต้องการจำเป็น

ไว้ดังนี้

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

สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ได้แบ่งประเภทประเมินความต้องการจำเป็น จำแนกเป็น

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

1. การสำรวจ การระบุความต้องการจำเป็นที่ดำเนินการกันส่วนใหญ่ใช้วิธีการสำรวจ เรียกว่า การสำรวจความต้องการจำเป็น (Needs Survey) วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต เมื่อกำหนดประเด็นวิจัยว่าจะประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อจุดมุ่งหมายใด และระบุประเภทของความต้องการจำเป็นได้แล้วจึงทำการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง วิธีการเก็บข้อมูล การสร้างเครื่องมือ การวิเคราะห์ข้อมูลและ

การนำเสนอข้อมูล ขั้นตอนสำคัญสำหรับการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นสำหรับการวิจัยสำรวจ คือ การนิยามความต้องการจำเป็นว่าจะใช้นิยามความแตกต่างหรือนิยามการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลนอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วย (Needs Prioritization)

2. การใช้แบบสอบถามวิธีการที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการจำเป็น โดยใช้แบบสอบถามสามารถทำได้ทางไปรษณีย์ การสอบถามทางโทรศัพท์ การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามถือว่าเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นที่เน้นการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมายขนาดใหญ่และกว้าง และลักษณะของข้อมูลที่ได้เป็นการแสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นตามการรับรู้ของผู้ตอบความต้องการจำเป็นที่กำหนดด้วยวิธีการสำรวจด้วยแบบสอบถามเป็นความต้องการจำเป็นของบุคคลหรือระดับองค์กร

3. การใช้วิธีการสัมภาษณ์ คือ การคุยอย่างมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งนิยมใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้สึกเป็นส่วนใหญ่ เช่น เกี่ยวกับบุคลิกภาพ การปรับตัว เจตคติ ความสนใจ รวมทั้งคุณลักษณะเกี่ยวกับการปฏิบัติในด้านวิธีการปฏิบัติ การใช้การสัมภาษณ์เพื่อวัดความสามารถในด้านความรู้ความคิดทางสติปัญญาที่สามารถใช้ได้ แต่ต้องระมัดระวังในกรณีที่ผู้ถูกสัมภาษณ์มีหลายคนและใช้คำถามคนละชนิดคนละเรื่อง ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการเปรียบเทียบคะแนน

การสนทนากลุ่ม

1. ความหมายของการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายการสนทนากลุ่มไว้ดังนี้

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

รัตนะ บัวสนธ์ (2551) ได้ให้ความหมายว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หมายถึง การให้บุคคลกลุ่มหนึ่งที่นักวิจัยคัดเลือกมา สนทนาโต้ตอบ แสดงความรู้สึกนึกคิดซึ่งกันและกัน ในประเด็นต่างๆที่นักวิจัยกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การสนทนากลุ่มจัดเป็นการ

รวบรวมข้อมูลที่เป็นการผสมเทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual Interview) กล่าวคือนักวิจัยสามารถที่จะทำการสังเกตพฤติกรรมอากัปกริยาของบุคคลในกลุ่มสนทนาได้ และในขณะเดียวกันนักวิจัยก็อาจจะทำการซักถามบุคคลใดบุคคลหนึ่งในประเด็นใด ๆ ที่สงสัยก็ได้

วรรณิ แกมเกตุ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) แบบหนึ่ง เป็นการสัมภาษณ์และสนทนาแบบเจาะประเด็นด้วยการเชิญผู้ร่วมสนทนา มารวมเป็นกลุ่มอย่างเจาะจงตามคุณสมบัติที่นักวิจัยกำหนด แล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนา ได้ตอบ ถกปัญหา อภิปรายร่วมกัน แลกเปลี่ยนทัศนคติกันอย่างกว้างขวางในประเด็นต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจง เพื่อที่จะหาข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็น สำหรับตอบคำถามวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

สรุปได้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หมายถึง การร่วมสนทนาโต้ตอบ พูดคุยกันอย่างสนิทสนม แสดงความรู้สึกนึกคิดซึ่งกันและกันในประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ โดยการผสมผสานเทคนิคการเก็บข้อมูลแบบสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์รายบุคคลเพื่อให้ได้ข้อมูลมาในเชิงเหตุผล

2. องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดสนทนากลุ่ม

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

1. บุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Personnel)

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

2. ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator/Facilitator)

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

- 2.6 ยืดหยุ่น เปิดใจ อดทนต่อการรบกวน/ไม่ร่วมมือ

2.7 ระมัดระวังน้ำเสียง และ ท่าที

2.8 สังเกตพฤติกรรมของผู้ร่วมสนทนา

3. ผู้จัดบันทึกการสนทนา (Note Taker/Recorder)

3.1 วาดแผนผังการนั่งของผู้ร่วมสนทนาทุกคน พร้อมมีหมายเลข และชื่อกำกับไว้ เพื่อประโยชน์ในการจัดบันทึกและการสังเกตพฤติกรรม

3.2 จัดบันทึกการสนทนา โดยการสังเกตและตั้งใจฟัง พร้อมบันทึกตามความเป็นจริง (ถ้อยคำ ปฏิกริยา)

3.3 ถอดเทปการสนทนาด้วยตนเอง

3.4 ข้อควรระวังต้องไม่ร่วมสนทนาด้วย

4. ผู้ช่วยทั่วไป (Assistant/Caretaker)

จัดเตรียมอุปกรณ์สนามให้พร้อม จัดสถานที่และความพร้อมในการสนทนา กลุ่ม คอยควบคุมเครื่องบันทึกเสียงและเปลี่ยนเทปขณะที่ทำการสนทนา อำนวยความสะดวกแก่ผู้ดำเนินการสนทนาและผู้จัดบันทึก ดูแลบริการเครื่องดื่มและของขบเคี้ยวแก่ผู้ร่วมสนทนา พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกทั่ว ๆ ไป

5. แนวทางในการสนทนากลุ่ม (Group Discussion Guide)

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

6. อุปกรณ์สนาม (Field Instruments)

เครื่องบันทึกเสียงและอุปกรณ์ควรมีสารองเพื่อป้องกันการผิดพลาด สมุดบันทึกและดินสอ

7. แบบฟอร์มคัดเลือกกลุ่มผู้ร่วมสนทนา (Screening Form)

ต้องคัดเลือกให้ได้ผู้เข้าร่วมสนทนาที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (Homogeneous) หรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น เพศ อายุ อาชีพ เชื้อชาติ สถานภาพสมรส

8. สิ่งเสริมสร้างบรรยากาศ (Refreshment and Snack)

9. ของสมนาคุณแก่ผู้ร่วมสนทนา (Remuneration)

10. สถานที่และระยะเวลา (Location and Time)

3. ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม สามารถนำมาใช้ในช่วงเริ่มต้นระหว่างการวิจัย เพื่อประเมินกิจกรรมหรือพัฒนากิจกรรมการดำเนินการวิจัยหรือหลังการวิจัยที่ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นสมบูรณ์ มีนักวิจัยหลายท่านให้คำอธิบายเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม ดังนี้

ชาย โพธิ์สีตา (2547) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดสนทนากลุ่มมีขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมอยู่ 9 ขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนสัมพันธ์กับกิจกรรมอื่น ถ้ามีการปรับหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง ก็อาจจะมี ความจำเป็นที่จะต้องปรับกิจกรรมในขั้นตอนอื่นตามไปด้วย ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

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

นงนภัส คู่ขวัญ เทียงกมล (2551) ได้สรุปขั้นตอน การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม มีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

1. การเตรียมการประชุมอภิปรายกลุ่ม (Preparing for Session)
 - 1.1 ระบุวัตถุประสงค์
 - 1.2 พัฒนาคำถามที่เหมาะสมประมาณ 6 คำถาม อย่างระมัดระวัง
 - 1.3 วางแผนการประชุม
2. การพัฒนาคำถาม พัฒนาประมาณ 5-6 คำถาม (Developing Question)
3. การวางแผนการประชุม ประกอบด้วย (Planning the Session)
 - 3.1 การจัดตารางวางแผนการประชุม
 - 3.2 เตรียมอาหารว่างดำเนินการประชุม
 - 3.3 ความเท่าเทียมกันของสมาชิกในการแสดงความคิดเห็น โดยคำนึงถึงกฎพื้นฐาน (Ground Rules) คือ รักษาการเน้นประเด็นที่ต้องการ รักษาแรงขับเคลื่อนมุ่งสู่ประเด็นที่ต้องการ ทำให้เข้าใจคำถามตรงประเด็นที่ตั้งไว้
 - 3.4 ระเบียบวาระการประชุม
 - 3.5 จำนวนสมาชิกกลุ่มที่เหมาะสม
 - 3.6 วางแผนบันทึกการประชุม
4. การอำนวยความสะดวกระหว่างการประชุม (Facilitating the Session)
 - 4.1 เป้าหมายหลักของการอำนวยความสะดวก

- 4.2 แนะนำผู้ดำเนินการประชุม
- 4.3 อธิบายวิธีการที่จะใช้ในการในการบันทึกการประชุม
- 4.4 ดำเนินการตามวาระการประชุม
- 4.5 ข้อควรระมัดระวังในการใช้คำถามก่อนที่จะกล่าวและเคารพ
- การประชุม
- 4.6 การสรุปประเด็นอภิปรายต้องชัดเจนและสมาชิกแก้ไขเพิ่มเติมได้
- 4.7 สมาชิกในกลุ่มการประชุมต้องเคารพในศักดิ์ศรี ความคิดเห็น
- สมาชิกอื่น

5. สิ่งที่ต้องดำเนินการหลังการสนทนากลุ่ม ()

- 5.1 ตรวจสอบการบันทึกเทป (ถ้ามี)
- 5.2 จัดบันทึกเพิ่มเติมเพื่อความกระจ่างชัด
- 5.3 เขียนการสังเกตที่ได้ระหว่างการประชุม

รัตนะ บัวสนธ์ (2556) ได้อธิบายไว้ว่า การสนทนากลุ่ม มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดปัญหาและวัตถุประสงค์การวิจัย งานวิจัยเชิงคุณภาพที่จะใช้การสนทนากลุ่มดำเนินการวิจัยนั้นก็จะเป็นปรากฏการณ์ต่าง ๆ ของสภาพการณ์ที่มีใช้หาคำตอบได้ในเชิงตัวเลขปริมาณต่าง ๆ หรือปัญหาที่ต้องการคำตอบในเชิงถูกหรือผิด แต่ควรเป็นปัญหาที่ต้องการความคิดเห็นอย่างหลากหลายที่ยังไม่มีข้อสรุปมาก่อน

2. สร้างกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา การสร้างกรอบความคิดและประเด็นการสนทนาจะต้องจัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางหาคำตอบให้กับปัญหาวิจัย

3. กำหนดประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างควรเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรเป้าหมาย

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

5. ดำเนินการสนทนาตามลำดับกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา ควรแจ้งวัตถุประสงค์การจัดการสนทนากลุ่มครั้งนี้ รวมถึงอธิบายถึงลักษณะ การพูดคุย และขออนุญาตบันทึกเทปหรือวีดิโอการสนทนาตามความจำเป็น ต่อจากนั้นก็เริ่มดำเนินการ สนทนา

จนถึงที่สุดกระบวนการ นักวิจัยอาจมอบสิ่งของหรือเงินค่าตอบแทนให้แก่การเสียสละเวลาของผู้ร่วมสนทนาตามความเหมาะสม

6. ถอดเทปบันทึกและวิเคราะห์ตีความข้อมูลที่ได้ การสนทนากลุ่มควร

ถอดเทปการสนทนาโดยเร็ว เพราะนักวิจัยยังสามารถจดจำคำพูดและอากัปกริยาของผู้พูดแต่ละคนได้เป็นอย่างดี แล้วจึงนำข้อมูลคำพูดและส่วนที่เป็นบันทึกแทรกเกี่ยวกับพฤติกรรมและอากัปกริยาของผู้ร่วมสนทนาไปทำการวิเคราะห์ตีความ เพื่อตอบวัตถุประสงค์วิจัยตามลำดับกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา

7. เขียนรายงานวิจัย การเขียนรายงานวิจัยเป็นการนำข้อค้นพบจาก

การวิเคราะห์ข้อมูลมาจัด รูปเล่มนำเสนอตามลำดับ โดยเริ่มตั้งแต่ความเป็นมา ปัญหาของการวิจัย จนกระทั่งการสรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะต่าง ๆ

4. ประโยชน์ของการสนทนากลุ่ม

4.1 ใช้ในการศึกษาความคิดเห็น ทศนคติ ความรู้สึก การรับรู้ ความเชื่อ

และพฤติกรรม

4.2 ใช้ในการกำหนดสมมติฐานใหม่ ๆ

4.3 ใช้ในการกำหนดคำถามต่าง ๆ ที่ใช้ในแบบสอบถาม

4.4 ใช้ค้นหาคำตอบที่ยังคลุมเครือ หรือยังไม่แน่ชัดของการวิจัยแบบสำรวจ

เพื่อช่วยให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4.5 ใช้ในการประเมินผลทางด้านธุรกิจ

5. ข้อดีของการสนทนากลุ่ม

5.1 ช่วยให้เก็บข้อมูลจากตัวอย่างจำนวนหลายคนได้ในระยะเวลาสั้นและสามารถเสนอผลการศึกษาได้ในเวลาอันจำกัด

5.2 มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น และใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้หลายแบบ

5.3 นักวิจัยสามารถเลือกใช้ได้ตามต้องการ สามารถใช้เสริมกับการวิจัยแบบอื่นก็ได้

5.4 ข้อมูลที่ได้เป็นการผ่านการถกเถียงโต้ตอบกันเองของกลุ่มสนทนา ทำให้มั่นใจในความถูกต้องแม่นยำ มีความน่าเชื่อถือและมีความหลากหลายของข้อมูล

5.5 ข้อมูลการสนทนากลุ่มแต่ละครั้งทำให้ได้ประเด็นคำถามใหม่ ๆ หรือสมมติฐานใหม่ ๆ เพื่อการค้นคว้าศึกษาต่อ

5.6 ปฏิกริยาของผู้ร่วมวงสนทนาต่อประเด็นที่สนทนา และต่อกันและกัน ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับอิทธิพลของวัฒนธรรมและคุณค่าต่าง ๆ ของสังคมของผู้เข้าร่วมวงสนทนาที่มาจากวัฒนธรรมเดียวกัน

5.7 บรรยากาศเป็นกันเอง การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันช่วยทำให้การสนทนาของกลุ่มเป็นไปอย่างมีชีวิตชีวา ไม่ตึงเครียด

5.8 ผู้วิจัยสามารถดำเนินการสนทนาตามไปด้วย คอยควบคุมเกม และสร้างบรรยากาศให้ราบรื่นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

6. ข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

6.1 ผู้ดำเนินการสนทนาที่ไม่ได้รับการฝึกฝนอย่างถูกต้อง จะทำให้การดำเนินกลุ่มไม่ราบรื่น

6.2 แนวทางการสนทนากลุ่มที่เรียบเรียงไม่ดี ไม่มีลำดับ มีความซับซ้อน จะทำให้การสนทนามอง สับสน ในที่สุดผู้ร่วมสนทนาก็จะคร่ำครึที่จะออกความคิดเห็น

6.3 ผู้ร่วมวงสนทนาไม่มีลักษณะร่วมคล้ายกันหรือวัฒนธรรมเดียวกัน และสามารถช้กันได้ การสนทนาจึงจะไม่ราบรื่น บรรยากาศกลุ่มเสีย หรือมีคนไม่พูดมากขึ้น

6.4 ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มไม่สามารถให้ภาพพฤติกรรมจริง ซึ่งได้จากการสังเกต เพราะสิ่งที่คิดหรือพูดออกมาอาจไม่ใช่สิ่งที่ทำ

6.5 ข้อมูลจากกลุ่มแต่ละกลุ่มไม่สามารถเป็นตัวแทนของสังคมหรือวัฒนธรรมที่ผู้ร่วมสนทนาดำเนินชีวิตอยู่ได้ ใช้อธิบายได้เฉพาะกับบริบทของกลุ่มนั้น ๆ เท่านั้น

6.6 ไม่เหมาะที่จะใช้ในหัวข้อสนทนาที่เป็นเรื่องส่วนตัวมาก ๆ

6.7 การสร้างแนวคำถาม จะต้องเรียบเรียงแนวคำถามให้ดีไม่วาง โดยอาจจะเรียงลำดับตามประเภทของประเด็นตามความยากง่ายหรือตามลำดับความตรงไปตรงมาและซับซ้อนของเหตุผลตั้งนั้นควรจะต้องมีการทดสอบ (Pretest)

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

สรุปได้ว่า การสนทนากลุ่มมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดปัญหาและวัตถุประสงค์

2) สร้างกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา 3) กำหนดประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง

4) คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง 5) ดำเนินการสนทนา 6) ถอดเทปการสนทนา 7) เขียนรายงานสรุปการสนทนา

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

1. วิสัยทัศน์

ภายในปี 2562 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษาอำนาจเจริญ เป็นองค์กรหลักทางการศึกษาในการขับเคลื่อนคุณภาพผู้เรียนสู่ศตวรรษที่ 21 เป็นสมาชิกที่ดีของประชาคมอาเซียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล

2. พันธกิจ

2.1 เสริมสร้างและขยายโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง

2.2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นสมาชิกที่ดีของประชาคมอาเซียน

2.3 ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21

2.4 ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

2.5 ส่งเสริมและพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ

2.6 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

3. เป้าประสงค์

3.1 ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียมทั่วถึงและเสมอภาค

3.2 ผู้เรียนทุกคนมีทักษะในศตวรรษที่ 21 และเป็นสมาชิกที่ดีของประชาคมอาเซียน

3.3 ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาเป็น “ คนดี มีความรู้ และอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข ”

3.4 ผู้เรียนมีความภูมิใจในความเป็นไทย รักถิ่นฐาน เห็นคุณค่าร่วมสืบสานและอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น

3.5 ครูทุกคนจัดการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21

3.6 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถ และทักษะตามมาตรฐานวิชาชีพ

3.7 ผู้บริหารทุกคนมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

3.8 สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่เข้มแข็ง

3.9 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐาน

4. ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์

4.1 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างและขยายโอกาสทางการศึกษา

4.1.1 กลยุทธ์ที่ 1.1 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุมผู้เรียนได้รับ
โอกาสในการพัฒนาเต็มศักยภาพ

4.1.2 กลยุทธ์ที่ 1.2 เพิ่มประสิทธิภาพระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

4.2 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

4.2.1 กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร
4.2.2 กลยุทธ์ที่ 2.2 ส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือ
ในการเรียนรู้

4.2.3 กลยุทธ์ที่ 2.3 ปลุกฝังคุณธรรมความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิต
ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4.2.4 กลยุทธ์ที่ 2.4 พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดทักษะ
ในศตวรรษที่ 21

4.3 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพครูและบุคลากร

4.3.1 กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาองค์ความรู้ในด้านการวัดและ
ประเมินผลรวมทั้งทักษะในการสื่อสารของครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ
อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.2 กลยุทธ์ที่ 3.2 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มี
ความสามารถทุกด้านอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

4.3.3 กลยุทธ์ที่ 3.3 เสริมสร้างระบบแรงจูงใจเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามี
ขวัญกำลังใจในการทำงาน

4.3.4 กลยุทธ์ที่ 3.4 สนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา
มีจิตวิญญาณของความเป็นครูในการเป็นครูมืออาชีพ และยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ

4.4 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการจัดการศึกษา

4.4.1 กลยุทธ์ที่ 4.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐาน
4.4.2 กลยุทธ์ที่ 4.2 ส่งเสริมสถานศึกษาให้มีระบบประกันคุณภาพภายใน
สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

4.4.3 กลยุทธ์ที่ 4.3 ส่งเสริมสนับสนุนผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา
ทุกคนมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

4.4.4 กลยุทธ์ที่ 4.4 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการ
กระจายอำนาจเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

4.4.5 กลยุทธ์ที่ 4.5 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.5 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 สร้างสังคมและชุมชนแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 5.1 ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และมีการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ประโยชน์ คล้ายลักษณะ (2555) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะที่ต้องการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษามีความต้องการในมิติเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การไว้วางใจ และการยอมรับนับถือโดยความต้องการในด้านวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมต้องการในลักษณะการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมการฝึกงานและการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ 2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีลักษณะเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษาและคู่มือการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างสำคัญ 6 ส่วน ได้แก่ หลักการและเหตุผลจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โครงสร้างของหลักสูตร กิจกรรมการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรมการวัดและประเมินผลการฝึกอบรม 3) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้น ซึ่งได้รับการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติในลักษณะเห็นชอบถึงความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้และความถูกต้องครอบคลุมในระดับมาก

ธนกร กรวัชรเจริญ (2555) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัทควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมของพนักงานและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์ประกอบของทีมกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัทควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ระดับปัจจัยองค์ประกอบของทีมอยู่ในระดับมากและอายุงานที่แตกต่างกันแตกต่างกันของหน่วยงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีวัตถุประสงค์ เพื่อการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมโดยภาพและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนพบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษามีหน้าที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีหน้าที่แตกต่างกันและโรงเรียนแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

วิลาวัลย์ จันทร์ไข (2555) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษัธยมศึกษา เขต 41 การศึกษาพบว่า ปัญหาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ปัญหาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมในระดับสูงสุด ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม รองลงมาได้แก่การสื่อสารในการทำงานเป็นทีมและปัญหาการพัฒนาการทำงานเป็นทีม น้อยที่สุด ได้แก่ การเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม

ขวัญชัย พูลวิวัฒน์ชัยการ (2556) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ระบบการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ย่านสีลม) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ย่านถนนสีลม) และเพื่อศึกษาระบบการทำงานเพื่อส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ย่านถนนสีลม) ผลการศึกษาพบว่า การทำงานเป็นทีมและระบบงานของบริษัทที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ การทำงานเป็นทีมด้านการอภิปรายอย่างเปิดเผยและระบบงานของบริษัทด้านการติดตามผลและการประเมินผลส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ(ย่านสีลม)

เหมือนฝัน บุรกิจภายชัย (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายหนองลู ไลโว่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษากลุ่มเครือข่ายหนองลูไลโว่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 โดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การรับรู้และเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การรับรู้และเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง รองลงมาได้แก่ การมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมด้านการกระตุ้นให้สมาชิก

มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม ด้านการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีมและด้านการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีม ตามลำดับ 2) เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายหนองลูโลโว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 ด้านการจำแนกตำแหน่งหน้าที่และขนาดโรงเรียนพบว่า มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

รณกร สุวรรณกลาง (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาโมเดลทีมที่มีประสิทธิผลจากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติผลการวิจัยพบว่า ค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบของทีมและองค์ประกอบของทีมมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .924, .803 และ 1.508 ตามลำดับ และค่านิยมในการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมผ่านทั้งภาวะผู้นำและองค์ประกอบของทีมด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ .792 โดยค่านิยมในการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของทีม สามารถอธิบายความแปรปรวนในประสิทธิผลของทีมได้ร้อยละ 79

ลำเทียน เผ่าอาจ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียนขยายโอกาสอำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วม การยอมรับนับถือและการสื่อสารอย่างเปิดเผย

งานวิจัยต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ออสติน และบาลวิน (Austin and Baldwin (1991) ได้รับการศึกษาเกี่ยวกับความร่วมมือในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย เนื่องจากพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเพิ่มขึ้นของความรู้ต่าง ๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงานจะมีประสิทธิภาพได้มากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสถาบันปริมาณงานและขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ มีการสื่อสารที่ดี สามารถเป็นได้ทั้งผู้พูด ผู้ฟัง เขียนให้ชัดเจน สามารถแก้ไขการขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้ มีการรับรู้ถึงความแตกต่างกันในบทบาท และสามารถใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ในกลุ่มได้ในเวลาที่ต่างกัน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของทีม การติดต่อสื่อสารของทีม ความแตกต่างกันในสถานภาพของกลุ่ม ความแตกต่างอายุ ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่ม และระยะเวลาที่ร่วมมือกันทำงานของกลุ่ม

Srivastava, Bartol and Lock (2006) ทำการสำรวจทีมบริหารของธุรกิจ โรงแรม 102 แห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อศึกษาบทบาทของการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และประสิทธิภาพของทีม (Team Efficacy) ที่แทรกแซงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ (Empowering Leadership) และผลการปฏิบัติงานของทีม (Team Performance) ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อทั้งการแบ่งปันความรู้และประสิทธิภาพของทีม นอกจากนี้ ทั้งการแบ่งปันความรู้และประสิทธิภาพของทีมต่างมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของทีม

Volz-Peacock (2006) ทำการวิจัยเชิงคุณภาพในลักษณะกรณีศึกษาทีมภายในหน่วยงานรัฐบาลกลาง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ของความสามัคคี โดยมุ่งความสนใจไปที่การอยู่ร่วมกันของค่านิยมร่วมกับความสามัคคีภายในทีมของรัฐบาลกลาง ผลจากการศึกษาพบว่าการทำงานเป็นทีมของหน่วยงานรัฐบาลกลางสามารถอธิบายถึงแนวคิดของความสามัคคีว่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ (1) ค่านิยมร่วม (2) ความร่วมมือซึ่งกันและกัน และ (3) วัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้จาก 4 ส่วนประกอบหลัก คือ การสื่อสารอย่างเปิดเผย พันธกิจที่ชัดเจนภาวะผู้นำที่เกื้อหนุน และค่านิยมร่วม สำหรับข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมร่วมพบว่าค่านิยมเหล่านั้นเป็นผลสะท้อนมาจากการทำงานเป็นทีม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและการทำการตัดสินใจ ประโยชน์ที่ E ได้จากการศึกษาครั้งนี้ในส่วนของความสามัคคีนั้นมีความเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการทำให้เกิดความสุขในสถานที่ทำงานสำหรับในส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม ทำให้เห็นรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับลักษณะของค่านิยมของทีมทำงานและเป็นการยืนยันถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามัคคีภายในทีม

Chen, Wu, Yang and Tsou (2008) ทำการศึกษาถึงอิทธิพลของบทบาทภาวะผู้นำที่หลากหลาย (Diversified Leadership Roles) ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness) ความไว้วางใจภายในทีม (Team Trust) และ แนวโน้มสู่ความไว้วางใจ (Propensity to Trust) ที่มีต่อความสำเร็จของทีมแห่งการเรียนรู้เสมือนจริง (Virtual Learning Teams) โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของทีม ข้อค้นพบที่ได้คือ บทบาทภาวะผู้นำที่หลากหลายมีอิทธิพลต่อทั้งประสิทธิผลของภาวะผู้นำและความไว้วางใจภายในทีม และทั้งประสิทธิผลของภาวะผู้นำและแนวโน้มสู่ความไว้วางใจต่างมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจภายในทีมทั้งคู่ ส่วนความไว้วางใจภายในทีมนั้นมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม และนอกจากนี้ยังพบว่าความไว้วางใจภายในทีมทำหน้าที่คั่นกลาง (Mediates) ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของภาวะผู้นำและประสิทธิผลของทีม ซึ่งงานของ Chen และคณะ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการแสดง

บทบาทของผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของทีมและความไว้วางใจภายในทีมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม

สมิทท์ และกันส์แมน (Schmidt and Kunzmann, 2010) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการร่วมกับสมรรถนะการบริหารจัดการองค์กรและเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ต่อลักษณะงานและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สมรรถนะเป็นศิลปะที่มุ่งแสดงความหมายของงาน พฤติการณ์เกี่ยวกับมนุษย์ออกมาเป็นบุคคล โดยอาศัยทักษะ ความรู้ ถ้าพูดถึงสมรรถนะหลายองค์กรสามารถควบคุมได้ทั้งสมรรถนะที่ใช้สำหรับการจัดการกับพันธกิจและเป้าหมาย บอกทิศทางความชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารองค์กรด้วย ด้านการปฏิบัติงาน เทคนิคและเทคโนโลยี ดังนั้นองค์กรต้องเรียนรู้สมรรถนะการแข่งขันและการเรียนรู้พร้อมๆกับการปฏิบัติงานของบุคลากร

Mahembe and Engelbrecht (2013) ทำการศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างภาวะผู้นำฝ่ายบริการ (Servant Leadership) ความผูกพันทางความรู้สึกของทีม (Affective Team Commitment) และประสิทธิผลของทีม (Team Effectiveness) โดยเก็บข้อมูลจากครูระดับชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จำนวน 202 คน จาก 32 โรงเรียน ในจังหวัด Western Cape ประเทศแอฟริกาใต้ ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำฝ่ายบริการ ประสิทธิภาพของทีม และความผูกพันทางความรู้สึกของทีม โดยที่การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุมาตรฐาน แสดงให้เห็นว่าความผูกพันทางความรู้สึกของทีมทำหน้าที่สอดแทรก (Moderated) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำฝ่ายบริการกับประสิทธิผลของทีม

สรุปจากการได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีการคิดวิเคราะห์มาเป็นแนวทางในการศึกษาสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะ องค์ประกอบของสมรรถนะ ประเภทของสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะ การวัดสมรรถนะ การตรวจสอบสมรรถนะ แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ความหมายของทีม วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน ความสำคัญของการสร้างทีมงาน ส่วนประกอบของทีม มิติในการพัฒนาทีมงาน ทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างทีมงาน แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา ความหมายของการพัฒนา ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ความสำคัญของการพัฒนา หลักการพัฒนา ประโยชน์ของการพัฒนา ว่ามีกระบวนการการทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างมีลำดับขั้นตอน สามารถสร้างและส่งเสริมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research
and Devolvment) โดยดำเนินการเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน
เป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และการเสริมสร้าง
การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการและผลที่คาดหวัง แสดงดังภาพประกอบ 2





ภาพประกอบ 8 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 การศึกษาดำรงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู

1.2 การสังเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 1.1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู

1.3 ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีบทบาทในการให้ข้อชี้แนะ คำแนะนำและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษาและหลักสูตรและการสอน

2. เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 3 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษาและมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

3. ขั้นตอนดำเนินการ

3.1 การศึกษาดำรงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู

3.2 การสังเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 1.1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูได้องค์ประกอบจำนวน 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 3) ด้านความไว้วางใจ 4) ด้านการมีส่วนร่วม 5) ด้านการตัดสินใจ 6) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 7) ด้านความสมดุลในบทบาท

3.3 ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

4. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีบทบาทในการให้ข้อชี้แนะ คำแนะนำและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด ของการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของ

นักเรียนได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัย ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) ด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543) จำนวน 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ต่อไปนี้

4.1 จบการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษา ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา หรือสาขาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

4.2 ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาวิเคราะห์ของหน่วยงานทางการศึกษา หรือครูผู้สอนที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป

4.3 มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารงานหลักสูตรในสถานศึกษาอย่างน้อย 5 ปี หรือปฏิบัติงานทางด้านวิชาการไม่น้อยกว่า 5 ปี

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน ประกอบด้วย

1. รศ.ศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมมาทัศนานนท์ สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. ดร.สมร ทวีบุญ หลักสูตรและการสอนดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด

3. นายบุญส่ง เศรษฐสิงห์ การบริหารการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาสะอาด จังหวัดอำนาจเจริญ

4. ดร.สมชัย สอนวงศ์ การบริหารการศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ อุบลราชธานี ผู้อำนวยการโรงเรียนนาเจริญหนองแดง จังหวัดอำนาจเจริญ

5. นายพรชัย จันทศิลป์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพนทอง จังหวัดอำนาจเจริญ

5. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ระยะที่ 1 ได้แก่ แบบประเมิน ความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

5.2 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

5.2.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.2.2 นำผลการศึกษาที่ได้จากข้อ 3.2.1 มาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.2.3 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์มาสร้างเป็นแบบประเมิน เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน จำนวน 7 คน

5.2.4 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและนำไปใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 ต่อไป

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 1 ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 6.1 ศึกษาจากเอกสาร ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม
- 6.2 บันทึกข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในแบบบันทึก
- 6.3 ทำการวิเคราะห์และสรุปสาระสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการศึกษา
- 6.4 นำสาระสำคัญที่สรุปได้มาทำการสังเคราะห์เพื่อให้ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม
- 6.5 นำแบบประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน
- 6.6 นำผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิไปจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

7. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 นำผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาจัดกระทำโดยการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของแบบประเมิน ตรวจสอบให้คะแนนเป็นรายข้อและนำมาแจกแจงคะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ความเหมาะสม	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

7.2 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation ; S.D.) รายข้อ รายด้านและโดยรวม โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป แล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51–5.00	เหมาะสมในระดับมากที่สุด

3.51–4.50	เหมาะสมในระดับมาก
2.51–3.50	เหมาะสมในระดับปานกลาง
1.51–2.50	เหมาะสมในระดับน้อย
1.00–1.50	เหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอำนาจเจริญ

1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 นำผลการวิจัยจากระยะที่ 1 องค์กรประกอบและตัวชี้วัดของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู มาใช้เพื่อการสร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอำนาจเจริญ ปีการศึกษา 2560 จำนวน 1,847 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

กลุ่มตัวอย่าง คนได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ซึ่งได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูป เครจซี และมอร์แกน Krejcie and Morgan (1970) และเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 317 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 2 นี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อใช้ในการสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามตรวจสอบรายการ (Check List) เรื่องเกี่ยวกับเพศสภาพ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ (Rating Scale) ตามแบบของ ลิเคิร์ท (Likert Type) 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในระดับน้อยที่สุด

3.2 การสร้างและหาคุณภาพแบบสอบถาม

ในการสร้างแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 ศึกษาเอกสารตำรางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

3.2.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ Rating Scale (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

3.2.3 ร่างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนให้ครอบคลุมเนื้อหาตามองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมที่ได้จากผลการวิจัยในระยะที่ 1

3.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย จำนวน 5 คน โดยพิจารณาความเหมาะสมของข้อความ (หาความเที่ยงตรง : Validity) และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ

ลักษณะเฉพาะของเนื้อหา (IOC : Index of Consistency) รวมทั้งให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข โดยมีเกณฑ์คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

3.2.5.1 เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 1 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษาหรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า ผู้ช่วยศาสตราจารย์

3.2.5.2 เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 3 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษาและมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

3.2.5.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและประเมินผล จำนวน 1 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการวิจัยและประเมินผลการศึกษาหรือด้านการวัดผลผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือ 5 ประกอบด้วย

1) รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมาทศนานนท์ สาขาวิชาการบริการ การศึกษาศุขภักดิ์บัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2) ดร.สมร ทวีบุญ หลักสูตรและการสอนดุขภักดิ์บัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด

3) นายบุญส่ง เศรษฐสิงห์ การบริหารการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาสะอาด จังหวัดอำนาจเจริญ

4) ดร.สมชัย สอนวงศ์ การบริหารการศึกษาศุขภักดิ์บัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ผู้อำนวยการโรงเรียนนาเจริญหนองแดง จังหวัดอำนาจเจริญ

5) นายพรชัย จันทศิลป์ การบริหารการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพหนอง จังหวัดอำนาจเจริญ

3.2.6 นำแบบสอบถามที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณานำมาหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมความถูกต้องความสมบูรณ์ของข้อคำถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะของเนื้อหา (IOC : Index of Consistency) ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สามารถวัดได้

พิจารณาข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 ได้จำนวน

7 องค์ประกอบ 38 ตัวชี้วัด แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูและบุคลากร

ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 32 คน จาก 182 โรงเรียน

3.2.7 นำแบบสอบถามจากการทดลองใช้มาคำนวณหาความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cornbach (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ดำเนินการวิเคราะห์แยกเป็นรายด้านและโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.67

3.2.8 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 2 ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 ขออนุญาตราชการจากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยต่อผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

4.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเสนอผู้อำนวยการสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

4.3 ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามพร้อมนัดวันเวลาในการรับเครื่องมือในการวิจัยคืนด้วยตนเอง จำนวน 214 ฉบับ ให้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยแจกแบบสอบถามระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2561 แล้วไปรับแบบสอบถามคืน ระหว่างวันที่ 15 ตุลาคม 2561–15 พฤศจิกายน 2561

4.4 นำข้อมูลที่ได้นำมาตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

จากความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมแล้วทำการจัดกระทำและวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

5.1 การจัดกระทำข้อมูล

5.1.1 ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

5.1.2 แบบสอบถามตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับตำแหน่งขนาดโรงเรียนนำข้อมูลแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) โดยวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปและนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

5.1.3 แบบสอบถามตอนที่ 2 ตรวจสอบและให้คะแนนเป็นรายข้อตามเกณฑ์ ดังนี้

สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation ; S.D.) รายข้อรายด้านและโดยรวมโดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปแล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51–5.00	มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในระดับมากที่สุด
3.51–4.50	มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในระดับมาก
2.51–3.50	มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในระดับปานกลาง
1.51–2.50	มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในระดับน้อย
1.00–1.50	มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในระดับน้อยที่สุด

5.2.2 วิเคราะห์และสรุประดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยรวมและเป็นรายด้าน

5.2.3 วิเคราะห์ร้อยละของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากข้อคำถาม

5.2.4 ถ้ามีข้อเสนอเพิ่มเติมในส่วนของเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้ได้แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 ร้อยละ (Percentage)

6.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

6.4 สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ

6.4.1 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ตามวิธี Item Total Correlation (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

6.4.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

6.4.3 จัดพิมพ์แบบสอบถามที่ผ่านเกณฑ์เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

1. ขั้นการดำเนินงาน

แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยนำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในระยะที่ 2 มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น ซึ่งคำนวณจากสูตรต่อไปนี้

$$PNI_{\text{modified}} = \frac{I - D}{D}$$

เมื่อ I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพการทำงานเป็นทีมของครูที่คาดหวัง

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพการทำงานเป็นทีมของครูที่เป็นจริง

1.2 ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูจากสถานศึกษาที่เป็นที่ยอมรับและเป็นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

1.3 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและจัดทำคู่มือการดำเนินการ

1.3.1 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู โดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

1.3.2 จัดพิมพ์โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู และจัดทำคู่มือการดำเนินการตามแนวทางฉบับจริง เพื่อเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

1.4 ตรวจสอบยืนยันโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

1.4.1 จบการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษา ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษาหรือสาขาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

1.4.2 ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ของหน่วยงานทางการศึกษาหรือครูผู้สอนที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป

1.4.3 จบการศึกษาด้านการวิจัยในระดับปริญญาโทขึ้นไป

ผู้เชี่ยวชาญมีทั้งหมด 5 คน ประกอบด้วย

1.4.3.1 ดร.สมชัย สอนวงศ์ วุฒิศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนนาเจริญหนองแดง จังหวัดอำนาจเจริญ

1.4.3.2 นายทองเลี่ยน โสเสมอ วุฒิศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองโนสวนโคก จังหวัดอำนาจเจริญ

1.4.3.3 นายพรชัย จันทศิลป์ วุฒิศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพหนอง จังหวัดอำนาจเจริญ

1.4.3.4 นางสาวรณมา มูลทรัพย์ สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนา การศึกษา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านระหาร จังหวัดสุรินทร์

1.4.3.5 นางอรรณภรณ์ จันทศิลป์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโพหนอง จังหวัดอำนาจเจริญ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 3 นี้ ได้แก่ 1) แบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู

2) แบบสัมภาษณ์

2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู เพื่อกำหนดกรอบประเด็นข้อคำถามในแบบประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน

2.2.2 กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาเกี่ยวกับแบบประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน

2.2.3 สร้างแบบประเมินความเหมาะสมจำนวน 39 ข้อ ความเป็นไปได้จำนวน 39 ข้อ

2.2.4 นำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน ฉบับร่างเสนอที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความตรงในเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ความตรงในเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้านการใช้ภาษา และด้านอื่น ๆ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เห็นควรให้ปรับปรุงแก้ไขนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

2.2.5 นำโปรแกรมของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสม/เป็นไปได้ของโปรแกรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ขอนหนังสือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่าง ๆ ไปสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย

3.2 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยศึกษาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานและครูผู้สอน ในโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งเป็นที่ยอมรับและเป็นแบบวิถีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 โรงเรียน โรงเรียนละ 3 คน รวม 9 คน ได้แก่

3.2.1 โรงเรียนเมืองน่าน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ซึ่งเป็นโรงเรียนยอดนิยมนิเทศสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และมีห้อง AP และ EP มีการแข่งขันสูง มีผลงานที่เป็น Best Practice คือ วงโปงลางระดับประถมศึกษา ได้รับรางวัลเหรียญทองระดับชาติ

3.2.2 โรงเรียนอนุบาลน่าน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ซึ่งเป็นโรงเรียนยอดนิยมนิเทศสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และมีห้อง AP และ EP มีการแข่งขันสูง มีผลงานที่เป็น Best Practice คือ

มีผลการทดสอบวัดผลระดับชาติของนักเรียน ป.3 (NT) และ ป.6 (O-NET) มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าระดับจังหวัด ระดับเขตพื้นที่และระดับประเทศ เป็นโรงเรียนในโครงการต่าง ๆ มากมาย และมีหลักสูตรนานาชาติ หลักสูตรอินเตอร์ มีครูชาวต่างชาติมาสอนที่โรงเรียนและประจำห้อง EP

3.2.3 โรงเรียนบ้านโพหนอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ เป็นโรงเรียนขยายโอกาส เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 เป็นโรงเรียนที่มีผลการทดสอบ วัดผลระดับชาติมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าระดับเขตพื้นที่และเป็นโรงเรียนดีประจำตำบล และได้รับรางวัลระดับชาติหลายประเภท เช่น การแข่งขันเดี่ยวพิน การประดิษฐ์สิ่งของจากเศษวัสดุในท้องถิ่น เป็นต้น

3.3 นำข้อมูลที่ได้จากการจากศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงานและครูผู้สอน ในสถานศึกษาที่เป็นที่ยอมรับและเป็นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ที่จัดกระทำแล้วมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อนำมาพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

3.4 ร่างโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไข

3.5 นำร่างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

3.6 จัดพิมพ์โปรแกรมฉบับสมบูรณ์เพื่อเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดกระทำข้อมูล

4.1.1 ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับคืนมา

4.1.2 ตรวจสอบให้คะแนนของแบบประเมิน ที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 นำคะแนนที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอำนาจเจริญ ได้มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายตามเกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51–5.00	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51–4.50	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
2.51–3.50	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง
1.51–2.50	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย
1.00–1.50	มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติพื้นฐาน

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

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

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงเป็นร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

5.1.2 ค่าเฉลี่ย มีสูตรดังนี้ (สมนึก ภัททิยธานี, 2546)

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

เมื่อ \bar{X} แทน ตัวกลางเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน

N แทน จำนวนคนทั้งหมด

5.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีสูตรดังนี้ (สมนึก ภัททิยธานี, 2546)

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

เมื่อ	S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนยกกำลังสอง
	N	แทน	จำนวนนักเรียนทั้งหมด

5.2 การหาคุณภาพของเครื่องมือรวบรวมข้อมูล

5.2.1 การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง จากสูตรการหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยใช้สูตร (สมนึก ภัททิยธานี, 2546)

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

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

5.2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
	$\sum S_i^2$	แทน	ผลรวมของความแปรปรวน

S_i^2 แทน ความแปรปรวนทั้งฉบับ

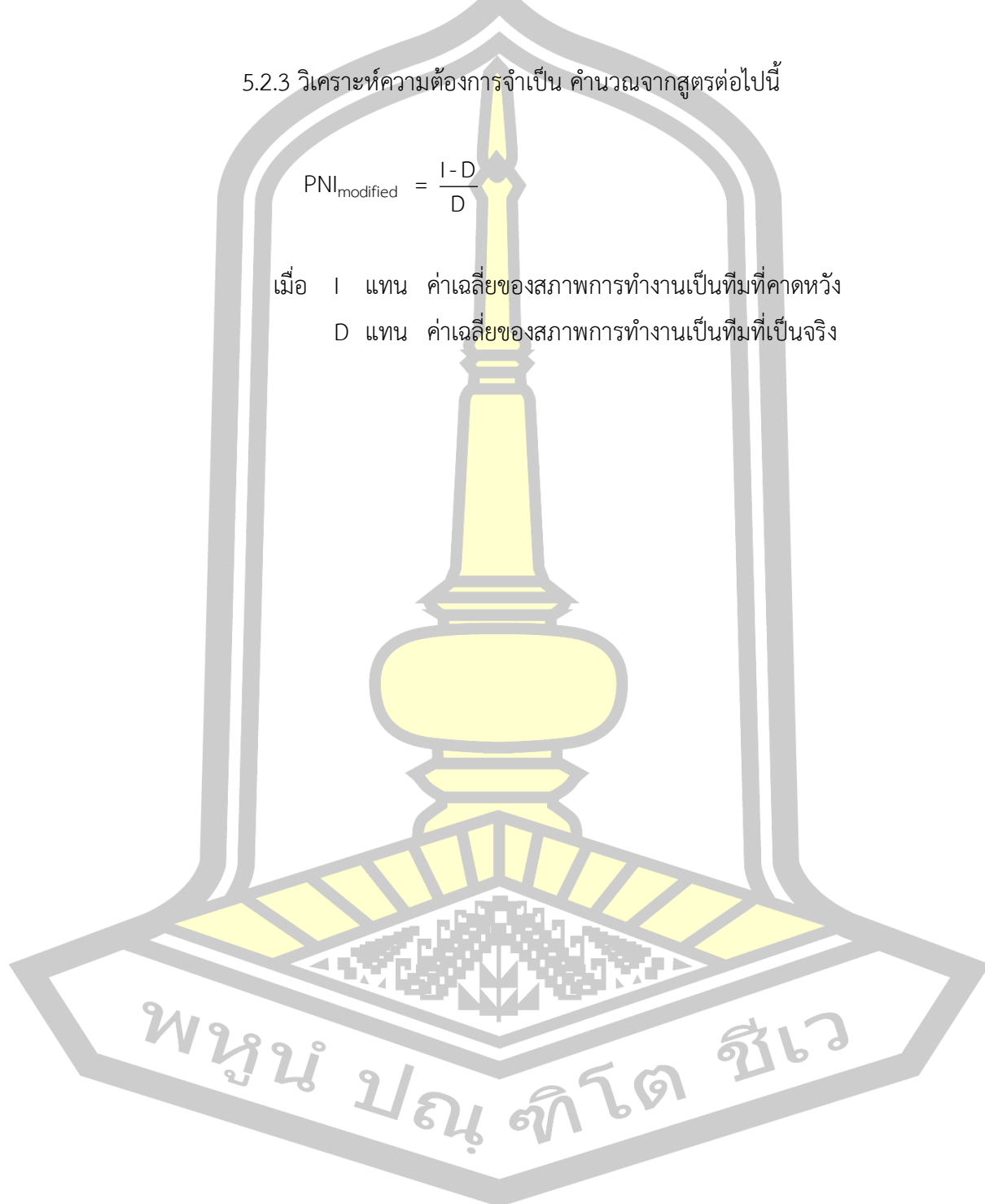
K แทน จำนวนข้อคำถามทั้งหมดในแบบสอบถาม

5.2.3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น คำนวณจากสูตรต่อไปนี้

$$PNI_{\text{modified}} = \frac{I-D}{D}$$

เมื่อ I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพการทำงานเป็นทีมที่คาดหวัง

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพการทำงานเป็นทีมที่เป็นจริง



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
PNI_{modified}	แทน ดัชนีความต้องการจำเป็นที่ปรับปรุง

ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการประเมินความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

ตอนที่ 3 วิเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

3.1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู

3.2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูจากการสัมภาษณ์ครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ จำนวน 3 คน จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

3.3 การสร้างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ และตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน						
1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน	3.60	0.50	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
2. มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน	3.80	0.55	มาก	4.85	0.55	มากที่สุด
3. การรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน	3.83	0.50	มาก	4.80	0.52	มากที่สุด
4. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน	4.00	0.53	มาก	4.83	0.45	มากที่สุด
5. เข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายร่วมกัน	4.00	0.48	มาก	4.80	0.55	มากที่สุด

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการ ทำงานเป็นทีมของครู	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
6. สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย	3.40	0.49	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	3.77	0.56	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
ด้านความไว้วางใจ						
1. การเปิดเผยและซื่อสัตย์	3.80	0.69	มาก	4.55	0.56	มากที่สุด
2. มีความน่าเชื่อถือ	3.81	0.65	มาก	4.63	0.28	มากที่สุด
3. มีความสามารถและมีศักยภาพ	3.76	0.45	มาก	4.70	0.53	มากที่สุด
4. แสดงความเห็นอกเห็นใจสมาชิกในองค์กร	3.83	0.60	มาก	4.81	0.55	มากที่สุด
5. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.80	0.44	มาก	4.85	0.65	มากที่สุด
รวม	3.80	0.44	มาก	4.72	0.44	มากที่สุด
ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์						
1. มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน	4.00	0.46	มาก	4.85	0.49	มากที่สุด
2. มีความกระชับ	3.87	0.48	มาก	4.76	0.40	มากที่สุด
3. มีความพินิจพิเคราะห์/เห็นอกเห็นใจผู้อื่น	4.00	0.46	มาก	4.80	0.49	มากที่สุด
4. มีความชัดเจน	4.00	0.46	มาก	4.79	0.40	มากที่สุด
5. เป็นรูปธรรม	3.83	0.48	มาก	4.82	0.40	มากที่สุด
6. มีความสุภาพ	4.00	0.46	มาก	4.85	0.49	มากที่สุด
7. มีความถูกต้อง	3.60	0.48	มาก	4.80	0.49	มากที่สุด
รวม	3.93	0.40	มาก	4.70	0.44	มากที่สุด
ด้านการมีส่วนร่วม						
1. การมีส่วนร่วมในการประชุม	4.00	0.00	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
2. การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา	3.80	0.40	มาก	4.75	0.45	มากที่สุด
3. การมีส่วนร่วมในการวางแผน ร่างการ ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร	3.89	0.40	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
4. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ แนวทางในการ แก้ปัญหา	3.90	0.51	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการ ทำงานเป็นทีมของครู	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในการจัด กิจกรรม	3.82	0.75	มาก	4.75	0.45	มากที่สุด
6. การมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์	3.91	0.63	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	3.90	0.42	มาก	4.70	0.44	มากที่สุด
ด้านการตัดสินใจ						
1. ตั้งวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหา	3.89	0.55	มาก	4.70	0.65	มากที่สุด
2. ทางเลือกในการแก้ปัญหาชัดเจน	3.85	0.58	มาก	4.75	0.40	มากที่สุด
3. มีการประเมินทางเลือก	3.89	0.63	มาก	4.70	0.50	มากที่สุด
4. มีการปฏิบัติตามทางเลือก	3.91	0.58	มาก	4.65	0.55	มากที่สุด
5. มีการประเมินผลลัพธ์	3.82	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
6. มีการติดตาม ประเมินผล	3.93	0.65	มาก	4.82	0.40	มากที่สุด
รวม	3.90	0.42	มาก	4.70	0.44	มากที่สุด
ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม						
1. การสร้างแรงบันดาลใจเชิงสร้างสรรค์	3.95	0.52	มาก	4.55	0.44	มากที่สุด
2. มีความมุ่งมั่นสัมพันธ์เป็นรายคน	3.90	0.65	มาก	4.75	0.72	มากที่สุด
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.89	0.63	มาก	4.60	0.65	มากที่สุด
4. การมอบอำนาจการปฏิบัติงานที่เหมาะสม	3.91	0.51	มาก	4.65	0.58	มากที่สุด
5. การรวมพลังในการเปลี่ยนแปลง	3.82	0.65	มาก	4.75	0.44	มากที่สุด
รวม	3.90	0.42	มาก	4.70	0.44	มากที่สุด
ด้านความสมดุลในบทบาท						
1. ปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนด	3.59	0.72	มาก	4.82	0.55	มากที่สุด
2. ปฏิบัติตามบทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือ คาดคิดไว้	3.62	0.68	มาก	4.77	0.68	มากที่สุด
3. แสดงออกตามที่เป็นอย่างจริง	3.55	0.71	มาก	4.80	0.52	มากที่สุด
4. ปฏิบัติตามบทบาทที่เหมาะสม	3.62	0.75	มาก	4.85	0.45	มากที่สุด
รวม	3.81	0.48	มาก	4.74	0.45	มากที่สุด
โดยรวมทั้งหมด	3.76	0.61	มาก	4.75	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 5 ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับองค์ประกอบการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมของครู 7 ด้าน โดยมี 39 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มี 6 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 2 ด้านความไว้วางใจ มี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 3 ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ มี 7 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 4 ด้านการมีส่วนร่วม มี 6 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 5 ด้านการตัดสินใจ มี 6 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 6 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม มี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 7 ด้านความสมดุลในบทบาท มี 4 ตัวบ่งชี้ ผลการตรวจสอบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ พบว่า มีความเหมาะสมโดยรวมทุกองค์ประกอบ ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.61) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.53) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านโดยประกอบ ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ด้านความไว้วางใจ ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ด้านการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ ด้านการตัดสินใจ ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านความสมดุลในบทบาท ตามลำดับ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิธีเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ จากขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 317 คน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามได้ จำนวน 317 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม

ที่	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	103	32.49
	หญิง	214	67.51
	รวม	317	100

ตาราง 6 (ต่อ)

ที่	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
2	ตำแหน่ง		
	ครูอัตราจ้าง	13	4.10
	ครูผู้ช่วย	38	11.99
	ครู	50	15.77
	ครูชำนาญการ	72	22.71
	ครูชำนาญการพิเศษ	93	29.34
	ครูเชี่ยวชาญ	-	-
	ผู้บริหารสถานศึกษา	51	16.09
	รวม	317	100
3	วุฒิการศึกษา		
	ปริญญาตรี	274	86.44
	ปริญญาโท	43	13.56
	ปริญญาเอก	-	-
	รวม	317	100
4	ประสบการณ์การดำรงตำแหน่ง		
	5 – 10 ปี	29	9.15
	10 – 15 ปี	78	24.61
	มากกว่า 15 ปี	210	66.25
	รวม	317	100
5	ขนาดของโรงเรียน		
	ขนาดเล็ก	25	7.89
	ขนาดกลาง	277	87.38
	ขนาดใหญ่	15	4.73
	ขนาดใหญ่พิเศษ	-	-
	รวม	37	100

จากตาราง 6 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 67.51 โดยร้อยละ 29.34 เป็นครูชำนาญการพิเศษ มีวุฒิปริญญาตรี ร้อยละ 86.44 ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี ร้อยละ 66.25 และทำการสอนที่โรงเรียนขนาดกลาง ร้อยละ 87.38

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยส่วนรวม และเป็นรายด้าน

องค์ประกอบสมรรถนะ การทำงานเป็นทีมของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	3.75	0.51	มาก	4.81	0.49	มากที่สุด
2. ด้านความไว้วางใจ	3.80	0.57	มาก	4.71	0.51	มากที่สุด
3. ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์	3.83	0.69	มาก	4.82	0.63	มากที่สุด
4. ด้านการมีส่วนร่วม	3.87	0.56	มาก	4.72	0.48	มากที่สุด
5. ด้านการตัดสินใจ	3.89	0.59	มาก	4.74	0.49	มากที่สุด
6. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	3.58	0.66	มาก	4.66	0.57	มากที่สุด
7. ด้านความสมดุลในบทบาท	3.60	0.72	มาก	4.81	0.55	มากที่สุด
รวม	3.76	0.61	มาก	4.75	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 7 สภาพปัจจุบันของระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน	3.70	0.50	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
2. มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน	3.76	0.55	มาก	4.85	0.52	มากที่สุด
3. การรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน	3.78	0.50	มาก	4.80	0.55	มากที่สุด
4. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน	3.75	0.53	มาก	4.83	0.45	มากที่สุด
5. เข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายร่วมกัน	3.75	0.48	มาก	4.80	0.55	มากที่สุด
6. สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย	3.74	0.49	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	3.75	0.51	มาก	4.81	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 8 สภาพปัจจุบันระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.76$) รองลงมาคือ เข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายร่วมกัน ($\bar{X} = 3.75$) และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน ($\bar{X} = 3.70$) ข้อที่มีการปฏิบัติต่ำที่สุด คือ สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.64$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกันโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.81$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน คือ ($\bar{X} = 4.85$) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ($\bar{X} = 4.83$) และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน การรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน เข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.80$)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถภาพการทำงานเป็นทีมของครู
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง
ประสงค์ ด้านความไว้วางใจ

ด้านความไว้วางใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การเปิดเผยและซื่อสัตย์	3.80	0.69	มาก	4.72	0.51	มากที่สุด
2. มีความน่าเชื่อถือ	3.81	0.65	มาก	4.70	0.51	มากที่สุด
3. มีความสามารถและมีศักยภาพ	3.76	0.45	มาก	4.71	0.51	มากที่สุด
4. แสดงความเห็นอกเห็นใจสมาชิกใน องค์กร	3.83	0.60	มาก	4.69	0.51	มากที่สุด
5. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.80	0.44	มาก	4.68	0.52	มากที่สุด
รวม	3.80	0.57	มาก	4.71	0.51	มากที่สุด

จากตาราง 9 สภาพปัจจุบันของระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ด้านความไว้วางใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ แสดงความเห็นอกเห็นใจสมาชิกในองค์กร ($\bar{X} = 3.83$) รองลงมาคือ มีความน่าเชื่อถือ ($\bar{X} = 3.81$) และการเปิดเผยและซื่อสัตย์ กับสมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.80$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูด้านความไว้วางใจโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกพบว่า การเปิดเผยและซื่อสัตย์ ($\bar{X} = 4.72$) มีความสามารถและมีศักยภาพ ($\bar{X} = 4.71$) และมีความน่าเชื่อถือ ($\bar{X} = 4.70$)

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง
ประสงค์ ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์

ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน	3.95	0.68	มาก	4.75	0.66	มากที่สุด
2. มีความกระชับ	3.87	0.65	มาก	4.85	0.65	มากที่สุด
3. มีความพินิจพิเคราะห์/เห็นอกเห็นใจ ผู้อื่น	3.78	0.72	มาก	4.70	0.70	มากที่สุด
4. มีความชัดเจน	3.83	0.71	มาก	4.87	0.58	มากที่สุด
5. เป็นรูปธรรม	3.83	0.69	มาก	4.83	0.69	มากที่สุด
6. มีความสุภาพ	3.81	0.65	มาก	4.87	0.62	มากที่สุด
7. มีความถูกต้อง	3.75	0.70	มาก	4.85	0.52	มากที่สุด
รวม	3.83	0.69	มาก	4.82	0.63	มากที่สุด

จากตาราง 10 สภาพปัจจุบันของระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูด้านการสื่อสาร
เชิงสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย
มากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมาคือ มีความกระชับ
($\bar{X} = 3.87$) และมีความชัดเจนกับเป็นรูปธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ($\bar{X} = 3.83$) ส่วนสภาพที่
พึงประสงค์ของระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์โดยรวม
อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82$) เพื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย
3 ลำดับแรกพบว่า มีความชัดเจนกับมีความสุภาพ ($\bar{X} = 4.87$) มีความกระชับกับมีความถูกต้อง
โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ ($\bar{X} = 4.85$)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง
ประสงค์ ด้านการมีส่วนร่วม

ด้านการมีส่วนร่วม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การมีส่วนร่วมในการประชุม	3.89	0.62	มาก	4.73	0.45	มากที่สุด
2. การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา	3.82	0.55	มาก	4.70	0.54	มากที่สุด
3. การมีส่วนร่วมในการวางแผน ร่าง การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร	3.89	0.63	มาก	4.73	0.42	มากที่สุด
4. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ แนวทางใน การแก้ปัญหา	3.90	0.51	มาก	4.70	0.42	มากที่สุด
5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลใน การจัดกิจกรรม	3.82	0.55	มาก	4.75	0.55	มากที่สุด
7. การมีส่วนร่วมในการได้รับ ผลประโยชน์	3.91	0.50	มาก	4.73	0.49	มากที่สุด
รวม	3.87	0.56	มาก	4.72	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 11 สภาพปัจจุบันของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูด้านการมีส่วนร่วม
และความสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจาก
ค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์ ($\bar{X} = 3.9$) รองลงมา
คือ การมีส่วนร่วมตัดสินใจ แนวทางในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 3.90$) และการมีส่วนร่วมในการประชุม
กับการมีส่วนร่วมในการวางแผนร่างการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ
($\bar{X} = 3.89$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูด้านการมีส่วนร่วมและ
ความสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจาก
ค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในการจัดกิจกรรม
($\bar{X} = 4.75$) การมีส่วนร่วมในการประชุม การมีส่วนร่วมในการวางแผนร่างการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ
ในองค์กรและการมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ($\bar{X} = 4.73$)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง
ประสงค์ ด้านการตัดสินใจ

ด้านการตัดสินใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ตั้งวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหา	3.89	0.55	มาก	4.75	0.50	มากที่สุด
2. ทางเลือกในการแก้ปัญหาชัดเจน	3.85	0.58	มาก	4.72	0.44	มากที่สุด
3. มีการประเมินทางเลือก	3.89	0.63	มาก	4.73	0.45	มากที่สุด
4. มีการปฏิบัติตามทางเลือก	3.91	0.58	มาก	4.75	0.45	มากที่สุด
5. มีการประเมินผลลัพธ์	3.82	0.55	มาก	4.76	0.54	มากที่สุด
6. มีการติดตาม ประเมินผล	3.93	0.65	มาก	4.73	0.55	มากที่สุด
รวม	3.89	0.59	มาก	4.74	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 12 สภาพปัจจุบันสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูด้านการตัดสินใจโดยรวม
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย
3 ลำดับแรก คือ มีการติดตามประเมินผล ($\bar{X} = 3.93$) รองลงมาคือ มีการปฏิบัติตามทางเลือก
($\bar{X} = 3.91$) และตั้งวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหาและมีการประเมินทางเลือก ($\bar{X} = 3.89$)
ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครูด้านการมีส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
($\bar{X} = 4.74$) เพื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า
มีการประเมินผลลัพธ์ ($\bar{X} = 4.76$) รองลงมาคือ ตั้งวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหากับมีการปฏิบัติ
ตามทางเลือก ($\bar{X} = 4.75$) ตามลำดับ

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง
ประสงค์ ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การสร้างแรงบันดาลใจเชิงสร้างสรรค์	3.95	0.52	มาก	4.63	0.65	มากที่สุด
2. การมุ่งมั่นสัมพันธเป็นรายคน	3.90	0.65	มาก	4.65	0.54	มากที่สุด
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.89	0.63	มาก	4.65	0.52	มากที่สุด
4. การมอบอำนาจการปฏิบัติงานที่ เหมาะสม	3.91	0.51	มาก	4.70	0.58	มากที่สุด
5. การรวมพลังในการเปลี่ยนแปลง	3.82	0.65	มาก	4.66	0.54	มากที่สุด
รวม	3.89	0.59	มาก	4.66	0.57	มากที่สุด

จากตาราง 13 สภาพปัจจุบันของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูด้านภาวะผู้นำที่
เหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย
มากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การสร้างแรงบันดาลใจเชิงสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมาคือ
การมอบอำนาจการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.91$) และ การมุ่งมั่นสัมพันธเป็นรายคน
($\bar{X} = 3.90$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครูด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมโดยรวม
อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) เพื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย
3 ลำดับแรก พบว่า การมอบอำนาจการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.70$) การรวมพลังในการ
เปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.66$) และการมุ่งมั่นสัมพันธเป็นรายคนกับการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ย
เท่ากัน คือ ($\bar{X} = 4.66$)

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง
ประสงค์ ด้านความสมดุลในบทบาท

ด้านความสมดุลในบทบาท	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนด	3.59	0.72	มาก	4.83	0.50	มากที่สุด
2. ปฏิบัติตามบทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือ คาดคิดไว้	3.62	0.68	มาก	4.75	0.54	มากที่สุด
3. แสดงออกตามที่เป็นจริง	3.55	0.71	มาก	4.80	0.62	มากที่สุด
4. ปฏิบัติตามบทบาทที่เหมาะสม	3.62	0.75	มาก	4.85	0.54	มากที่สุด
รวม	3.60	0.72	มาก	4.81	0.55	มากที่สุด

จากตาราง 14 สภาพปัจจุบันของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูด้านความสมดุลใน
บทบาทโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย
มากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ปฏิบัติตามบทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือคาดคิดไว้ กับ ปฏิบัติตาม
บทบาทที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.62$) รองลงมาคือ ปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนด ($\bar{X} = 3.59$) และ
แสดงออกตามที่เป็นจริง ($\bar{X} = 3.55$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
ด้านความสมดุลในบทบาทโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.81$) เพื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ปฏิบัติตามบทบาทที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.85$)
ปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนด ($\bar{X} = 4.83$) และแสดงออกตามที่เป็นจริง ($\bar{X} = 4.80$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม
ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

3.1 การวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง
สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู (Modified Priority Needs Index : PNI_{modified}) เพื่อนำไปใช้ใน
การออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ปรากฏดังตาราง 15

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการ
จำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นโดยรวม

องค์ประกอบของสมรรถนะ การทำงานเป็นทีมของครู	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	3.75	4.81	0.28	3
2. ด้านความไว้วางใจ	3.80	4.71	0.24	5
3. ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์	3.83	4.82	0.26	4
4. ด้านการมีส่วนร่วม	3.87	4.72	0.22	7
5. ด้านการตัดสินใจ	3.89	4.74	0.22	6
6. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	3.58	4.66	0.30	2
7. ด้านความสมดุลในบทบาท	3.60	4.81	0.34	1

จากตาราง 15 ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ เรียงลำดับจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสมดุลในบทบาท ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ด้านความไว้วางใจ ด้านการตัดสินใจ และด้านการมีส่วนร่วม ตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการ
จำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน	3.79	4.85	0.28	2
2. มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน	3.75	4.80	0.28	4
3. การรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน	3.76	4.80	0.28	3
4. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน	3.75	4.81	0.28	5

ตาราง 16 (ต่อ)

ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
5. เข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมาย ร่วมกัน	3.70	4.85	0.31	1
6. สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย	3.76	4.77	0.27	6

จากตาราง 16 ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของ
ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ด้านกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
เรียงจากลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เข้าใจวัตถุประสงค์
นโยบายและเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน การรับรู้และเข้าใจเป้าหมาย
ร่วมกัน มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีความมุ่งมั่นในการทำงานและสมาชิกมีส่วนร่วมในการ
กำหนดเป้าหมาย ตามลำดับ

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการ
จำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นด้านความไว้วางใจ

ด้านความไว้วางใจ	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. การเปิดเผยและซื่อสัตย์	3.80	4.72	0.24	2
2. มีความน่าเชื่อถือ	3.81	4.70	0.23	3
3. มีความสามารถและมีศักยภาพ	3.76	4.71	0.25	1
4. แสดงความเห็นอกเห็นใจสมาชิกในองค์กร	3.83	4.69	0.22	5
5. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.80	4.68	0.23	4

จากตาราง 17 ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของ
ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ด้านความไว้วางใจ เรียงลำดับจาก
ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีความสามารถและมีศักยภาพ

การเปิดเผยและชื่อเสียง มีความน่าเชื่อถือ สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น
เห็นใจสมาชิกในองค์กร ตามลำดับ

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการ
จำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์

ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน	3.95	4.75	0.20	7
2. มีความกระชับ	3.87	4.85	0.25	5
3. มีความพินิจพิเคราะห์/เห็นอกเห็นใจผู้อื่น	3.78	4.70	0.24	6
4. มีความชัดเจน	3.83	4.87	0.27	3
5. เป็นรูปธรรม	3.83	4.83	0.26	4
5. มีความสุภาพ	3.81	4.87	0.28	2
6. มีความถูกต้อง	3.75	4.85	0.29	1

จากตาราง 18 ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของ
ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์
เรียงลำดับจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีความถูกต้อง
มีความสุภาพ มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม มีความกระชับ มีความพินิจพิเคราะห์/เห็นอกเห็นใจผู้อื่น
และมีความสมบูรณ์ ครบถ้วน ตามลำดับ

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการ
จำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์

ด้านการมีส่วนร่วม	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. การมีส่วนร่วมในการประชุม	3.89	4.73	0.22	3
2. การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา	3.82	4.70	0.23	2

ตาราง 19 (ต่อ)

ด้านการมีส่วนร่วม	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
3. การมีส่วนร่วมในการวางแผน ร่างการ ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร	3.89	4.73	0.22	6
4. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ แนวทางในการ แก้ปัญหา	3.90	4.70	0.21	6
5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในการจัด กิจกรรม	3.82	4.75	0.24	1
6. การมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์	3.91	4.73	0.21	5

จากตาราง 19 ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของ
ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ด้านการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์
เรียงลำดับจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีส่วนร่วมในการ
ประเมินผลในการจัดกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา การมีส่วนร่วมในการประชุม
การมีส่วนร่วมในการวางแผน ร่างการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร การมีส่วนร่วมในการได้รับ
ผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมตัดสินใจ แนวทางในการแก้ปัญหา ตามลำดับ

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการ
จำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการตัดสินใจ

ด้านการตัดสินใจ	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ตั้งวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหา	3.89	4.75	0.22	3
2. ทางเลือกในการแก้ปัญหาชัดเจน	3.85	4.72	0.23	2
3. มีการประเมินทางเลือก	3.89	4.73	0.22	3
4. มีการปฏิบัติตามทางเลือก	3.91	4.75	0.21	4
5. มีการประเมินผลลัพธ์	3.82	4.76	0.25	1
6. มีการติดตาม ประเมินผล	3.93	4.73	0.20	5

จากตาราง 20 ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญด้านการตัดสินใจ เรียงลำดับจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการประเมินผลลัพธ์ ทางเลือกในการแก้ปัญหาชัดเจน ตั้งวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหา มีการประเมินทางเลือก มีการปฏิบัติตามทางเลือกและมีการติดตาม ประเมินผล ตามลำดับ

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. การสร้างแรงบันดาลใจเชิงสร้างสรรค์	3.95	4.63	0.17	5
2. การมุ่งมั่นสัมพันธเป็นรายคน	3.90	4.65	0.19	4
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.89	4.65	0.20	3
4. การมอบอำนาจการปฏิบัติงานที่เหมาะสม	3.91	4.70	0.20	2
5. การรวมพลังในการเปลี่ยนแปลง	3.82	4.66	0.32	1

จากตาราง 21 ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม เรียงลำดับจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การรวมพลังในการเปลี่ยนแปลง การมอบอำนาจการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งมั่นสัมพันธเป็นรายคน และการสร้างแรงบันดาลใจเชิงสร้างสรรค์ ตามลำดับ

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์และค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการ
จำเป็นปรับปรุง และลำดับความต้องการจำเป็นด้านความสมดุลในบทบาท

ด้านความสมดุลในบทบาท	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. ปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนด	3.59	4.83	0.35	1
2. ปฏิบัติตามบทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือ คาดคิดไว้	3.62	4.75	0.31	4
3. แสดงออกตามที่เป็นจริง	3.55	4.80	0.35	2
4. ปฏิบัติตามบทบาทที่เหมาะสม	3.62	4.85	0.34	3

จากตาราง 22 ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของ
ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ด้านความสมดุลในบทบาท
เรียงลำดับจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปฏิบัติตามบทบาทที่
กำหนด แสดงออกตามที่เป็นจริง ปฏิบัติตามบทบาทที่เหมาะสมและปฏิบัติตามบทบาทที่บุคคลเข้าใจ
หรือคาดคิดไว้ ตามลำดับ

3.2 การศึกษาแนวทางสมรรถนะการทำงานเป็นทีมจากการสัมภาษณ์ครูผู้สอน
ครูที่ทำหน้าที่หัวหน้างานและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ไปสร้างเป็น
แบบสัมภาษณ์โดยเรียงหัวข้อการสัมภาษณ์ตามลำดับ ดังนี้ ด้านความสมดุลในบทบาท ด้านภาวะ
ผู้นำที่เหมาะสม ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ด้านความไว้วางใจ
ด้านการตัดสินใจ และด้านการมีส่วนร่วม ตามลำดับ โดยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา คุณครูที่ทำ
หน้าที่หัวหน้างาน และคุณครูที่ทำหน้าที่สายผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
อำนาจเจริญ จำนวน 3 โรงเรียน คือ 1) โรงเรียนอนุบาลอำนาจเจริญ 2) โรงเรียนเมืองอำนาจเจริญ
และ 3) โรงเรียนบ้านโพหนอง โดยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา คุณครูที่ทำหน้าที่หัวหน้างาน
และคุณครูที่ทำหน้าที่สายผู้สอน ดังนี้

1. ด้านความสมดุลในบทบาท

การบริหารสถานศึกษาหรือแม้แต่การจักการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมถือว่ามี
ความสำคัญยิ่งครูหรือบุคลากรทางการศึกษาคำนึงถึงบทบาทที่ตนเองได้รับและปฏิบัติตาม
บทบาทที่ได้รับให้เหมาะสมเพื่ออำนวยความสะดวกการทำงานหรือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ได้ผล

“...ให้ครูเข้ารับการอบรม การวางแผนร่วมกัน จัดทำ PLC ร่วมกัน
เพื่ออำนวยความสะดวกการทำงานที่ประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ให้ครูได้ทำงานในบทบาทที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละ
บุคคลเพื่อให้การทำงานได้บรรลุจุดประสงค์ได้เร็วยิ่งขึ้น...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้ออกแบบการทำงานที่เหมาะสมกับ
ความรู้ ความสามารถของตนเองเพื่อให้สมกับบทบาทที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับ
เพื่อความสำเร็จในงานนั้นๆได้เร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นมายหลายชนิด...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ครูได้รับบทบาทหน้าที่ในการทำงานตามความรู้ความสามารถเพื่อเป็น
การถ่ายทอดการทำงาน ...”

(หัวหน้ากลุ่มงานบุคลากรโรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนส่งเสริมให้ครูทุกคนมีการทำ PLC เพื่อเป็นการซักถาม
แลกเปลี่ยนการทำงานของครูที่ได้รับมอบหมายเพื่อเป็นการพัฒนาตนเองและงานในบทบาทหน้าที่
ของตนด้วย ...”

(หัวหน้ากลุ่มงานบุคลากรโรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ครูควรจัดทำแผนการปฏิบัติงานในบทบาทที่ตนได้รับทุกครั้ง
เพื่อเป็นการประเมินการทำงานของตน...”

(หัวหน้ากลุ่มงานบุคลากรโรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...วางแผนการทำงานตามบทบาทหน้าที่ ที่ตนได้รับและจัดเตรียม เอกสารหรืออุปกรณ์ต่างๆให้ตรงกับบทบาทที่ตนได้รับ...”

(ครูผู้สอนประจำชั้นโรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...วางแผนการทำงานล่วงหน้าเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน และจัดทำเอกสารให้เพียงพอและเหมาะสมกับบทบาทที่ตนได้รับ...”

(ครูผู้สอนประจำชั้นโรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...มีการทำงานตามบทบาทที่ได้รับโดยมีแผนที่เตรียมไว้ล่วงหน้าเสมอ และจัดหาสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานตามบทบาทที่ได้รับมาใช้...”

(ครูผู้สอนประจำชั้นโรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน และครูผู้สอน ด้าน ความสมดุลในบทบาท ประกอบด้วย

1. การจัดทำแผนงานที่สอดคล้องกับบทบาทที่ได้รับ
2. การออกแบบการทำงานที่สอดคล้องเหมาะสมกับบทบาทในหน้าที่ของ บุคคล
3. ความสมดุลในบทบาทจะบังเกิดผลดีนั้นต้องยึดตามความรู้ ความสามารถของบุคคลเป็นหลัก

2. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม
การดำเนินการให้งานประสบผลสำเร็จ ผู้นำจะเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศใน องค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานและผู้นำมีศิลปะในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

“... มีการวิเคราะห์ข้อมูลรายบุคคลในเรื่อง ความรู้ความสามารถในหน้าที่ ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลโดยให้ครูได้มีส่วนร่วมในการ คิด ริเริ่ม และร่วมมือปฏิบัติ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“... มีการจัดอบรมสัมมนาให้ครูได้แสดงศักยภาพตามหน้าที่ที่ได้รับ เพื่อให้ครูได้เรียนรู้และมีศักยภาพ และให้ครูสามารถออกแบบการบริหารด้านภาวะผู้นำเพื่อให้ครู ได้เรียนรู้วิธีเป็นผู้นำที่เหมาะสม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ให้ครูจัดนิทรรศการแสดงผลงานที่มุ่งเน้นให้ครูได้แสดงออกถึงการเป็นผู้นำทั้งด้านการศึกษาและผู้เรียน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...มีการวิเคราะห์ศักยภาพครูเป็นรายบุคคล ออกแบบกิจกรรมการทำงานโดยให้ครูมีส่วนร่วม คิด ริเริ่ม โดยเน้นครูเป็นสำคัญ...”

(หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการโรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ครูมีส่วน โดยเน้นให้ครูได้แสดงออกได้ด้านการเป็นผู้นำอย่างหลากหลาย...”

(หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการโรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแสดงความคิดเห็นร่วมกันในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน เช่นการจัดกิจกรรมแสดงนิทรรศการทางวิชาการ...”

(หัวหน้ากลุ่มวิชาการโรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“... การจัดกิจกรรมที่ฝึกทักษะการเป็นผู้นำให้กับนักเรียนครูผู้สอนจะยึดความถนัดและความสนใจของผู้เรียนเป็นหลักเช่น การแสดงนิทรรศการ การทำงานกลุ่ม...”

(ครูผู้สอน โรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...การจัดกิจกรรมที่ฝึกทักษะการเป็นผู้นำให้กับนักเรียนครูผู้สอนจะยึดความถนัดและความสนใจของผู้เรียนเป็นหลักเช่น การแสดงนิทรรศการ การทำงานกลุ่ม...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...การจัดกิจกรรมที่ฝึกทักษะการเป็นผู้นำให้กับนักเรียนครูผู้สอนจะยึดความถนัดและความสนใจของผู้เรียนเป็นหลักและให้ผู้เรียนออกแบบการจัดการเรียนรู้ด้วยตัวผู้เรียนเอง เช่น การแสดงละคร โดยให้ผู้เรียนได้เขียนบทเอง ออกแบบฉากเอง โยมีครูคอยให้คำแนะนำ...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ศักยภาพครูเป็นรายบุคคล ออกแบบกิจกรรมการทำงาน โดยให้ครูมีส่วนร่วม คิด ริเริ่ม โดยเน้นครูเป็นสำคัญ
2. ครูออกแบบการทำงานและกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตัวเองและ
ผู้เรียนด้วย
3. ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

มีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันหรือการทำงานเป็นทีม ที่สมาชิกทุกคนต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน ซึ่งทำให้กำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดและการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้เกิดการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม ส่งผลอันดีต่อการดำเนินงานของทีม

“...มีการมอบหมายคณะทำงานในการทำงาน กำหนดเนื้อหาสาระที่จะทำงานหรือสอดแทรกทักษะต่างๆและจัดทำเอกสารที่เน้นให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันให้มากที่สุด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...มีแผนปฏิบัติการ SAR แผนพัฒนาการศึกษา มีหลักสูตรสถานศึกษา ข้อมูลเอกสารประจำชั้นเรียนจัดทำครบและเป็นปัจจุบัน ทำตามขั้นตอนเอกสารสารสนเทศ มีการนิเทศการจัดการเรียนรู้...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ประเมินผลการทำงานของครูผู้สอน ด้านการทำงานต่างๆเช่น เอกสารประจำชั้น เพื่อให้ครูจัดทำได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน เพื่อที่จะนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียนและตัวครูเองได้เต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...กำหนดเป้าหมายการทำงานในแต่ละงานที่ได้รับมอบหมายให้ชัดเจน และเป็นแนวทางเดียวกัน...”

(หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการโรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...มีการวิเคราะห์เป้าหมาย กำหนดเป้าหมายเพื่อสอดคล้องในการทำงาน เริ่มจากความรู้ ความเข้าใจ การนำไปใช้ มีการเชื่อมโยงสิ่งเร้ากับการตอบสนองของครูในการทำงาน ...”

(หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการโรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...มีการกำหนดเป้าหมายในกิจกรรมหรืองานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้การทำงานบรรลุจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ได้เร็วยิ่งขึ้น ...”

(หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการโรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...วางแผนงาน เป้าหมาย และจัดเตรียมเอกสารที่เหมาะสมกับเป้าหมาย และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...วางแผนการทำงานล่วงหน้าเพื่อให้งานมีศักยภาพ และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...มีการจัดกิจกรรมตามแผนหรือเป้าหมายที่เตรียมไว้ และจัดให้สมาชิกได้แสดงศักยภาพ ได้เต็มที่...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์และจัดทำเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน
2. จัดทำแผนหรือเป้าหมายที่เน้นให้สมาชิกได้ออกแบบกำหนดเป้าหมาย

ร่วมกันมากที่สุด

4. ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์

ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสื่อสารเชิงสร้างสรรค์

เพราะการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอดเป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจในเป้าหมาย การสื่อสารเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างทีมงาน เข้าใจกันกล้าที่จะสื่อสาร กล้าแสดงความคิดเห็น ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

“...ครูมีโอกาสดำเนินสื่อสารกันโดยการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน หรือ
แสดงผลงานนิทรรศการต่าง ๆ ตามโอกาส...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ครูได้มีโอกาสในการเป็นผู้นำในการจัดการแสดงผลงานด้านกิจกรรม
ต่าง ๆ และได้สื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างชัดเจนและซื่อตรง...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้ครูออกแบบการสื่อสารในรูปแบบต่างๆตามานหรือหน้าที่ที่
ครูได้รับ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ครูควรจัดทำแผนการทำงานก่อนที่จะนำเสนอผลงานเพื่อการสื่อสารที่
เข้าใจตรงกัน...”

(หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการโรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ครูทุกคนมีการทำแผนการจัดการเรียนรู้และบันทึกหลังการสอนทุก
ครั้ง มีการนำสื่อที่เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเรียนรู้การสื่อสาร...”

(หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการโรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...มีการประเมินผลและกำกับติดตามผล ให้ครูได้พัฒนาตนเองในการ
สื่อสารกับการทำงานและปรับปรุงแก้ไขครั้งต่อไป...”

(หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการโรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ครูทุกคนต้องทำแผนการจัดการเรียนรู้ก่อนที่จะนำเสนอล่วงหน้า
เพื่อเวลาสื่อสารงานกับผู้เรียนหรือครูในกลุ่มสาระจะได้ชัดเจนและแม่นยำ...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนส่งเสริมให้ครูทุกคนได้มีโอกาสในการนำเสนอผลงาน
เน้นการสื่อสารที่ตรงชัดเจนและเข้าใจง่ายขึ้น...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...จัดให้มีการนำเสนอผลงานที่ได้สะสมไว้โดยใช้วิธีการที่เหมาะสม ซึ่งผู้สอนและ ผู้เรียนควรวางแผนร่วมกันในการคัดเลือกชิ้นงานที่ดีที่สุดเพื่อเป็นการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงบวกระหว่างครูกับเพื่อนครูด้วยกัน...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

1. การสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสมกับงานหรือกิจกรรม
2. มีการนำสื่อที่เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเรียนสื่อสารของครู
5. ด้านความไว้วางใจ

การที่สมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำและกล้าตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่างๆในทีมให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ การเปิดเผยและมีความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ ความสามารถและมีศักยภาพบริหารงานให้ดี แสดงความเห็นอกเห็นใจแก่บุคลากรทุกคนและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลต่อบุคลากรเอง

“...ส่งเสริมให้ครูหรือสมาชิกในทีมมีความไว้วางใจในความสามารถของผู้นำและกล้าตัดสินใจเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ.. ”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...มีการจัดการประชุมข้อกำหนดกิจกรรม หรือเป้าหมายของทีมงานทุก ครั้งเพื่อความโปร่งใสยุติธรรม และเปิดเผย... ”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...จัดให้มีโครงการแสดงมุขิตาจิต สำหรับสมาชิกที่สูงวัย ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงาน เพื่อเคารพผู้ที่มีวัยวุฒิที่มากกว่า แสดงความเห็นอกเห็นใจช่วยเหลือกันภายในทีม...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ได้สอดแทรกกิจกรรมที่ส่งเสริมทักษะการสุจริตให้กับทีมงานอยู่เสมอ และให้โอกาสทีมงานได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานด้วยความโปร่งใส และไว้วางใจกันและกันในทีม...”

(หัวหน้ากลุ่มงานอาคารสถานที่โรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมครูได้มีโอกาสในการทำงานที่เป็นใหญ่บ้างเพื่อแสดงถึงการไว้วางใจและเชื่อใจสมาชิกในทีม...”

(หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานทั่วไปโรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมครูเข้ารับการพัฒนาตนเองเพื่อให้ครูและสมาชิกในกลุ่มได้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและทำให้ทีมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น...”

(หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการโรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ปรับเปลี่ยนบุคคลในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆเพื่อให้สมาชิกได้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถกันทุกคน...”

(ครูผู้สอน โรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้ครูในทีมได้ทำงานตามศักยภาพของครูแต่ละคนเพื่อแสดงถึงความไว้วางใจของทีมด้วย...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมครูเข้ารับการพัฒนาตามสถาบันทั้งของรัฐและเอกชน และนำเทคนิคที่ได้รับการเรียนรู้มาถ่ายทอดให้สมาชิกในทีมงานรับรู้และปฏิบัติตาม.....”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ด้านการไว้วางใจ ประกอบด้วย

1. ให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสในการเป็นผู้นำกันทุกคน
2. มีการจัด Coaching ระหว่างครูและผู้นำทีมงาน
3. ส่งเสริมให้ครูหรือสมาชิกในทีมได้พัฒนาตนเองตามโครงการต่างๆ

6. ด้านการตัดสินใจ

การตัดสินใจคือสิ่งสำคัญที่สุดและจำเป็นจะต้องใช้การตัดสินใจในเกือบทุกบทบาทหน้าที่หัวหน้าทีมจึงต้องทำด้วยความรวดเร็วถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ดังนั้นการตัดสินใจที่ดีจะก่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติที่มีคุณภาพ สามารถแก้ไขปัญหาได้บรรลุตามเป้าหมายลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ประหยัดเวลาแรงงานและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

“...มีการให้สมาชิกในทีมช่วยกันตัดสินใจกับทุกบทบาทในการปฏิบัติงานของทีม...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...มีการประเมินผลการทำงานของสมาชิกในทีมงาน ด้านเอกสาร แผนปฏิบัติการพัฒนาตนเอง SAR เพื่อให้สมาชิกในทีมกระตือรือร้น ในการทำงานการตัดใจด้วยความรวดเร็ว ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...มีการนิเทศภายในทีม อย่างสม่ำเสมอ และส่งครูเข้ารับการอบรมการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสตัดสินใจร่วมในการทำงานทุกครั้ง...”

(หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการโรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...สมาชิกในทีมได้รับการประเมินโดยยึดเกณฑ์ของทีมงานที่ตั้งไว้ เพื่อความถูกต้องและชัดเจนตามสภาพจริงโดยเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลตามกลุ่มงาน...”

(หัวหน้ากลุ่มวิชาการโรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...สมาชิกในทีมได้รับการประเมินโดยยึดเกณฑ์ของทีมงานที่ตั้งไว้ เพื่อความถูกต้องและชัดเจนตามสภาพจริง...”

(หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการโรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...สมาชิกในทีมได้รับการประเมินโดยยึดเกณฑ์ของทีมงานที่ตั้งไว้ เพื่อความถูกต้องและชัดเจนตามสภาพจริงโดยเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลตามกลุ่มงาน...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ครูได้มีโอกาสในการตัดสินใจร่วมกับผู้นำในทีมตามบทบาทหน้าที่ของครู...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...สมาชิกในทีมแต่ละงานได้มีโอกาสในการตัดสินใจร่วมกันโดยยึดความถูกต้องชัดเจน...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ด้านการตัดสินใจ ประกอบด้วย

1. เน้นให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสในการตัดสินใจกันทุกคน
2. เน้นการประเมินตามสภาพจริงทั้งด้านทักษะกระบวนการและลักษณะอันพึงประสงค์
3. ประเมินผลการทำงานของสมาชิกในทีม ด้านเอกสาร แผนปฏิบัติการ

พัฒนาตนเอง SAR เพื่อให้ครูกระตุ้นหรือรื้อฟื้น ในการจัดการเรียนรู้ของตนเองตลอดเวลา

7. ด้านการมีส่วนร่วม

มีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ และการมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์

“...มีการให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในทุกหน้าทุกงานกับทุกบทบาทในการปฏิบัติงานของทีม...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...มีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของสมาชิกในทีมงานด้านเอกสาร แผนปฏิบัติการพัฒนาตนเอง เพื่อให้สมาชิกในทีมกระตุ้นหรือรื้อฟื้น ในการทำงานการตัดใจด้วยความรวดเร็ว ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...มีการนิเทศภายในทีมโดยให้ทีมได้มีส่วนร่วมในการออกแบบและส่งครูเข้ารับการอบรมการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ...”

(ผู้บริหารโรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมตัดสินใจร่วมในการทำงานทุกครั้ง...”

(หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการโรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการประเมินโดยยึดเกณฑ์ของทีมงานที่ตั้งไว้ เพื่อความถูกต้องและชัดเจนตามสภาพจริงโดยเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลตามกลุ่มงาน...”

(หัวหน้ากลุ่มวิชาการโรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมโดยยึดเกณฑ์ของทีมงานที่ตั้งไว้เพื่อความถูกต้องและชัดเจนตามสภาพจริง...”

(หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการโรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการประเมินสมาชิกในทีมงานโดยยึดเกณฑ์ของทีมงานที่ตั้งไว้เพื่อความถูกต้องและชัดเจนตามสภาพจริงโดยเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลตามกลุ่มงาน...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ครูได้มีโอกาสในการร่วมงานการตัดสินใจกับผู้นำในทีมตามบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีม...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 2, วันที่ 20 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...สมาชิกในทีมแต่ละงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันโดยยึดความถูกต้องชัดเจน...”

(ครูผู้สอนโรงเรียนที่ 3, วันที่ 21 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

สรุปได้ว่า ด้านการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย

1. เน้นให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมกับผู้นำทีมทุกกิจกรรม
2. เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในทีมด้านทักษะกระบวนการและลักษณะอันพึงประสงค์
3. ยกย่อง โปรแกรเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู

(ร่าง 1)

1. จุดมุ่งหมายของโปรแกรม

การพัฒนาบุคคลเป็นสาขาหนึ่งของ “การพัฒนา” (Development) ซึ่งการพัฒนาคือ กระบวนการเปลี่ยนสภาพจากเดิมไปสู่สภาพใหม่ในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงใดทำให้เกิดสภาพที่แย่ลงกว่าเดิมจึงไม่ถือว่าเป็นการพัฒนา การพัฒนาบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรต้องคำนึงถึงเพราะความสำเร็จในการปฏิบัติการกิจขององค์กรจะเป็นผลโดยตรงมาจากการปฏิบัติงานโดยบุคลากรขององค์กรนั้น การพัฒนาบุคคลมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ทำให้ “คน” มีความรู้ความสามารถความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติที่ถูกต้องในลักษณะที่ดีขึ้นกว่าเดิม เป็นกระบวนการที่ควรจะได้รับ การดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในข้อเท็จจริงมนุษย์เราจะได้รับ การพัฒนาในด้านการศึกษา การเรียนรู้ตั้งแต่ชั้นปฐมวัยไปจนถึงขั้นสูงสุดที่เรียกว่าสำเร็จการศึกษา ซึ่งแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล กระบวนการนี้ในการพัฒนาบุคคลถือว่าเป็นการฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน (Pre Service Training) และเมื่อบุคคลนั้นได้เข้าปฏิบัติงานเป็นที่เรียบร้อยแล้วก็ยังคงต้องเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อให้ความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานอีกด้วย หรือที่เรียกว่า การฝึกอบรม เมื่อเข้าปฏิบัติงานแล้ว (In-Service Training) หลาย ๆ องค์กรจัดทำเป็น นโยบาย แผนงาน เรื่องการพัฒนาบุคคลไว้อย่างชัดเจน เช่น กำหนดโครงการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา โดยมีการกำหนดงบประมาณรองรับไว้เพื่อดำเนินการและบางองค์กรอาจมีข้อจำกัด ด้านงบประมาณ แต่มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลก็ยังคงคิดหาวิธีการพัฒนาที่ไม่ต้องใช้งบประมาณ การพัฒนาบุคคลจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรใดมองข้ามการพัฒนาในส่วนนี้ไปย่อมต้องประสบปัญหาทางการบริหารอย่างแน่นอน ยิ่งปัจจุบันเป็นยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างขององค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์กรเดิมที่อยู่อาจถูกปรับเปลี่ยนให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ซึ่งเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่เป็นสังคม ฐานความรู้ (Knowledge Based Society) เพราะความรู้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการ วิธีการ หรือการปฏิบัติใด ๆ ที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานได้ (อมรเทพ แก้วกลังสิกรรม, 2549)

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญกับการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงาน จะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มี อิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของ หน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้าง ทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ 1) งานบางอย่างเป็นงานที่ไม่สามารถทำสำเร็จคนเดียวได้ 2) หน่วยงาน มีความเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด

- 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย 4) งานบางอย่าง เป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบจึงต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 5) เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการและเป้าหมายใหม่ ๆ และ
- 6) หน่วยงานต้องการที่จะสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น (บุตรี จารุโรจน์, 2550)

ครูเป็นปัจจัยสำคัญในระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนมากที่สุดจากการ ทดสอบระดับนานาชาติประเทศที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้สูงจะมีแนวโน้มการเติบโตทางเศรษฐกิจ สูงกว่า ขณะเดียวกันประเทศที่มีประชากรมีการศึกษามีคุณภาพจะมีความเป็นประชาธิปไตยและ เสถียรภาพทางการเมืองและสังคมสูงกว่า (Hanushek and Rovkin, 2010) และการจัดการศึกษา ไม่สามารถทำลำพังเพียงคนเดียวได้ จำต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจ ประสานร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจต่างก็พยายามปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรให้มีรูปแบบวิธีการทำงานเป็นทีมแทนที่จะมุ่งบุคคลเพียงคนเดียว เพราะการทำงานเป็นกลุ่มช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึง การปรับปรุงฟื้นฟูองค์การได้มากกว่า (สุนันทา เลาहनันท์, 2540) การทำงานเป็นทีมจึงเกิดเป็น ปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่องค์กรต้องการจากพนักงานทุกคนทุกระดับ เพื่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีมนับเป็น เทคนิคการพัฒนาองค์กรที่สำคัญอย่างหนึ่ง

2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูได้พัฒนามาจากแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมแก่ครู เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดหลักการของโปรแกรมไว้ ดังนี้

1. สร้างเสริมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูให้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล
2. โปรแกรมการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน
3. เป็นโปรแกรมมีความยืดหยุ่นสามารถปรับรูปแบบและวิธีการให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ได้

3. เนื้อหา

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ประถมศึกษาอำนาจเจริญ ประกอบด้วยเนื้อหา 7 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

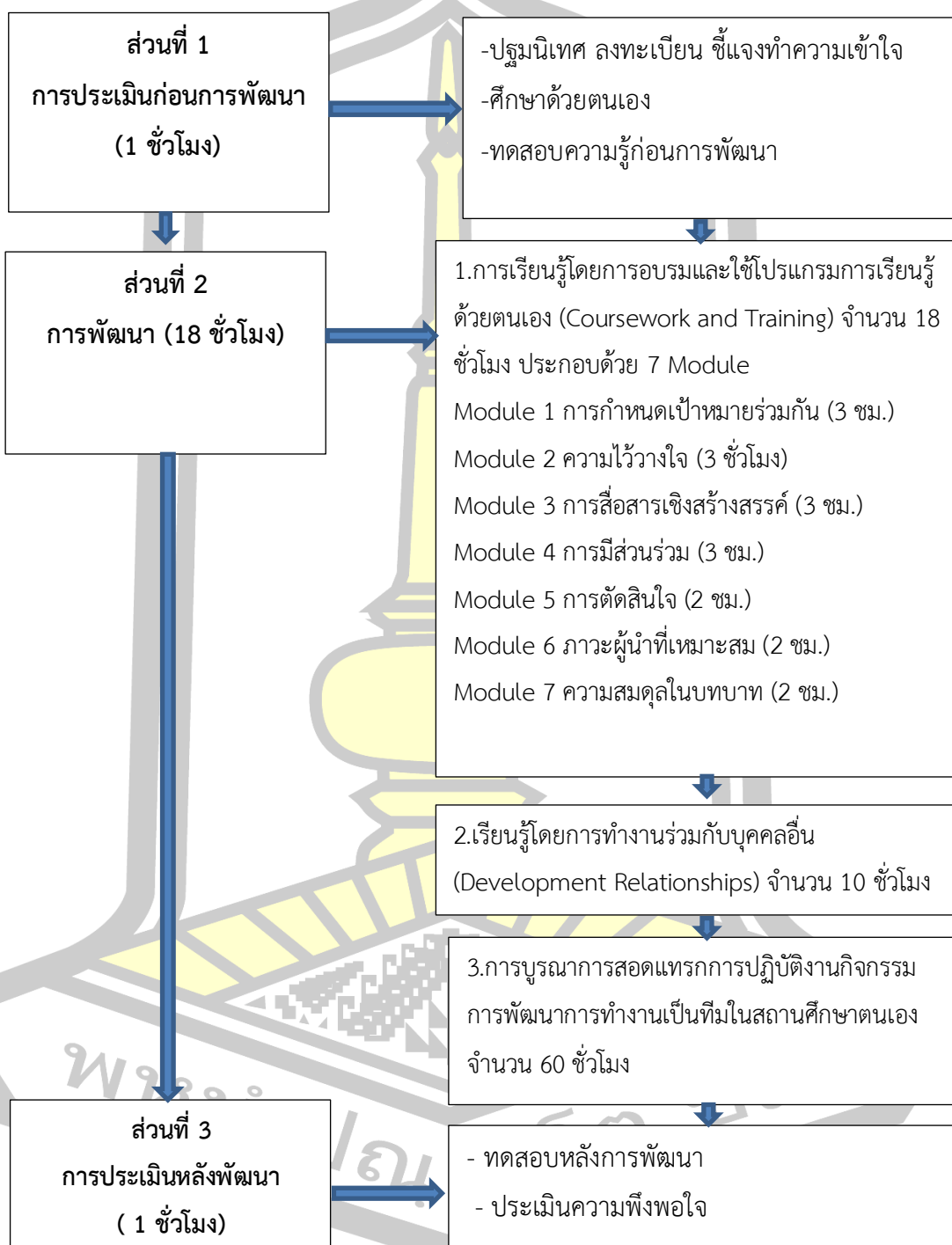
- 2) ด้านความไว้วางใจ 3) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 4) ด้านการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์
5) ด้านการตัดสินใจ 6) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 7) ด้านความสมดุลในบทบาท

4. วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนาจะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ครูสามารถนำไปใช้เป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านความไว้วางใจ 3) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 4) ด้านการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ 5) ด้านการตัดสินใจ 6) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 7) ด้านความสมดุลในบทบาท



โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาอำนาจเจริญ จำนวน (90 ชั่วโมง)

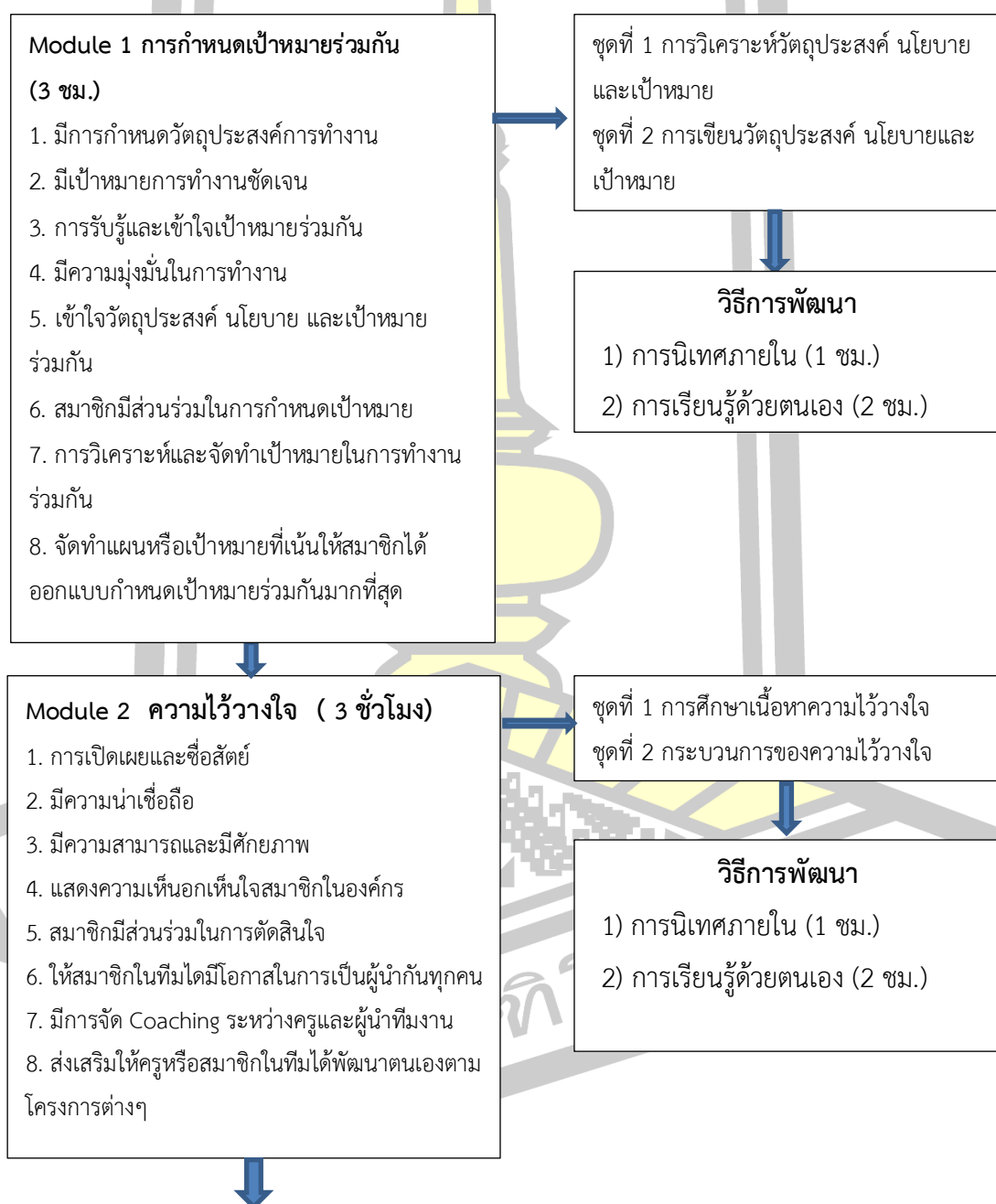


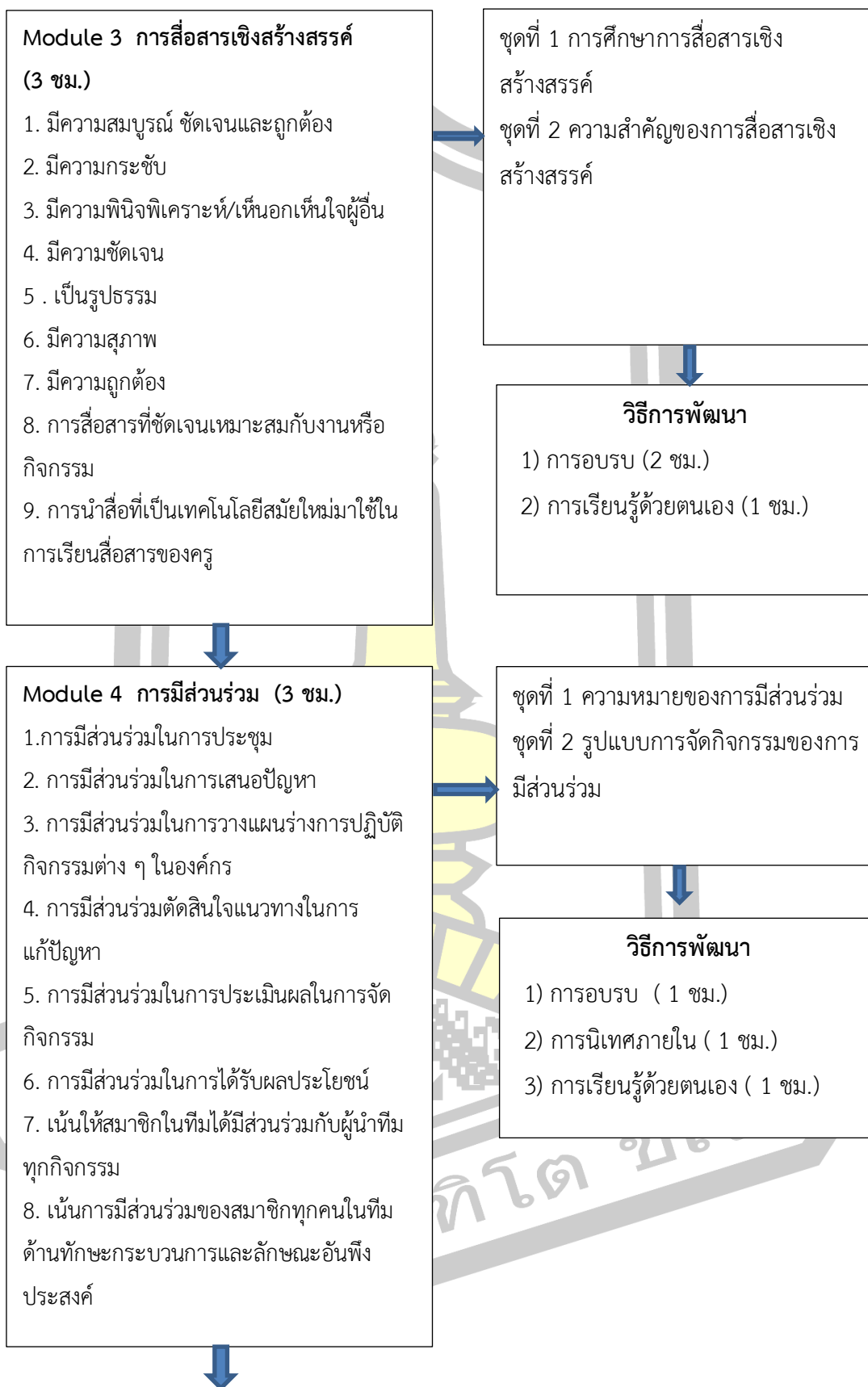
วิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

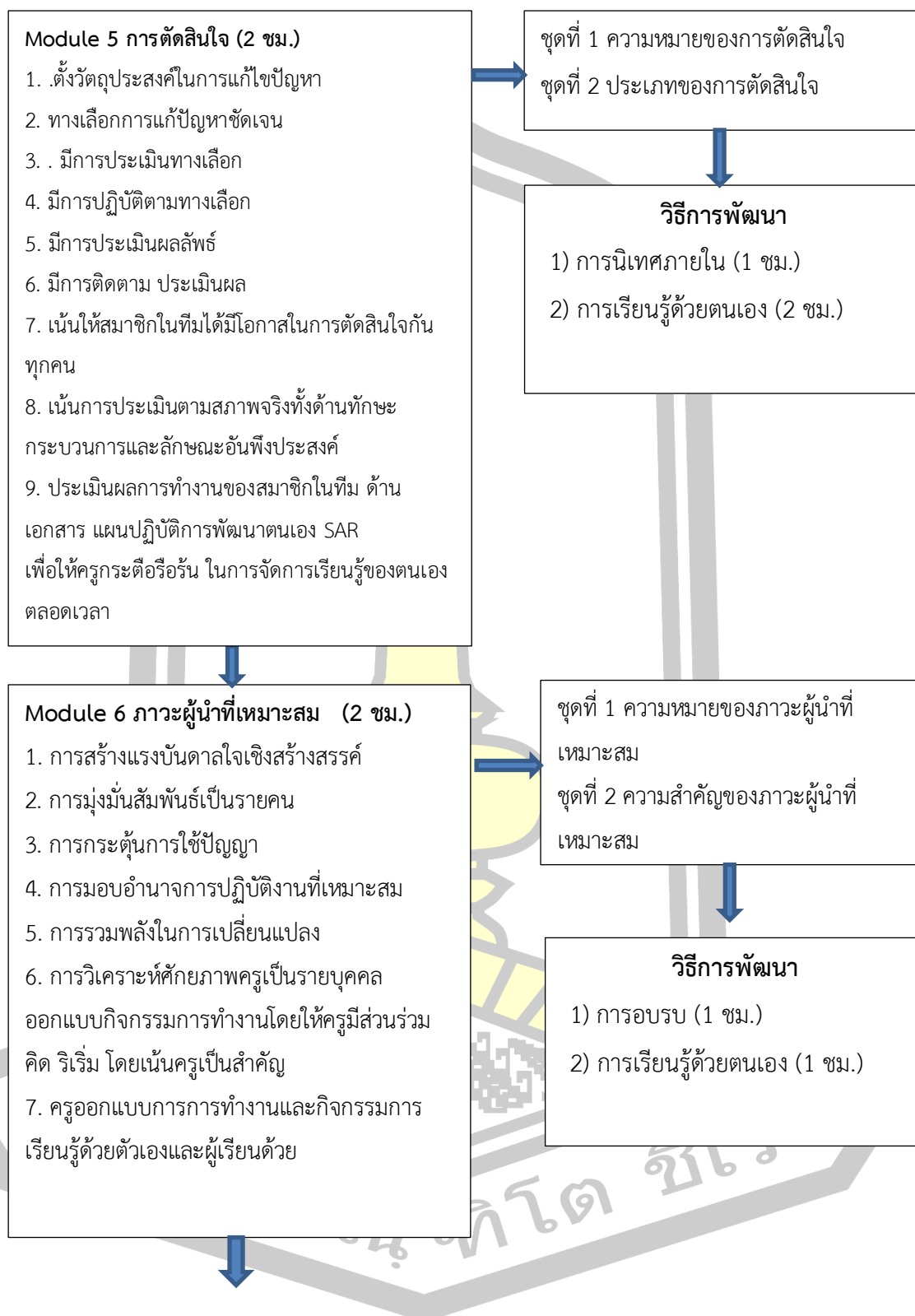
1. การเรียนรู้โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการและใช้โปรแกรมการเรียนรู้ (Coursework and Training)

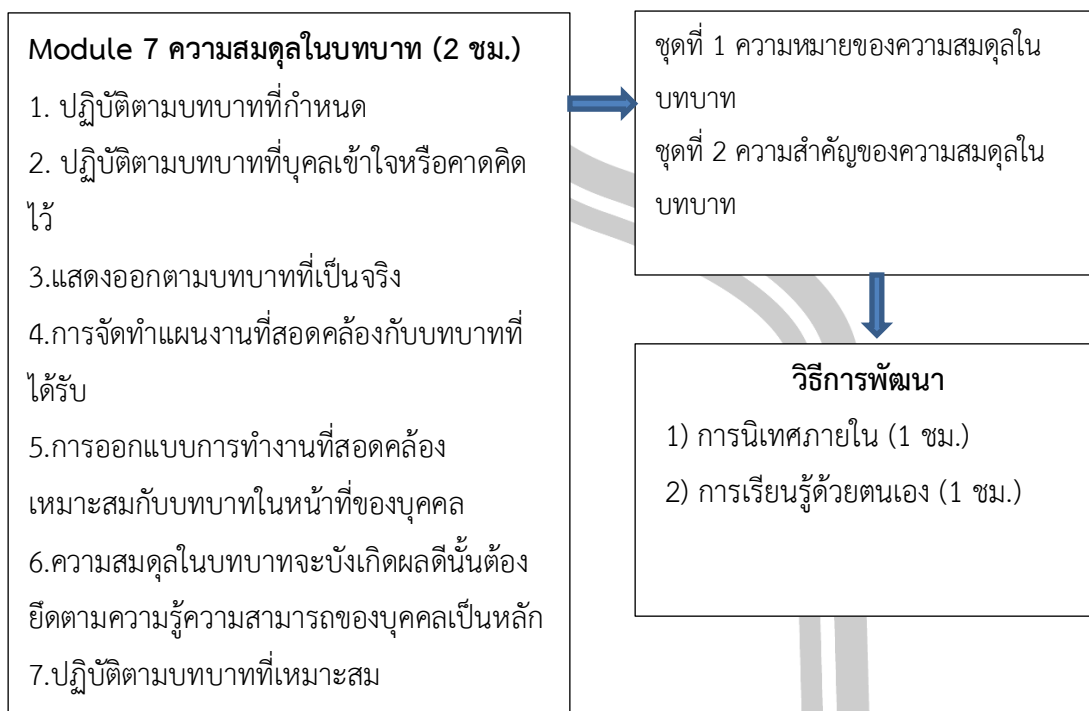
1.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

1.2 การอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู









2. การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships)

2.1 ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยการระดมความคิดเห็น

2.2 การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบ

3. การเรียนรู้ผ่านการทำงาน

การปฏิบัติงานจริงโดยการพัฒนางานในสถานศึกษาของตนเอง

4. โครงสร้างของโปรแกรม

โครงสร้างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม 1 ประกอบด้วย โครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา รวมระยะเวลา

10 ชั่วโมง ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์

3) ด้านความไว้วางใจ 4) ด้านการมีส่วนร่วม 5) ด้านการตัดสินใจ 6) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

7) ด้านความสมดุลในบทบาท

5. แนวการจัดกิจกรรม

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง

2. การสืบค้นความรู้เพิ่มเติมทางอินเทอร์เน็ต

3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม

4. การระดมสมอง

5. การศึกษาดูงาน

6. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

6. เทคนิคและเครื่องมือ

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

7. การประเมินผล

1. ประเมินตนเองก่อน และหลังการพัฒนา
2. ประเมินการทำกิจกรรมตามโปรแกรมที่กำหนด
3. ประเมินความสนใจ และตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง
4. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
5. ประเมินการรายงานการอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ผู้วิจัยนำผลการศึกษา Best Practice จัดทำร่างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ แล้วนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน พิจารณาก่อนล่วงหน้าแล้วดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านโพนทอง วันที่ 30 ธันวาคม 2561 เวลา 12.00 นาฬิกา

ผลการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สรุปได้ว่า โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู มีความเหมาะสม หากครูได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมดังกล่าวแล้ว ครูได้พัฒนาตรงตามองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบได้ แต่โปรแกรมดังกล่าวต้องปรับปรุงและเพิ่มกิจกรรมการพัฒนาเพียงเล็กน้อย คือการเรียนรู้จาก Module 6 เรื่อง ภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้หากนำรูปแบบดังกล่าวไปใช้อาจเลือกไปใช้ทีละหลักสูตรจนครบทั้ง 7 หลักสูตรโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบควรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายให้งานแต่ละฝ่ายในโรงเรียนไปปฏิบัติ เป็นต้น ทั้งนี้ควรกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการพัฒนาหรือเปิดโอกาสให้ครูหรือบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่มีความพร้อมเข้ารับการพัฒนาเป็นอันดับแรก นอกจากนี้กลุ่มผู้ปฏิบัติได้เสนอแนะให้มีการศึกษาออนไลน์ที่มีเนื้อหาสาระเหมือนกับสื่อประกอบกิจกรรมตามรูปแบบที่เสนอเพื่อเป็นแหล่งความรู้แก่ผู้อื่นที่สนใจ ทั้งนี้กลุ่มผู้ปฏิบัติแสดงความรู้สึกและความคิดเห็น รายละเอียดดังตาราง 23

ตาราง 23 การตรวจสอบยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู

องค์ประกอบของโปรแกรม	บันทึกการสนทนา	ผลการแก้ไข
<p>1. หลักการและเหตุผล</p> <p>1.1 การบรรยายความสำคัญและความเป็นมาของโปรแกรม</p> <p>1.2 หลักการและเหตุผลมีความชัดเจน แสดงถึงจุดเน้นของโปรแกรม</p> <p>1.3 การใช้ภาษาและการเรียงลำดับมีความต่อเนื่อง เข้าใจง่าย</p> <p>2. จุดมุ่งหมายของโปรแกรม</p> <p>2.1 จุดมุ่งหมายครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ</p> <p>2.2 จุดมุ่งหมายมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง</p> <p>3. เนื้อหาสาระ</p> <p>Module 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (3 ชั่วโมง)</p> <p>1. กำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน</p> <p>2. มีเป้าหมายการทำงานชัดเจน</p> <p>3. การรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน</p> <p>4. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน</p> <p>5. เข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายร่วมกัน</p> <p>6. สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย</p> <p>7. การวิเคราะห์และจัดทำเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน</p>	<p>-ด้านหลักการและเหตุผลมีความเหมาะสมทุกตัวชี้วัด</p> <p>-ด้านจุดมุ่งหมายของโปรแกรมมีความเหมาะสมทุกจุดมุ่งหมาย</p> <p>- เนื้อหาใน Module 1 ด้านการกำหนดเป้าหมายมีความเหมาะสมทุกตัวชี้วัด</p>	<p>1.1 การบรรยายความสำคัญและความเป็นมาของโปรแกรม</p> <p>1.2 หลักการและเหตุผลมีความชัดเจน แสดงถึงจุดเน้นของโปรแกรม</p> <p>1.3 การใช้ภาษาและการเรียงลำดับมีความต่อเนื่อง เข้าใจง่าย</p> <p>2.1 จุดมุ่งหมายครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ</p> <p>2.2 จุดมุ่งหมายมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง</p> <p>Module 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน</p> <p>1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน</p> <p>2. มีเป้าหมายการทำงานชัดเจน</p> <p>3. มีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน</p> <p>4. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน</p> <p>5. เข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายร่วมกัน</p> <p>6. สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายทุกกิจกรรม</p> <p>7. การวิเคราะห์และจัดทำเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน</p>

ตาราง 23 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรม	บันทึกการสนทนา	ผลการแก้ไข
8. จัดทำแผนหรือเป้าหมายที่เน้นให้สมาชิกได้ออกแบบกำหนดเป้าหมายร่วมกันมากที่สุด		8. จัดทำแผนหรือเป้าหมายที่เน้นให้สมาชิกได้ออกแบบกำหนดเป้าหมายร่วมกันมากที่สุด
Module 2 ความไว้วางใจ (3 ชั่วโมง) 1. การเปิดเผยและซื่อสัตย์ 2. มีความน่าเชื่อถือ 3. มีความสามารถและมีศักยภาพ 4. แสดงความเห็นอกเห็นใจสมาชิกในองค์กร 5. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 6. ให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสในการเป็นผู้นำกันทุกคน 7. มีการจัด Coaching ระหว่างครูและผู้นำทีมงาน 8. ส่งเสริมให้ครูหรือสมาชิกในทีมได้พัฒนาตนเองตามโครงการต่างๆ	- เนื้อหาใน Module 2 ด้านความไว้วางใจมีความเหมาะสมควรรวมตัวชี้วัดที่ 5 และ 6 เข้าด้วยกัน เพราะเป็นเนื้อหาเดียวกัน	Module 2 ความไว้วางใจ 1. การเปิดเผยและซื่อสัตย์ 2. มีความน่าเชื่อถือ 3. มีความสามารถและมีศักยภาพ 4. แสดงความเห็นอกเห็นใจสมาชิกในองค์กร 5. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 6. มีการจัด Coaching ระหว่างครูและผู้นำทีมงาน 7. ส่งเสริมให้ครูหรือสมาชิกในทีมได้พัฒนาตนเองตามโครงการต่างๆ
Module 3 การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ (3 ชม.) 1. มีความสมบูรณ์ครบถ้วน 2. มีความกระชับ 3. มีความพินิจพิเคราะห์/เห็นอกเห็นใจผู้อื่น 4. มีความชัดเจน 5. เป็นรูปธรรม	- Module 3 การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ มีความเหมาะสม ควรรวมตัวชี้วัดที่ 1 และ 4 และ 7 เข้าด้วยกันเพราะเป็นเนื้อหาเดียวกัน	Module 3 การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 1. มีความสมบูรณ์ ชัดเจนและถูกต้อง 2. มีความกระชับ 3. มีความพินิจพิเคราะห์/เห็นอกเห็นใจผู้อื่น 4. เป็นรูปธรรม

ตาราง 23 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรม	บันทึกการสนทนา	ผลการแก้ไข
6. มีความสุภาพ 7. มีความถูกต้อง 8. การสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสมกับงานหรือกิจกรรม 9. การนำสื่อที่เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเรียนสื่อสารของครู		5. มีความสุภาพ 6. การสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสมกับงานหรือกิจกรรม 7. การนำสื่อที่เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเรียนสื่อสารของครู
Module 4 การมีส่วนร่วม (3 ชม.) 1.การมีส่วนร่วมในการประชุม 2. การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา 3. การมีส่วนร่วมในการวางแผนร่างการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร 4. การมีส่วนร่วมตัดสินใจแนวทางในการแก้ปัญหา 5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในการจัดกิจกรรม 6. การมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์ 7. เน้นให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมกับผู้นำทีมทุกกิจกรรม 8. เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในทีมด้านทักษะกระบวนการและลักษณะอันพึงประสงค์	-เนื้อหาใน Module 4 การมีส่วนร่วม มีความเหมาะสมทุกตัวชี้วัด	Module 4 การมีส่วนร่วม 1.การมีส่วนร่วมในการประชุม 2. การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา 3. การมีส่วนร่วมในการวางแผนร่างการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร 4. การมีส่วนร่วมตัดสินใจแนวทางในการแก้ปัญหา 5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในการจัดกิจกรรม 6. การมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์ 7. เน้นให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมกับผู้นำทีมทุกกิจกรรม 8. เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในทีมด้านทักษะกระบวนการและลักษณะอันพึงประสงค์

ตาราง 23 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรม	บันทึกการสนทนา	ผลการแก้ไข
<p>Module 5 การตัดสินใจ (2 ชม.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ตั้งวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหา 2. ทางเลือกการแก้ปัญหาชัดเจน 3. มีการประเมินทางเลือก 4. มีการปฏิบัติตามทางเลือก 5. มีการประเมินผลลัพธ์ 6. มีการติดตาม ประเมินผล 7. เน้นให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสในการตัดสินใจกันทุกคน 8. เน้นการประเมินตามสภาพจริงทั้งด้านทักษะกระบวนการและลักษณะอันพึงประสงค์ 9. ประเมินผลการทำงานของสมาชิกในทีม ด้านเอกสาร แผนปฏิบัติการ พัฒนาตนเอง SAR 	<p>Module 5 การตัดสินใจมีความเหมาะสมควร รวมตัวชี้วัดที่ 3 ,4 ,6 และ8 เพราะเป็นเนื้อหาเดียวกัน</p>	<p>Module 5 การตัดสินใจ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ตั้งวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหา 2. ทางเลือกการแก้ปัญหาชัดเจน 3. มีการประเมินและปฏิบัติตามทางเลือก 4. มีการประเมินผลลัพธ์ 5. มีการติดตาม ประเมินผล 6. เน้นให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสในการตัดสินใจกันทุกคน 7. ประเมินผลการทำงานของสมาชิกในทีม ด้านเอกสาร แผนปฏิบัติการพัฒนาตนเอง SAR
<p>Module 6 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (2 ชม.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างแรงบันดาลใจเชิงสร้างสรรค์ 2. การมุ่งมั่นสัมพันธเป็นรายคน 3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4. การมอบอำนาจการปฏิบัติงานที่เหมาะสม 5. การรวมพลังในการเปลี่ยนแปลง 	<p>- เนื้อหาใน Module 6 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีความเหมาะสม ทุกตัวชี้วัด</p>	<p>Module 6 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างแรงบันดาลใจเชิงสร้างสรรค์ 2. การมุ่งมั่นสัมพันธเป็นรายคน 3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4. การมอบอำนาจการปฏิบัติงานที่เหมาะสม 5. การรวมพลังในการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 23 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรม	บันทึกการสนทนา	ผลการแก้ไข
<p>6. การวิเคราะห์ศักยภาพครูเป็นรายบุคคล ออกแบบกิจกรรมการทำงานโดยให้ครูมีส่วนร่วม คิด ริเริ่ม โดยเน้นครูเป็นสำคัญ</p> <p>7. ครูออกแบบการการทำงานและ กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตัวเองและ ผู้เรียนด้วย</p>		<p>6. การวิเคราะห์ศักยภาพครูเป็นรายบุคคล ออกแบบกิจกรรมการทำงานโดยให้ครูมีส่วนร่วม คิด ริเริ่ม โดยเน้นครูเป็นสำคัญ</p> <p>7. ครูออกแบบการการทำงานและ กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตัวเองและผู้เรียนด้วย</p>
<p>Module 7 ความสมดุลในบทบาท (2 ชม.)</p> <p>1. ปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนด</p> <p>2. ปฏิบัติตามบทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือคาดคิดไว้</p> <p>3.แสดงออกตามบทบาทที่เป็นจริง</p> <p>4.ปฏิบัติตามบทบาทที่เหมาะสม</p> <p>5.การออกแบบการทำงานที่สอดคล้องเหมาะสมกับบทบาทในหน้าที่ของบุคคล</p> <p>6.ความสมดุลในบทบาทจะบังเกิดผลดีนั้นต้องยึดตามความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นหลัก</p> <p>7.ปฏิบัติตามบทบาทที่เหมาะสม</p>	<p>- เนื้อหาใน Module 7 ความสมดุลในบทบาท รวมตัวบ่งชี้ที่ 3 , 4 และ 7 เข้าด้วยกันเพราะเป็นเนื้อหาเดียวกัน</p>	<p>Module 7 ความสมดุลในบทบาท</p> <p>1. ปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนด</p> <p>2. ปฏิบัติตามบทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือคาดคิดไว้</p> <p>3.แสดงออกตามบทบาทที่เป็นจริงและเหมาะสม</p> <p>4.การออกแบบการทำงานที่สอดคล้องเหมาะสมกับบทบาทในหน้าที่ของบุคคล</p> <p>5.ความสมดุลในบทบาทจะบังเกิดผลดีนั้นต้องยึดตามความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นหลัก</p>

ตาราง 23 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรม	บันทึกการสนทนา	ผลการแก้ไข
<p>4. โครงสร้างของโปรแกรม</p> <p>1. ความเหมาะสมของเนื้อหา กิจกรรม และระยะเวลา</p> <p>2. ความเหมาะสมของระยะเวลา ตามโครงสร้างของโปรแกรม</p>	<p>- โครงสร้างของโปรแกรม มีความเหมาะสมควรปรับ เรื่องระยะเวลาแต่ละ Moduleให้เหมาะสมกับ เนื้อหา</p>	<p>Module 1 การกำหนด เป้าหมายร่วมกัน (3 ชั่วโมง)</p> <p>Module 2 ความไว้วางใจ (3 ชั่วโมง)</p> <p>Module 3 การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ (3 ชั่วโมง)</p> <p>Module 4 การมีส่วนร่วม (3 ชั่วโมง)</p> <p>Module 5 การตัดสินใจ (2 ชั่วโมง)</p>
<p>5. วิธีการพัฒนา</p> <p>1. กิจกรรมมีความหลากหลายและ ส่งเสริมการทำงานของครู</p> <p>2. กิจกรรมการพัฒนามีความเหมาะสมและเป็นไปได้</p>	<p>-วิธีการพัฒนามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ใน การพัฒนาครู</p>	<p>Module 6 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (2 ชั่วโมง)</p> <p>Module 7 ความสมดุลใน บทบาท (2 ชั่วโมง)</p>
<p>6. ระยะเวลาในการพัฒนา</p> <p>1. ความเหมาะสมของระยะเวลา และการจัดกิจกรรม</p>	<p>-ระยะเวลาในการพัฒนามี ความเหมาะสม</p>	<p>วิธีการพัฒนาครู</p> <p>1) การอบรม</p> <p>2) การนิเทศภายใน</p> <p>3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง</p> <p>ระยะเวลาในการพัฒนา ทั้งหมด 90 ชั่วโมง โดยแบ่งเป็น โปรแกรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Coursework and Training) จำนวน 18 ชั่วโมง</p>

ตาราง 23 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรม	บันทึกการสนทนา	ผลการแก้ไข
		<ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้โดยการอบรมและใช้ - เรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น (Development Relationships) จำนวน 10 ชั่วโมง - การบูรณาการสอดแทรกการปฏิบัติงานกิจกรรมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาตนเอง จำนวน 60 ชั่วโมง
<p>7. การวัดและประเมินผล</p> <p>1. วิธีการวัดผลครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ</p> <p>2. วิธีการประเมินมีความเหมาะสม</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การวัดและประเมินผลมีความเหมาะสม 	<p>การวัดผลและประเมินผลก่อนและหลังการพัฒนา จำนวน 2 ชั่วโมง</p>

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ไปปรับปรุงแก้ไขโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ หลังจากนั้นดำเนินการให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยมีประเด็นสำคัญสำหรับการประเมินโปรแกรม คือ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เป้าหมาย รูปแบบและวิธีการพัฒนา โครงสร้างของโปรแกรม แนวการจัดกิจกรรม เทคนิคและเครื่องมือและการประเมินผล

โปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู

(ร่าง 2)

ส่วนที่ 1

บทนำ

1. จุดมุ่งหมายของโปรแกรม

การพัฒนาบุคคลเป็นสาขาหนึ่งของ “การพัฒนา” (Development) ซึ่งการพัฒนาคือ กระบวนการเปลี่ยนสภาพจากเดิมไปสู่สภาพใหม่ในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงใดทำให้เกิดสภาพที่แย่ลงกว่าเดิมจึงไม่ถือว่าเป็นการพัฒนา การพัฒนาบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรต้องคำนึงถึงเพราะความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจขององค์กรจะเป็นผลโดยตรงมาจากการปฏิบัติงานโดยบุคลากรขององค์กรนั้น การพัฒนาบุคคลมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ทำให้ “คน” มีความรู้ความสามารถความชำนาญตลอดจนทัศนคติที่ถูกต้องในลักษณะที่ดีขึ้นกว่าเดิม เป็นกระบวนการที่ควรจะได้รับ การดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในข้อเท็จจริงมนุษย์เราจะได้รับการพัฒนาในด้านการศึกษา การเรียนรู้นับตั้งแต่ชั้นปฐมวัยไปจนถึงขั้นสูงสุด ที่เรียกว่าสำเร็จ การศึกษา ซึ่งแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล กระบวนการนี้ในการพัฒนาบุคคลถือว่าเป็น การฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน (Pre Service Training) และเมื่อบุคคลนั้นได้เข้าปฏิบัติงานเป็นที่เรียบร้อยแล้วก็ยังต้องเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อให้ความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานอีกด้วยหรือที่เรียกว่า การฝึกอบรม เมื่อเข้าปฏิบัติงานแล้ว (In-Service Training) หลาย ๆ องค์กรจัดทำเป็นนโยบาย แผนงานเรื่องการพัฒนาบุคคลไว้อย่างชัดเจน เช่น กำหนด โครงการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา โดยมีการกำหนดงบประมาณรองรับไว้เพื่อดำเนินการ และบางองค์กรอาจมีข้อจำกัด ด้านงบประมาณ แต่มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลก็ยังคงคิดหาวิธีการพัฒนาที่ไม่ต้องใช้งบประมาณ การพัฒนาบุคคลจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของ องค์กร องค์กรใดมองข้ามการพัฒนาในส่วนนี้ไปย่อมต้องประสบปัญหาทางการบริหารอย่างแน่นอน อนึ่งปัจจุบันเป็นยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างขององค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์กรเดิมที่อยู่อาจ ถูกปรับเปลี่ยนให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ซึ่งเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่ เป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) เพราะความรู้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ หลักการ วิธีการหรือการปฏิบัติใด ๆ ที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานได้ (อมรเทพ แก่แก้วสิริกรรม, 2549)

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญกับการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน บรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของ หน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ 1) งานบางอย่างเป็นงานที่ไม่สามารถทำสำเร็จคนเดียวได้ 2) หน่วยงาน มีความเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย 4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบจึงต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 5) เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการและเป้าหมายใหม่ ๆ และ 6) หน่วยงานต้องการที่จะสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น (บุตรี จารุโรจน์, 2550)

ครูเป็นปัจจัยสำคัญในระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนมากที่สุดจากการทดสอบระดับนานาชาติประเทศที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้สูงจะมีแนวโน้มการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงกว่า ขณะเดียวกันประเทศที่มีประชากรมีการศึกษามีคุณภาพจะมีความเป็นประชาธิปไตยและเสถียรภาพทางการเมืองและสังคมสูงกว่า (Hanushek and Rivkin (2010) และการจัดการศึกษาไม่สามารถทำลำพังเพียงคนเดียวได้ จำต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจ ประสานร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจ ต่างก็พยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กร ให้มีรูปแบบวิธีการทำงานเป็นทีมแทนที่จะมุ่งบุคคลเพียงคนเดียว เพราะการทำงานเป็นกลุ่มช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการปรับปรุงฟื้นฟูองค์กรได้มากกว่า (สุนันทา เลาหันันท์, 2540) การทำงานเป็นทีมจึงเกิดเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่องค์กรต้องการจากพนักงานทุกคน ทุกระดับ เพื่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีม นับเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่สำคัญอย่างหนึ่ง

2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูได้พัฒนามาจากแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมแก่ครู เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงได้กำหนดหลักการของโปรแกรมไว้ ดังนี้

1. สร้างเสริมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูให้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล
2. โปรแกรมการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน

3. เป็นโปรแกรมมีความยืดหยุ่นสามารถปรับรูปแบบและวิธีการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้

3. เนื้อหา

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูประกอบด้วยเนื้อหา 7 ด้าน คือ

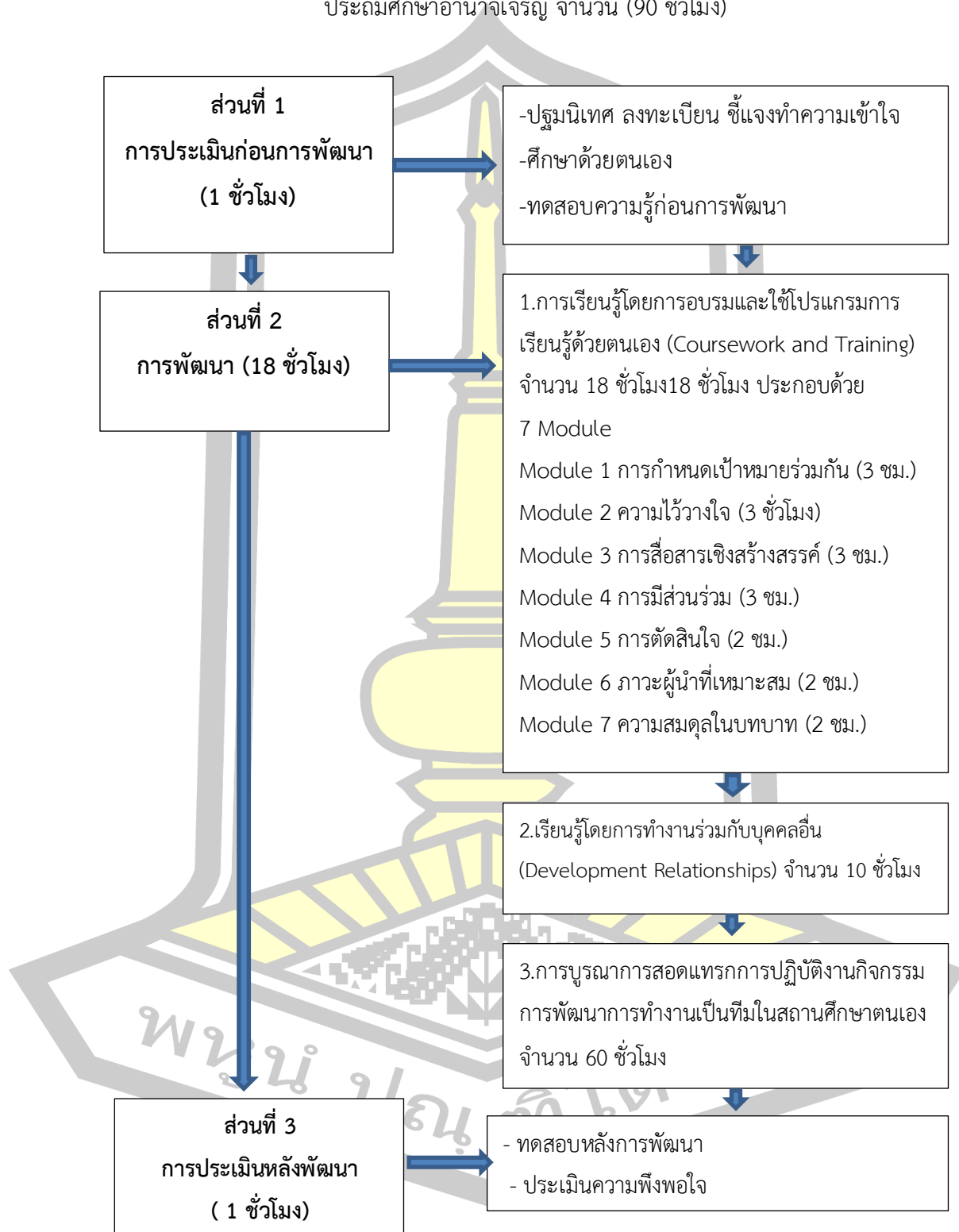
- 1) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
- 2) ด้านความไว้วางใจ
- 3) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์
- 4) ด้านการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์
- 5) ด้านการตัดสินใจ
- 6) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม
- 7) ด้านความสมดุลในบทบาท

4. วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนาจะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ครูสามารถนำไปใช้เป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านความไว้วางใจ 3) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 4) ด้านการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ 5) ด้านการตัดสินใจ 6) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 7) ด้านความสมดุลในบทบาท

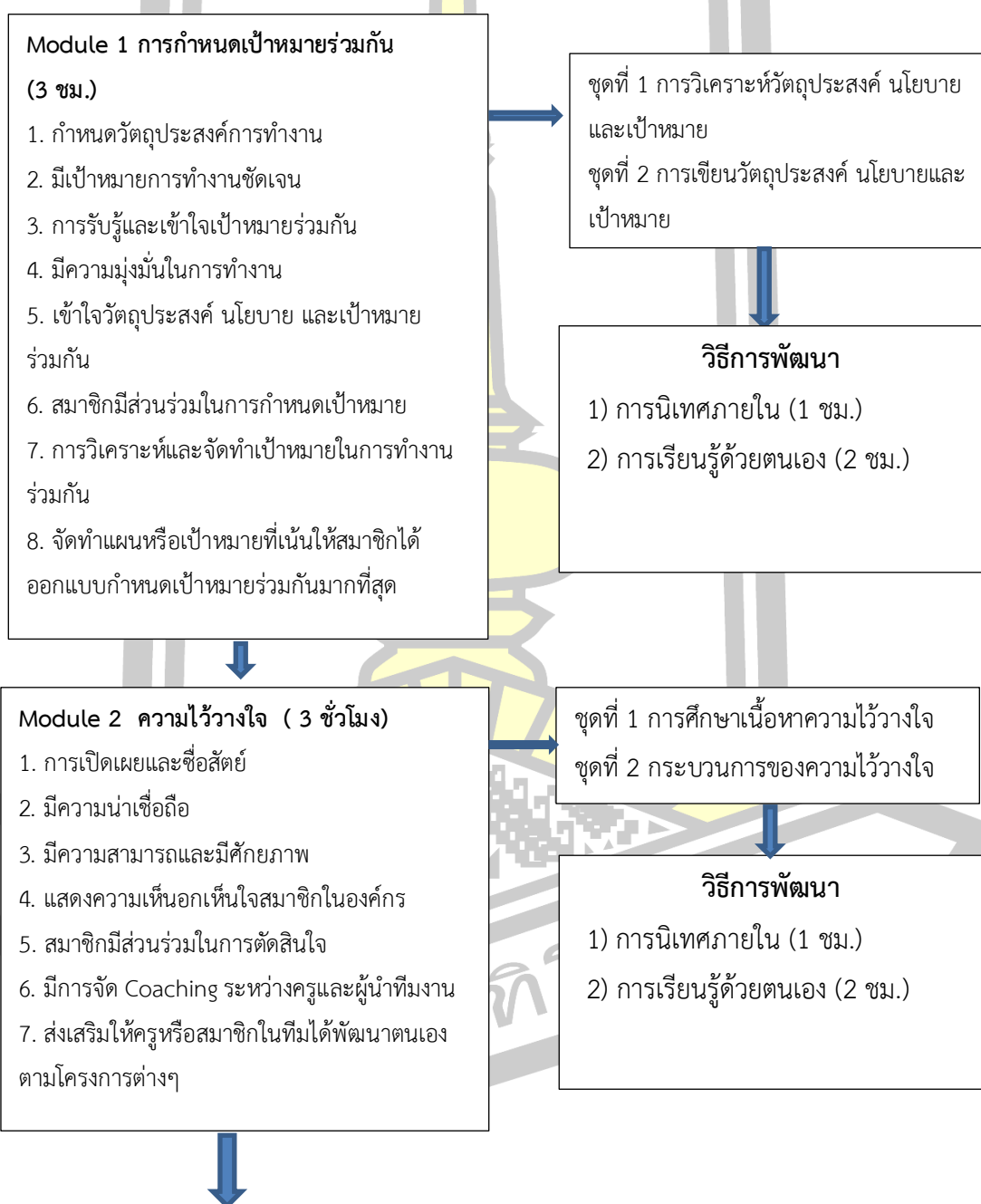


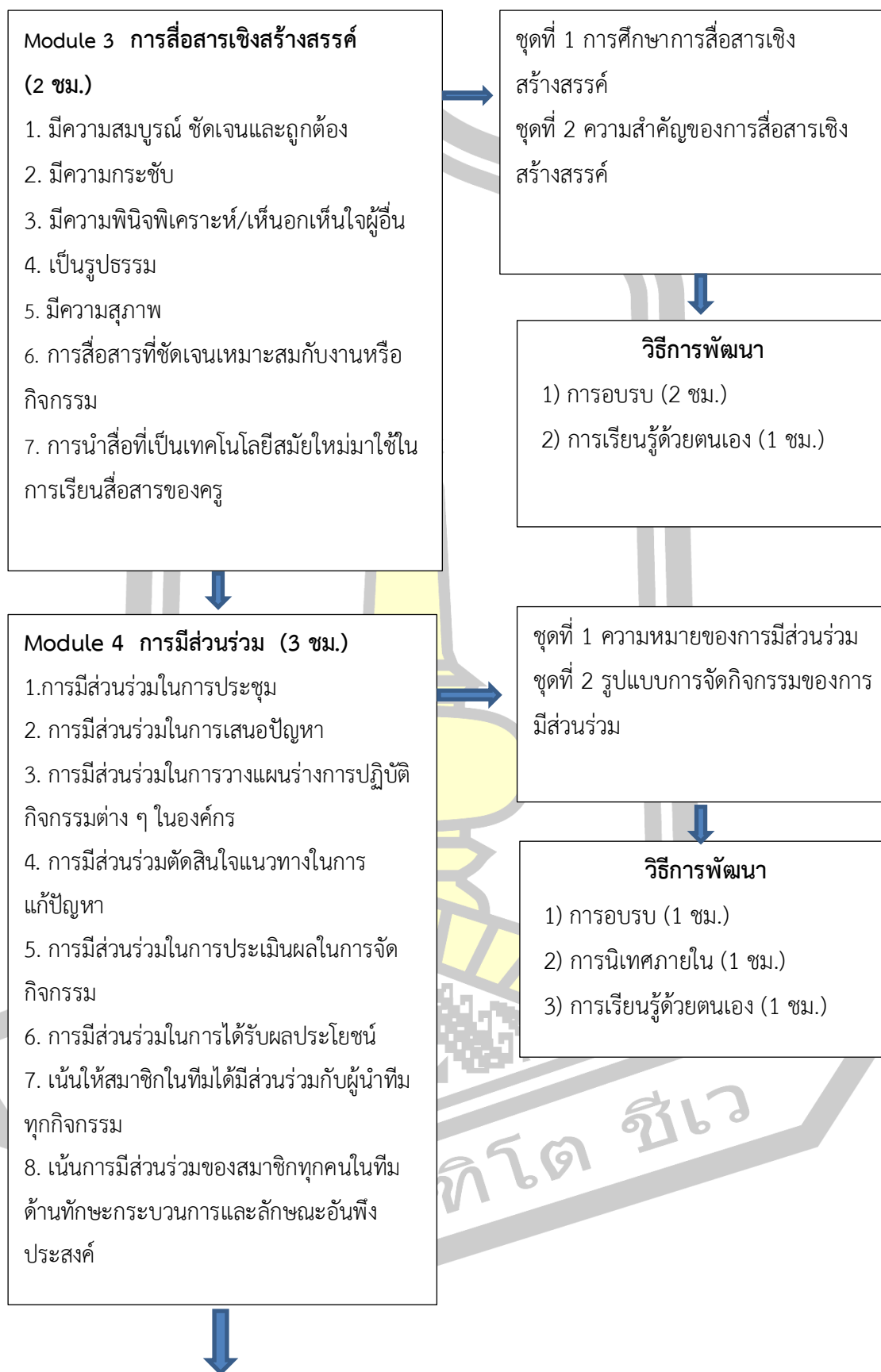
โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาอำนาจเจริญ จำนวน (90 ชั่วโมง)

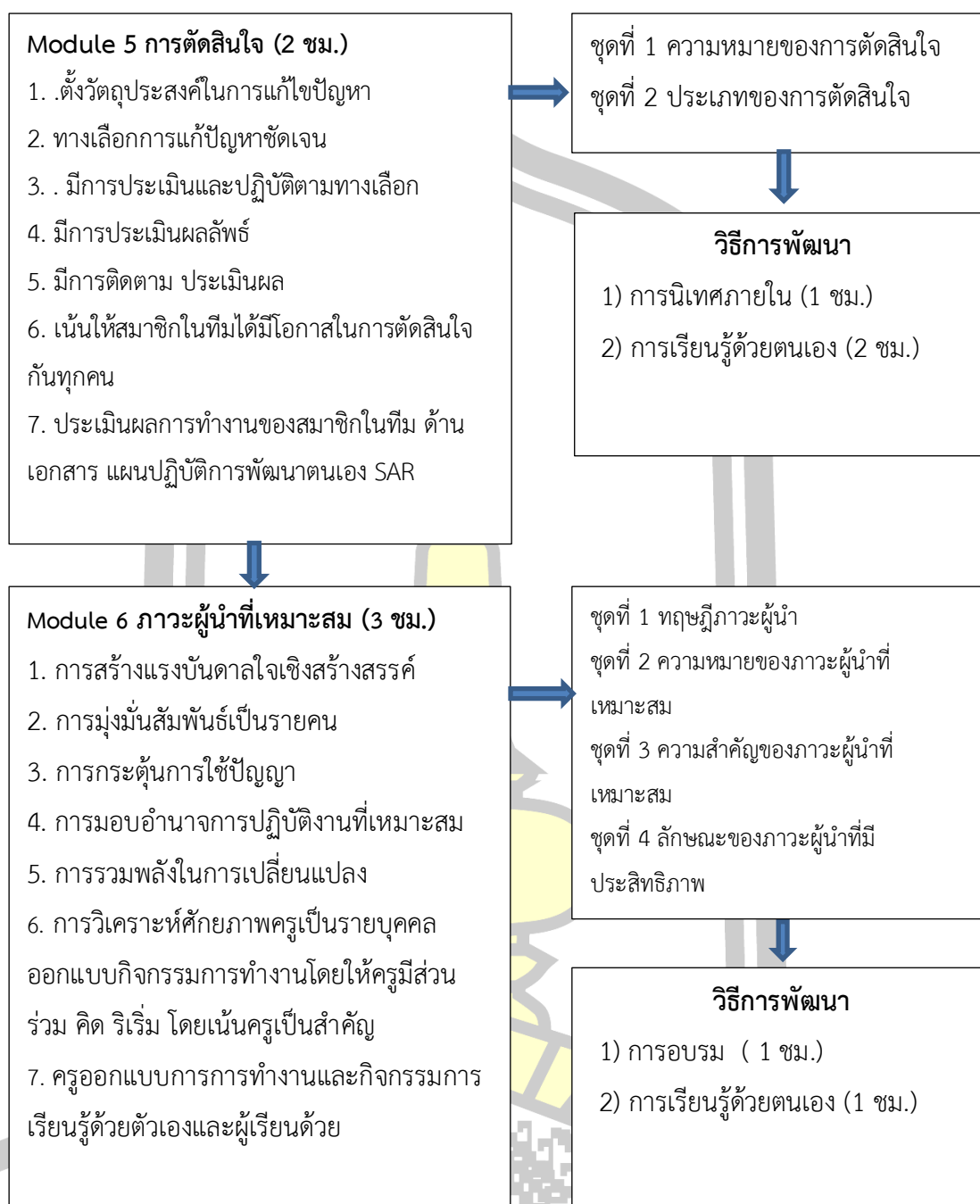


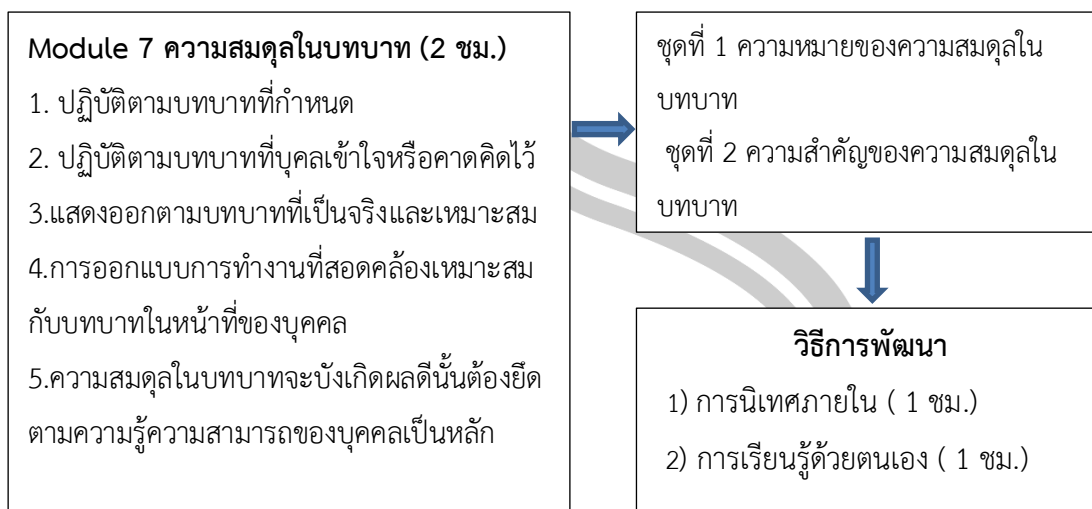
วิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

1. การเรียนรู้โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการและใช้โปรแกรมการเรียนรู้ (Coursework and Training)
 - 1.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ
 - 1.2 การอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู









2. การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships)

2.1 ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยการระดมความคิดเห็น

2.2 การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบ

3. การเรียนรู้ผ่านการทำงาน

การปฏิบัติงานจริงโดยพัฒนางานในสถานศึกษาของตนเอง

4. โครงสร้างของโปรแกรม

โครงสร้างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ประกอบด้วย โครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา รวมระยะเวลา

10 ชั่วโมง ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์

3) ด้านความไว้วางใจ 4) ด้านการมีส่วนร่วม 5) ด้านการตัดสินใจ 6) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

7) ด้านความสมดุลในบทบาท

5. แนวการจัดกิจกรรม

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง

2. การสืบค้นความรู้เพิ่มเติมทางอินเทอร์เน็ต

3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม

4. การระดมสมอง

5. การศึกษาดูงาน

6. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

6. เทคนิคและเครื่องมือ

การบรรยายประกอบสื่อ การฝึกปฏิบัติ ใบความรู้ ใบกิจกรรม วีดิทัศน์ สื่อประสมในการบรรยาย (Power Point) และฝ่ายดำเนินการควรจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์/สื่อที่จำเป็นที่ใช้ในการ

พัฒนา อาทิ คอมพิวเตอร์ โปรเจ็คเตอร์ เครื่องฉายภาพสามมิติ เอกสาร วีซีดี และวัสดุสำนักงานที่จำเป็นอื่น ๆ หรือตามที่วิทยากรขอร้อง โดยจัดเตรียมให้พร้อมก่อนการพัฒนา

7. การประเมินผล

1. ประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนา
2. ประเมินการทำกิจกรรมตามโปรแกรมที่กำหนด
3. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง
4. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
5. ประเมินการรายงานการอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

หลังจากนั้นดำเนินการให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยมีประเด็นสำคัญสำหรับใช้ในการประเมินโปรแกรม คือ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เพื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เป้าหมาย รูปแบบและวิธีการพัฒนา โครงสร้างของโปรแกรม เนื้อหา แนวการจัดกิจกรรม เทคนิคและเครื่องมือและการประเมินผล ปรากฏดังตาราง 24

ตาราง 24 แสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. หลักการและเหตุผล						
1.1 การบรรยายความสำคัญและความเป็นมาของโปรแกรม	3.75	0.86	มาก	4.55	0.90	มากที่สุด
1.2 หลักการและเหตุผลมีความชัดเจนแสดงถึงจุดเน้นของโปรแกรม	3.10	0.65	มาก	4.62	0.65	มากที่สุด
1.3 การใช้ภาษาและการเรียงลำดับมีความต่อเนื่อง เข้าใจง่าย	3.98	0.98	มาก	4.52	0.33	มากที่สุด
รวม	3.18	0.83	มาก	4.56	0.62	มากที่สุด

ตาราง 24 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
2. จุดมุ่งหมายของโปรแกรม						
2.1 จุดมุ่งหมายครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ	3.95	0.85	มาก	4.60	0.50	มากที่สุด
2.2 จุดมุ่งหมายมีความเป็นไปได้ในการ ปฏิบัติจริง	3.50	0.80	มาก	4.65	0.60	มากที่สุด
รวม	3.43	0.82	มาก	4.62	0.55	มากที่สุด
3. เนื้อหาสาระ						
3.1 ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	3.45	0.75	มาก	4.65	0.75	มากที่สุด
3.2 ด้านกาไว้วางใจ	3.33	0.68	มาก	4.70	0.36	มากที่สุด
3.3 ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์	3.35	0.75	มาก	4.60	0.48	มากที่สุด
3.4 ด้านการมีส่วนร่วม	3.45	0.80	มาก	4.75	0.50	มากที่สุด
3.5 ด้านการตัดสินใจ	3.30	0.55	มาก	4.65	0.50	มากที่สุด
3.6 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	3.33	0.71	มาก	4.67	0.44	มากที่สุด
3.7 ด้านความสมดุลในบทบาท	3.45	0.80	มาก	4.75	0.50	มากที่สุด
3.8 ความเหมาะสมของเนื้อหาสาระ	3.15	0.78	มาก	4.66	0.35	มากที่สุด
3.9 ระยะเวลาในการพัฒนาโปรแกรมมี ความเหมาะสม	3.95	0.95	มาก	4.65	0.30	มากที่สุด
รวม	3.58	0.75	มาก	4.66	0.46	มากที่สุด
4. โครงสร้างของโปรแกรม						
4.1 ความเหมาะสมของเนื้อหา กิจกรรม และระยะเวลา	3.85	0.77	มาก	4.6	0.55	มากที่สุด
4.2 ความเหมาะสมของระยะเวลาตาม โครงสร้างของโปรแกรม	3.40	0.88	มาก	4.78	0.65	มากที่สุด
รวม	4.61	0.65	มาก	4.47	0.59	มาก

ตาราง 24 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5. วิธีการพัฒนา						
5.1 กิจกรรมมีความหลากหลายและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของครู	3.55	0.80	มาก	4.68	0.48	มากที่สุด
5.2 กิจกรรมการพัฒนามีความเหมาะสมและเป็นไปได้	3.60	0.95	มาก	4.60	0.65	มากที่สุด
รวม	3.42	0.87	มาก	4.64	0.57	มากที่สุด
6. ระยะเวลาในการพัฒนา						
6.1 ความเหมาะสมของระยะเวลาและการจัดกิจกรรม	3.47	0.95	มาก	4.60	0.65	มากที่สุด
รวม	3.57	0.95	มาก	4.60	0.65	มากที่สุด
7. การวัดและประเมินผล						
7.1 วิธีการวัดผลครอบคลุมด้านความรู้ทักษะ เจตคติ	3.50	0.82	มาก	4.68	0.75	มากที่สุด
7.2 วิธีการประเมินมีความเหมาะสม	3.78	0.80	มาก	4.60	0.65	มากที่สุด
รวม	3.39	0.81	มาก	4.64	0.70	มากที่สุด
โดยรวม	3.58	0.80	มาก	4.62	0.58	มากที่สุด

จากตาราง 24 ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ทั้ง 7 ส่วนประกอบด้วย 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหาสาระ 4) โครงสร้างของรูปแบบ 5) วิธีการพัฒนา 6) ระยะเวลาในการพัฒนา และ 7) การประเมินผล มีความเหมาะสมโดยรวมทุกส่วนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ สรุปผลการศึกษาได้ตามลำดับ ดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน
เป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ
3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

สรุปผล

1. ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู
ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน มีความเห็นว่ องค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู
มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
2. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน
เป็นทีมของครู
ผลการวิเคราะห์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสภาพปัจจุบันโดยรวม
อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมาก

ไปหาน้อย คือ 1) ด้านการตัดสินใจ 2) ด้านการมีส่วนร่วม 3) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์
4) ด้านความไว้วางใจ 5) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 6) ด้านความสมดุลในบทบาท และ
7) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวม
อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับจาก
ค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 2) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
และด้านความสมดุลในบทบาท 3) ด้านการตัดสินใจ 4) ด้านการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์
5) ด้านความไว้วางใจ 6) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

3. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานางาเจริญ ประกอบด้วยผลการประเมินความเหมาะสมและ
ความเป็นไปได้ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด 5 คน พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับ
มากที่สุด

อภิปรายผล

1. การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานางาเจริญ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้านคือ
1) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านความไว้วางใจ 3) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์
4) ด้านการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ 5) ด้านการตัดสินใจ 6) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม
7) ด้านความสมดุลในบทบาท

1.1 ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

การกำหนดเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนกระบวนการทำงานให้เกิดความยั่งยืน
เป็นวิธีการทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน คือ ความสำเร็จขององค์กร สมาชิกในองค์กรต่างก็มี
ความเชื่อมั่นและตระหนักถึงความรับผิดชอบต่องานร่วมกัน จากผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ
พบว่า ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.81$) สอดคล้องกับผลวิจัยของ ประโยชน์
คล้ายลักษณ์ (2555) ที่ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากร
ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานางาเจริญ ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะที่
ต้องการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษามีความต้องการในมิติเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย
ร่วมกัน การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การไว้วางใจ
และการยอมรับนับถือโดยความต้องการในด้านวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมต้องการ
ในลักษณะการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมการฝึกงานและการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ

2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีลักษณะเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษาและคู่มือการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างสำคัญ 6 ส่วน ได้แก่ หลักการและเหตุผลจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โครงสร้างของหลักสูตร กิจกรรมการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรมการวัดและประเมินผล การฝึกอบรม 3) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้น ซึ่งได้รับการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติในลักษณะเห็นชอบถึงความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้และความถูกต้องครอบคลุมในระดับมาก เมื่อทุกคนมีกรอบ เป้าหมายในการทำงาน ก็จะมองเห็นคุณค่าของตนเอง การทำงานเป็นทีม เป็นการที่บุคคลร่วมกันทำงานประสานกันภายในกลุ่ม ช่วยเหลือซึ่งกันและกันทำให้งานประสบผลสำเร็จ มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและค่อนข้างถาวร ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน โดยร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของประโยชน์ คล้ายลักษณ์ (2555) ที่ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1) สมรรถนะที่ต้องการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษามีความต้องการในมิติเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การไว้วางใจและการยอมรับนับถือ โดยความต้องการในด้านวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมต้องการในลักษณะการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมการฝึกงานและการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ 2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีลักษณะเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษาและคู่มือการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างสำคัญ 6 ส่วน ได้แก่ หลักการและเหตุผลจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โครงสร้างของหลักสูตร กิจกรรมการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรมการวัดและประเมินผล การฝึกอบรม 3) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้น ซึ่งได้รับการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติในลักษณะเห็นชอบถึงความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้และความถูกต้องครอบคลุมในระดับมาก

1.2 ด้านความไว้วางใจ

ความไว้วางใจ หมายถึง ความตั้งใจกระทำต่อผู้อื่นบนพื้นฐานความคาดหวังเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล ภายใต้เงื่อนไขของความเสี่ยงและการพึ่งพากัน จากผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) สอดคล้องกับทรงวุฒิ ทาระสา (2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา

สภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมโดยภาพและรายด้านอยู่ในระดับมากผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนพบว่าครูและบุคลากรทางการศึกษามีหน้าที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีหน้าที่แตกต่างกันและโรงเรียนแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

ความไว้วางใจ ในที่ทำงานมีอยู่สองรูปแบบ คือ ความตั้งใจต่อความไว้วางใจและความเปิดเผยต่อผู้อื่น ความไว้วางใจเป็นทั้งความเชื่อ (Belief) การตัดสินใจ (Decision) และการกระทำ เป็นความคาดหวังต่อบุคคลเป็นที่น่าเชื่อถือทั้งด้านคำพูด การกระทำ คำมั่นสัญญาจากการเขียนหรือใช้ข้อความของบุคคลหรือกลุ่มซึ่งจะสามารถทำให้เกิดความไว้วางใจที่แสดงถึงความพึงพาอาศัยกันหรือความมั่นใจในบางสถานการณ์ ความไว้วางใจสะท้อนให้เห็นความคาดหวังผลลัพธ์ทางบวก ความไว้วางใจแสดงถึง ความเสี่ยงบางประการต่อความคาดหวังของสิ่งที่ได้รับและความไว้วางใจแสดงถึง บางระดับของความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์ ความไว้วางใจเป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์การเพื่อประสิทธิผลขององค์การ ผลลัพธ์ทางบวกของการทำงานเป็นผลสืบเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของความไว้วางใจ ภายในองค์การส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานและความผูกพันกับองค์การอย่างเข้มแข็ง ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ ธนกร กรวัชรเจริญ (2555) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัทควอลิตี้เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมของพนักงานและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์ประกอบของทีมกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัทควอลิตี้เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ระดับปัจจัยองค์ประกอบของทีมอยู่ในระดับมาก และอายุงานที่แตกต่างกันของหน่วยงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ ทรงวุฒิ ทาระสา (2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมโดยภาพและรายด้านอยู่ในระดับมากผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนพบว่าครูและบุคลากรทางการศึกษามีหน้าที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน พบว่า

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีหน้าที่แตกต่างกันและโรงเรียนแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

1.3 ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์

บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการสื่อความหมายซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่เปิดเผย จริงใจ มีความไว้วางใจต่อกันจะทำให้เกิดผลสำเร็จจากการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูผู้เชี่ยวชาญพบว่า ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82$) สอดคล้องกับ ขวัญชัย พูลวิวัฒน์ชัยการ (2556) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ระบบการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ย่านสีลม) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ย่านถนนสีลม) และเพื่อศึกษาระบบการทำงานเพื่อส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ย่านถนนสีลม) ผลการศึกษาพบว่าการทำงานเป็นทีมและระบบงานของบริษัทที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ การทำงานเป็นทีมด้านการอภิปรายอย่างเปิดเผยและระบบงานของบริษัทด้านการติดตามผลและการประเมินผลส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ย่านสีลม) และเหมือนฝัน บุรภิภาชัย (2556) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายหนองลู ไล้ไว่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายหนองลูไล้ไว่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 โดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การรับรู้และเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การรับรู้และเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง รองลงมาได้แก่ การมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงานการกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีมงานกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีมและด้านการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีมงาน ตามลำดับ 2) เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายหนองลูไล้ไว่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 ด้านการจำแนกตำแหน่งหน้าที่และขนาดโรงเรียน พบว่า มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน การพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างผลผลิตได้ตามเป้าหมายขององค์กรนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาความรู้ความเข้าใจ และทักษะเพื่อพัฒนาพฤติกรรมกรรมการสื่อสารทั้งส่วนบุคคลและระหว่างบุคคลจะช่วยให้กระบวนการสื่อสารเกิดประสิทธิผลอย่างยั่งยืนและสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ช่วยยกระดับการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งความสุข (Happiness Organization) ได้เป็นการพัฒนาทักษะการสื่อสารด้วยใจที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) เพื่อการปฏิบัติงานและการบริหารงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ดังนั้น การสื่อสารและการประสานงานให้ได้ผลดีนั้น ผู้ปฏิบัติงานต้องมีทักษะในการสื่อสารและการประสานงานระหว่างคนทำงานร่วมกัน และระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้งานราบรื่น มีทิศทางเดียวกัน เป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานในองค์กร

1.4 ด้านการมีส่วนร่วม

ผู้นำทีมใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการทำงาน มีการรับฟังและเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิกในทีม พร้อมทั้งสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของทีม ซึ่งเกิดจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$) สอดคล้องกับ ลำเทียน เผ่าอาจ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสอำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วม การยอมรับนับถือและการสื่อสารอย่างเปิดเผย นอกจากนี้ ปาริชาติ ศรีเทรา (2551) ได้สรุปผลการศึกษาว่า การมีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานเป็นทีม เพราะจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และยุพดี โสทธิพันธ์, วิลาวัลย์ จอมทอง และนนุช บุญยัง (2549) กล่าวว่า ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นการปฏิบัติร่วมกันระหว่างทีมงาน โดยสมาชิกทุกคนในทีมรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมมีเป้าหมายการพัฒนาการทำงานร่วมกัน สามารถบริหารจัดการโดยใช้ความรู้ ความสามารถตามมาตรฐาน มีความไว้วางใจยอมรับซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล วางแผน ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

ระดับขั้นตอนของการมีส่วนร่วมมีหลายระดับ และนักวิชาการต่าง ๆ ได้กำหนดไว้หลากหลายแต่ในสาระสำคัญมีความคล้ายกันซึ่ง Cohen and Upof (1980) ได้จำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ระดับ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Implementation) 3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefit) 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation)

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นวิทยาการสมัยใหม่ในด้านการแสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน เพื่อที่จะนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจ วิธีการดังกล่าวจะทำให้เกิดการยอมรับในวัตถุประสงค์ มีผลทางด้านจิตใจที่จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการสนับสนุน และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คือ กระบวนการทำงานร่วมกันของกลุ่มคนเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานเป็นการร่วมวางแผน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมประเมินผลหรือการที่บังคับบัญชา

เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสในการร่วมบริหารจัดการในการทำงานให้มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความเต็มใจในการทำงานจนบังเกิดผลดีหลาย ๆ ประการต่อองค์กร (เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2553)

1.5 ด้านการตัดสินใจ

การทำงานที่จะประสบความสำเร็จในกลุ่ม คือกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม มีข้อตกลงจะต้องยึดถือเป็นกรอบในการทำงานร่วมกัน คือ 1) ความเป็นหนึ่งเดียวกัน 2) จัดการด้วยตนเอง 3) พึ่งพาตัวเอง และ 4) มีขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะ

การมีความเป็นหนึ่งเดียวกันสมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ทุก ๆ คนจะถูกดึงเข้ามาในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในงานหรือบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยทั่วไปแล้วงานเป้าหมายอาจบรรลุได้เมื่อทำงานร่วมกันแทนที่จะต่างคนต่างทำ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะโดดเด่นและสมาชิกทุกคนมีความรู้สึกที่ตนเองมีส่วนร่วมในความสำเร็จด้วย จัดการด้วยตนเอง ซึ่งผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.74$) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ทรงวุฒิ ทาระสา (2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมโดยภาพและรายด้านอยู่ในระดับมากผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนพบว่าครูและบุคลากรทางการศึกษามีหน้าที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีหน้าที่แตกต่างกันและโรงเรียนแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

ทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมีแนวโน้มว่าจะสร้างโครงสร้างเฉพาะตนขึ้นมา เนื่องจากสมาชิกยอมรับบทบาท ของตนในเวลาต่าง ๆ กัน คล้อยตามความจำเป็น ความต้องการและความสามารถของตน บางคนอาจมีประสบการณ์ในงานเฉพาะอย่างจึงอาจเป็นคนจัดการให้คนอื่น ๆ ทำตาม คนอื่น ๆ ก็จะทำหน้าที่ในกิจกรรมของตนไปในงานที่เขาคุ้นเคย พฤติกรรมเหล่านี้จะถูกพัฒนาไปในแนวของโครงสร้างองค์กร และสมาชิกทุกคนจะต้องปฏิบัติตามพึ่งพาตัวเอง สมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะร่วมมือกับคนอื่น ๆ เพื่อทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งหรือทำให้เป้าหมายสำเร็จอย่างไม่หลีกเลี่ยง ร่วมกันทำงานตามกำลังความสามารถของตนเอง ให้คำปรึกษาแนะนำและชักจูงเมื่อจำเป็น ร่วมประสานงานในหน้าที่และแก้ไขปัญหาอุปสรรคร่วมกัน

ทุกคนต่างเอื้ออาทรช่วยเหลือกันและมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ถ้ามีบุคคลหนึ่งบุคคลใดทำงานเกินกำลังหรือประสบปัญหายุ่งยากอันใดพวกเขาจะร่วมมือกัน เช่น อาจปกปิดคนที่มาทำงานสายหรือเลิกงานก่อนเวลา ขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะโดยทั่วไปแล้วทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมักจะมีขนาดพอเหมาะไม่ใหญ่โตเกินไป เพื่อให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มสามารถเข้ามามีส่วนร่วมสร้างสรรค์และจัดการด้วยตัวเองได้ แบ่งงานกันทำอย่างยุติธรรม แบ่งปันความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างเปิดเผย ร่วมกันคิดแก้ปัญหาอย่างฉับไวและทันกาล สมาชิกสัก 5 คนต่อทีมเป็นขนาดที่กำลังพอดี ถ้ามากไปกว่านั้นอาจเสียเวลาในการอภิปรายกลุ่ม ในขณะที่สมาชิกคนหนึ่งหรือสองคนกำลังทำงาน คนอื่น ๆ อาจไม่เข้าไปมีส่วนร่วมมากนัก อาจมีการจัดกลุ่มที่มีสมาชิกน้อยกว่า 5 คน ซึ่งจะมีบุคคลที่มีความสามารถไม่เพียงพอ หรือมีความรู้ไม่เพียงพอ รวมทั้งความเชี่ยวชาญในงานก็อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างเรียบร้อย แต่ไม่ว่ากลุ่มจะมีสมาชิกมากน้อยเพียงใดก็ตาม ท่านอาจไม่อยู่ในสถานะที่จะคัดเลือกได้ จำนวนสมาชิกเลขคู่จะดูสมเหตุสมผลกว่าเพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญปัญหาเสียงครึ่งหนึ่งเห็นอย่างหนึ่งเสียงอีกครึ่งหนึ่งเห็นอีกแบบหนึ่งในการตัดสินใจปัญหาใด ๆ การรู้จักเพื่อนร่วมทีมอีกอย่างหนึ่งที่ต้องจำก็คือท่านไม่ควรมีทัศนคติต่อเพื่อนร่วมทีมทุกคนว่าจะมีประสิทธิภาพเป็นแบบเดียวกัน เพราะทุกคนจะมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันไป จึงควรพิจารณาให้ต่างทัศนคติกันไป อย่างไรก็ตามบางคนก็อาจมีบุคลิกที่คล้ายคลึงกันแบบที่เราจะกล่าวต่อไป แต่โปรดระมัดระวังอย่าไปคิดว่าคุณลักษณะที่สมบูรณ์ของแต่ละคนจะไม่เหมือนกันทีเดียวนัก เพราะว่าเขาหรือเธออาจมีเพียงบางอย่างที่สอดคล้องกัน จึงจำเป็นต้องรู้จักคนแต่ละคนเป็นอย่างดี

1.6 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

การทำงานเป็นทีมจะต้องมีบทบาทผู้นำที่ดี มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง ไม่ผูกขาดเป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำจะกระจายไปทั่วกลุ่มตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) สอดคล้องกับ ทรวงวุฒิ ทาระสา (2549) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมโดยภาพและรายด้านอยู่ในระดับมากผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนพบว่าครูและบุคลากรทางการศึกษามีหน้าที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีหน้าที่แตกต่างกันและโรงเรียนแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน นอกจากนี้ ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542) กล่าวว่า ผู้นำที่

คุณลักษณะเหมาะสม คุณลักษณะของหัวหน้าหรือผู้นำทีม ได้แก่ เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกกลุ่ม ด้วยความจริงใจ เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ เป็นกันเอง ไม่มีอิทธิพลครอบงำกลุ่ม ไม่เป็นเผด็จการ ทุกรูปแบบ มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในงานสูง สามารถนำการประชุมได้อย่างดี ไม่ผูกขาดเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือกลุ่มเสมอ และสามารถเสนอผลงาน ในกลุ่มและสาธารณชนเข้าใจได้

ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ดำเนินการได้บรรลุ เป้าหมาย ทั้งนี้แหล่งที่มาของการมีอิทธิพลอาจเป็นอย่างไรก็ตาม เช่น ได้กำหนดชัดเจนมากกับ ตำแหน่งทางบริหารขององค์กรนั้นว่ามีอำนาจอะไรบ้างเพียงไร ดังนั้นการได้รับบทบาทการเป็นผู้นำ ในตำแหน่งบริหารก็ทำให้บุคคลนั้นได้รับอำนาจและเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นตามมา อย่างไรก็ตาม ความเป็นจริงพบว่า ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่สามารถเป็นผู้บริหาร (Not all Leaders are Managers) และเช่นเดียวกันก็ไม่ใช่ผู้บริหารทุกคนที่สามารถเป็นผู้นำ (Not all Managers are Leaders) ด้วยเหตุนี้เพียงแค่องค์กรได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้บริหารนั้น ยังไม่มีหลักประกัน อย่างเพียงพอว่าผู้นั้นจะสามารถในการนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจมีอิทธิพลจากปัจจัยแวดล้อม ภายนอกที่มีผลกระทบมากกว่าอิทธิพลที่กำหนดตามโครงสร้างองค์กรก็ได้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ได้ว่า ผู้นำสามารถเกิดขึ้นจากกลุ่มคนให้การยอมรับนับถือได้เช่นเดียวกับที่มาจากแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ในองค์กรที่จำเป็นต่อ มีทั้งภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่เข้มแข็งจึงจะทำให้เกิด ประสิทธิภาพได้สูงสุด โดยเฉพาะภายใต้ ภาวะของโลก ที่มีพลวัตสูง ย่อมต้องการได้ผู้นำที่กล้าท้าทาย ต่อการดำรงสถานภาพเดิม มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ และสามารถในการตลใจสมาชิก ทั้งองค์กรให้มุ่งต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น แต่เราก็ยังต้องมีการบริหาร Gibson, Lvancevich and Donnelly (1997) มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิก ในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มภาวะ ผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มี ผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่ง ไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วยผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็น ทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการเสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็น ที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักรวมและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุ เป้าหมายของกลุ่ม (มัลลิกา ต้นสอน, 2544)

1.7 ด้านความสมดุลในบทบาท

เป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำงานเป็นทีม การกำหนดเป้าหมายจะต้องชัดเจน สมาชิกต้องรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เกิดผลสำเร็จ รวมทั้งรู้จักบทบาทของ

ตนเองในการทำงานเป็นทีมจากการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู โดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.81$) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิลาวัลย์ จันทร์ไข่ (2555) ที่ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ปัญหาการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ในระดับสูงสุด ได้แก่การสร้างควมไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม รองลงมาได้แก่การสื่อสารในการทำงานเป็นทีม และปัญหาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมน้อยที่สุด ได้แก่การเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ประโยชน์ คล้ายลักษณ์ (2555) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมว่า ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพราะเป็นหัวใจสำคัญของการ ทำงานเป็นทีม การเขียนเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษรและระบุข้อมูลให้ชัดเจนเป็นตัวเลขได้ย่งดี และณัฐพันธ์ เซจรนนท์ และคณะ (2545) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายเป็นเรื่องสำคัญและขาดไม่ได้ กับทุกทีม เพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการพัฒนาทีม สมาชิกทุกคนจะต้องเข้าใจ มีส่วนร่วมและมีความผูกพันกับเป้าหมายของทีม และการทำงานเป็นทีมต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ รวมทั้งสมาชิกทุกคนต้องยอมรับเป้าหมายของทีม

การกำหนดเป้าหมายเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการวางแผน เป้าหมายเป็น ผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การต้องการให้บรรลุผล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการวางแผนที่จะ ช่วยเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารหลายประการ เช่น เป็นสิ่งจูงใจ ทำทหายให้เกิดการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผล แสดงความคาดหวังขององค์การให้เห็นอย่างชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติมีทิศทางในการทำงาน ไม่เป็นเสมือนเรือที่เดินทางไปอย่างไร้จุดหมายปลายทาง และช่วยให้การควบคุมกำกับเป็นไปอย่างสะดวก (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546)

2. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ การเสริมสร้างสมรรถนะ การทำงานเป็นทีมของครู

2.1 สภาพปัจจุบันโดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ 1) ด้านการตัดสินใจ 2) ด้านการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ 3) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 4) ด้านความไว้วางใจ 5) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 6) ด้านความสมดุลในบทบาท 7) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

2.2 สภาพที่พึงประสงค์โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ 1) การกำหนด เป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 3) ด้านการตัดสินใจ 4) ด้านความไว้วางใจ 5) ด้านการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ 6) ด้านความสมดุลในบทบาท 7) ด้านภาวะผู้นำที่ เหมาะสม

เมื่อพิจารณาด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูทั้งใน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า สอดคล้องกัน คือ ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม เนื่องจาก

การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ยังมีช่องว่างระหว่างผู้นำทีมและสมาชิกทีมในเรื่องการตัดสินใจ กล่าวคือ มีการมอบหมายงานให้ทำ แต่ไม่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้ สมาชิกจึงต้องรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา กล่าวคือเมื่อตัดสินใจผิดพลาดจะโดนผู้บังคับบัญชาตำหนิ ทำให้การทำงานเป็นทีม ไม่มีประสิทธิภาพ เท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ทรงวุฒิ ทาระสา (2549) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมโดยภาพและรายด้านอยู่ในระดับมากผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนพบว่าครูและบุคลากรทางการศึกษามีหน้าที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีหน้าที่แตกต่างกันและโรงเรียนแตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

3. โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 7 ส่วน ได้แก่ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เนื้อหา 4) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 5) โครงสร้างของโปรแกรม 6) ระยะเวลาในการพัฒนา 7) การประเมินผล และขอบข่ายเนื้อหาแบ่งออก 7 Module ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านการไว้วางใจ 3) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 4) ด้านการมีส่วนร่วม 5) ด้านการตัดสินใจ 6) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 7) ด้านความสมดุลในบทบาท โดยมีแนวการจัดกิจกรรมคือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต การเรียนรู้เป็นกลุ่ม การระดมสมอง การศึกษาดูงาน และเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง สำหรับเทคนิคและเครื่องมือ ได้แก่ เอกสารประกอบโปรแกรม ใบกิจกรรมทดสอบความเข้าใจ และแบบประเมิน ส่วนการประเมินผล ประกอบด้วยประเมินตนเองก่อน ระหว่างและหลังการพัฒนา ประเมินการทำกิจกรรมตามกำหนด ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น ประเมินการรายงานอบรม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และโปรแกรมฯ ได้รับการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของโปรแกรม พบว่า มีความเหมาะสมระดับมาก ความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด การที่ผลปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ผู้วิจัยยึดตามแนวคิดของ สุวิมล ว่องวานิช (2544) ที่ให้ความหมายของโปรแกรมว่า หมายถึงระบบโครงสร้างที่

กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งในการพัฒนาโปรแกรมครั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในด้าน 1) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านการไว้วางใจ 3) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 4) ด้านการมีส่วนร่วม 5) ด้านการตัดสินใจ 6) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 7) ด้านความสมดุลในบทบาท นอกจากนี้ยังดำเนินการสร้างโปรแกรมตามแนวคิดของ Barr and Keating (1990) ที่อธิบายขั้นตอนต่าง ๆ ของการสร้างโปรแกรมว่า เริ่มด้วยขั้นการประเมิน ซึ่งเป็นการประเมินความต้องการ ขั้นที่ 2 ขั้นการวางแผนด้วยการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการประเมินผล ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ เป็นการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ขั้นที่ 4 ประเมินหลังการปฏิบัติ จึงเห็นได้ว่าโปรแกรมสร้างขึ้นตามแนวคิดที่สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ และผู้วิจัยยังได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมและขอบข่ายเนื้อหาของโปรแกรมตามแนวคิดของนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้องค์ประกอบทั้งหมด 7 ส่วน จึงได้ดำเนินการสร้างโปรแกรมที่ประกอบด้วย ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหา รูปแบบและวิธีการพัฒนา โครงสร้างของโปรแกรม แนวการจัดการกิจกรรม เทคนิคและเครื่องมือและการประเมินผล (ปริญา มีสุข, 2552) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ประโยชน์ คล้ายลักษณ์ (2555) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะที่ต้องการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษามีความต้องการในมิติเกี่ยวกับ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การไว้วางใจและการยอมรับนับถือโดยความต้องการในด้านวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมต้องการในลักษณะการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมการฝึกงานและการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ 2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีลักษณะเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษาและคู่มือการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างสำคัญ 6 ส่วนได้แก่ หลักการและเหตุผลจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โครงสร้างของหลักสูตร กิจกรรมการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรมการวัดและประเมินผลการฝึกอบรม 3) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้น ซึ่งได้รับการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติในลักษณะเห็นชอบถึงความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้และความถูกต้องครอบคลุมในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยรวมรายด้าน พบว่าด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับต่ำดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้สถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพและเด็ดขาด เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.2 ด้านสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยรวมและรายด้าน พบว่ามีความต้องการสูงสุด คือ ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ด้านความสมดุลในบทบาท ด้านการตัดสินใจ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความไว้วางใจ ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้บริหารและครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรมีแผนการดำเนินงาน กำหนดนโยบายการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมทั้ง 7 ด้าน ไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานสำหรับสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

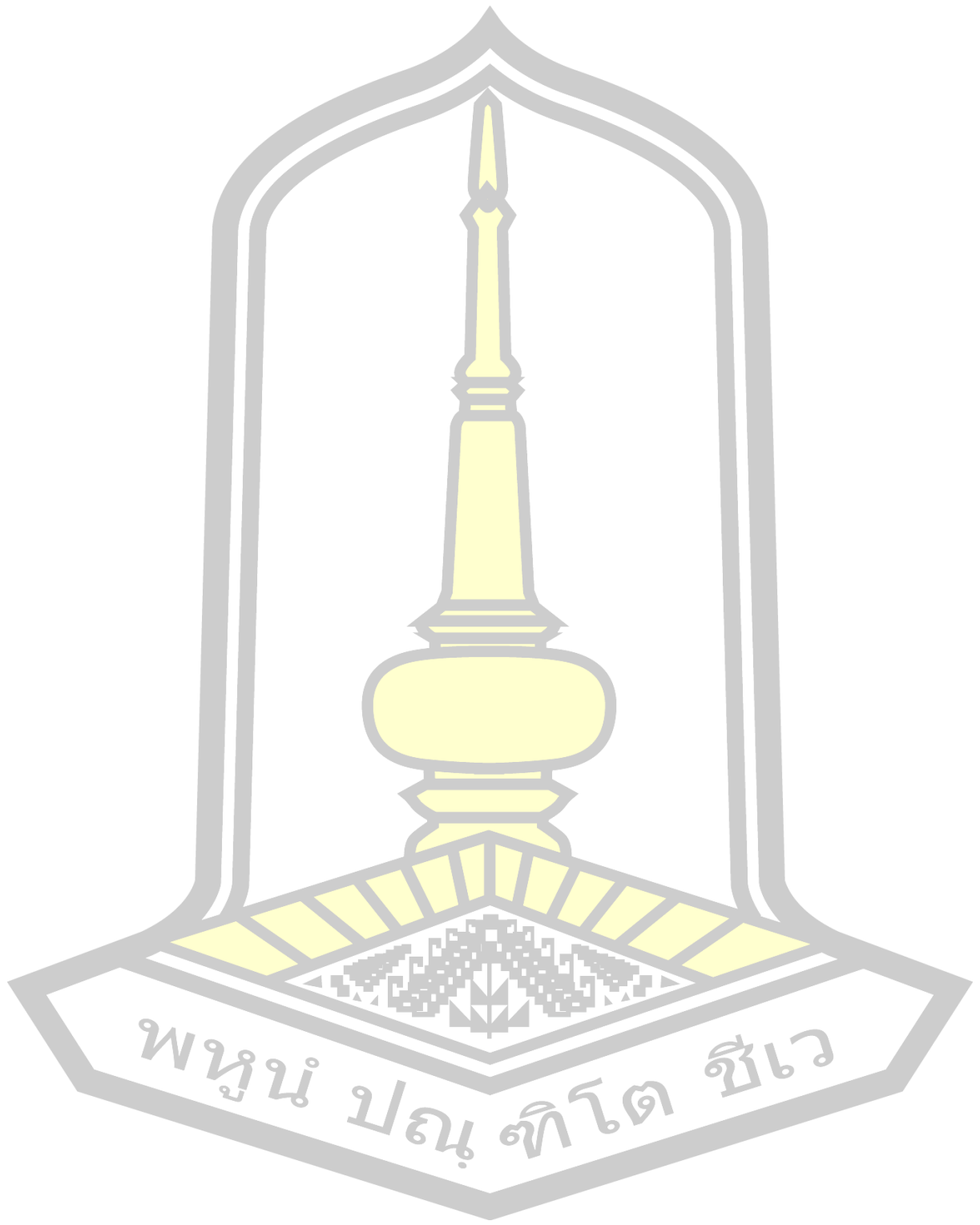
1.4 หน่วยงานต้นสังกัด ควรพิจารณาการฝึกอบรมโดยจัดส่งครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้ารับการฝึกอบรม ร่วมสัมมนา จัดประชุม เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาสมรรถนะการทำงานของตนเองอยู่เสมอ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาโปรแกรมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

2.2 ควรมีการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานในสถานศึกษา

บรรณานุกรม



พหุณํ ปณํ ทิโต ชีเว

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). *แนวทางการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาแบบอิงมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *แนวทางปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ : ที.เอส.บี. โปรดักส์.
- กรีซ สืบสนธิ. (2537). *วัฒนธรรมและพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ขวัญชัย พูลวิวัฒน์ชัยการ. (2556). *ระบบการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ (ย่านสีลม)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ไชแสง โปธิโกสม. (2543). *ทักษะผู้นำทางการพยาบาล*. สงขลา : คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- คมศร วงษ์รักษา. (2540). *การเปรียบเทียบคุณภาพและความสอดคล้องของเทคนิคการจัดเรียงลำดับความสำคัญที่อิงโมเดลความแตกต่างในการประเมินความต้องการจำเป็น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ครรชิต มาลัยวงศ์. (2557). เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนาชนบท. *Rajabhat Journal of Sciences, Humanities and Social Sciences*, 15(1), 1-20.
- ฉันท ชาติทอง. (2552). *เทคนิคการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา*. นครปฐม : เพชรเกษม.
- จักรรัช ธีระกุล. (2542). *สังคมวิทยาเบื้องต้น = Introduction to Sociology*. นครศรีธรรมราช : สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- จารุพร เฟ็งสกุล. (2545). *ความคาดหวังของผู้นำชุมชนต่อบทบาทนักพัฒนาในการสร้างเสริมความเข้มแข็งแก่ชุมชนพื้นที่การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการสร้างเสริมความเข้มแข็งของชุมชนเพื่อเผชิญปัญหาวิกฤตภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนาชุมชนมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาชุมชน คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เจนจิรา คงสุข. (2540). *การพัฒนาโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ปกครองในการส่งเสริมพัฒนาการทางร่างกายของเด็กวัยอนุบาล ด้วยรูปแบบการให้ประชาชนในชนบทมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาประถมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2542). *จิตวิทยาการบริหาร*. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- ชนาธิป พรกุล. (2543). *แคล์รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชรินยา สุขย์อ้อย, ปิยนันท์ ชุมปัญญา และวสุ จันทรแป้น. (2551). *การบริหารงานแบบทีมงานในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือตอนล่าง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชาย โพรธิสิตา. (2547). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.
- ณรงค์ เส็งประชา. (2541). *มนุษย์กับสังคม*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พรินติ้ง.
- ณัฐพร แสงประดับ. (2527). *การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรมที่เป็นผลจากการพัฒนาการท่องเที่ยว: ศึกษาเฉพาะกรณีหมู่บ้านบ่อสร้างอำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2545). *กลยุทธ์การสร้างองค์กรคุณภาพ*. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ณัฐรฎา พวงจันทร์. (2553). *การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครสำนักงานเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ดวงกมล สิ้นเพ็ง. (2551). *การพัฒนาผู้เรียนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดิเรก พลเลิศ. (2533). *บทบาทของศึกษาธิการจังหวัดตามโครงสร้างใหม่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ทรงวุฒิ ทาระสา. (2549). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ทองทิพภา วิริยะพันธ์. (2551). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย.
- ทองทิพภา วิริยะพันธ์. (2553). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สหธรรม.
- ทิตนา แฉมมณี. (2545). *ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ไท คำลั่น. (2551). *การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา สิ่งแวดล้อม คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธนกร กรวัชรเจริญ. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท ควอลิตี้เฮาส์จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ธนาภรณ์ เมทนีสุดดี. (2543). *ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่มีต่อการรับบริหาร สวีตตี้คันทัน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อการพัฒนาทรัพยากร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎีวิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : เนติกุล.
- ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตรและการออกแบบพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธนวิษ.
- ธิตินภ ชยธวัช. (2548). *แม่ไม่บริหาร*. กรุงเทพฯ : ซี.พี. บุ๊ค แสตนด์การ์ด.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- นงนภัส คู่วัลญญู เทียงกมล. (2551). *การวิจัยปฏิบัติการแบบองค์รวม*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นำชัย เลวัลย์. (2549). *เทคนิคการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญใจ ศรีสถิตยันทากร. (2551). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญเลิศ กลิ่นรัตน์. (2542). *มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหารองค์กร*. เชียงใหม่ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.
- บุญเลิศ ส่องสว่าง. (2539). *สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการศึกษา*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- บุตรี จารุโรจน์. (2550). *ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงาน=Leadership and Teamwork Development*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ประชุม สุวดีดี. (2551). *การตลาดในยุคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาบริหาร ศาสตร์.

- ประพันธ์ พงษ์ชิมพงษ์. (2551). *อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว*. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ประโยชน์ คล้ายลักษณะ. (2555). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิต สาขาวิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ปรัชญา เวสารัชช. (2544). *หลักการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- ปราโมทย์ คล้ายศิริ. (2545). *การปฏิบัติตามบทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- ปริญญา มีสุข. (2552). *ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุสิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปาริชาติ ศรีเทรา. (2551). *ผลของการใช้กลุ่มสัมพันธ์เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของนักศึกษาศูนย์บริการ การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2546). *รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- พวงเพชร สุรัตน์กวีกล. (2542). *มนุษย์กับสังคม*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พิชญลักษณ์ พิชญกุล. (2545). *เอกสารประกอบการเรียนวิชา 703202 หลักการจัดการ*. เชียงใหม่ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิมพ์พันธ์ เดชคุปต์ และเพียร ยินดีสุข. (2557). *การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พูนสุข หิงคานนท์. (2548). *สื่อนามกับบทบาทพยาบาล : ทัศนะการจัดการศึกษาพยาบาล*. *วารสารการศึกษาพยาบาล*, 16(1), 22-25.

- เพ็ญพักตร์ อุทิศ. (2547). *แนวคิดและเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion: FGD)*.
กรุงเทพฯ : คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2557). *เพื่อความเป็นผู้นำของการครุศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- เพ็ญฟ้า ภูธรักษ์, นงนุช บุญยัง และยุพดี โสทธิพันธุ์. (2549). กลยุทธ์ การเสริมสร้างพลังอำนาจ
ของหัวหน้าหอผู้ป่วยแก่บุคลากรโดยเปรียบเทียบระหว่างโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรอง
คุณภาพ และโรงพยาบาลที่รอการรับรองคุณภาพในภาคใต้. *สงขลานครินทร์เวชสาร
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 24(1), 27-35.
- มงคล จันทร์ส่อง. (2544). *การมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์*. วิทยานิพนธ์ปริญญา
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรป่าไม้ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มณฑล จันทร์แจ่มใส. (2551). *ปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่มีต่อการเลือกสถานที่ท่องเที่ยว
กรณีศึกษา: เกาะมุก จังหวัดตรัง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการวางแผนชุมชนเมืองและสภาพแวดล้อม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2546). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่
9-12*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เบอร์เน็ท.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2547). *การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม ประชาชนองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นและราชการ*. กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2545). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ : เอส แอนด์ดี กราฟฟิค.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2544). *ความเป็นครู*. กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พรินติ้ง.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2553). *วิชาชีพครู*. กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พรินติ้ง.
- ยอดอนงค์ จอมหงส์พัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตาม
แนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ยุพดี โสทธิพันธุ์, วิลาวัลย์ จอมทอง และนงนุช บุญยัง. (2549). กระบวนการความร่วมมือในการ
ปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรทีมสุขภาพในการบริการผู้ป่วยผ่าตัดโรงพยาบาลทั่วไปภาคใต้.
สงขลานครินทร์เวชสาร. 24(6), 483-491.

- รณกร สุวรรณกลาง. (2557). *การพัฒนาโมเดลที่มีประสิทธิผลจากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหาร บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รังสรรค์ วงษ์บุญ. (2542). *กระบวนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา*. *เทคนิคเครื่องกลไฟฟ้าอุตสาหกรรม*, 16(172), 97-102.
- รัตน์ บัวสนธ์. (2551). *ปรัชญาวิจัย*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตน์ บัวสนธ์. (2556). *วิจัยเชิงคุณภาพการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์. (2542). *ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์กร*. เชียงใหม่ : โครงการตำรา กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เรวดี ทรงเที่ยง. (2548). *การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างในศูนย์บริการรถยนต์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ลำเทียน เผ่าอาจ. (2559). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เลิศดาว กลินศรีสุข. (2550). *ความหมายของการบริหารการศึกษา (Education Administration)*. [ออนไลน์]. ได้จาก: <https://www.gotoknow.org/posts/403387>. [สืบค้นเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2561].
- วรรณ วังขำนิช. (2549). *ความคาดหวังและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวยังอูร์รักซ์*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรรณ แกมเกตุ. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิตร ศรีสอ้าน และคณะ. (2548). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร*. [ออนไลน์]. ได้จาก : http://www.members.thai.net/intira/article_theorymgr_01.html. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 14 มีนาคม 2561]
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2535). *ความลึบองค์การ : พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดีไลท์.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : เพียร์สันเอดดูเคชั่น.

- วิโรจน์ สารรัตน์. (2546). *การบริหารการศึกษา: นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล*.
กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2550). รูปแบบการประเมินเชิงระบบแบบรวมพลัง. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 3(2), 3-25.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2551). การประยุกต์ใช้ Log Frame เพื่อออกแบบโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา สู่กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 4(1), 3-18.
- วิลาวัลย์ จันทร์ไข. (2555). *แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร ลังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ศศิมา สุขสว่าง. (2547). *หลักสูตรทักษะการโค้ชและการให้ข้อมูลป้อนกลับ*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.sasimasuk.com/16991520>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 24 มีนาคม 2561]
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพงษ์ เสภาภาน. (2548). *หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ : บুদ্ধพอยท์.
- ศิลป์ชัย อ่วงตระกูล. (2552). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาพิเศษแบบเรียนร่วม ลังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2548). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*.
กรุงเทพฯ : จุดทอง.
- สงวน ช้างฉัตร. (2541). *พฤติกรรมองค์กร*. พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลย์สงคราม.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2543). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2545). *คู่มือการดำเนินกิจกรรม 5ส โครงการส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตราชการ*. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สมนึก ภัททิยธานี. (2546). *การวัดผลการศึกษา = Educational Measurement*. กาลสินธุ์ : ประสานการพิมพ์
- สมศักดิ์ สินธุระเวชชัย. (2542). *มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง. (2554). *การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ เอกสารคำสอน รายวิชา 402401 Training for Professional Development*. ชลบุรี : ภาควิชา การอาชีวศึกษาและพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2544). *วิธีวิทยาการประเมินทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ. (2560). *รายงานผลการสำรวจข้อมูลปัญหาในด้านการจัดการศึกษาประจำปีการศึกษา 2559*. อำนาจเจริญ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2542). *งานบริหารโรงเรียน การบริหารงานวิชาการ ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เล่ม 4*. กรุงเทพฯ : รุ่งศิลป์การพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *สมรรถนะ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://ocsc.go.th/veform/PDF/competency>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 มีนาคม 2561]
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2543). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. *Productivity*, 9(53), 20-25.
- สุคนธ์ สิ้นธพานนท์ และคณะ. (2554). *วิธีสอนตามแนวปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของเยาวชน*. กรุงเทพฯ : 9199 เทคนิคพรินต์ติ้ง.
- สุจินต์ ดาววีระกุล. (2527). *ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการพัฒนาหมู่บ้าน: ศึกษาเฉพาะหมู่บ้านขณะเลิกการประกวดหมู่บ้านดีเด่นระดับจังหวัดของจังหวัดนครสวรรค์ ประจำปี 2527*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *เอกสารคำสอนรายวิชา พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : เอ็ชเปอร์เน็ท.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอดดูเคชั่น.
- สุธรรม ธรรมทีศนานนท์. (2554). *หลักการทฤษฎีและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุนันทา เลานันท์. (2540). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ : ดี.ดี.บู๊คส์ไตร์.
- สมิตรา พงศธร. (2550). *สรุปเรื่องหลักสูตร. สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย*, 79(1), 3-23, กุมภาพันธ์-เมษายน.
- สุเมธ งามกนก. (2550). *การสร้างทีมงาน. วารสารศึกษาศาสตร์*, 19(1), 30-32.

สุวิมล ว่องวานิช. (2544). *การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน Classroom Action Research*.

พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *เคล็ดลับการทำวิจัยในชั้นเรียน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อักษรไทย.

เสนาะ ดิยาวี. (2530). *การสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา. (2552). *การมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นกรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลขามเรียงอำเภอกันทรวิชัยจังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

เหมือนฝัน บุรกีภาชัย. (2556). *การศึกษาศมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายหนองลูไล่โว่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.

อมรเทพ แก้วกลีกรรม. (2549). *การพัฒนาบุคลากร*. วารสารโรงเรียนนายเรือ, 6(1), 23-24.

อรุณี อ่อนสวัสดิ์. (2551). *ระเบียบวิธีวิจัย*. พิษณุโลก : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.

อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา. (2550). *คุณธรรมนำความรู้รูปแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการคุณค่าของความเป็นมนุษย์*. กรุงเทพฯ : สำนักงานมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2551). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : เอชอาร์ เซ็นเตอร์.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2531). *การวางแผนการศึกษา*. กรุงเทพฯ : โครงการตำรา และเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุ้นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.

Austin, A.E. and R.G. Baldwin. (1991). *Faculty Collaboration: Enhancing the Quality of Scholarship and Teaching*. Washington : Georgy Washington University.

Bar, M.J. and L.A. Keating. (1990). *Introduction : Elements of Program Development*. San Francisco : Jossey-Bass.

Barnard, A.E. (1982). *Receptor Subunits and Complexes*. Cambridge : Cambridge University.

- Beare, H., Coldwell, B.J. and R.H. Millikan. (1989). *Creating an Excellent School, some New Management Techniques*. New York : Routledge.
- Boone, E.J. (1992). *Developing Programs in Adult Education*. Brooklyn : Waveland Press.
- Bourdeau, L.B. (2005). *A New Examination of Service Loyalty : Identification of the Antecedents and Outcomes of Additional Loyalty Framework*. Doctoral Thesis, Florida University, Gainesville, Florida.
- Boyle, P. (1981). *Planning Better Programs*. New York : McGraw-Hill.
- Broom, L. and P. Selznick. (1973). *Sociology*. Singapore : Harper and Row.
- Caffarella, R. (2002). *Planning Programs for Adult Learners: A Practical Guide for Educators, Trainers, and Staff Developers*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Canale, M. and M. Swain. (1980). *Approach to Communicative Competence*. Singapore : Seameo Regional Language Center.
- Chen, Charlie. C., Wu, Jiinpo, Yang, Samuel C. and Tsou, Hsin-Yi. (2008). Importance of Diversified Leadership Roles in Improving Team Effectiveness in a Virtual Collaboration Learning Environment. *Educational Technology and Society*. 11(1), 304-321, January.
- Cohen, J.M. and N.T. Uphoff. (1980). *Participation Place in Rural Development: Seeking Clarity through Specificity, World Development*. New York : Cornell University.
- Daft, R.L. (2003). *Management*. 6th ed. New York : Thomson.
- Eisenhower, D. (1968, April 20). Letter to Richard Nixon. *Memoirs of Richard Nixon*. By Richard Nixon. New York : Grosset.
- Gibson, L.J., Ivancevich, J.M. and J.H. Donnelly. (1997). *Organizations, Behavior Structure Processes*. 9th ed. United States : McGraw-Hill.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of Education*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.
- Gordon, J.R. (1999). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*. 6th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Hanushek, E.A. and S.G. Rivkin. (2010). The Quality and Distribution of Teachers under the No Child Left Behind Act. *Journal of Economic Perspectives*, 24(3), 133-150.

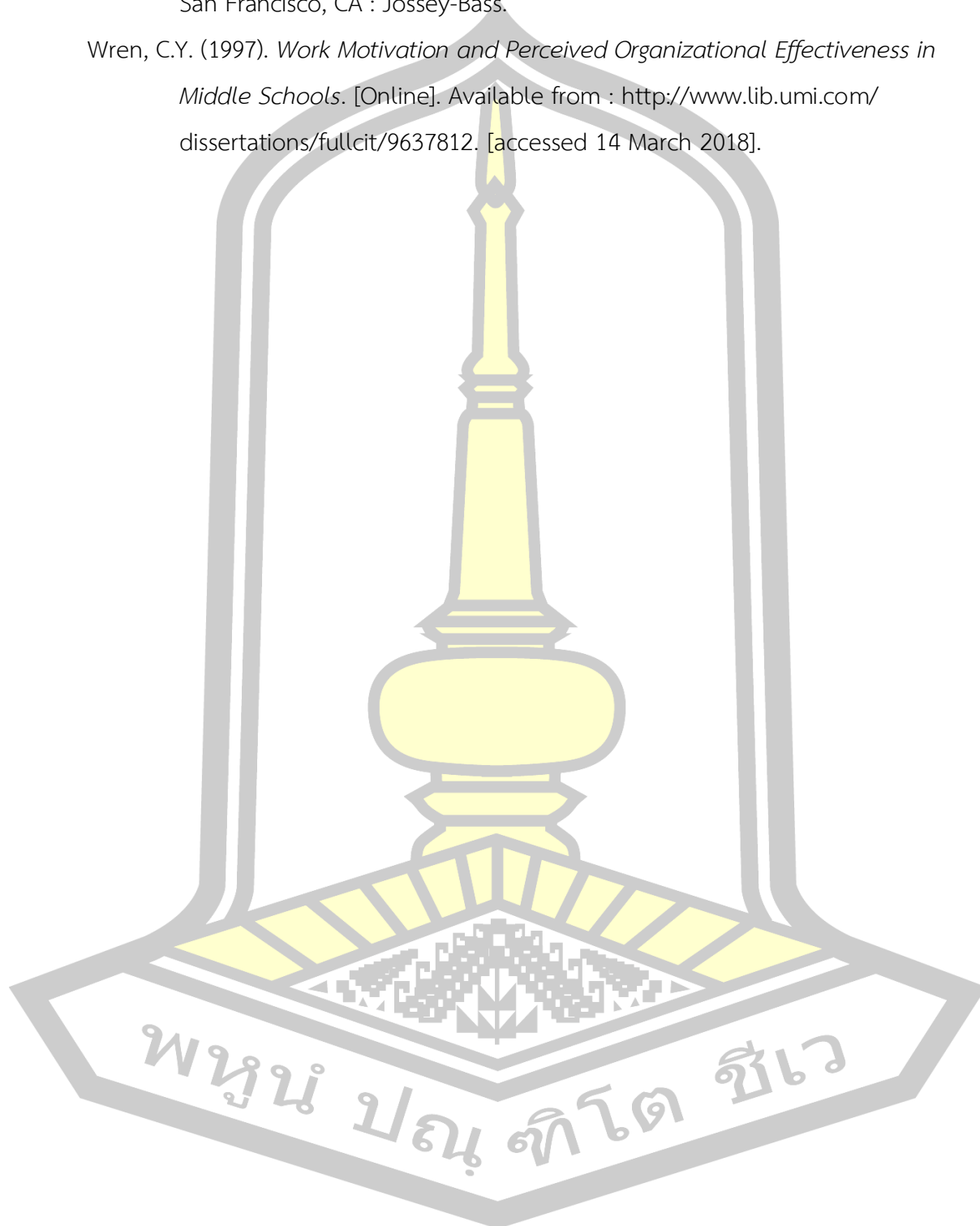
- Houle, C.O. (1996). *The Design of Education*. 2nd ed. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- House, R.J.A. (1977). *Theory of Charismatic Leadership, In Leadership : The Cutting Edge*. Oxford : Oxford University Press.
- Houston, D.J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-728.
- Kazemak, J.A. (1991). Relationships Between Leader Behaviors and Team Performance in Research and non Research Teams. *Research Teams*, 51(8), 2563-A.
- Knowles, M. (1980). *The Modern Practice of Adult Education : What is Andragogy*. Chicago : Follet.
- Krejcie, R.V. and D.W. Morgan. (1970). Determination Sample Size for Research Activities. *Education and Psychology Measurement*, 30(3), 607-610.
- Larrie, A.R. (1994). *Goals and Goal Setting Planning To Succeed*. Canada : Crisp.
- Likert, R. (1961). *New Pattern of Management*. New York : McGraw-Hill.
- Mahembe, B. and A.S. Engelbrecht. (2013). The Relationship between Servant Leadership, Affective Team Commitment and Team Effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-10.
- Marquis, B.L. and C.J. Huston. (2000). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing*. 3rd ed. Philadelphia : Lippincott-Raven.
- McGreger, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- McIntyre, R.M. and E. Sales. (1995). *Measuring and Managing for Team Performance : Lessons from Complex Environment*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- McQuail, D. (2005). *Mass Communication Theory*. London : Sage.
- Moorman, C., Deshpande, R. and G. Zaltman. (1992). Relationships between Providers and user of. Market Research. *Journal of Marketing*, 29(3), 314-329.
- Morgan, R. and S.D. Hunt. (1994). The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mullins, L.T. (1985). *Management and Organizational Behavior*. London : Pitman.
- Parker, G.M. (1990). *Team Players and Team Work : The New Competitive Business Strategy*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

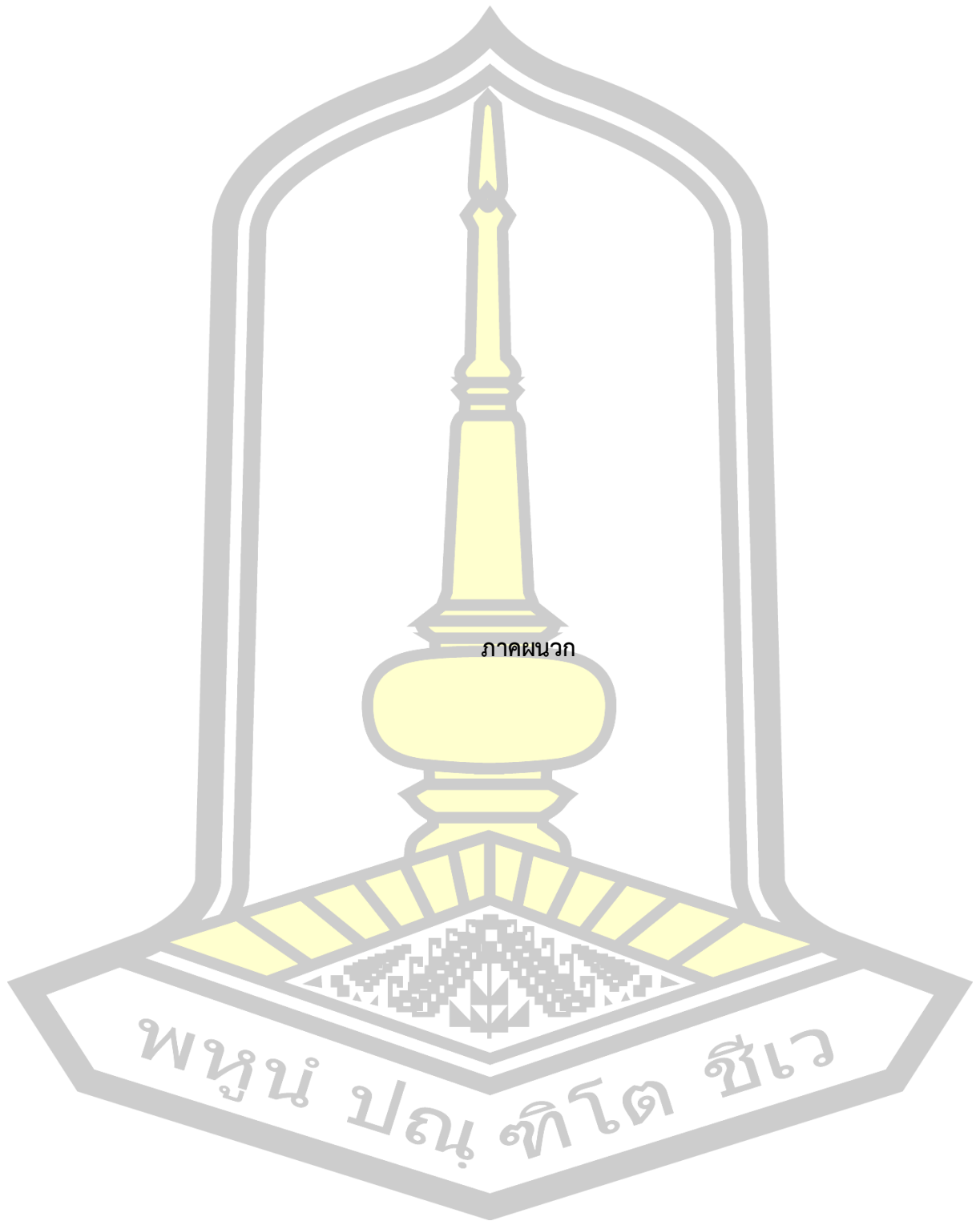
- Reviere, R., Berkowitz, S., Carter, C.C. and C.G. Ferguson. (1996). *Needs Assessment: A Creative and Practical Guide for Social Scientists*. Washington : Taylor and Francis.
- Robert, J. (1997). Thinking Styles. *Cambridge Educational Measurement*, 14(2), 97-116.
- Savignon, S.J. (1982). *Theory and Classroom Practice*. [Online]. Available from: <http://www.vidya.ca/wp-content/uploads/2015/08/Communicative-language-teaching2>. [accessed 14 March 2018].
- Schmidt, A. and C. Kunzmann. (2010). *Towards a Human Resource Development Ontology for Combining Competence Management and Technology-Enhanced Workplace Learning*. [Online]. Available from: http://dx.doi.org/10.1007/11915072_109. [accessed 14 March 2018].
- Scott, U.A. and A. Walker. (1995). *Teamwork and Teambuilding*. Singapore : Simon and Schuster.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. and B. Sabol. (2002). Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, 66(12), 15-37.
- Spark, R.K. (1984). *Elementary School Principal Inservice: Practices and Perceptions Related to Pupil Academic Achievement Among Selected California School Districts*. San Francisco : University of the Pacific.
- Srivastava, A., Bartol, K.M. and E.A. Locke. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 1239-1251, December.
- Stern, N. (1997). *Promoting an Effective Market Economy in a Changing World*. London : School of Economics and Political Science London.
- Stoner, A.F. and C. Wankel. (2007). *Management*. 3rd ed. New Delhi : Prentice-Hall.
- Volz-Peacock, M. (2006). Values and Cohesiveness: A Case Study of a Federal Team. *Dissertation Abstracts International*, 67(5), 2568.
- Witkin, B. and J. Alshuld. (1995). *Planning and Conducting Needs Assessments: A Practical Guide*. California : Sage.

Witkin, B.R. (1984). *Assessing Needs in Educational and Social Programs*.

San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Wren, C.Y. (1997). *Work Motivation and Perceived Organizational Effectiveness in Middle Schools*. [Online]. Available from : <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9637812>. [accessed 14 March 2018].





ภาคผนวก

พหุบัณฑิตยาลัย จุฬาลงกรณ์



ภาคผนวก ก

แบบประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ

พหุ ประ โท ชีวะ

แบบประเมิน

องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ (สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

คำชี้แจง

การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ สำหรับนำไปใช้เป็นการรอบแนวคิดการพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ ผู้วิจัยจึงสร้างแบบประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในการพัฒนาครูขึ้นและขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ดังคำชี้แจง ต่อไปนี้

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ
2. แบบประเมินต่อไปนี้เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ซึ่งมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับใด
3. แบบประเมินนี้ มี 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ
 - ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

- 1.ชื่อผู้ให้ข้อมูล
- 2.ตำแหน่งทางวิชาการ
- 3.วุฒิทางการศึกษาสูงสุด
- 4.สถานที่ทำงาน.....

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ จำแนกออกเป็น 7 ด้าน

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ ซึ่งแยกเป็น 7 ด้าน ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับใด

2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความเหมาะสมและความเป็นไปได้แต่ละข้อ โดยเนื้อหาแต่ละข้อของแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด

3. หากท่านเห็นว่าควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประการใด กรุณาเขียนข้อมูลลงในข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมในตอนที 3

พหุ ประถมศึกษา

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในการจัดกิจกรรม										
6. การมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์										
ด้านการตัดสินใจ										
1. ตั้งวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหา										
2. ทางเลือกการแก้ปัญหาชัดเจน										
3. มีการประเมินทางเลือก										
4. มีการปฏิบัติตามทางเลือก										
5. มีการประเมินผลลัพธ์										
6. มีการติดตาม ประเมินผล										
ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม										
1. การสร้างแรงบันดาลใจเชิงสร้างสรรค์										
2. การมุ่งมั่นสัมพันธ์เป็นรายคน										
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา										
4. การมอบอำนาจการปฏิบัติงานที่เหมาะสม										
5. การรวมพลังในการเปลี่ยนแปลง										
ด้านความสมดุลในบทบาท										
1. ปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนด										
2. ปฏิบัติตามบทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือคาดคิดไว้										
3. แสดงออกตามบทบาทที่เป็นจริง										
4. ปฏิบัติตามบทบาทที่เหมาะสม										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ

.....

.....

.....

.....

แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

การประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาความสอดคล้องระหว่างเนื้อหากับจุดประสงค์ (Index of item-Objective Congruence : IOC) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามไม่สอดคล้องกับจุดประสงค์

วัตถุประสงค์	เนื้อหา	ความสอดคล้อง			ความคิดเห็น
		+1	0	-1	
ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู	ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน				
	1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน				
	2. มีเป้าหมายการทำงานชัดเจน				
	3. การรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน				
	4. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน				
	5. เข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายร่วมกัน				
	ด้านการไว้วางใจ				
	1. การเปิดเผยและซื่อสัตย์				
	2. มีความน่าเชื่อถือ				
	3. มีความสามารถและมีศักยภาพ				
	4. แสดงความเห็นอกเห็นใจสมาชิกในองค์กร				
	5. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ				

วัตถุประสงค์	เนื้อหา	ความสอดคล้อง			ความคิดเห็น	
		+1	0	-1		
ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู	ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์					
	1. มีความสมบูรณ์ครบถ้วน					
	2. มีความกระชับ					
	3. มีความพินิจพิจารณา/เห็นอกเห็นใจผู้อื่น					
	4. มีความชัดเจน					
	5. เป็นรูปธรรม					
	6. มีความสุภาพ					
	7. มีความถูกต้อง					
	ด้านการมีส่วนร่วม					
	1. การมีส่วนร่วมในการประชุม					
	2. การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา					
	3. การมีส่วนร่วมในการวางแผนร่างการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร					
	4. การมีส่วนร่วมตัดสินใจแนวทางในการแก้ปัญหา					
	5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในการจัดกิจกรรม					
	6. การมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์					
	ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู	ด้านการตัดสินใจ				
		1. ตั้งวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหา				
2. ทางเลือกการแก้ปัญหาชัดเจน						
3. มีการประเมินทางเลือก						
4. มีการปฏิบัติตามทางเลือก						
5. มีการประเมินผลลัพธ์						
6. มีการติดตาม ประเมินผล						

วัตถุประสงค์	เนื้อหา	ความสอดคล้อง			ความคิดเห็น
		+1	0	-1	
	ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม				
	1. การสร้างแรงบันดาลใจเชิงสร้างสรรค์				
	2. การมุ่งมั่นสัมพันธ์เป็นรายคน				
	3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา				
	4. การมอบอำนาจการปฏิบัติงานที่เหมาะสม				
	5. การรวมพลังในการเปลี่ยนแปลง				
	ด้านความสมดุลในบทบาท				
	1. ปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนด				
	2. ปฏิบัติตามบทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือคาดคิดไว้				
	3. แสดงออกตามบทบาทที่เป็นจริง				
	4. ปฏิบัติตามบทบาทที่เหมาะสม				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....





ภาคผนวก ข

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน
เป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ

พหุ ประทีป วิทย์

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็น
ทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ

คำชี้แจง : แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพส่วนตัวของท่านให้ครบ
ทุกข้อ

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. วุฒิการศึกษา

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโท

() ปริญญาเอก

3. ประสบการณ์ในการสอน

() น้อยกว่า 5 ปี

() 5 – 10 ปี

() 10 – 15 ปี

() มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการ
ทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามแต่ละข้อ แล้วพิจารณาว่าสถานศึกษาของท่าน ได้ดำเนินการเสริมสร้าง
สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับใดจาก 5 ระดับ (มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย
น้อยที่สุด) โดยเมื่อท่านเลือกตัดสินใจระดับใด ให้ท่านกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความ
คิดเห็นของท่าน

พหุ ประถมศึกษา

แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำเพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ
 2. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครู
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ
 3. ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ตามความคิดเห็นของท่านตามความเป็นจริง
 4. ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อเพื่อประโยชน์ในการนำข้อมูลไปใช้ไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาครูในการทำงานเป็นทีมของครูต่อไป
 5. ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของท่านจะถือเป็นความลับ และจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่ทำให้เกิดความเสียหายและมีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด
- ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

(นางสาวจิตติารีย์ สุขบุตร)

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหุบัณฑิตศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย \checkmark ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพส่วนตัวของท่าน
ให้ครบทุกข้อ

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

() ครูอัตราจ้าง

() ครูผู้ช่วย

() ครู

() ครูชำนาญการ

() ครูชำนาญการพิเศษ

() ครูเชี่ยวชาญ

() ผู้บริหารสถานศึกษา

3. วุฒิการศึกษา

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโท

() ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

() 5 – 10 ปี

() 10 – 15 ปี

() มากกว่า 15 ปี

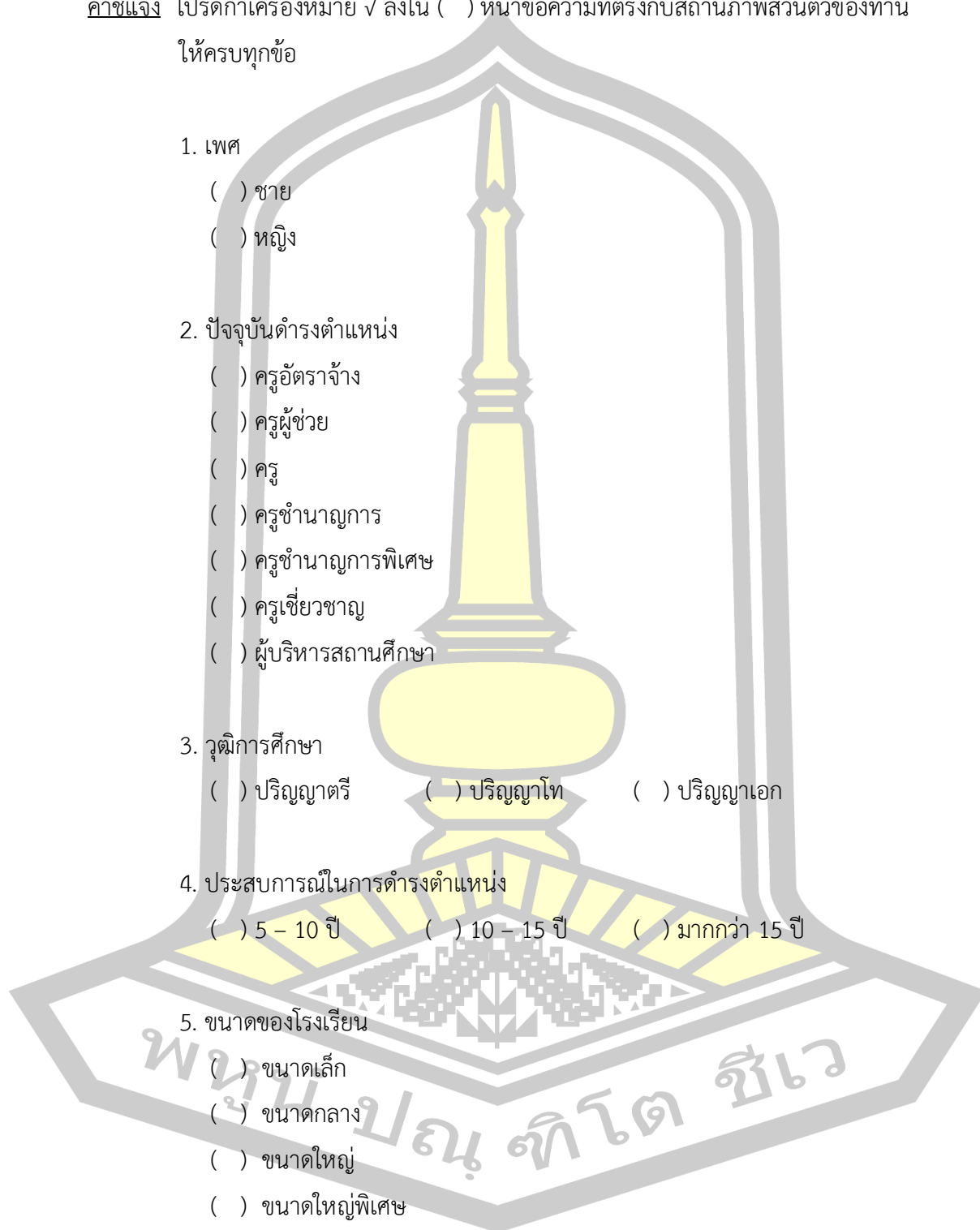
5. ขนาดของโรงเรียน

() ขนาดเล็ก

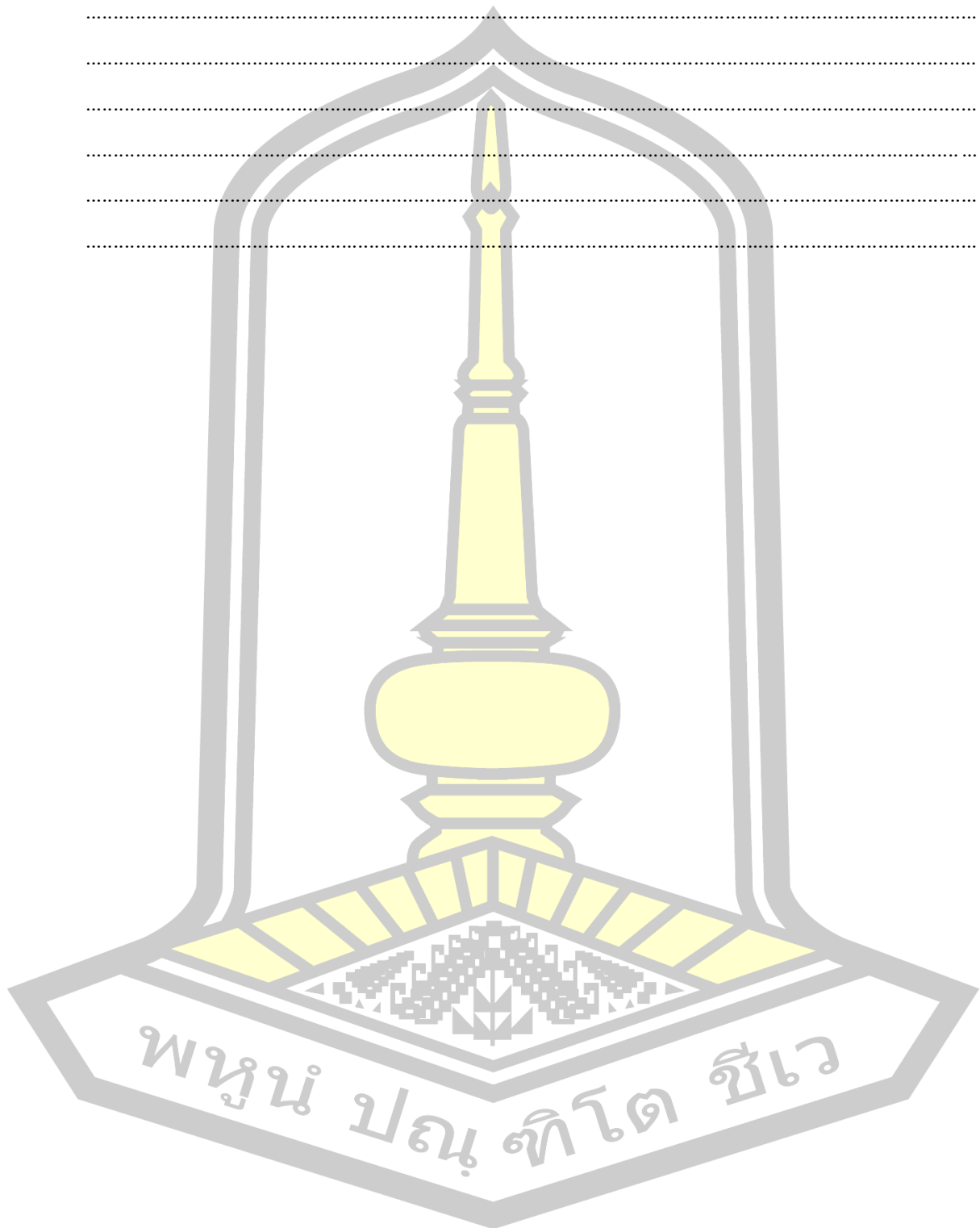
() ขนาดกลาง

() ขนาดใหญ่

() ขนาดใหญ่พิเศษ



ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ



ค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหาระหว่างองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การเสริมสร้างการทำงานเป็น
ทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ จำแนกเป็น 7 ด้าน
ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

องค์ประกอบและตัวชี้วัดการ เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1.ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน								
1.1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.2 มีเป้าหมายการทำงานชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.3 การรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.4 มีความมุ่งมั่นในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.5 เข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายร่วมกัน	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
1.6 สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
2. ด้านความไว้วางใจ								
2.1 การเปิดเผยและซื่อสัตย์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2.2 มีความน่าเชื่อถือ	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
2.3 มีความสามารถและมีศักยภาพ	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
2.4 แสดงความเห็นอกเห็นใจสมาชิกในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2.5 สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3.ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
3.1 มีความสมบูรณ์ครบถ้วน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3.2 มีความกระชับ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

องค์ประกอบและตัวชี้วัดการ เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
3.3 มีความพินิจพิเคราะห์/เห็นอก เห็นใจผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3.4 มีความชัดเจน	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
3.5 เป็นรูปธรรม	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
3.6 มีความสุภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3.7 ความถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4. ด้านการมีส่วนร่วม								
4.1 การมีส่วนร่วมในการประชุม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.2 การมีส่วนร่วมในการเสนอ ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.3 การมีส่วนร่วมในการวางแผน ร่างการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ใน องค์กร	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
4.4 การมีส่วนร่วมตัดสินใจแนวทาง ในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.5 การมีส่วนร่วมในการ ประเมินผลในการจัดกิจกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.6 การมีส่วนร่วมในการได้รับ ผลประโยชน์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5. ด้านการตัดสินใจ								
5.1 ตั้งวัตถุประสงค์ในการแก้ไข ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5.2 ทางเลือกการแก้ปัญหาชัดเจน	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
5.3 มีการประเมินทางเลือก	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
5.4 มีการปฏิบัติตามทางเลือก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5.5 มีการประเมินผลลัพธ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

องค์ประกอบและตัวชี้วัดการ เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
6.ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้
6.1. การสร้างแรงบันดาลใจเชิง สร้างสรรค์								
6.2. การมุ่งมั่นสัมพันธ์เป็นรายคน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6.3.การกระตุ้นการใช้ปัญญา	+1	-1	+1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
6.4.การมอบอำนาจการปฏิบัติงานที่ เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6.5.การรวมพลังในการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
7.ด้านความสมดุลในบทบาท								
7.1 ปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7.2 ปฏิบัติตามบทบาทที่บุคคลเข้าใจ หรือคาดคิดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7.3 แสดงออกตามบทบาทที่เป็นจริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7.4 ปฏิบัติตามบทบาทที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ค่า IOC = 0.86





ภาคผนวก ค

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน
เป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ

พูนุ่ ปณุ่ ทิโต ชีเว

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการเสริมสร้างสมรรถนะ
การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

คำชี้แจง

การวิจัยการพัฒนาโครงการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ ครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาโปรแกรมเสร็จเรียบร้อยแล้ว และเพื่อประเมินคุณภาพของโปรแกรมว่ามีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการพัฒนาครูในสถานศึกษาระดับใด จึงขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ดังต่อไปนี้

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับโครงการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ

2. แบบประเมินต่อไปนี้เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับโครงการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ ว่ามีความเหมาะสม และเป็นไปได้หรือไม่ในระดับใด

3. แบบประเมินนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อผู้ให้ข้อมูล.....
2. ตำแหน่งทางวิชาการ.....
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
4. สถานที่ทำงาน.....

ข้อความ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ด้านความสมดุลในบทบาท										
1. ปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนด										
2. ปฏิบัติตามบทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือคาดคิดไว้										
3. แสดงออกตามบทบาทที่เป็นจริง										
4. ปฏิบัติตามบทบาทที่เหมาะสม										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

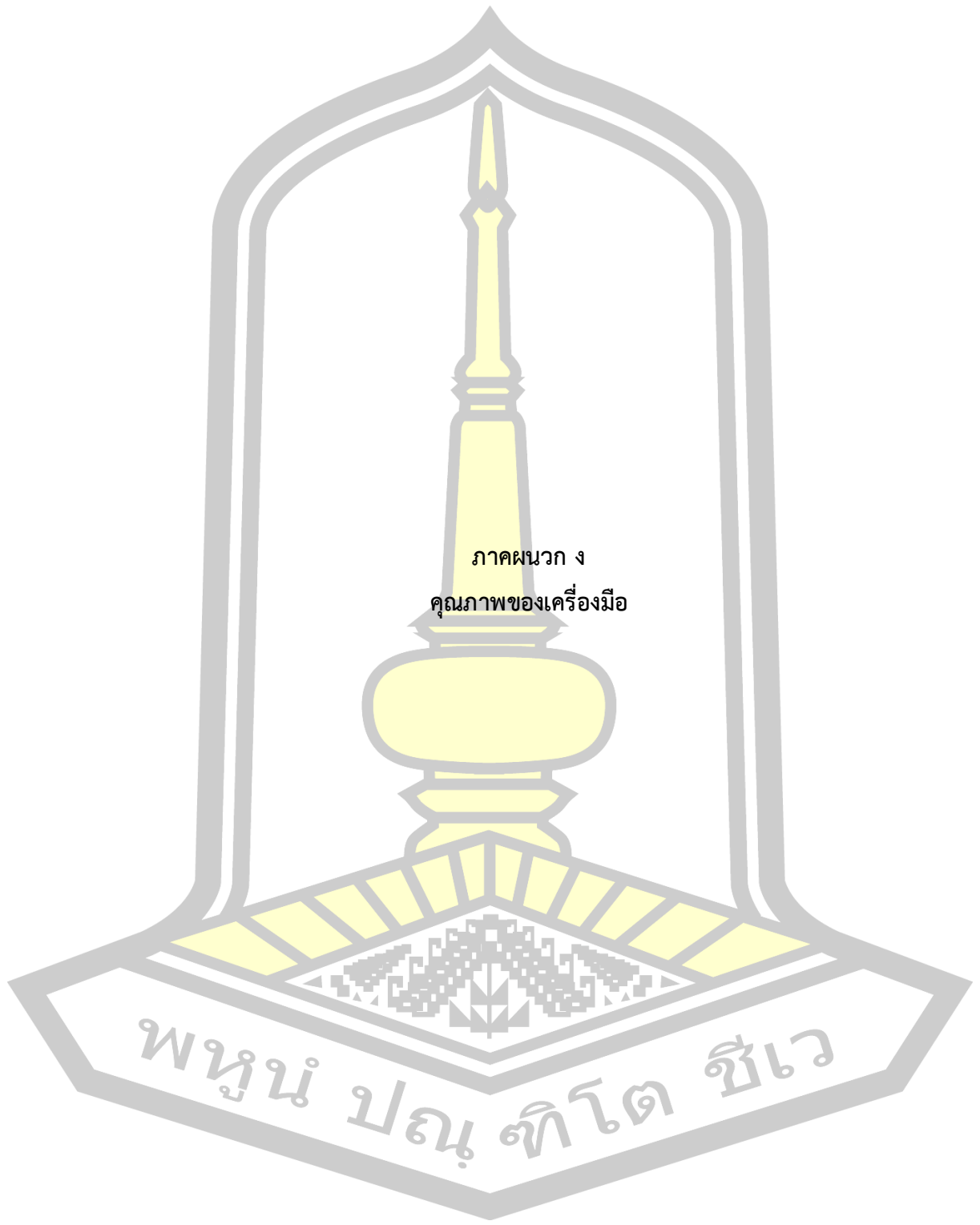
.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ง
คุณภาพของเครื่องมือ

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

ค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหาระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้าง
สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ

องค์ประกอบและตัวชี้วัดการเสริมสร้าง การทำงานเป็นทีมของครู	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1.ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน								
1.1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.2 มีเป้าหมายการทำงานชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.3 การรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.4 มีความมุ่งมั่นในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
1.5 เข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบาย และ เป้าหมายร่วมกัน	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
1.6 สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมาย	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
2. ด้านความไว้วางใจ								
2.1 การเปิดเผยและซื่อสัตย์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2.2 มีความน่าเชื่อถือ	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
2.3 มีความสามารถและมีศักยภาพ	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
2.4 แสดงความเห็นอกเห็นใจสมาชิกใน องค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2.5 สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3.ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์								
3.1 มีความสมบูรณ์ครบถ้วน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3.2 มีความกระชับ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3.3 มีความพินิจวิเคราะห์/เห็นอกเห็นใจ ผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3.4 มีความชัดเจน	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
3.5 เป็นรูปธรรม	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
3.6 มีความสุภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3.7 ความถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

องค์ประกอบและตัวชี้วัดการเสริมสร้าง การทำงานเป็นทีมของครู	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
4.ด้านการมีส่วนร่วม								
4.1 การมีส่วนร่วมในการประชุม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.2 การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.3 การมีส่วนร่วมในการวางแผนร่างการ ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
4.4 การมีส่วนร่วมตัดสินใจแนวทางในการ แก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.5 การมีส่วนร่วมในการประเมินผลใน การจัดกิจกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.6 การมีส่วนร่วมในการได้รับ ผลประโยชน์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5. ด้านการตัดสินใจ								
5.1 ตั้งวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5.2 ทางเลือกการแก้ปัญหาชัดเจน	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
5.3 มีการประเมินทางเลือก	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
5.4 มีการปฏิบัติตามทางเลือก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5.5 มีการประเมินผลลัพธ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6.ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม								
6.1 การสร้างแรงบันดาลใจเชิงสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	ใช้ได้
6.2 การมุ่งมั่นสัมพันธ์เป็นรายคน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	+1	-1	+1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
6.4 การมอบอำนาจการปฏิบัติงานที่ เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6.5 การรวมพลังในการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
7.ด้านความสมดุลในบทบาท								
7.1 ปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7.2 ปฏิบัติตามบทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือ คาดคิดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7.3 แสดงออกตามบทบาทที่เป็นจริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7.4 ปฏิบัติตามบทบาทที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม
ระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาครูในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน
เป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์	
ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1.	
ข้อ 1.1	0.68
ข้อ 1.2	0.72
ข้อ 1.3	0.75
ข้อ 1.4	0.82
ข้อ 1.5	0.82
ข้อ 1.6	0.82
	0.74
2. ด้าน	
ข้อ 2.1	0.77
ข้อ 2.2	0.85
ข้อ 2.3	0.80
ข้อ 2.4	0.77
ข้อ 2.5	0.85
	0.81
3. ด้าน	
ข้อ 3.1	0.66
ข้อ 3.2	0.68
ข้อ 3.3	0.76
ข้อ 3.4	0.75
ข้อ 3.5	0.82
ข้อ 3.6	
ข้อ 3.7	
	0.83

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์	
ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
4. ด้าน	
ข้อ 4.1	0.85
ข้อ 4.2	0.80
ข้อ 4.3	0.75
ข้อ 4.4	0.84
ข้อ 4.5	0.82
ข้อ 4.6	0.79
	0.82
5. ด้าน	
ข้อ 5.1	0.92
ข้อ 5.2	0.89
ข้อ 5.3	0.78
ข้อ 5.4	0.88
ข้อ 5.5	0.82
ข้อ 5.6	0.82
	0.85
6.ด้าน	
ข้อ 6.1	0.92
ข้อ 6.2	0.79
ข้อ 6.3	0.75
ข้อ 6.4	0.84
ข้อ 6.5	0.88
	0.83
7.ด้าน	
ข้อ 7.1	0.75
ข้อ 7.2	0.84
ข้อ 7.3	0.82
ข้อ 7.4	0.79
	0.81

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.79

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

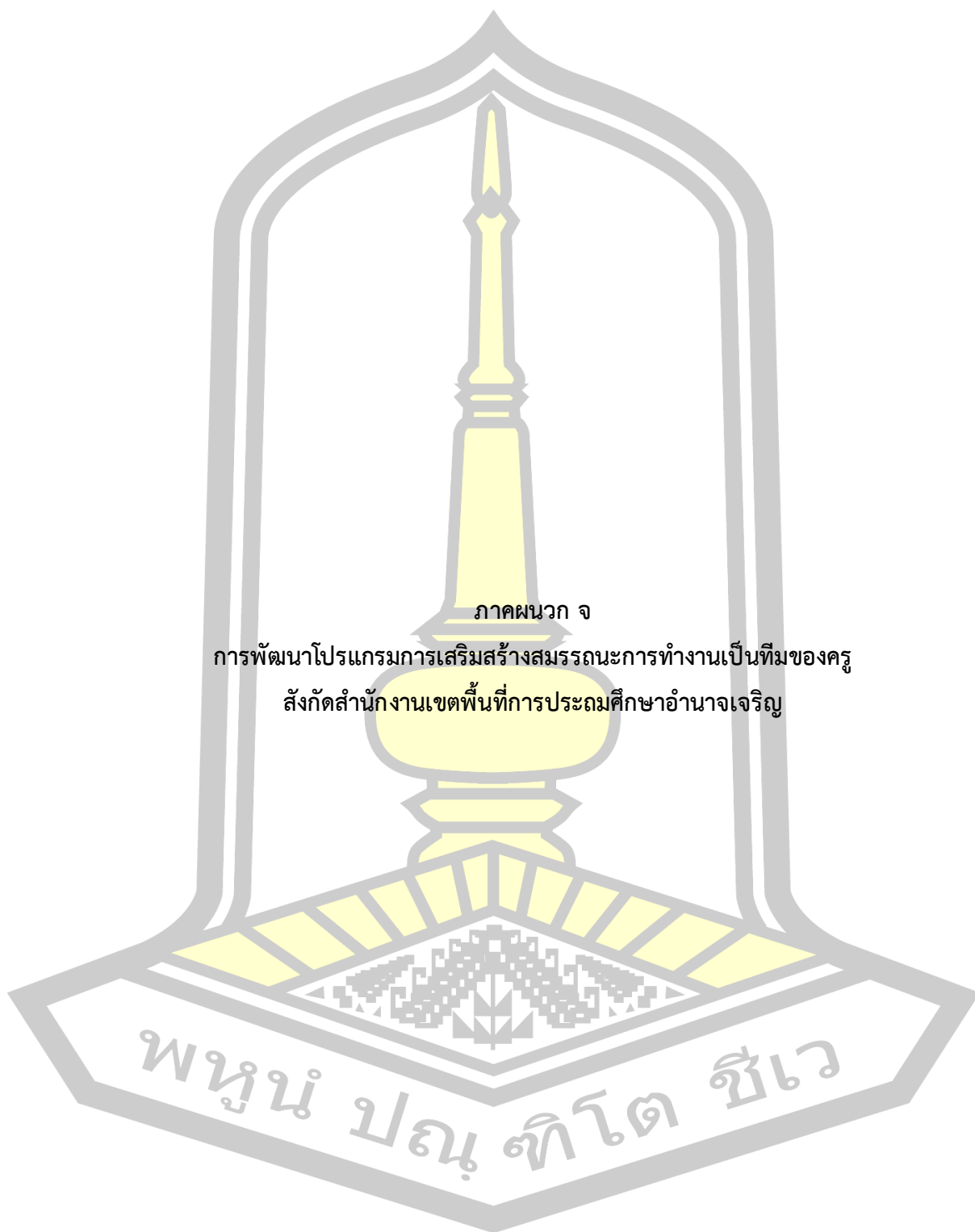
(Alpha Coefficient) ด้วยวิธีของครอนบราค

ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
1. ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	0.55	1. ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	0.85
2. ด้านความไว้วางใจ	0.65	2. ด้านความไว้วางใจ	0.80
3. ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์	0.52	3. ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์	0.85
4. ด้านการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์	0.54	4. ด้านการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์	0.82
5. ด้านการตัดสินใจ	0.48	5. ด้านการตัดสินใจ	0.84
6. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	0.45	6. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	0.68
7. ด้านความสมดุลในบทบาท	0.56	7. ด้านความสมดุลในบทบาท	0.74
รวม	0.54	รวม	0.80

$$\alpha = 0.67$$

พูน ปณ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก จ

การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ

พหุ ประถมศึกษา ชีวะ

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ



จัดทำโดย
นางสาวฐิตารีย์ สุขบุตร

นิสิตระดับปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ได้รับการพัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ครูสามารถนำไปฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะในการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพในสถานศึกษา

เอกสารโปรแกรมชุดนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก อาจารย์ ดร.สิวะกรณ์ กฤษณสุวรรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักที่ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขอขอบคุณคณะครูโรงเรียนเมืองอำนาจเจริญ โรงเรียนอนุบาลอำนาจเจริญ และโรงเรียนบ้านโพหนอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญที่ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus group) และขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ที่ได้กรุณาตรวจสอบให้ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปรับปรุงจนสำเร็จ ขอขอบพระคุณทุก ๆ ท่าน ณ ที่นี้

ผู้วิจัยหวังว่าโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ

ฐิตารีย์ สุขบุตร

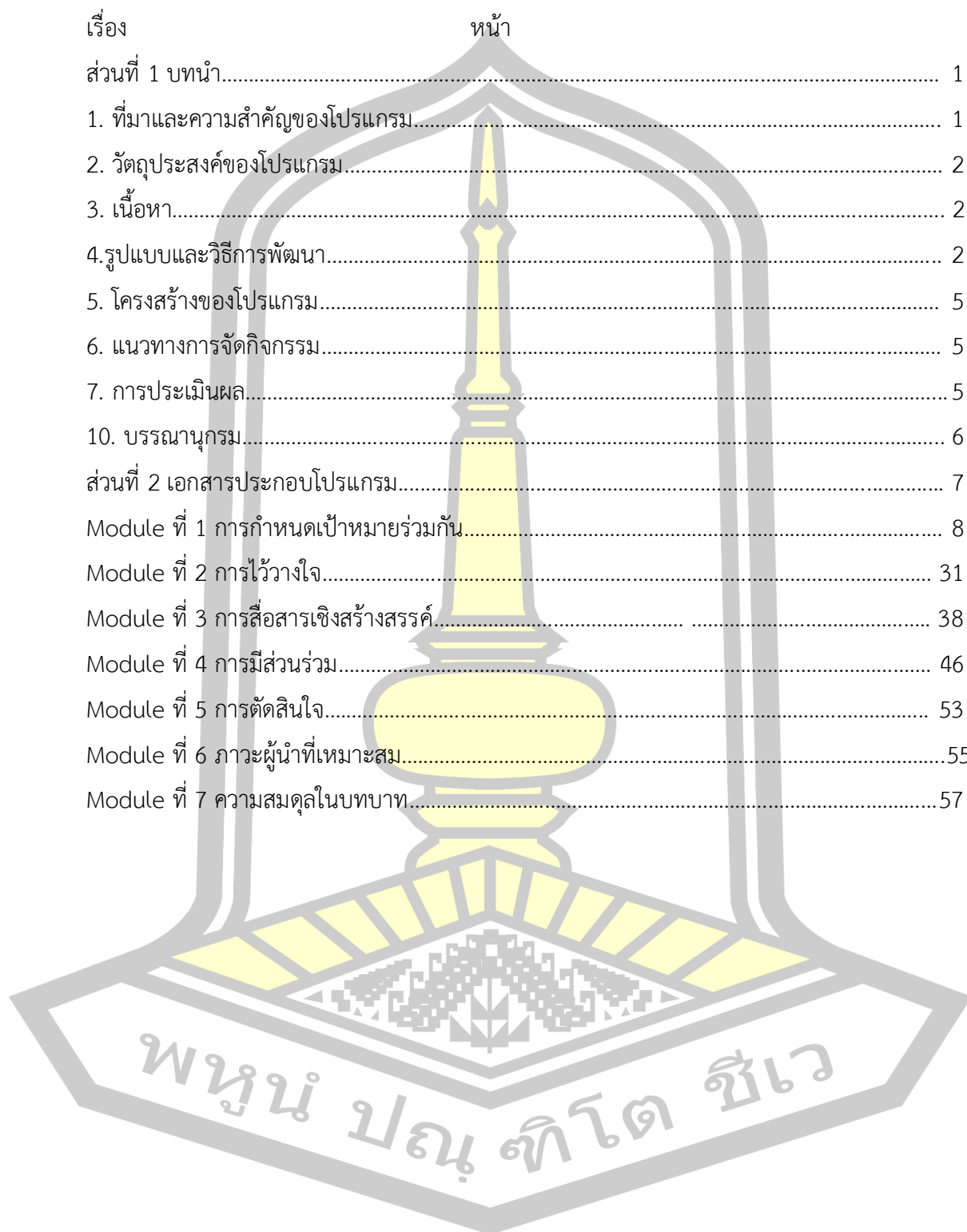
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทิโต ชีเว

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ.....	1
1. ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม.....	1
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม.....	2
3. เนื้อหา.....	2
4. รูปแบบและวิธีการพัฒนา.....	2
5. โครงสร้างของโปรแกรม.....	5
6. แนวทางการจัดกิจกรรม.....	5
7. การประเมินผล.....	5
10. บรรณานุกรม.....	6
ส่วนที่ 2 เอกสารประกอบโปรแกรม.....	7
Module ที่ 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน.....	8
Module ที่ 2 การไว้วางใจ.....	31
Module ที่ 3 การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์.....	38
Module ที่ 4 การมีส่วนร่วม.....	46
Module ที่ 5 การตัดสินใจ.....	53
Module ที่ 6 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม.....	55
Module ที่ 7 ความสมดุลในบทบาท.....	57



ส่วนที่ 1

บทนำ

1. จุดมุ่งหมายของโปรแกรม

กระแสการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาภายใต้ยุทธศาสตร์ของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ที่ดำเนินไปในห้วงเวลาปัจจุบันนี้นั้นกล่าวกันว่าการศึกษากับการพัฒนาสังคมเป็นกระแสหลักสำคัญที่สังคมโดยรวมต่างเฝ้าจับตามองในกระบวนทัศน์ของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในมิติต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์ของการปฏิรูปการศึกษา ทศวรรษที่สองในปัจจุบันได้มุ่งเน้นในมิติของการพัฒนา 4 มิติสำคัญ ได้แก่ การปฏิรูปนักเรียนยุคใหม่ การปฏิรูปครูยุคใหม่ การปฏิรูปโรงเรียนหรือแหล่งการเรียนรู้ยุคใหม่ และการปฏิรูประบบบริหารจัดการยุคใหม่ ซึ่งในทุกมิตินั้นจะมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุผลของการปฏิรูปการศึกษาไทยในทศวรรษที่สองดังกล่าว (สุรศักดิ์ ปาเฮ. 2556) ในขณะที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศเพื่อมุ่งสู่ “สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและยั่งยืน” เพื่อเตรียมความพร้อมคนสังคมและระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมรวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้ เทคโนโลยีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2560) สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดภารกิจของสถานศึกษาไว้ทุกหมวดเพื่อให้สามารถบริหารจัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนมากที่สุด ทั้งนี้ปัจจัยหลักประการหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาคือ การพัฒนาคุณภาพครูซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนให้การปฏิรูปข้างต้นประสบความสำเร็จกล่าวคือ ถ้าครูมีความรู้ ความสามารถ เสียสละ และตั้งใจสอนสั่งผู้เรียนอย่างเต็มความสามารถ จะช่วยเสริมสร้างให้เด็กไทยเติบโตขึ้นเป็นพลเมืองดี เก่งฉลาด มีศักยภาพ มีความสุข และสามารถแข่งขันกับทุกประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อภารัตน์ ราชพัฒน์. 2554 ; อังอิงมาจาก รุ่ง แก้วแดง. 2554)

การพัฒนาบุคคลเป็นสาขาหนึ่งของ “การพัฒนา” (Development) ซึ่งการพัฒนาคือ กระบวนการเปลี่ยนสภาพจากเดิมไปสู่สภาพใหม่ในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงใดทำให้เกิดสภาพที่แย่ลงกว่าเดิมจึงไม่ถือว่าเป็นการพัฒนา การพัฒนาบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรต้องคำนึงถึงเพราะความสำเร็จในการปฏิบัติการขององค์กรจะเป็นผลโดยตรงมาจากการปฏิบัติงานโดยบุคลากรขององค์กรนั้น การพัฒนาบุคคลมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ทำให้ “คน” มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญตลอดจนทัศนคติที่ถูกต้องในลักษณะที่ดีขึ้นกว่าเดิม

เป็นกระบวนการที่ควรจะได้รับ การดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในข้อเท็จจริงมนุษย์เราจะได้รับการพัฒนาในด้านการศึกษา การเรียนรู้ตั้งแต่ชั้นปฐมวัยไปจนถึงขั้นสูงสุด ที่เรียกว่าสำเร็จการศึกษา ซึ่งแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล กระบวนการนี้ในการพัฒนาบุคคลถือว่าเป็นการฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน (Pre Service Training) และเมื่อบุคคลนั้นได้เข้าปฏิบัติงานเป็นที่เรียบร้อยแล้วก็ยังคงต้องเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานอีกด้วยหรือที่เรียกว่า การฝึกอบรม เมื่อเข้าปฏิบัติงานแล้ว (In-Service Training) หลาย ๆ องค์กรจัดทำเป็นนโยบาย แผนงานเรื่องการพัฒนาบุคคลไว้อย่างชัดเจน เช่น กำหนดโครงการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา โดยมีการกำหนดงบประมาณรองรับไว้เพื่อดำเนินการ และบางองค์กรอาจมีข้อจำกัด ด้านงบประมาณ แต่มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลก็ยังคงคิดหาวิธีการพัฒนาที่ไม่ต้องใช้งบประมาณ การพัฒนาบุคคลจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรใดมองข้ามการพัฒนาในส่วนนี้ไปย่อมต้องประสบปัญหาทางการบริหารอย่างแน่นอน ยิ่งปัจจุบันเป็นยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างขององค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นองค์กรเดิมที่อยู่อาจถูกปรับเปลี่ยนให้เป็น “องค์กร แห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ซึ่งเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่เป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) เพราะความรู้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการ วิธีการ หรือ การปฏิบัติใด ๆ ที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานได้ (อมรเทพ แก้วกลังสิกรรม. 2549)

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญกับการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของ หน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ 1) งานบางอย่างเป็นงานที่ไม่สามารถทำสำเร็จคนเดียวได้ 2) หน่วยงาน มีความเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย 4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงาน รับผิดชอบ จึงต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 5) เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการและเป้าหมายใหม่ ๆ และ 6) หน่วยงานต้องการที่จะสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น (บุตรี จารุโรจน์. 2550)

ครูเป็นปัจจัยสำคัญในระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนมากที่สุดจากการทดสอบระดับนานาชาติประเทศที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้สูงจะมีแนวโน้มการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงกว่า ขณะเดียวกันประเทศที่มีประชากรมีการศึกษามีคุณภาพจะมีความเป็นประชาธิปไตยและเสถียรภาพทางการเมืองและสังคมสูงกว่า (Hanushek และ Rivkin. 2010) และการจัดการศึกษาไม่สามารถทำลำพังเพียงคนเดียวได้ จำต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจ ประสานร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจ ต่างก็พยายาม

ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การให้มีรูปแบบวิธีการทำงานเป็นทีมแทนที่จะมุ่งบุคคลเพียงคนเดียว เพราะการทำงานเป็นกลุ่มช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการปรับปรุงฟื้นฟูองค์การได้มากกว่า (สุนันทา เลาหันทน์. 2540) การทำงานเป็นทีมจึงเกิดเป็น ปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่องค์กรต้องการจากพนักงานทุกคน ทุกระดับ เพื่อการดำเนินงานขององค์การ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีมนับเป็น เทคนิคการพัฒนาองค์การที่สำคัญอย่างหนึ่ง

ภาระงานด้านการช่วยเหลือและการให้คำปรึกษาผู้เรียนนอกเหนือจากการเรียนการสอน เป็นงานที่มีความสำคัญมากในปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานทางวิชาชีพที่มีมาตรฐานสูง วิชาชีพครูถือว่าเป็นอาชีพหลัก เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงในยุคสังคมฐานความรู้ ถ้าปราศจาก ครูหรือปราศจากความสามารถของครูแล้ว สภาพสังคมในอนาคตอาจจะผิดรูปผิดร่างไปจากปัจจุบัน หรือกลายเป็นสังคมที่ไม่พึงประสงค์ เพราะครูเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้าง การพัฒนาเด็กและ เยาวชนผู้ซึ่งเป็นอนาคตของชาติให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายของการศึกษา เป็นผู้ที่สามารถคิดวิเคราะห์ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ และสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง เป็นบุคคลแห่ง การเรียนรู้ สามารถปรับตัวแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนสามารถพึ่งตนเองและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ด้วยความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และเป็นสิ่งที่ท้าทายครูยุคใหม่ในการจัดองค์ความรู้ให้บังเกิดผลต่อการพัฒนาผู้เรียน ดังนั้นครูจำเป็นต้องได้รับการ พัฒนาในการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับยุคสมัย จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจและเรียนรู้เทคนิค วิธีการที่จะพัฒนาการสอนให้ผู้เรียนมีโอกาสที่จะเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ ทั้งนี้มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็น คนดีมีปัญญา มีความสุขและมีความเป็นไทย (โกศิษฐ์ เปลรินทร์. 2553) การจัดการเรียนรู้ต้องเน้น การจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยครูมีหน้าที่ ี้อำนวยการในการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมสร้างองค์ ความรู้ได้ด้วยตนเอง ครูจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งครูเหล่านี้ก็ จะไปช่วยนักเรียนให้เรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมเช่นกัน ซึ่งเป็นหนึ่งในความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่เป็นส่วน สำคัญ และเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ทางวิชาชีพระหว่างครูด้วยกันเอง (ภัทรจิตติ บุรีเพ็ญ. 2557 ; อ้างอิงมาจาก Goodson and Hargreaves. 2005) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ศึกษา สาเหตุของระบบการศึกษาในโลกจนประสบความสำเร็จพบว่ามี 3 สิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นระบบ การศึกษาชั้นยอดคือ 1) หากคนที่เหมาะสมมาเป็นครู คุณภาพของครูคือหัวใจของระบบการศึกษาที่มี คุณภาพ ถ้าครูไม่มีคุณภาพการศึกษาก็ไม่มีคุณภาพ 2) พัฒนาครูเหล่านี้ให้เป็นผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ สิ่งที่เกิดขึ้นในห้องเรียนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ครูต้องมีการฝึกฝนให้เป็นผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทุ่มเทให้นักเรียนและ 3) สร้างระบบการศึกษาที่มั่นใจได้ว่าจะสามารถให้การ สอนที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แก่เด็กทุกคน เด็กในห้องเรียนอาจมีทั้งเด็กเก่งและไม่เก่งแต่เด็กทุกคน

ต้องมีโอกาสได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพดีอย่างเท่าเทียมกัน (วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์. 2553) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและผลการวิจัยของนักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษาที่ศึกษาแนวทางเพื่อพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ โดยให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ด้านทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ ตลอดจนมีความเข้าใจทฤษฎีจิตวิทยาพัฒนาการ การประเมินเฉพาะจิตวิญญาณการเป็นครู การแสดงความสามารถในการแนะนำแบบคลินิก ความสามารถในการชี้แนะผู้ร่วมงานและเพื่อนครูโดยวิธีคิดแบบไตร่ตรองและค้นหาด้วยตนเอง สอดคล้องกับ Killion and Harrison (2006) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ครูจะต้องมีความเชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอนและหลักสูตร การให้บริการด้านทรัพยากรการเรียนการสอน และสนับสนุนการวิจัยในห้องเรียนมีการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้กับให้กับนักเรียนรวมถึงเป็นผู้ประสานงานและที่ปรึกษาให้กับครูในโรงเรียน เป็นครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่โรงเรียน มีส่วนร่วมสำคัญในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพให้กับครูใหม่ๆ และมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยให้นักเรียนทุกคนประสบความสำเร็จในการเรียน

ดังนั้นเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ เพื่อเป็นแนวทางให้ครูได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและพัฒนาตนเองให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการศึกษา อีกทั้งเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผนเพื่อดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตร ส่งเสริมประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งนำไปสู่การแก้ไขปัญหา การพัฒนาในหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ เป็นรูปธรรม มีศักยภาพที่จะผลิตทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติสุข

2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

เพื่อพัฒนาครูให้มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

3. เนื้อหา

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

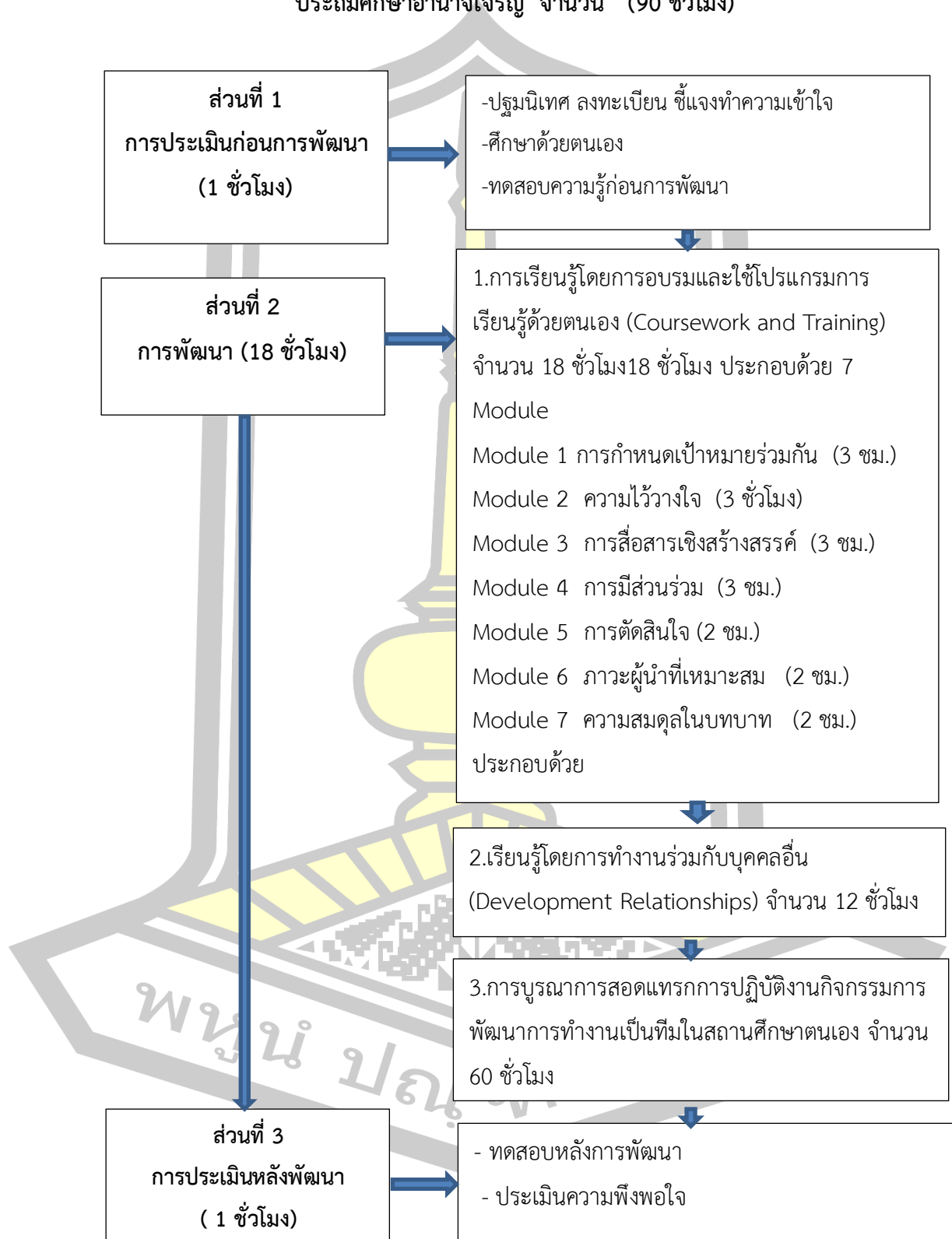
เนื้อหา	เวลาที่ใช้ในการอบรม (ชั่วโมง)
1. ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	3
2. ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์	2
3. ด้านความไว้วางใจ	3
4. ด้านการมีส่วนร่วม	3
5. ด้านการตัดสินใจ	2
6. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม	3
7. ด้านความสมดุลในบทบาท	2
ประเมินผลก่อน หลังการอบรม	2
รวมระยะเวลาที่ใช้ในการอบรม	20

4. วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนาจะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ครูสามารถนำไปใช้เป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 3) ด้านความไว้วางใจ 4) ด้านการมีส่วนร่วม 5) ด้านการตัดสินใจ 6) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 7) ด้านความสมดุลในบทบาท ดังภาพประกอบ



โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาอำนาจเจริญ จำนวน (90 ชั่วโมง)



วิธีการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

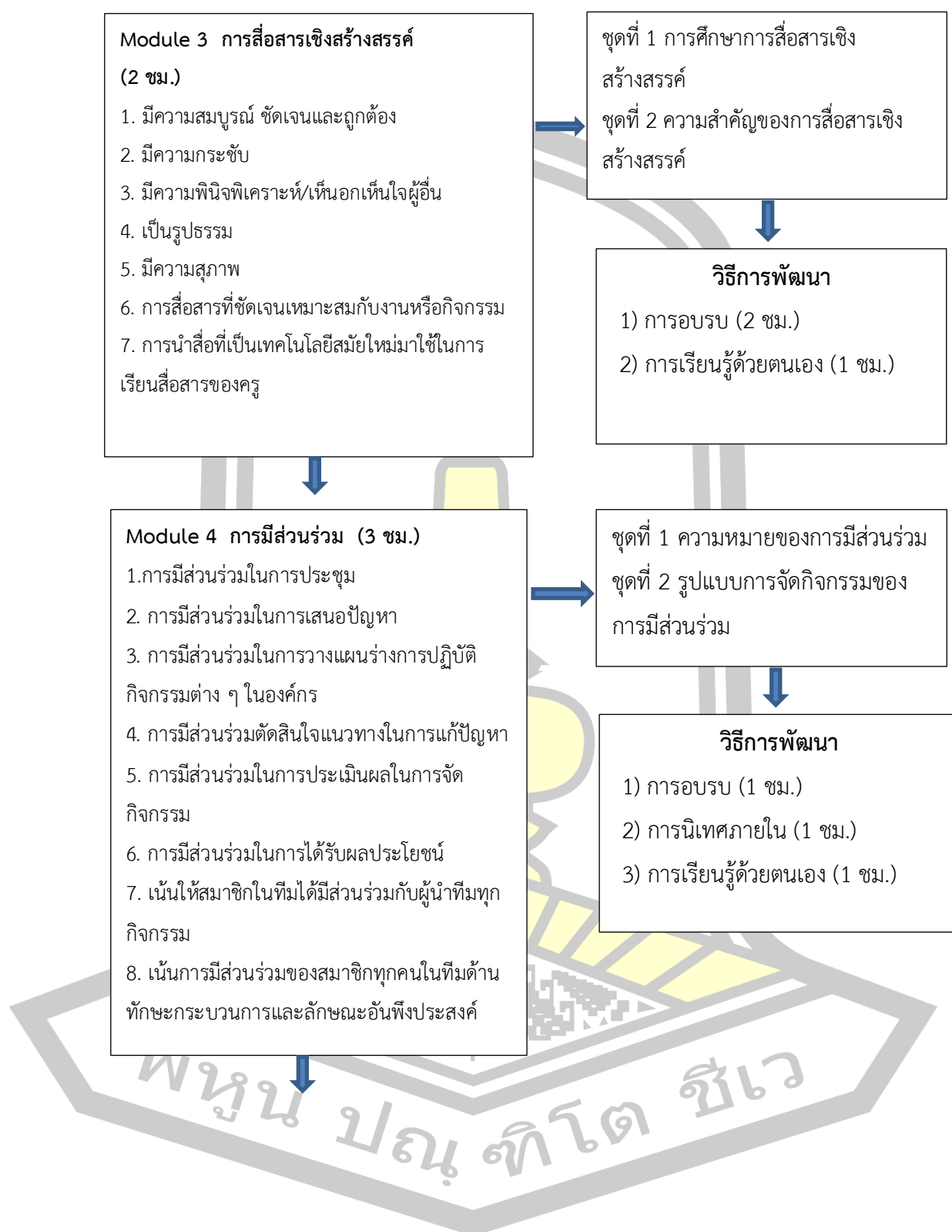
การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ

1. การเรียนรู้โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการและใช้โปรแกรมการเรียนรู้ (Coursework and Training)

1.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

1.2 การอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู





Module 5 การตัดสินใจ (2 ชม.)

1. ตั้งวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหา
2. ทางเลือกการแก้ปัญหาชัดเจน
3. มีการประเมินและปฏิบัติตามทางเลือก
4. มีการประเมินผลลัพธ์
5. มีการติดตาม ประเมินผล
6. เน้นให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสในการตัดสินใจกันทุกคน
7. ประเมินผลการทำงานของสมาชิกในทีม ด้านเอกสาร แผนปฏิบัติการพัฒนาตนเอง SAR

จุดที่ 1 ความหมายของการตัดสินใจ
จุดที่ 2 ประเภทของการตัดสินใจ

วิธีการพัฒนา

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

Module 6 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (3 ชม.)

1. การสร้างแรงบันดาลใจเชิงสร้างสรรค์
2. การมุ่งมั่นสัมพันธ์เป็นรายคน
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
4. การมอบอำนาจการปฏิบัติงานที่เหมาะสม
5. การรวมพลังในการเปลี่ยนแปลง
6. การวิเคราะห์ศักยภาพครูเป็นรายบุคคล ออกแบบกิจกรรมการทำงานให้ครูมีส่วนร่วม คิด ริเริ่ม โดยเน้นครูเป็นสำคัญ
7. ครูออกแบบการทำงานและกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตัวเองและผู้เรียนด้วย

จุดที่ 1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
จุดที่ 2 ความหมายของภาวะผู้นำที่เหมาะสม
จุดที่ 3 ความสำคัญของภาวะผู้นำที่เหมาะสม
จุดที่ 4 ลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

วิธีการพัฒนา

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

Module 7 ความสมดุลในบทบาท (2 ชม.)

1. ปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนด
2. ปฏิบัติตามบทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือคาดคิดไว้
3. แสดงออกตามบทบาทที่เป็นจริงและเหมาะสม
4. การออกแบบการทำงานที่สอดคล้องเหมาะสมกับบทบาทในหน้าที่ของบุคคล
5. ความสมดุลในบทบาทจะบังเกิดผลดีนั้นต้องยึดตามความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นหลัก

จุดที่ 1 ความหมายของความสมดุลในบทบาท
จุดที่ 2 ความสำคัญของความสมดุลในบทบาท

วิธีการพัฒนา

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

2. การเรียนรู้โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Development Relationships)

- 2.1 ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยการระดมความคิดเห็น
- 2.2 การศึกษาดูงานจากโรงเรียนต้นแบบ

3. การเรียนรู้ผ่านการทำงาน

การปฏิบัติงานจริงโดยพัฒนางานในสถานศึกษาของตนเอง

4. โครงสร้างของโปรแกรม

โครงสร้างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ประกอบด้วย โครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา รวมระยะเวลา 10 ชั่วโมง ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 3) ด้านความไว้วางใจ 4) ด้านการมีส่วนร่วม 5) ด้านการตัดสินใจ 6) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 7) ด้านความสมดุลในบทบาท

5. แนวการจัดกิจกรรม

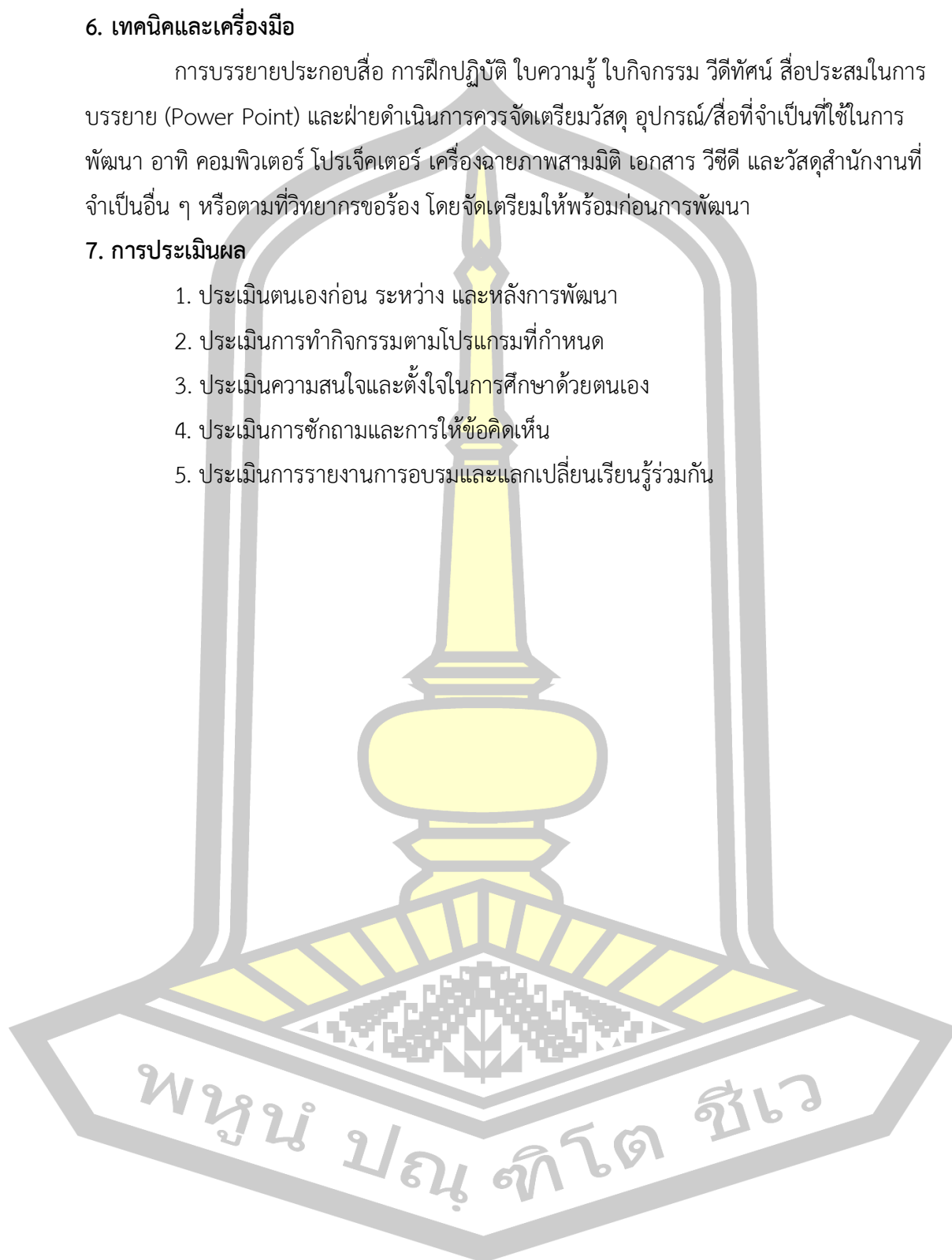
1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
2. การสืบค้นความรู้เพิ่มเติมทางอินเทอร์เน็ต
3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม
4. การระดมสมอง
5. การศึกษาดูงาน
6. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

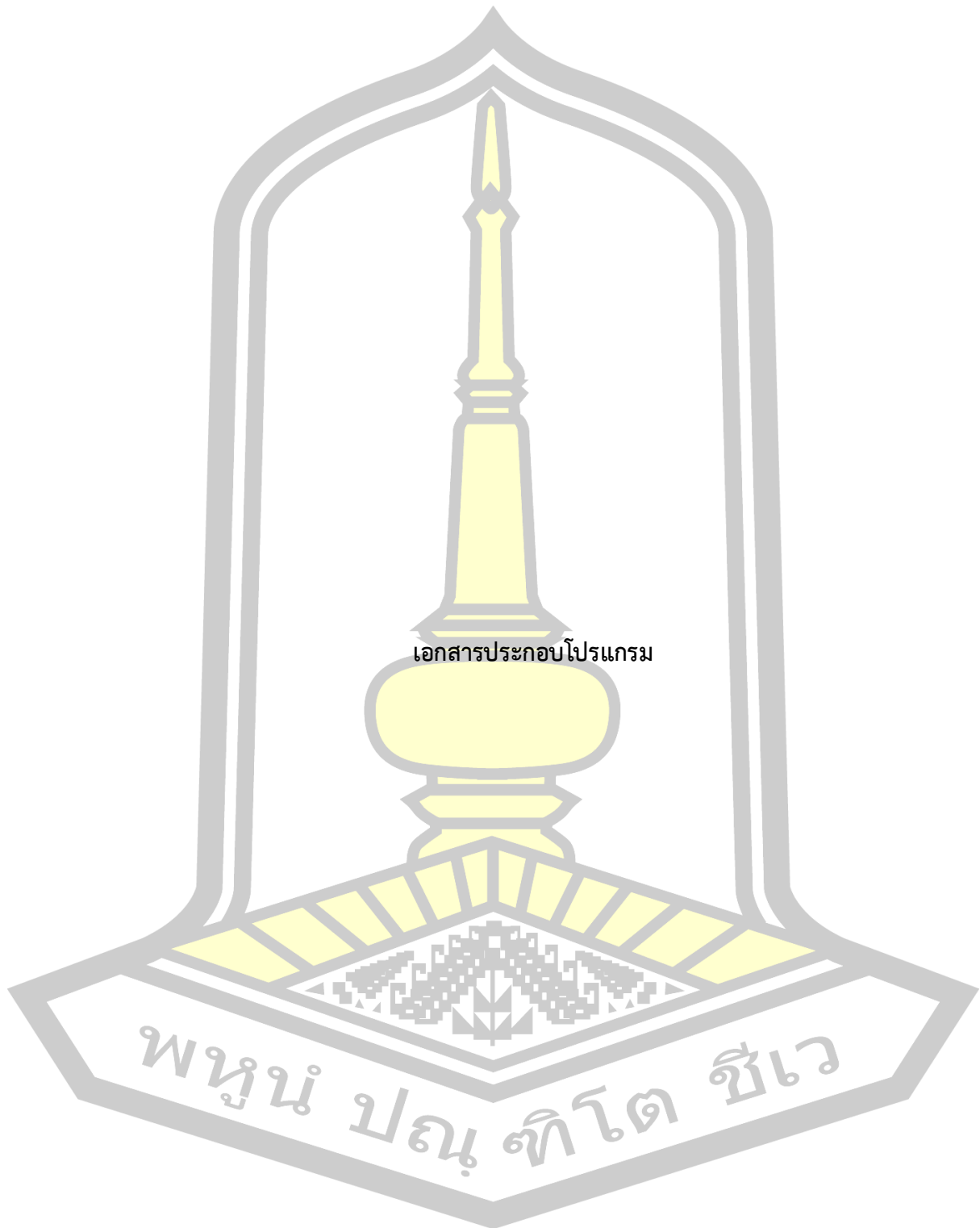
6. เทคนิคและเครื่องมือ

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

7. การประเมินผล

1. ประเมินตนเองก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา
2. ประเมินการทำกิจกรรมตามโปรแกรมที่กำหนด
3. ประเมินความสนใจและตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง
4. ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น
5. ประเมินการรายงานการอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน





Module 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (จำนวน 3 ชั่วโมง)

โปรดอ่านแนวทางการเรียนรู้ด้วยตนเอง การกำหนดเป้าหมาย แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ และปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่กำหนด

ตัวปั่งชี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน
2. มีเป้าหมายการทำงานชัดเจน
3. การรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน
4. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน
5. เข้าใจวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายร่วมกัน

บทนำ

1. การการกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน หรือการทำงานเป็นทีมที่สมาชิกทุกคนต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานซึ่งทำให้กำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดและการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้เกิดการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมส่งผลอันดีต่อการดำเนินงานของทีม

2. การสร้างเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง เทคนิค วิธีการกระบวนการเพื่อนำใช้แก้ปัญหา หรือพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมายที่ต้องการ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และความตระหนักในการกำหนดเป้าหมาย

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
2. ความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

กิจกรรมการเรียนรู้

1. ศึกษาความรู้ในเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองทำความเข้าใจในแต่ละเรื่องตามลำดับ
2. ปฏิบัติตามใบกิจกรรมที่ 1
3. ศึกษาความรู้เพิ่มเติมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ใบกิจกรรมที่ 1
2. เอกสารตามบรรณานุกรมใน Module 1
3. เครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง
4. ศึกษาเพิ่มเติมจาก <https://www.youtube.com/watch?v=2vXZ4bOeDEA>

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการอภิปราย
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. ทดสอบความเข้าใจ

1. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

ความหมายของการกำหนดเป้าหมาย

เป้าหมาย หมายถึง ข้อกำหนดที่ช่วยให้เรา สามารถแยกประเภทความแตกต่างของเป้าหมายได้ มีเป้าหมายอยู่ 3 รูปแบบ

1. เป้าหมายหลัก (essential goals) เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินการเพื่อความก้าวหน้ากิจกรรมในทุกๆวันเพื่อการปรับปรุงเติมเต็มเพื่อผลสำเร็จ
2. เป้าหมายในการแก้ปัญหา(problem solving goals) จุดมุ่งหมายเพื่อความเหมาะสมหรือเงื่อนไขที่ ต้องการ เป็นกิจกรรมจำเป็นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ความเหมาะสมหรือเงื่อนไขที่ต้องการ
3. เป้าหมายด้านนวัตกรรม(innovative goals) ทำบางสิ่งให้ดีขึ้นกว่าเดิม มีใช้กิจกรรมแก้ปัญหาแต่เป็นผลทางความคิดเกี่ยวกับการทำบางสิ่งให้ดีขึ้น กิจกรรมการทำแล้วทำให้ดีขึ้น เร็วขึ้น ถูกขึ้น ง่ายขึ้นหรือมีความปลอดภัยมากขึ้น

การมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึงบุคคลที่ร่วมกันทำงานจะต้องมีวัตถุประสงค์มารวมกลุ่มกัน จะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน หรือการทำงานเป็นทีมที่สมาชิกทุกคนต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานซึ่งทำให้กำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดและการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้เกิดการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมส่งผลอันดีต่อการดำเนินงานของทีม

วิธีที่จะช่วยให้เป้าหมายที่เราตั้งไว้ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

1. แน่วแน่ไว้ว่า สิ่งที่เราทำนั้น เราต้องการอะไร

เพราะการตั้งเป้าหมายเราต้องตัดสินใจอย่างแน่วแน่และจริงจังกับมัน บางคนอยากเป็นนักโปรแกรมเมอร์ บางคนอยากเป็นนักกีฬา บางคนอยากมีเงินทองเยอะ ๆ จากการทำธุรกิจ ให้คิดไว้ว่า สิ่งที่เราจะทำนั้นคือสิ่งที่เราต้องการจริง ๆ ไม่ใช่ทำเพราะเห็นคนอื่นทำเลยทำตาม พอทำไม่สำเร็จคุณก็ท้อ และหยุดทำ เพราะนั่นมันไม่ใช่สิ่งที่คุณต้องการจากใจจริง เป็นเพียงแค่กระแสชั่วคราวเท่านั้น

2. กำหนดเป้าหมาย

เมื่อรู้ว่าสิ่งที่เราต้องการทำอะไรแล้ว ลำดับถัดมาก็คือ การกำหนดเป้าหมาย เพราะการที่จะประสบความสำเร็จได้ ส่วนหนึ่งก็มาจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดไปเลยว่าสำเร็จตรงตามเป้าหมายในวัน เดือน หรือปีใด แต่ต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงที่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วย สุดท้ายแล้วถ้าตั้งเป้าหมายแต่ไม่ยอมลงมือทำ เป้าหมายที่ตั้งไว้ก็เป็นเพียงความฝันลม ๆ แล้ง ๆ ไม่มีวันเกิดขึ้นจริง ดังนั้นจึงต้องลงมือทำอย่างจริงจังด้วย

3. วางแผน

การวางแผนอาจทำควบคู่ไปกับการกำหนดเป้าหมายเลยก็ได้ โดยอาจจะให้กำหนดออกมาว่า วันนี้เราต้องทำอะไร เดือนหน้าเราต้องทำอะไรต่อ ให้เขียนเป้าหมายไว้เป็นข้อย่อย อาจดูเหมือนเป็นเรื่องยิบย่อย แต่เป้าหมายย่อย ๆ เล็ก ๆ เหล่านี้ ล้วนแล้วแต่ส่งต่อไปถึงเป้าหมายใหญ่ทั้งนั้น เหมือนกระจายงานทำทีละเล็กทีละน้อย พอรวมกันเข้าก็จะกลายเป็นเป้าหมายใหญ่ ทั้งนี้ทั้งนั้นการวางแผนจะต้องสอดคล้องกับการกำหนดเป้าหมายในการทำให้สำเร็จตามที่วางไว้ด้วย

4. ลงมือปฏิบัติ

เมื่อกำหนดเป้าหมายและวางแผนเรียบร้อยแล้ว ก็เริ่มลงมือปฏิบัติได้เลย จงมุ่งมั่น ตั้งใจทุ่มเททำให้เต็มที่ หมั่นทบทวนเป้าหมายของคุณอยู่เสมอ อย่าไปกลัวกับอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น เพราะอุปสรรคเป็นบททดสอบที่เปรียบเหมือนบันไดให้เราก้าวข้ามไปสู่ความสำเร็จ หากคิดและแก้ไขปัญหาคิดได้ ความสำเร็จอยู่ไม่ไกลเกินเอื้อมอย่างแน่นอน

5. สร้างความสำเร็จต่อเนื่อง

เมื่อเราได้เริ่มทำสิ่งต่าง ๆ จนสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ก็อย่าลืมหามาตรฐานนี้เอาไว้ให้คงที่ อย่ามัวแต่หลงอยู่กับความสำเร็จที่ได้มา เพราะไม่ว่าความสำเร็จที่ได้มานั้นจะอยู่กับเราไปตลอดหรือไม่ ควรเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อการพัฒนาตัวเองให้ประสบความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน

ดังนั้นแล้ว ไม่มีอะไรยากเกินความสามารถของเรา หากเรามุ่งมั่นตั้งใจ มีเป้าหมายที่แน่นอน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่เข้ามาระหว่างทาง เชื่อได้เลยว่าความสำเร็จอยู่ไม่ไกลเกินเอื้อมแน่นอน และเมื่อคุณรู้จักการตั้งเป้าหมายและบรรลุจุดประสงค์ของคุณแล้ว บางคนอาจคิดจะสร้างธุรกิจของตนขึ้นมา ลองอ่านบทความวาดฝันมีธุรกิจใหญ่ ทำอย่างไรฝันถึงจะกลายเป็นจริงกันดู แล้วคุณจะรู้ว่าคุณก็ทำได้!

2. ความสำคัญของเป้าหมาย

การทำงานในองค์กร นอกเหนือจากการทำงานในหน้าที่การงานตามปกติแล้ว จะมีการส่งข้อมูลที่ได้รับในระหว่างการปฏิบัติงานขึ้นสู่ผู้บริหารระดับบน ทั้งในลักษณะข้อมูลข่าวสาร ปัญหา ผลการปฏิบัติงาน รายงาน และข้อเสนอแนะ ในขณะที่เดียวกันก็จะมีการส่งข้อมูลจากผู้บริหารระดับบนสู่ผู้บริหารระดับล่างเป็นทอดๆ โดยผู้บริหารกลางจะแปลงความมุ่งหมาย (Goal) และนโยบายที่ได้รับจากผู้บริหารระดับสูงให้เป็นวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ ส่วนผู้บริหารระดับล่างก็จะแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางให้เป็นเป้าหมายและการปฏิบัติ

ความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย จึงเป็นความต้องการที่ผู้บริหารแต่ละระดับแสดงออกมาเพื่อให้เกิดการปฏิบัติให้บรรลุผล เป้าหมายซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ใกล้กับการปฏิบัติมากที่สุดจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นสิ่งที่เข้าไปสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการวางแผน การดำเนินการ การติดตามประเมินผล การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัล หากไม่มีเป้าหมาย สิ่งที่กำลังก้าวข้ามขั้นตอนนี้ทั้งหมดก็ไม่สามารถทำให้เกิดมีขึ้นได้

ในการกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติทั้งหลายควรจะได้หารือกัน ไม่ใช่กำหนดขึ้นมาจากผู้บังคับบัญชาแต่เพียงผู้เดียว การกำหนดเป้าหมายร่วมกันจะทำให้เกิดความมั่นใจมากขึ้นว่าผู้ปฏิบัติเข้าใจในรายละเอียด เห็นความสำคัญของเป้าหมาย และสามารถปฏิบัติได้ สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการกำหนดเป้าหมาย คือ ผู้บังคับบัญชาต้องเข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา คือรู้ว่าเขาเหล่านั้นมีลักษณะนิสัยและพฤติกรรมทั้งการทำงานและส่วนตัวเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถกำหนดสิ่งจูงใจที่เหมาะสม นอกจากนั้น การเข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยให้ทราบว่าเขาเหล่านั้นยังขาดความรู้หรือทักษะในเรื่องอะไร จะได้สอนหรือให้การฝึกอบรมได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการใช้ให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ลักษณะเป้าหมายที่มีประสิทธิผล

เป้าหมายที่ดีและนำไปใช้ปฏิบัติให้เกิดผลได้ ต้องเป็นเป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติเห็นว่ามีความสำคัญ มีความชัดเจนไม่ต้องการการตีความ มีลักษณะชี้ชัดเจาะจงลงไปว่าต้องการอะไร เท่าไร เมื่อไร เป้าหมายจะต้องสามารถวัดได้โดยมีตัวชี้วัดที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับเป้าหมายและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่สำคัญคือ เป้าหมายจะต้องเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ มีความท้าทายโดยมีเป้าหมายไม่ต่ำเกินไป และเมื่อทำได้สำเร็จตามนั้นแล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนอะไร รางวัลดังกล่าวควรสัมพันธ์กับเป้าหมายอย่างสมเหตุสมผล ไม่มากไปหรือน้อยไป

ในการแปลงเป้าหมายให้กลายเป็นการปฏิบัตินั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดภารกิจซึ่งควรนำมาหารือกับผู้ปฏิบัติเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายให้มีคุณสมบัติตามที่กล่าวถึงในวรรคต้น เมื่อได้เป้าหมายร่วมกันแล้วจึงแตกเป้าหมายนั้นออกเป็นงาน งานบางงานอาจมอบหมายไม่ได้ซึ่งผู้บริหารก็

ควรเป็นผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง แต่งานส่วนใหญ่จะเป็นงานที่มอบหมายได้ซึ่งอาจมอบให้ผู้ใดบ้างบัญชา ผู้ใดผู้หนึ่งไปปฏิบัติ หรืออาจตั้งเป็นทีมงานเพื่อร่วมกันทำให้สำเร็จ เมื่อกำหนดงานได้แล้ว ผู้รับไปปฏิบัติจะต้องวางแผนการดำเนินงานว่ามีขั้นตอนการทำงานอย่างไร ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง โดยปกติแล้วถ้าพูดถึงทรัพยากร เรามักจะหมายถึง 4M ได้แก่ คน (man) เงิน (money) เครื่องมือ (machine) การจัดการ (management) แต่ผมคิดว่ามีอีก 2 สิ่งที่สำคัญที่ไม่ค่อยมีคนพูดถึงแต่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง คือ เวลาที่จะใช้ และความรู้ที่จำเป็น หลังจากที่ได้วางแผนและกำหนดทรัพยากรแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการลงมือปฏิบัติ ในขั้นนี้เป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติหรือทีมงาน การดำเนินงานจึงจะสำเร็จตามเป้าหมายได้โดยสมบูรณ์



ทดสอบความเข้าใจ

จากเนื้อหาใน Module 1 การกำหนดเป้าหมาย ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และเป็นสิ่งที่ครูต้องตระหนักถึงความสำคัญและต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสิ่งสำคัญที่เป็นเป้าหมายของทีมรออยู่ คือการการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ครูได้รับการพัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพและเรียนรู้ได้อย่างมีความสุข ดังนั้น จึงขอทบทวน วัตถุประสงค์ความเข้าใจ ดังนี้

1. ครูที่มีความรู้ในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ควรมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. แนวทางหรือวิธีการสู่การกำหนดเป้าที่สำเร็จ คืออะไร จงยกตัวอย่าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พูน ปณ ทิโต ชีเว

Module 2 ความไว้วางใจ (3 ชั่วโมง)

โปรดอ่านแนวทางการเรียนรู้ด้วยตนเองประจำ Module 2 ความไว้วางใจ แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระและปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่กำหนด

ตัวบ่งชี้

1. การเปิดเผยและซื่อสัตย์
2. มีความน่าเชื่อถือ
3. มีความสามารถและมีศักยภาพ
4. แสดงความเห็นอกเห็นใจสมาชิกในองค์กร
5. สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

บทนำ

การที่สมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำและกล้าตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่างๆในทีมให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพรวมถึง การเต็มใจยินยอมหรือเชื่อมั่นของผู้ที่ไว้วางใจต่อผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในลักษณะความสัมพันธ์ที่จะดำเนินต่อไปในการที่จะให้ผู้ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจได้กระทำทุกวิถีทางในการปกป้องผลประโยชน์ และไม่เอารอดเอาเปรียบผู้ที่ไว้วางใจซึ่งไม่สามารถทำเองได้

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และความตระหนักในความไว้วางใจ

เนื้อหาสาระ

1. การศึกษาเนื้อหาความไว้วางใจ
2. องค์ประกอบของความไว้วางใจ

กิจกรรมการเรียนรู้

1. ศึกษาความรู้ในเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองทำความเข้าใจในแต่ละเรื่องตามลำดับ
2. ปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรมที่ 1
3. ศึกษาความรู้เพิ่มเติมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ใบกิจกรรมที่ 1
2. เอกสารตามบรรณานุกรมใน Module 2
3. เครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการอภิปราย
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. ทดสอบความเข้าใจ

1. ความไว้วางใจ

การศึกษาเกี่ยวกับความไว้วางใจในหลายสาขาวิชาทั้งมานุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมองค์กร ศาสตร์เกี่ยวกับองค์กร จิตวิทยาและสังคมวิทยา การศึกษาที่หลากหลายที่สนใจ ปัญหาคล้าย ๆ กันจากแนวความคิดที่ต่างกัน (Lewicki, McAllister, & Bies, 1998; Rousseau, Stikin, Burt, & Camerer, 1998) โดยที่แนวความคิดความไว้วางใจได้มีนักวิชาการสนใจศึกษา ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 (Creed & Miles, 1996) ซึ่งในยุคแรกนักวิจัยเกี่ยวกับ ความไว้วางใจในองค์กร สนใจ ศึกษาความมุ่งหมายและแรงจูงใจความไว้วางใจ ปัจจุบันนักวิจัยมุ่งสนใจ ต่อพฤติกรรม (Lewicki et al., 1998) ความไว้วางใจเป็นความรู้ที่กว้างขวาง ทั้งเป็นแนวคิดที่สำคัญ ในการศึกษาเพราะความ ไว้วางใจ สร้างความร่วมมือของมนุษย์และเป็น กุญแจสำคัญ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ องค์กร

Lewicki and Bunker (1996) เสนอว่า การศึกษาความไว้วางใจอาจจะต้องจำแนก ความ ไว้วางใจในโมทัศน์ที่แตกต่าง เช่น บุคคล ระหว่างบุคคลหรือองค์กร นอกจากนี้การศึกษาของ Luhman (1979) กล่าวถึงความไว้วางใจในหลายมิติโดย เสนอองค์ประกอบของความไว้วางใจ 2 องค์ประกอบ คือ ความไว้วางใจระหว่างบุคคล (interpersonal trust) (พนักงานกับพนักงาน และ พนักงานกับผู้บังคับบัญชา) และความไว้วางใจในระบบ (system trust) (ระหว่างพนักงานกับ องค์กร) (Perry & Mankin, 2007)

ความหมายของความไว้วางใจ

ความไว้วางใจ หมายถึง ความตั้งใจกระทำต่อผู้อื่นบนพื้นฐานความคาดหวังเชิงบวกที่ เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล ภายใต้เงื่อนไขของความเสี่ยงและการพึ่งพากัน (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) ความไว้วางใจ ในที่ทำงานมีอยู่สองรูปแบบ คือ ความตั้งใจต่อความไว้วางใจและ ความเปิดเผยต่อผู้อื่น (Gillespie & Dober, 2003) ความไว้วางใจเป็นทั้งความเชื่อ (belief) การ ตัดสินใจ (decision) และการกระทำ (action) (Dietz, Hartog, & Deanne, 2006)

Rotter (1971) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า เป็นความคาดหวังต่อบุคคลเป็นที่ นำเชื่อถือทั้งด้านคำพูด การกระทำ คำมั่นสัญญา จากการเขียนหรือใช้ข้อความของบุคคลหรือกลุ่มซึ่ง จะสามารถทำให้เกิดความไว้วางใจ

Golembiewski and McConkie (1975) นิยามความหมายของความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจแสดงถึงความพึ่งพาอาศัยกันหรือความมั่นใจในบางสถานการณ์ ความไว้วางใจสะท้อนให้เห็นความคาดหวังผลลัพธ์ทางบวก ความไว้วางใจแสดงถึงความเสี่ยงบางประการต่อความคาดหวังของสิ่งที่ได้รับและความไว้วางใจแสดงถึง บางระดับของความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์

Cook and Wall (1980) กล่าวว่าความไว้วางใจเป็นความเชื่อมั่นต่อเจตนาของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร รวมทั้งความมั่นใจในความสามารถของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

McAllister (1995) ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า เป็นสิ่งที่คุณคณมีความมั่นใจและตั้งใจที่จะกระทำการที่อยู่บนพื้นฐานของคำพูด การกระทำ และการตัดสินใจ ของบุคคลอื่น

Mishra (1996) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจไว้ว่า เป็นความเต็มใจของบุคคลที่มีความมั่นคงต่อบุคคลอื่น โดยมีความเชื่อว่าบุคคลนั้นเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีความเปิดเผย ให้ความสนใจห่วงใย และให้ความน่าเชื่อถือ

Robinson (1996) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นความคาดหวังในทางบวก ต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นคำพูด การกระทำ หรือการตัดสินใจที่จะกระทำตามสมควรแล้วแต่โอกาส

Whitney (1996) ได้กล่าวถึงความไว้วางใจว่า หมายถึง ความเชื่อ ความมั่นใจในความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรมในบุคคลหรือสิ่งใด ๆ

Marshall (2000) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นผลสะท้อนที่เกิดจากความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ของบุคคลที่มีต่อลักษณะและความสามารถของบุคคลอื่น จากการประมวลค่านิยมของนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยเห็นว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความรู้สึกและการกระทำ (แสดงออก) ของบุคคลที่แสดงถึงความมั่นใจ ความเชื่อมั่นและการสนับสนุนต่อบุคคล (ผู้บังคับบัญชา) และองค์กร

ความสำคัญของความไว้วางใจ

ความไว้วางใจเป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์กรเพื่อประสิทธิผลขององค์กร ผลลัพธ์ทางบวกของการทำงานเป็นผลสืบเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของความไว้วางใจ ภายในองค์กรส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตของพนักงานและความผูกพันกับองค์กรอย่างเข้มแข็ง (Nyhan & Marlowe, 1997) สำหรับงานวิจัยอื่น ๆ แสดงถึงผลพวงหลักของความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมและผลงานในหลายด้าน ทั้งการสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูล ความขยัน การยุติความขัดแย้ง ความผูกพัน รวมทั้งผลงานส่วนบุคคลและผลงานของหน่วยงาน (Laka-Mathebula, 2004; Korsgaard, Brodt, & Whitener, 2002) มีผลการวิจัย ที่สอดคล้องกันว่า ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญและมีประโยชน์ต่อกิจกรรมของ

องค์การทั้งทีมงาน ผู้นำ การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน แรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง (Elangovan & Shapiro, 1998; Mayer et al., 1995)

ทศวรรษที่ผ่านมาประเด็นความไว้วางใจมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น รวมทั้ง เป็นเรื่องสำคัญในทฤษฎีองค์การและการวิจัย (Bijlsma & Koopman, 2003; Kramer, 2006) ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งทำให้องค์การดำรงอยู่และประสบผลสำเร็จ เนื่องจากการทำงานร่วมกันต้องพึ่งพาอาศัยกัน แนวโน้มในปัจจุบันมีความหลากหลายขององค์ประกอบในการทำงานมากขึ้น ความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในองค์การมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ความไว้วางใจเป็นแหล่งทรัพยากรที่มาจากความร่วมมือเป็นพื้นฐาน (Shaw, 1997) และความไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคคลในองค์การ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพต่อองค์การ (Reynolds, 1997) ซึ่งความไว้วางใจเปรียบเสมือนหมุดหรือสลักที่ยึดส่วนต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถเอื้ออำนวยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย พร้อมกับความเจริญเติบโตขององค์การ หากองค์การใดปราศจากความไว้วางใจของบุคคล ในองค์การจะทำให้เสียเวลา เสียทรัพยากรในการบริหารจัดการเป็นจำนวนมากกว่าองค์การจะประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งความไว้วางใจมีความสำคัญ ในหลายทางและเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นในทุกประเภทในสัมพันธภาพของมนุษย์ ซึ่งยังผลให้เกิดความราบรื่นและเกิดคุณค่าในการแลกเปลี่ยนต่าง ๆ ในวิธีการที่มีประสิทธิภาพ (Good as cited in Mayer et al., 1995; Luhman as cited in Mayer et al., 1995) กล่าวว่าการไว้วางใจเป็นพื้นฐานของความคาดหวังในพฤติกรรมของบุคคลอื่น เข้าใจผู้อื่นอย่างชัดเจนและเห็นได้ชัด

ความไว้วางใจเป็นส่วนผสมอันมหัศจรรย์ในชีวิตองค์การ กล่าวคือ เป็นน้ำมันหล่อลื่นที่ลดความฝืด เป็นตัวเชื่อมส่วนที่แตกต่างกันเข้าไว้ด้วยกัน เป็นตัวเร่งให้การกระทำสะดวกขึ้น (Shea, 1994) เมื่อไม่นานมานี้ความสำคัญของความไว้วางใจได้รับความสนใจมากขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

ประการแรก คือ การเปลี่ยนแปลงและความไม่มั่นคง (Robbins, 2005) ทำให้องค์การไม่สามารถรับประกันความมั่นคงของงานในระยะยาว การเพิ่มค่าตอบแทนและบำเหน็จบำนาญได้ (Bracey & Smith, 1992; Robbins, 2005) ความไว้วางใจมีความสำคัญมากในสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลง และความไม่มั่นคงในสถานที่ทำงาน บุคคลจะต้องเปลี่ยนไปมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งระดับความไว้วางใจจะเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์ดังกล่าว Marshall (2000) และ Robbins (2005) มองว่า ความไว้วางใจมีความสำคัญเพราะเป็นความต้องการทางด้านจิตใจ บุคคลมีความต้องการการคาดคะเน ความมั่นคง การคงอยู่และมีความรู้สึกปลอดภัย

ประการที่สอง องค์การต้องการความภักดีของพนักงาน และความผูกพันเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากความไว้วางใจภายในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ความไว้วางใจจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะการที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การนั้น จะเป็นตัวกำหนดให้องค์การบรรลุเป้าหมายและรักษาสมาชิกในองค์การให้คงอยู่ กับองค์การ (Fairholm, 1994;

Robbins, 2005) โดยการสร้างความสัมพันธ์ความไว้วางใจบนพื้นฐานแห่งความซื่อสัตย์ (honesty) การยึดถือหลักคุณธรรม (integrity) และเมตตากรุณาอย่างจริงใจต่อผู้อื่น (Covey, 1989; Fairholm, 1994)

ประการที่สาม Robbins (2005) กล่าวถึง ความสำคัญของความไว้วางใจกับข้อสัญญาทางจิตวิทยาในรูปแบบใหม่ เป็นข้อตกลงที่ไม่ได้มีการเขียน ถึงสิ่งที่ผู้บริหาร หรือองค์กรไม่ได้มีการคาดหวังจากพนักงานและสิ่งที่พนักงานคาดหวังจากผู้บริหารหรือองค์กร ในแง่คิดของพนักงาน ข้อสัญญาทางจิตวิทยา คือ การรับรู้ของพนักงาน ที่คิดว่าพวกเขาจะได้รับสิทธิ์ ซึ่งเป็นผลมาจากข้อสัญญาที่องค์กรให้ไว้กับเขา ดังนั้น หากความไว้วางใจอยู่ในระดับต่ำ พนักงานมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการเผชิญความเสี่ยง มีการเรียกร้องมากขึ้น ลักษณะสังคมแบบนี้บุคคลในองค์กร จะต้องเร่งสร้างและรักษาความสัมพันธ์กันไว้ จะทำให้โอกาสที่จะไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญาน้อยลง เนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญาทำให้เกิดผลในทางลบ เช่น มีความตั้งใจน้อยลงในการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หากความไว้วางใจอยู่ในระดับสูงจะทำให้การปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร โดย Mink et al. (1993) เห็นว่า ความไว้วางใจเป็นข้อสัญญา (contract trust) คือ ความเชื่อมั่นที่คาดหวังว่าคุณจะทำในสิ่งที่เขาพูดและกระทำ ซึ่งเป็นมิติที่สำคัญ เช่น ผู้นำสร้างให้บุคลากรเชื่อมั่นและคาดหวังว่าสัมพันธภาพของบุคลากรกับผู้นำ จะเป็นสิ่งที่สามารถคาดคะเนในการทำงานของเขาได้

ประการถัดมา คือ พื้นฐานของสัมพันธภาพ การทำงานร่วมกันต้องมีสัมพันธภาพซึ่งกันและกัน ถ้าความไว้วางใจในการทำงานลดน้อยลงจะทำลายสัมพันธภาพ เช่น เกิดความขัดแย้งที่สูงขึ้น ผลผลิตต่ำลง และการที่สถานที่ทำงานมีความไว้วางใจโดยมีระดับของความซื่อสัตย์ การยอมรับและเคารพซึ่งกันและกัน จะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพของงาน ความมีคุณค่าแห่งตนเองและมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้น (Marshall, 2000) เห็นว่า ความไว้วางใจเป็น แนวคิดที่ซับซ้อนเป็นสัมพันธภาพระหว่างคนสองคนอย่างสม่ำเสมอ ๆ ไม่ใช่เป็นบุคลิกภาพของบุคคลบางคน เกิดขึ้นระหว่างบุคคลไม่ใช่ภายในบุคคลเท่านั้น สิ่งที่คุณกระทำเป็นผลกระทบของระดับความไว้วางใจระหว่างผู้ให้ความไว้วางใจและผู้ถูกไว้วางใจ ซึ่งเกิดจากความน่าเชื่อถือเป็นการยอมรับ และสนับสนุนผู้ที่ถูกไว้วางใจกระทำให้บุคคลอื่นโดยการเปิดเผยความคิด ความรู้สึกและปฏิกิริยา (Johnson, 1997) อีกทั้งโครงสร้างความสัมพันธ์รูปแบบใหม่ ความไว้วางใจเป็นสารหล่อลื่นให้เกิดความราบรื่น มีการประสานกันอย่างดีในองค์กร โดยจัดความขัดแย้งทางความคิด การบริหารในยุคปัจจุบันต้องการความไว้วางใจเพื่อเป็นหลักประกันที่สำคัญขององค์กร (Robbins, 2005) ส่วน Mink, Owen, and Mink (1993) มองว่า เป็นความไว้วางใจ โดยการเปิดเผยตนเอง ตัวชี้วัดที่สำคัญของระดับความไว้วางใจ คือ สัมพันธภาพ ถ้าขาดการเปิดเผยก็จะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ และสัมพันธภาพไม่ดี นอกจากนี้ความไว้วางใจเป็นความเต็มใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

และมีการเปิดเผยตอบสนอง ความต้องการของตนเอง สมาชิกทีม และองค์การReynolds (1997) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นวิถีทางหนึ่งของการสะท้อนสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในองค์การและเป็นสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลที่สำคัญ แสดงถึง ความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวในสัมพันธ์ภาพกับความไว้วางใจ การตอบสนองต่อความไว้วางใจมี 3 ประการ ดังนี้ ประการแรก ความไว้วางใจต้องใช้เวลาในการ ไว้วางใจจะใช้เวลานานแต่อาจจะใช้เวลาสั้นก็ได้ โดยต้องมี เป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจนและไม่มีกรลงโทษจะทำให้ความไว้วางใจพัฒนาได้เร็วขึ้นซึ่งเป็นความท้าทายของผู้นำ ประการที่สอง ความต้องการความไว้วางใจต้องมีความอดทน ความไว้วางใจในองค์การต่ำก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ ถ้าความไว้วางใจในองค์การสูง จะทำให้บุคลากรทุกคนมีมาตรฐานในการทำงานที่สูง และสุดท้าย คือ ความไว้วางใจต้องใช้ทักษะและการฝึกปฏิบัติซึ่ง การพัฒนาทักษะและจิตใจ เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อสัมพันธ์ภาพความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน

ประการถัดมา Marshall (2000) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความไว้วางใจโดยมอง ความเป็นธรรมชาติของมนุษย์และกฎแห่งธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งหมายถึงการดำรงชีวิตด้วยความจริง ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่จำเป็น มนุษย์ต้องการการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นความต้องการทางด้านชีววิทยา เมื่อกำเนิดขึ้นมาในโลกความไว้วางใจก็เป็นสิ่งที่จำเป็นทางด้านร่างกาย เนื่องจากเมื่อเกิดขึ้นมากก็จะพบกับความไม่มั่นคง ไม่มีสิ่งปกคลุมร่างกายและได้รับความเสี่ยงซึ่งไม่ได้มีการคำนึงถึงความประมาทนี้ แต่ความไว้วางใจจะต้องมีความซื่อสัตย์และให้การดูแล ถ้าสิ่งเหล่านี้ไม่เกิดขึ้นความไว้วางใจก็จะถูกทำลาย เมื่อเจริญเติบโตขึ้นความไว้วางใจไม่สูญหายไป แต่ระดับของความไว้วางใจจะอยู่ในรูปของ ประสบการณ์และเป็นเหตุการณ์ที่ดำเนินต่อมา โดย Mink et al. (1993) มองว่า ความไว้วางใจเป็นเรื่องทางกายภาพ บุคคลรู้สึกว่าร่างกายและจิตใจ เป็นสิ่งที่ต้องปลอดภัย เมื่อรู้สึกไม่มั่นใจว่าจะได้รับความปลอดภัย บุคคลจะเริ่มเกิดความไม่มั่นคงและวิตกกังวลเกี่ยวกับ ความปลอดภัยซึ่งจะส่งผลต่อ การปฏิบัติงาน

ความสำคัญของความไว้วางใจประการสุดท้าย คือ การเคารพตนเอง เป็นพื้นฐานที่บุคคลจะต้องปฏิบัติในแต่ละวัน บุคคลจะมีความรู้สึกที่ดี ถ้าบุคคลให้ความ ไว้วางใจและสามารถไว้วางใจผู้อื่น บุคคลที่มีความเคารพตนเองต่ำขึ้นอยู่กับทิศทาง ความกลัวและอาจจะมีความต้องการที่ยินยอมผู้อื่นมาก ระดับของการเคารพตนเองจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของสัมพันธ์ภาพการทำงาน (Marshall, 2000)

นอกจากนี้ ความไว้วางใจมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากความไว้วางใจเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จของศตวรรษที่ 21 (Healey, 2007) ส่งผลต่อรายได้และกำไรในทุกระดับขององค์การ (Davis, Schoorman, Mayer, & Tan, 2000) รวมทั้งความไว้วางใจของ พนักงานส่งผลต่อ ผลการปฏิบัติงานงาน การคงอยู่ในองค์การของพนักงาน ความตั้งใจที่สนับสนุนและมุ่งมั่นต่อความเปลี่ยนแปลง และการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ (Brown, n.d.) ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลาย

ท่านที่กล่าวถึงผลของความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน การเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร ความผูกพันกับองค์กร การลาออกจากองค์กรและผลการปฏิบัติงาน (Deluga, 1995; Dirks & Ferrin, 2001; Flaherty & Pappas, 2000; Robinson, 1996) นอกจากนี้ (Dirks & Ferrin, 2002) ศึกษาวิจัย ความไว้วางใจ โดยวิธีการ Meta-Analysis พบว่า ผลของความไว้วางใจส่งผลต่อทัศนคติ ประกอบด้วย ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร ความเชื่อในสารสนเทศ และการลาออกที่ลดลง การเป็นพนักงานที่ดีและผลการปฏิบัติงาน

2. องค์ประกอบของความไว้วางใจ

องค์ประกอบ หรือปัจจัยที่มีผลต่อความไว้วางใจ ประกอบด้วย การยึดถือหลักคุณธรรม ซึ่งรวมถึง ความเปิดเผย (openness) และความซื่อสัตย์ (honesty) ความเมตตากรุณา สมรรถนะและความสามารถพยากรณ์ได้ ดังนั้น ปัจจัยที่มีผลต่อความไว้วางใจมี 4 ปัจจัย คือ การยึดถือหลักคุณธรรม ความเมตตากรุณา สมรรถนะและความสามารถพยากรณ์ได้สามารถอธิบายได้ ดังนี้

การยึดถือหลักคุณธรรม

ความสัมพันธ์ระหว่างการยึดถือหลักคุณธรรมและความไว้วางใจเกี่ยวข้องกับความเข้าใจของผู้ให้ความไว้วางใจ (trustor) ต่อผู้ได้รับความไว้วางใจ (trustee) ว่าเป็นผู้ยึดมั่นต่อหลักการที่ผู้ให้ความไว้วางใจ ยอมรับความเชื่อว่าคุณได้รับความไว้วางใจ เป็นผู้มีคุณธรรมอย่างยิ่งยวด (Mayer et al., 1995) โดย Mayer et al. (1995) เห็นว่า ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ สอดคล้องกับ Butler (1991) ว่า การยึดถือหลักคุณธรรม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ Dietz et al. (2006) ทบทวนวรรณกรรม พบว่า การยึดถือหลักคุณธรรมเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจและเป็นปัจจัยที่พบบ่อยที่สุด ปัจจัยนี้ครอบคลุมถึงความเป็นคนเปิดเผยและความซื่อสัตย์ ซึ่ง Mishra (1996) เห็นว่า ความเป็นคนเปิดเผยเป็นปัจจัยสำคัญต่อความไว้วางใจ โดย Shockley-Zalabak, Ellis, and Winograd (2000) ศึกษาโดยการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง พบว่า ความเป็นคนเปิดเผยและความซื่อสัตย์ เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Dirks and Ferrin (2002) ที่ศึกษาว่า การยึดถือหลักคุณธรรมของผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในผู้นำ ส่วน Burke et al. (2007) แสดงว่า การยึดถือหลักคุณธรรมเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ เช่นเดียวกันและเห็นว่า ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อความไว้วางใจ Shaw (1997) กล่าวว่า การยึดถือหลักคุณธรรมเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างและรักษาความไว้วางใจทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน

ความเมตตากรุณา

Mayer et al. (1995) เห็นว่า ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ โดยความเมตตากรุณา คือ สิ่งที่ได้รับจากความไว้วางใจ ได้รับความเชื่อจาก ผู้ให้ความไว้วางใจ ว่าเป็นผู้ต้องการทำความดี หลีกเลียงจากความเห็นแก่ตัวจากผลประโยชน์ ความเมตตากรุณา แสดงถึงผู้ได้รับความไว้วางใจ แสดงความรักใคร่ผูกพันบางประการต่อผู้ให้ความไว้วางใจ เช่น ผู้ได้รับความไว้วางใจแสดงความต้องการช่วยเหลือผู้ให้ความไว้วางใจ โดยมีได้หวังผลประโยชน์ตอบแทน แม้ว่าผู้ได้รับความไว้วางใจมิได้ถูกร้องขอ ความช่วยเหลือจากผู้ให้ความไว้วางใจ Mayer et al. (1995) ทบทวนวรรณกรรมพบว่า ความเมตตากรุณา เป็นปัจจัยที่พบบ่อยที่สุดเป็นอันดับสองรองจากปัจจัยการยึดถือหลักคุณธรรม รวมถึง Burke et al. (2007) และ Dietz et al. (2006) พบว่า ความเมตตากรุณา เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ เช่นกัน

สมรรถนะ

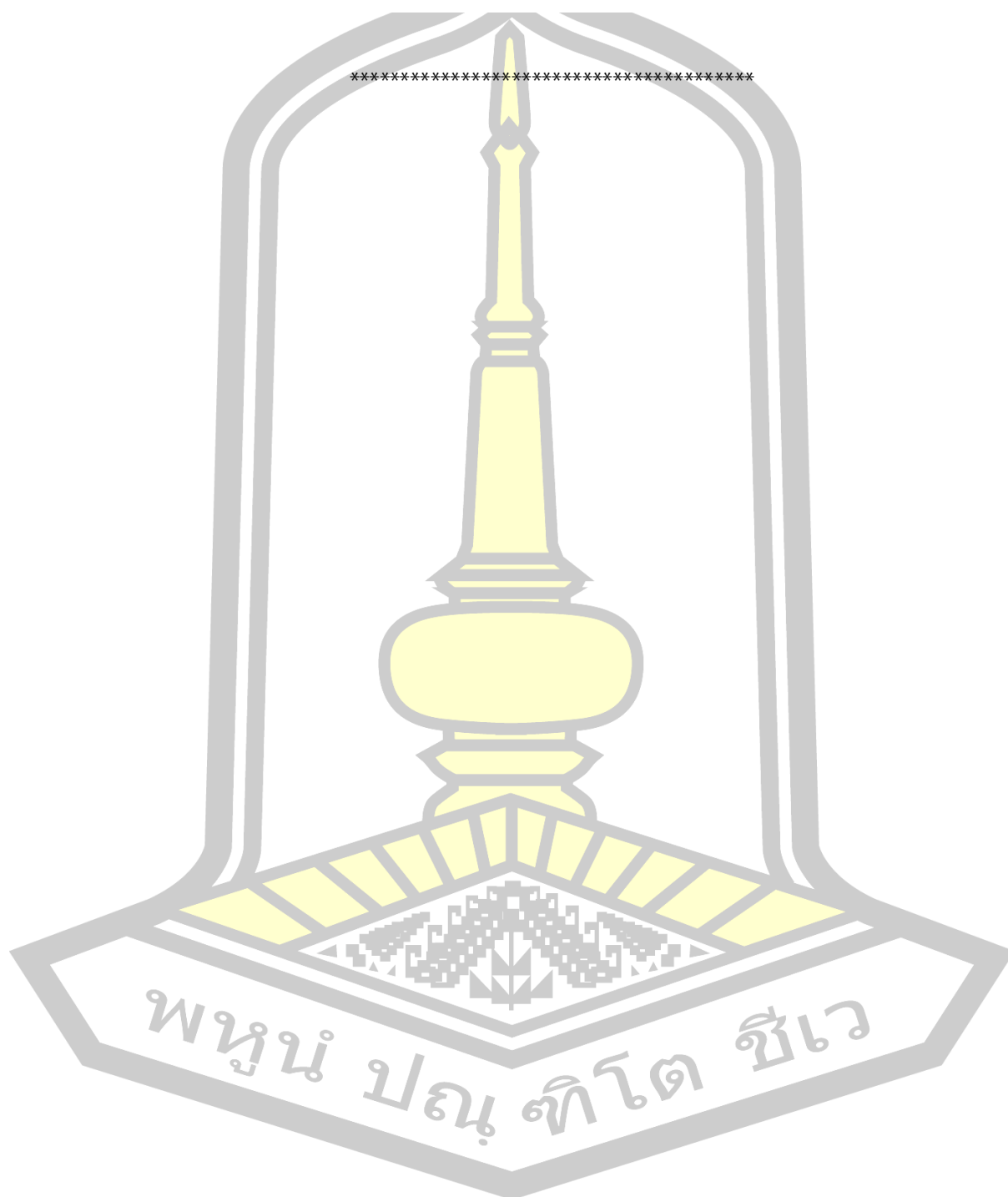
สมรรถนะ คือ ความรู้ของบุคคล ทักษะ ความสามารถ การตัดสินใจและอื่น ๆ ที่นำไปสู่ผลลัพธ์รวมทั้งการช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ (Reina & Reina, 1999) และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อผลการปฏิบัติงาน (Hartog, 2003) ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ (Dietz et al., 2006) ส่วน Mayer et al. (1995) เรียกปัจจัยนี้ว่า ความสามารถ คือ กลุ่มของทักษะ สมรรถนะและลักษณะอำนาจ ที่บุคคลมีอิทธิพล ในขอบเขตเฉพาะบางประการ ขอบเขตของความสามารถเฉพาะที่ผู้ได้รับความไว้วางใจ มีสมรรถนะสูงในเทคนิคหรือทักษะบางด้าน โดย Butler (1991) และ Mayer et al. (1995) รวมทั้ง Mishra (1996) เห็นว่า ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ อีกทั้ง Burke et al. (2007) ชี้ว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจและเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจที่ชัดเจน รวมทั้งการวิจัยของ Shockley-Zalabak et al. (2000) ทำการวิเคราะห์ โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ

ในองค์การ

ความสามารถพยากรณ์ได้

ความสามารถพยากรณ์ได้ เป็นความคงเส้นคงวาหรือความมั่นคง (Consistency) และความสม่ำเสมอของพฤติกรรม ความคงเส้นคงวาในคำพูดและการกระทำเป็นปัจจัยสำคัญเพราะช่องว่างระหว่างคำพูดและการกระทำทำให้เกิดความไม่ เป็นการสร้างความเชื่อถือ ความสามารถในการทำนายและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้และแสดงบทบาทพฤติกรรมทั้งคำพูดและการกระทำอย่างสอดคล้องกันไม่เปลี่ยนแปลง แม้ว่า จะไม่ได้ระบุว่า ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ แต่พวกเขาได้ชี้ให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถพยากรณ์ได้และความไว้วางใจ

อย่างชัดเจน ปัจจัยนี้เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ รวมถึง ความสามารถพยากรณ์ได้เป็น ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความไว้วางใจและผลงานวิจัยของ ยืนยันว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ



Module 3 การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ (2 ชั่วโมง)

โปรดอ่านแนวการเรียนรู้ด้วยตนเองประจำ Module 3 การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระและปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่กำหนด

ตัวบ่งชี้

1. มีความสมบูรณ์ ชัดเจนและถูกต้อง
2. มีความกระชับ
3. มีความพินิจพิเคราะห์/เห็นอกเห็นใจผู้อื่น
4. เป็นรูปธรรม
5. มีความสุภาพ

บทนำ

การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ เป็นการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้ครูได้นำเทคนิควิธีการไปใช้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และความตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ในสถานศึกษา

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์
2. ความสำคัญของการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์

กิจกรรมการเรียนรู้

1. ศึกษาความรู้ในเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองทำความเข้าใจในแต่ละเรื่องตามลำดับ
2. ปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรมที่ 1
3. ศึกษาความรู้เพิ่มเติมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ใบกิจกรรมที่ 1
2. เอกสารตามบรรณานุกรมใน Module 3
3. เครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการอภิปราย
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. ทดสอบความเข้าใจ

1. ความเป็นมาของการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์

การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิต มนุษย์จำเป็นต้องติดต่อสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา การสื่อสารจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งนอกเหนือจากปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์ การสื่อสารมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์มาก การสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นยุคโลกาภิวัตน์ เป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารมีประโยชน์ทั้งในแง่บุคคลและสังคม การสื่อสารทำให้คนมีความรู้และโลกทัศน์ที่กว้างขวางขึ้น การสื่อสารเป็นกระบวนการที่ทำให้สังคม เจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้มนุษย์สามารถสืบทอดพัฒนา เรียนรู้ และรับรู้วัฒนธรรมของตนเองและสังคมได้ การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศ สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าแก่ชุมชน และสังคมในทุกด้าน

2. ความหมายของการสื่อสาร

คำว่า การสื่อสาร (Communications) มีที่มาจากรากศัพท์ภาษาละตินว่า Communis หมายถึง ความเหมือนกันหรือร่วมกัน การสื่อสาร (Communication) หมายถึงกระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น ความต้องการจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อต่าง ๆ ที่อาจเป็นการพูด การเขียน สัญลักษณ์อื่นใด การแสดงหรือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ไปยังผู้รับสาร ซึ่งอาจจะใช้กระบวนการสื่อสารที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม หรือความจำเป็นของตนเอง และคู่สื่อสาร โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและมีปฏิริยาตอบสนองต่อกัน บริบททางการสื่อสารที่เหมาะสมเป็น ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผล

3. ความสำคัญของการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์

การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญ ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหาร เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้ โดยตลอดเป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจผลงาน ฯลฯ การสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตนเองพอ ๆ กับทักษะในการบริหารงาน
2. เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน นำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่างๆและกับพนักงานโดยรวม
3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่งกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจ หากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถามกล้าที่จะออกความคิดเห็น ท้วงติง และช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากขึ้น

4. ช่วยให้เกิดการปฏิบัติภารกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้และประสานงานทำให้ทุก ๆ หน่วยงานทำงานในหน้าที่ของตนไปอย่างคล่องจงกับการทำงานหน่วยงานอื่นๆสะดวกมากขึ้นสำหรับผู้จัดการในการบริหารงานองค์การและความรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหวความต้องการของหน่วยงานอื่น ๆ จะทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรขององค์การทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสาร ยอมรับไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์ คิดที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นำองค์การไปสู่ความเจริญ การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ว่าคนนั้นจะอยู่ในระดับใดขององค์การยอมทำให้ผู้ที่ได้รับเกิดความภาคภูมิใจ

4. องค์ประกอบของการสื่อสาร

การสื่อสารที่ดี เพื่อให้สามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมประกอบด้วย 7C's Model for Communication โดยมีรายละเอียดดังนี้

C1- Complete มีความสมบูรณ์ครบถ้วน การสื่อสารที่ดี สารที่ส่งควรมีความครบถ้วนสมบูรณ์เสียก่อน ที่จะส่งออกไปยังผู้รับสาร เพื่อให้เข้าใจจุดมุ่งหมายของการสื่อสารตรงกัน การสื่อสารที่สมบูรณ์จะช่วยให้

- ช่วยพัฒนาองค์กร ให้ทุกคนเห็นเป้าหมายและทิศทางที่ตรงกัน
- นอกจากนี้ยังประหยัดค่าใช้จ่ายเนื่องจากไม่มีข้อมูลที่สูญหายและไม่มี

ค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการถ่ายทอดข้อความพิเศษหากการสื่อสารเสร็จสมบูรณ์

- การสื่อสารที่สมบูรณ์จะให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่มีข้อสงสัยใด ๆ ในใจของผู้รับสาร
- การสื่อสารที่สมบูรณ์จะช่วยให้การตัดสินใจได้ดีขึ้นโดยผู้รับสาร/ผู้อ่าน/ผู้รับ

ข้อความตามที่ได้รับข้อมูลที่ต้องการและสำคัญทั้งหมด

C2 - Conciseness กระชับ การสื่อสารที่ดีไม่จำเป็นจะต้องเขียนหรือพูดยาวๆหรือต้องปริมาณมาก ๆ แต่การสื่อสารที่ดีควรพูดหรือเขียนให้มีความสั้นกระชับ ลักษณะของการสื่อสารให้กระชับ เน้นเนื้อหาและข้อความที่สำคัญเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการใช้คำที่มากเกินไปโดยไม่มีเจตนาจำเป็น ข้อความที่กระชับไม่ซ้ำซ้อนกันจะช่วยให้ประหยัดเวลาและประหยัดค่าใช้จ่าย รวมทั้งดึงดูดผู้รับสารได้มากขึ้น ไม่เยิ่นเย้อยืดเยื้อยาวนาน

C3 - Consideration - พินิจพิเคราะห์/เห็นอกเห็นใจผู้อื่น การสื่อสารที่ดี ต้องพิจารณาถึงมุมมองของผู้รับสารในด้านความคิด ความเชื่อ ระดับการศึกษา พยายามทำความเข้าใจผู้รับสาร ความต้องการ อารมณ์ และปัญหาของเขา เข้าไปนั่งในใจของผู้รับสาร เหมือนกับการ "เข้าไปสวมรองเท้าของคนอื่น" แล้วปรับเปลี่ยนถ้อยคำให้เหมาะสมกับผู้รับสาร ซึ่งจะก่อให้เกิดอารมณ์และปฏิกิริยาเชิงบวกกลับมา

C4 –Clarity ชัดเจน การสื่อสารไม่ว่าจะด้วยการพูด การเขียน จะต้องเป็นการสื่อสารที่มีความชัดเจน เรียบง่าย เมื่อสื่อสารออกไปแล้ว ผู้รับสารต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนเช่นเดียวกับผู้ส่งสาร ความชัดเจนในการสื่อสารมีคุณสมบัติดังนี้ทำให้เข้าใจง่ายขึ้น ความชัดเจนและความคิดที่สมบูรณ์ จะช่วยเพิ่มความหมายของข้อความ เหมาะสม และเห็นเป็นรูปธรรม

C5 - Concrete เป็นรูปธรรม การสื่อสารแบบชัดเจนและเป็นรูปธรรม ด้วยข้อความประกอบด้วยข้อเท็จจริงและตัวเลขที่ชัดเจน ช่วยเพิ่มความมั่นใจ ซึ่งจะทำให้ไม่ถูกตีความผิดๆ

C6 - Courtesy สุภาพ การสื่อสารที่สุภาพ เป็นมารยาทอย่างหนึ่งในการแสดงออกถึงความคิด และความรู้สึกของผู้ส่งสาร ที่จะถึงผู้รับสาร ดังนั้น จึงควรให้เคารพสิทธิของผู้รับสารที่จะได้สารที่ดี มีความสุภาพ โดยการคำนึงถึงมุมมองทั้งสองฝ่ายรวมทั้งความรู้สึกของผู้รับข้อความด้วย

C7- Correct –ถูกต้อง ความถูกต้องเป็นสิ่งที่ผู้ส่งสารควรพิจารณา และตรวจสอบก่อนที่จะส่งสารออกไป ว่าสารที่ผู้ส่งสารต้องการจะสื่อสารออกไป เป็นข้อมูลข่าวสารที่มีความถูกต้อง ชัดเจนหรือไม่ หากไม่ถูกต้องควรแก้ไขให้ถูกต้องก่อนที่จะส่งสารออกไป ความถูกต้องของการสื่อสาร หมายถึงไม่มีข้อผิดพลาดทั้งทางไวยากรณ์ในการสื่อสารและข้อเท็จจริง การสื่อสารที่ถูกต้องมีคุณสมบัติดังนี้

- ข้อความถูกต้อง และใช้ในเวลาที่ถูก
- ใช้ระดับภาษาที่เหมาะสม
- มีความแม่นยำและความถูกต้องของข้อเท็จจริงและตัวเลขที่ใช้ในข้อความ หากการสื่อสารถูกต้องจะช่วยเพิ่มระดับความเชื่อมั่นของผู้รับสารได้



Module 4 การมีส่วนร่วม (3 ชั่วโมง)

โปรดอ่านแนวการเรียนรู้ด้วยตนเองประจำ Module 4 การมีส่วนร่วม แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระและปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่กำหนด

บทนำ

การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกิจกรรมของทีม ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้าย รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการประเมินผลการทำงานของทีม การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็น หรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง ส่วนร่วมในด้านต่างๆ เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก ตัวอย่างในการจัดการประชุม สมาชิกบางคนอาจเตรียมรายงาน เอกสาร การเสนอผลงาน ขณะที่บางคนจัดห้องประชุมเตรียมเครื่องมือ ไมโครโฟน และเทปบันทึกเสียง เป็นต้น การมีส่วนร่วมสร้างความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของทีมทำให้เกิดความร่วมมือ และความทุ่มเทในการทำงาน ส่งผลให้เกิดผลดีต่อการทำงานเป็นทีม เพราะนอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันแล้ว ยังเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และความตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของการมีส่วนร่วม
2. รูปแบบการจัดกิจกรรมของการมีส่วนร่วม

กิจกรรมการเรียนรู้

1. ศึกษาความรู้ในเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองทำความเข้าใจแต่ละเรื่องตามลำดับ
2. ปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรมที่ 1
3. ศึกษาความรู้เพิ่มเติมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ใบกิจกรรมที่ 1
2. เอกสารตามบรรณานุกรมใน Module 4
3. เครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการอภิปราย
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. ทดสอบความเข้าใจ

1. ความหมายของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กิจกรรมของทีม ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้าย รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการ ประเมินผลการทำงานของทีม การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็น หรืออภิปราย อย่างกว้างขวาง ส่วนร่วมในด้านต่างๆ เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก ตัวอย่างในการจัดการประชุม สมาชิกบางคนอาจเตรียมรายงาน เอกสาร การเสนอผลงาน ขณะที่บางคนจัดห้องประชุมเตรียม เครื่องมือ ไมโครโฟน และเทปบันทึกเสียง เป็นต้น การมีส่วนร่วมสร้างความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่ง ของทีมทำให้เกิดความร่วมมือ และความทุ่มเทในการทำงาน ส่งผลให้เกิดผลดีต่อการทำงานเป็นทีม เพราะนอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันแล้ว ยังเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

ประพันธ์พงษ์ ชิมพงษ์ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วม เป็นผลมาจากการเห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความต้องการและทิศทางการเปลี่ยนแปลง ความเห็นพ้องต้องกันนั้นจะมีมากพอจนเกิดความคิดริเริ่มโครงการเพื่อ การปฏิบัติการ กล่าวคือ ต้อง เป็นการเห็นพ้องต้องกันของคนส่วนใหญ่ที่จะเข้าร่วม ปฏิบัติการนั้น และเหตุผลที่คนมาร่วม ปฏิบัติการได้จะต้องตระหนักว่าการปฏิบัติการ ทั้งหมดโดยกลุ่ม หรือในนามของกลุ่มหรือกระทำการ ผ่านองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้อง เป็นเสมือนตัวที่ทำให้การปฏิบัติการบรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงที่ ต้องการ

ลักษณะของการมีส่วนร่วม

ธนาภรณ์ เมทนิสตุติ (2543) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะแนวทางของการมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การร่วมคิด หมายถึง การมีส่วนร่วมในการประชุมปรึกษาหารือในการวางโครงการ วิธีการติดตามผล การตรวจสอบและการดูแลรักษา เพื่อให้กิจกรรม โครงการสำเร็จผลตาม วัตถุประสงค์
2. การร่วมตัดสินใจ หมายถึง เมื่อมีการประชุมปรึกษาหารือเรียบร้อยแล้ว ต่อมาจะต้อง ร่วมกันตัดสินใจเลือกกิจกรรมหรือแนวทางที่เห็นว่าดีที่สุดหรือเหมาะสม ที่สุด
3. การร่วมปฏิบัติตามโครงการ หมายถึง การเข้าร่วมในการดำเนินงานตาม โครงการ ต่างๆ เช่น ร่วมออกแรง ร่วมบริจาคทรัพย์ เป็นต้น
4. การร่วมติดตามและประเมินผลโครงการ หมายถึง เมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้ว ได้เข้า มามีส่วนร่วมในการตรวจตราดูแล รักษาและประเมินผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจาก โครงการ

มณฑล จันทร์แจ่มใส (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วม ของบุคคลจะต้องมีและเกิดขึ้นมาโดยตลอด ทั้งนี้เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการมีส่วนร่วม ในการวางแผน

โครงการ การบริหารจัดการดำเนินงานตามแผน การเสียสละกำลังแรงงานของคุณตลอดจนวัสดุ อุปกรณ์ กำลังเงินหรือทรัพยากรที่มีอยู่

ประชุม สุวดี (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะเงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของคุณ เกิดจากพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. เป็นบุคคลที่จะต้องมีความสามารถที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้มี ศักยภาพที่จะเข้าร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อาทิเช่น จะต้องมีสามารถในการ ค้นหาความต้องการ วางแผนการบริหารจัดการ การบริการองค์กรตลอดจนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
2. เป็นบุคคลที่มีความพร้อมที่จะเข้ามามีส่วนร่วม กล่าวคือ ผู้นั้นจะต้องมีสภาพ ทางเศรษฐกิจวัฒนธรรม และ ภายภาพที่เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมได้
3. เป็นบุคคลที่มีความประสงค์จะเข้าร่วม กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความเต็มใจสมัคร ใจที่จะ เข้าร่วมถึงเห็นผลประโยชน์ของการเข้าร่วม จะต้องไม่ เป็นการบังคับหรือ ผลักดันให้เข้าร่วม โดยที่ตนเองไม่ประสงค์จะเข้าร่วม
4. เป็นบุคคลที่ต้องมีความเป็นไปได้ที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ เป็นผู้มีโอกาสที่จะ เข้าร่วมซึ่ง ถือว่าเป็นการกระจายอำนาจให้กับบุคคลในการตัดสินใจ และกำหนด กิจกรรมที่ตนเองต้องการใน ระดับที่เหมาะสม บุคคลจะต้องมีโอกาสและความเป็นไป ได้ที่จะจัดการด้วยตนเอง

ลักษณะของการมีส่วนร่วม หมายถึงการร่วมคิดการร่วมตัดสินใจร่วมปฏิบัติตามโครงการ ร่วมติดตามและประเมินผลโครงการ การเสียสละกำลังแรงงานของคุณ ตลอดจนวัสดุ อุปกรณ์ กำลังเงินหรือทรัพยากรที่มีอยู่ด้วยความเต็มใจและสมัครใจ

2.องค์ประกอบของการมีส่วนร่วม

ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้ มงคล จันทร์ส่อง (2544) ได้กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนของการมีส่วนร่วมของคุณ ประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วมจะต้องมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนการให้คุณเข้าร่วม กิจกรรมจะต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะทำกิจกรรมนั้นๆ ไปเพื่ออะไรผู้เข้าร่วม กิจกรรมจะได้ตัดสินใจดีกว่าควรจะเข้าร่วมหรือไม่
2. การมีส่วนร่วมต้องมีกิจกรรมเป้าหมาย การให้คุณเข้ามามีส่วนร่วมใน กิจกรรมจะต้องระบุลักษณะของกิจกรรมว่ามีรูปแบบและลักษณะอย่างไร เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม สามารถตัดสินใจได้ว่า จะเข้าร่วมกิจกรรมหรือไม่

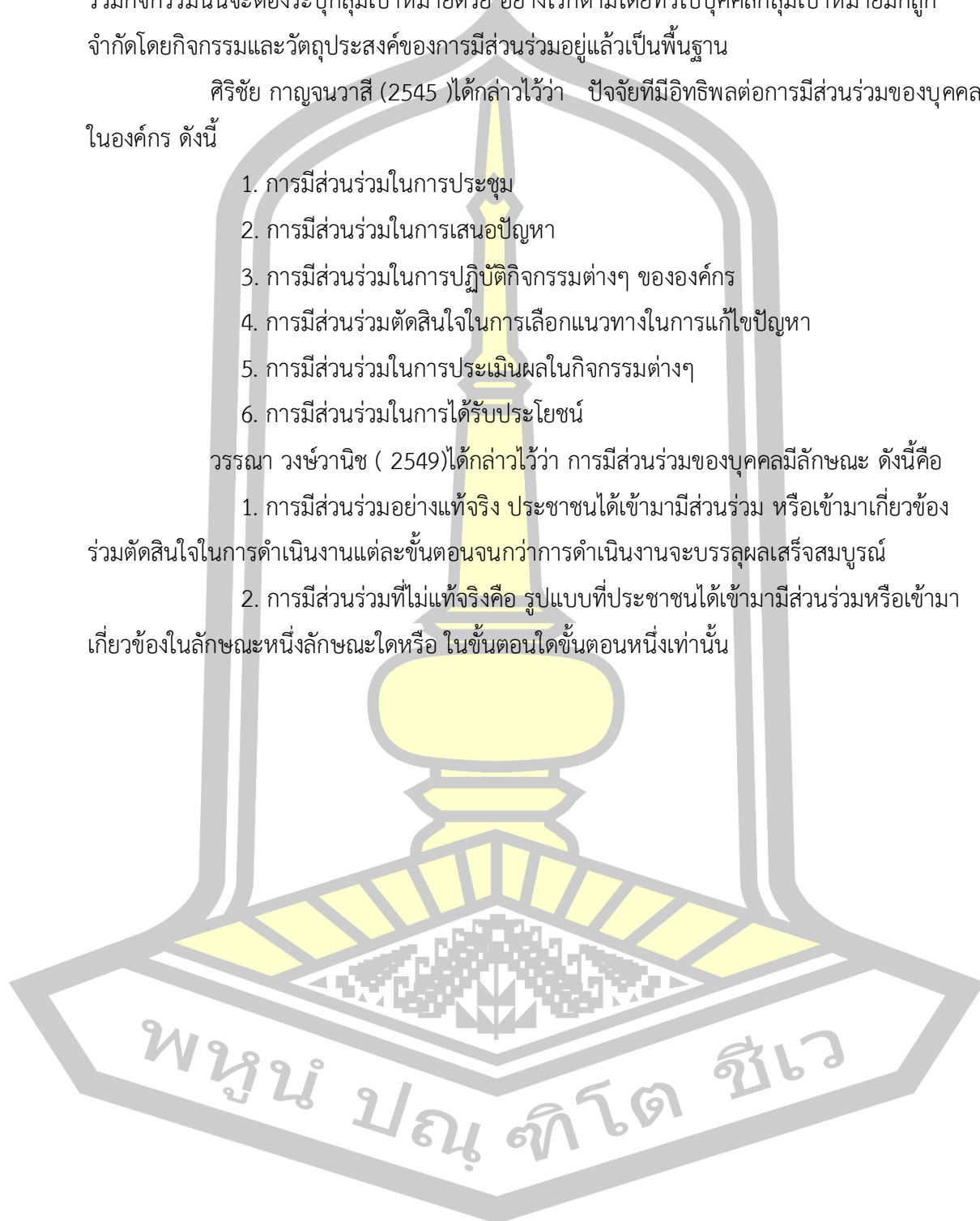
3. การเข้าร่วมจะต้องมีบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมาย การที่จะให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมนั้นจะต้องระบุกลุ่มเป้าหมายด้วย อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปบุคคลกลุ่มเป้าหมายมักถูกจำกัดโดยกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมอยู่แล้วเป็นพื้นฐาน

ศิริชัย กาญจนวาสี (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการประชุม
2. การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา
3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร
4. การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา
5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในกิจกรรมต่างๆ
6. การมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์

วรรณภา วงษ์วานิช (2549) ได้กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคคลมีลักษณะ ดังนี้คือ

1. การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม หรือเข้ามาเกี่ยวข้องกับตัดสินใจในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนจนกว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลเสร็จสมบูรณ์
2. การมีส่วนร่วมที่ไม่แท้จริงคือ รูปแบบที่ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้องกับลักษณะหนึ่งลักษณะใดหรือ ในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งเท่านั้น



Module 5 การตัดสินใจ (2 ชั่วโมง)

โปรดอ่านแนวการเรียนรู้ด้วยตนเองประจำ Module 5 การตัดสินใจ แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระและปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่กำหนด

ตัวบ่งชี้

1. ตั้งวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหา
2. ทางเลือกการแก้ปัญหาชัดเจน
3. มีการประเมินและปฏิบัติตามทางเลือก
4. มีการประเมินผลลัพธ์
5. มีการติดตาม ประเมินผล

บทนำ

การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลคิดพิจารณาเพื่อแก้ปัญหาได้อย่างมีระบบมีแนวทางในการรวบรวม ข้อมูลและกำหนดปัญหาวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดทางเลือกและการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์

เพื่อให้สามารถในการตัดสินใจได้เหมาะสมกับงาน

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของการตัดสินใจ
2. ความสำคัญของการตัดสินใจ

กิจกรรมการเรียนรู้

1. ศึกษาความรู้ในเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองทำความเข้าใจในแต่ละเรื่องตามลำดับ
2. ปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรมที่ 1
3. ศึกษาความรู้เพิ่มเติมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ใบกิจกรรมที่ 1
2. เอกสารตามบรรณานุกรม Module 5
3. เครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการอภิปราย
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. ทดสอบความเข้าใจ

1. ความหมายของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นคำที่มีความหมายตรงกับกริยาวิเศษณ์สั่งการ หรือการตัดสินใจ สั่งการตรงกับภาษาของภคภูษา Decision Making มีนักวิชาการ นักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้มากมายดังนี้
 เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์ (2543) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกหลาย ๆ ทางที่มีอยู่โดยใช้เหตุผลสนับสนุนที่ได้มาจากการรวบรวมข้อมูลและกำหนดปัญหาขึ้นและเลือกวิธีการแก้ปัญหาวิธีใดวิธีหนึ่งที่สามารถป้องกันภาวะแทรกซ้อนที่เกิดขึ้นมาได้

พูนสุข หิงคานนท์ (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจหมายถึงการพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลายทางเลือกเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์นั้นๆ

บุญใจศรีสถิตย์นรากร (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการตัดสินใจหมายถึงการพิจารณาเลือกแนวทางที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดรวมทั้งมีความเป็นไปได้สำหรับนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้หมดไปหรือลดความรุนแรงของปัญหา

2. ความสำคัญของการตัดสินใจ

รังสรรค์ วงษ์บุญ (2542) ได้กล่าวไว้ว่า หน้าที่การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญที่สุดและจำเป็นจะต้องใช้การตัดสินใจในเกือบทุกบทบาทหน้าที่ที่งานนักบริหารยอมรับว่า “การบริหาร” ก็คือ “การตัดสินใจ” ยิ่งในปัจจุบันเป็นยุคที่มีการแข่งขันสูงประกอบกับความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีทำให้องค์กรมีลักษณะที่เคลื่อนที่อยู่ตลอดเวลา (Dynamic) และมีความซับซ้อน การตัดสินใจของผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมจึงต้องทำด้วยความรวดเร็วถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ดังนั้นการตัดสินใจที่ดีจะก่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติที่มีคุณภาพ สามารถแก้ไขปัญหาได้บรรลุตามเป้าหมายลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ประหยัดเวลาแรงงานและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

ไชแสงโพธิโกสุม (2543) ได้กล่าวไว้ว่าความสำคัญของการตัดสินใจ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ความสำคัญต่อองค์กรและความสำคัญต่อผู้บริหาร ซึ่งในด้านองค์กรจะทำให้เกิดความสำเร็จของงานตามเป้าหมายขององค์กรเนื่องจากการทำงานในทุกวันบุคคลจะต้องพบกับปัญหาต่าง ๆ และทำให้เกิดโอกาสในตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งประสิทธิภาพในการตัดสินใจของบุคลากรจะส่งผลโดยตรงต่อเป้าหมายของหน่วยงาน ด้านผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงาน การตัดสินใจจะช่วยสร้างความสำเร็จของหน่วยงานตามขอบเขตความรับผิดชอบได้โดยเฉพาะผู้บริหารกลุ่มที่มีการวางแผนกำหนดนโยบาย กฎระเบียบวิธีการทำงานเมื่อผู้บริหารกลุ่มนี้ต้องเผชิญหน้ากับปัญหาจะสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วเนื่องจากมีการวางแผนไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งยังมีส่วนช่วยสร้างความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรเนื่องจากปัจจุบันการทำงานเป็นทีมถือว่าเป็นปัจจัยหลักในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

3. ประเภทของการตัดสินใจ

Barnard (1982) ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดกระบวนการตัดสินใจไว้สอดคล้องกัน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดหรือระบุ วัตถุประสงค์ (ทบทวน)
2. หาทางเลือก (สองทางหรือมากกว่า)
3. ประเมินทางเลือกในเป้าหมาย
4. จัดลำดับความสำคัญของทางเลือก
5. ตัดสินใจและกำหนดวิธปฏิบัติ

Wren (1974) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการและขั้นตอนในการตัดสินใจแบ่งออกเป็น 10 ขั้นตอนดังนี้ คือ

1. ทบทวนสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
2. ประเมินสภาพแวดล้อมของสถานการณ์นั้น
3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการแก้ไขปัญหา
4. กำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา
5. จัดลำดับความสำคัญของทางเลือก
6. ประเมินทางเลือก
7. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
8. กระทำการตัดสินใจ
9. ประเมินวิธีการตัดสินใจ
10. เลือกวิธีการตัดสินใจที่ดีที่สุดนำมาประเมินผลการตัดสินใจ

Gordon (1999) ได้กล่าวไว้ว่าขั้นตอนหรือกระบวนการของการตัดสินใจเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis)
2. การตั้งวัตถุประสงค์ (Objective and Criteria Setting)
3. การค้นหาทางเลือก (Alternative Research)
4. การประเมินทางเลือก (Alternative Evaluation)
5. การตัดสินใจปฏิบัติ (Making the Decision)
6. การประเมินการตัดสินใจ (Evaluation of Decision)

Marquis and Huston (2000) ได้กล่าวไว้ใน Traditional Problem-Solving Process ว่ากระบวนการตัดสินใจแบบดั้งเดิมนั้นแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอนดังนี้

1. การพิจารณาถึงปัญหา

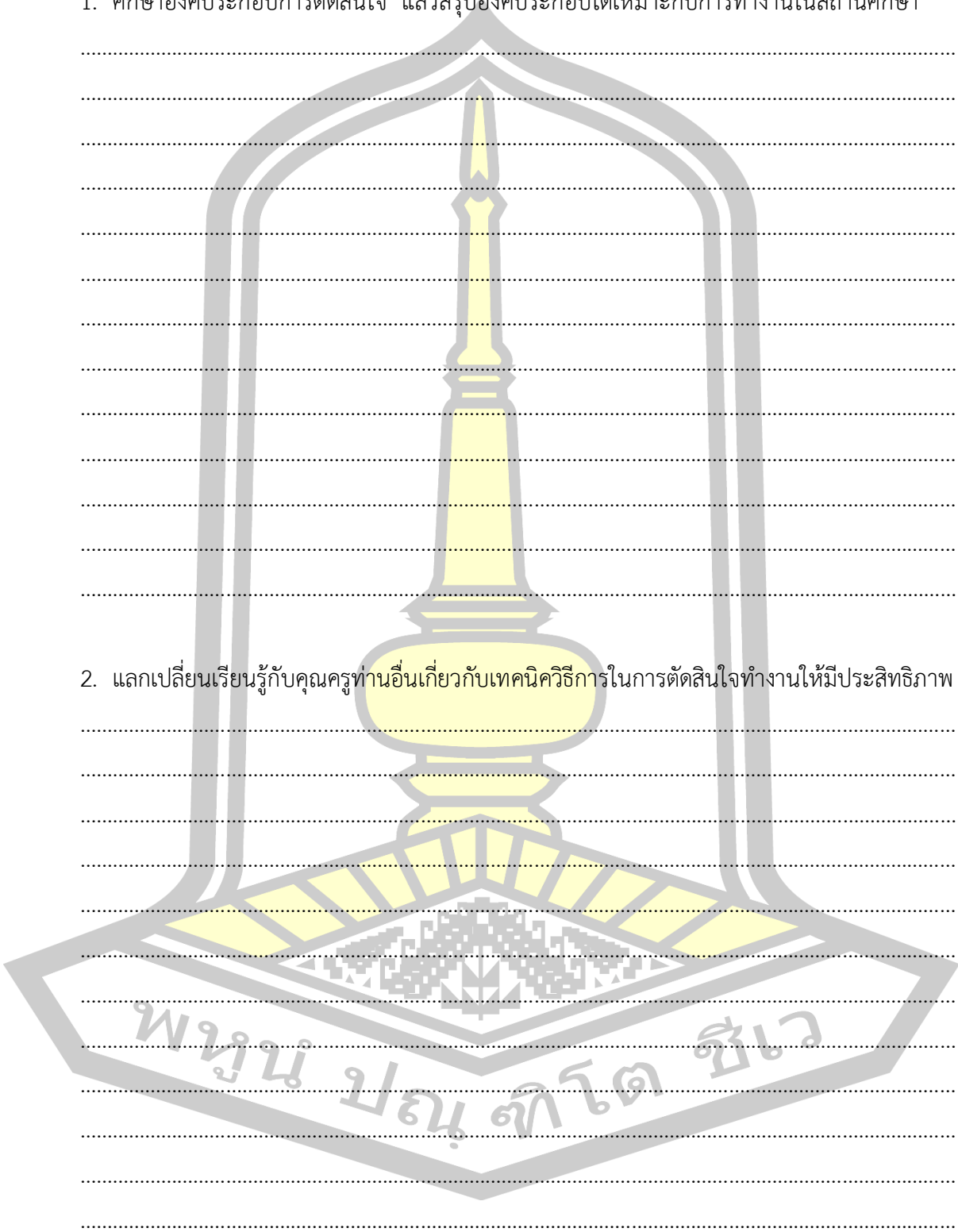
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา
3. การพิจารณาค้นหาทางเลือก
4. การประเมินผลทางเลือก
5. การตัดสินใจเลือกทางเลือก
6. การปฏิบัติตามทางเลือก
7. การติดตามประเมินผล

องค์ประกอบการตัดสินใจ ประกอบด้วย การระบุปัญหาการตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การค้นหาทางเลือก การประเมินทางเลือก การปฏิบัติตามทางเลือก การประเมินผลลัพธ์ และ การติดตามประเมินผล



ใบกิจกรรมที่ 1

1. ศึกษาองค์ประกอบการตัดสินใจ แล้วสรุปองค์ประกอบใดเหมาะกับการทำงานในสถานศึกษา



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคุณครูท่านอื่นเกี่ยวกับเทคนิควิธีการในการตัดสินใจทำงานให้มีประสิทธิภาพ



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พวงมณี ปณฺ ทิโต สีวะ

Module 6 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (3 ชั่วโมง)

โปรดอ่านแนวการเรียนรู้ด้วยตนเองประจำ Module 6 ภาวะผู้นำที่เหมาะสมแล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระและปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่กำหนด

ตัวบ่งชี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจเชิงสร้างสรรค์
2. การมุ่งมั่นสัมพันธ์เป็นรายคน
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
4. การมอบอำนาจการปฏิบัติงานที่เหมาะสม
5. การรวมพลังในการเปลี่ยนแปลง

บทบาท

ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหมาะสม หมายถึง คุณลักษณะของหัวหน้าหรือผู้นำ ได้แก่ เป็นที่ยอมรับนับถือสมาชิกกลุ่มด้วยความจริงใจ เป็นคนเปิดเผยจริงใจซื่อสัตย์ เป็นกันเองไม่มีอิทธิพลครอบงำกลุ่ม ไม่เป็นเผด็จการทุกรูปแบบ มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานสูง สามารถนำการประชุมได้อย่างดี ไม่ผูกขาดการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือกลุ่มเสมอ และสามารถนำผลงานเสนอผลงานให้กลุ่มและสาธารณะเข้าใจได้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เข้าใจทฤษฎีภาวะผู้นำ เนื้อหา และความหมายของผู้นำที่เหมาะสมได้
2. เพื่อให้สามารถปฏิบัติตนให้เป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของภาวะผู้นำที่เหมาะสม
2. ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำที่เหมาะสม

กิจกรรมการเรียนรู้

1. ศึกษาความรู้ในเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองทำความเข้าใจในแต่ละเรื่องตามลำดับ
2. ปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรมที่ 1
3. ศึกษาความรู้เพิ่มเติมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ใบกิจกรรมที่ 1
2. เอกสารตามบรรณานุกรมใน Module 6
3. เครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการอภิปราย
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. ทดสอบความเข้าใจ

1. ความหมายของภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ภาวะผู้นำที่เหมาะสม หมายถึง ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือสมาชิก อุดหนุน กล้าตัดสินใจสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆตามสถานการณ์ตั้งมั่นนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ฉันทนา จันทรบรรจง (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหมาะสม หมายถึง คุณลักษณะของหัวหน้าหรือผู้นำ ได้แก่ เป็นที่ยอมรับนับถือสมาชิกกลุ่มด้วยความจริงใจ เป็นคนเปิดเผยจริงใจซื่อสัตย์ เป็นกันเองไม่มีอิทธิพลครอบงำกลุ่ม ไม่เป็นเผด็จการทุกรูปแบบ มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานสูง สามารถนำการประชุมได้อย่างดี ไม่ผูกขาดการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือกลุ่มเสมอ และสามารถนำผลงานเสนอผลงานให้กลุ่มและสาธารณชนเข้าใจได้

นำชัย เลวัลย์ (2549) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) หมายถึง หัวหน้าทีมจะต้องมีบทบาทผู้นำที่ดี เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติทุกอย่าง ไม่ผูกขาดเป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำจะกระจายไปทั่วกลุ่ม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

ทองทิพอาภา วิริยะพันธ์ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำทีมต้องพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกทีมงานเพราะจะได้นำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำทีมงานให้เหมาะสมเพื่อให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธรร สุนทรายุทธ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึงอำนาจ หรืออิทธิพลเหนือบุคคลแสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่นความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพและอื่นๆที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น อำนาจดังกล่าวเกิดจากการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายใน กลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

2. ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ความสำคัญของภาวะผู้นำ คือ การดำเนินการให้งานประสบผลสำเร็จ ผู้นำจะเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และผู้นำมีศิลปะในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อองค์กรมี ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าว จะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หรือองค์กรจะประกอบด้วยบุคคล จำนวนหนึ่งมารวมกัน จะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่ผู้บุคคล มีความแตกต่างกันในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในหน่วยงานหรือองค์กร มักก่อให้เกิดความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานหรือองค์กร มีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับ นับถือแล้วก็มักจะสามารประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กรได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกัน พินฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำ ช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงาน มีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง ที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน เช่น การจัดบุคคลทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์กร มีภาวะผู้นำ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหาร ไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้าความภาคภูมิใจ เกียรติยศ ชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กร

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานหรือองค์กรเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาวะเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ ให้รอดพ้น จากสภาวะคับขันดังกล่าว

องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เหมาะสม ประกอบด้วย

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

ดาฟท์ (Daft. 2003;อ้างถึงใน สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ. 2549)ได้กล่าวไว้ว่า การใช้กระบวนการทั้ง 8 ขั้นตอนนี้ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่เหมาะสม ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกให้มีการตอบสนองโดยฉับพลัน โดยผู้นำต้องเห็นความสำคัญว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริง

ขั้นที่ 2 สร้างความร่วมมือที่นำไปสู่การรวมกำลัง เพื่อให้เกิดอำนาจอย่างเพียงพอที่จะไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง และเพื่อการพัฒนาความรู้สึกเป็นทีมงาน

ขั้นที่3 พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยผู้นำรับผิดชอบในการสร้างกฎเกณฑ์และพัฒนาวิสัยทัศน์ ซึ่งจะนำไปสู่ความพยายามในการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนากลยุทธ์การเป็นทีม

ขั้นที่4 สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้ผู้ร่วมงานทุกคนรับทราบ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดกิจกรรมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยจัดให้มีการสื่อสารในเรื่องนี้ อย่างน้อย 10 ครั้ง

ขั้นที่5 มอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อจะได้มีการดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์

ขั้นที่6 สร้างชัยชนะในระยะสั้น เมื่อดำเนินกิจกรรมไปได้ระยะหนึ่งผู้นำควรวางแผนปรับปรุงวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานโดยให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วม

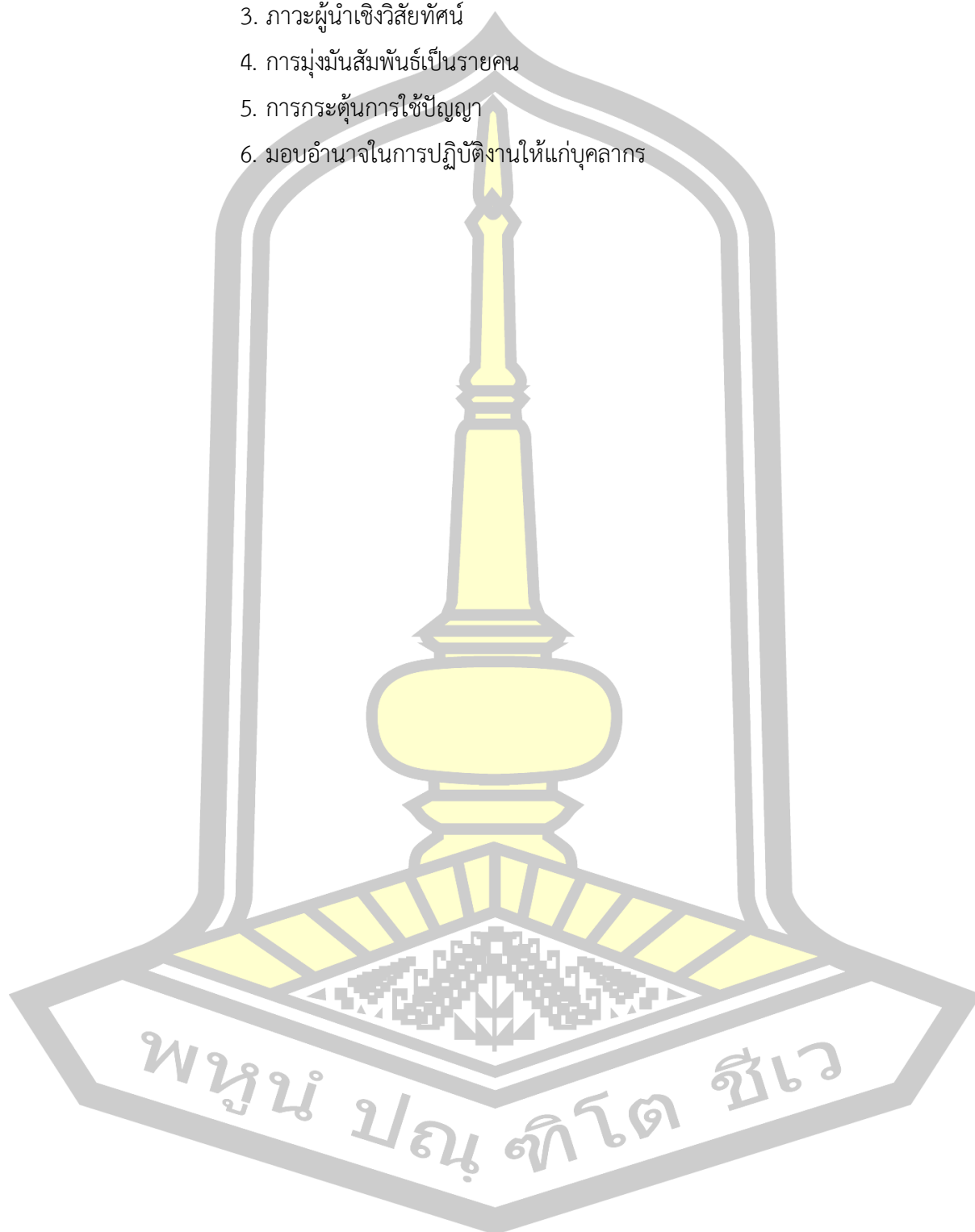
ขั้นที่7 รวมพลังของทุกคนในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยมีการเปลี่ยนโครงสร้างและนโยบายให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ แต่ต้องไม่ให้เกิดการเผชิญหน้ากัน ซึ่งในการเปลี่ยนแปลง งานบางอย่าง ผู้นำอาจต้องจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานด้วย

ขั้นที่8 กำหนดรูปแบบใหม่ ๆ ในวัฒนธรรมองค์กร เป็นการติดตามผลเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับลักษณะนิสัย ความเชื่อและความรู้สึกด้านจิตใจ โดยจะมีการทดแทนด้วยค่านิยมและความเชื่อใหม่ ตลอดจนสร้างความรู้สึกให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ

ธีระ รุญเจริญ (2550) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมประกอบด้วย

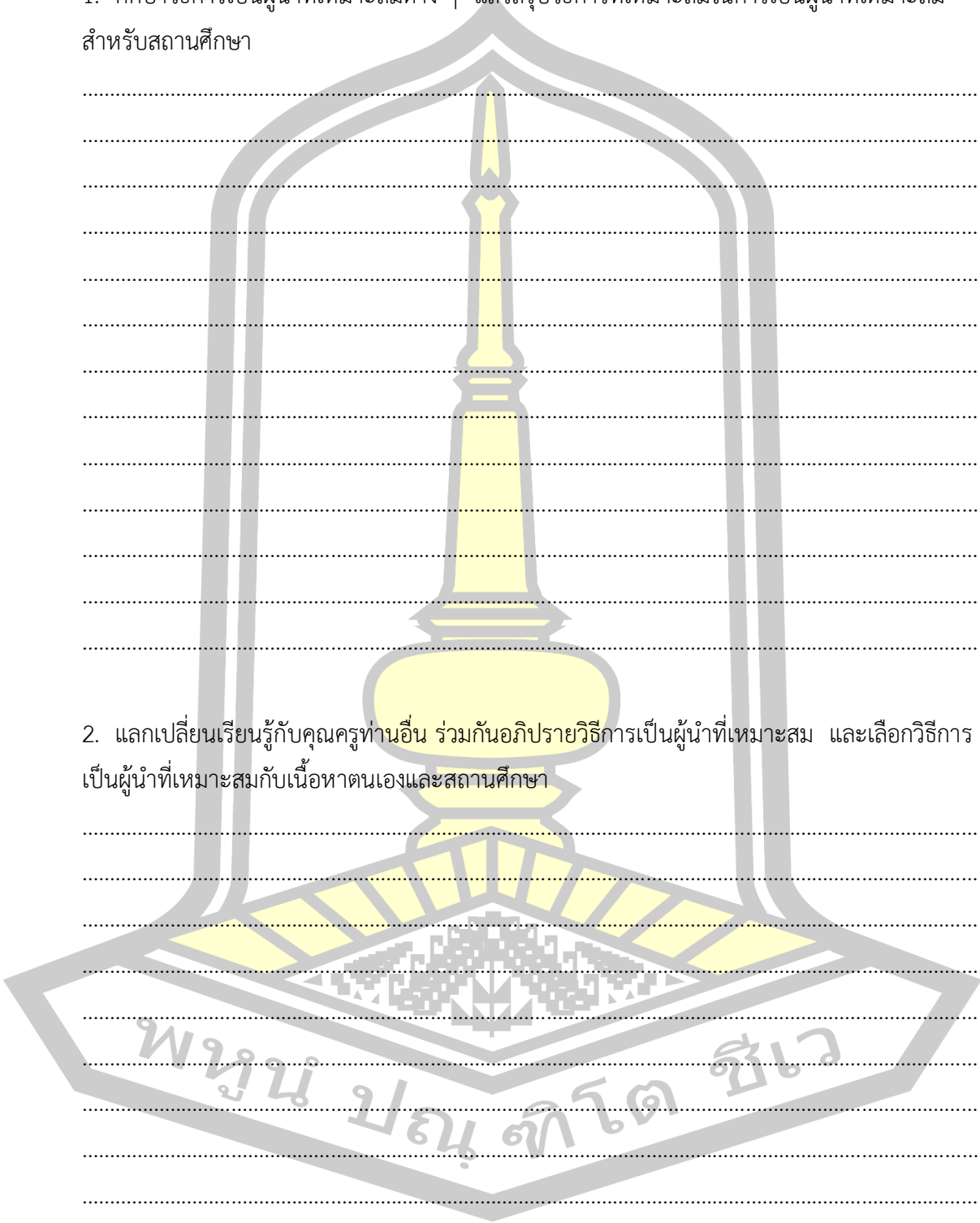
1. การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม'

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

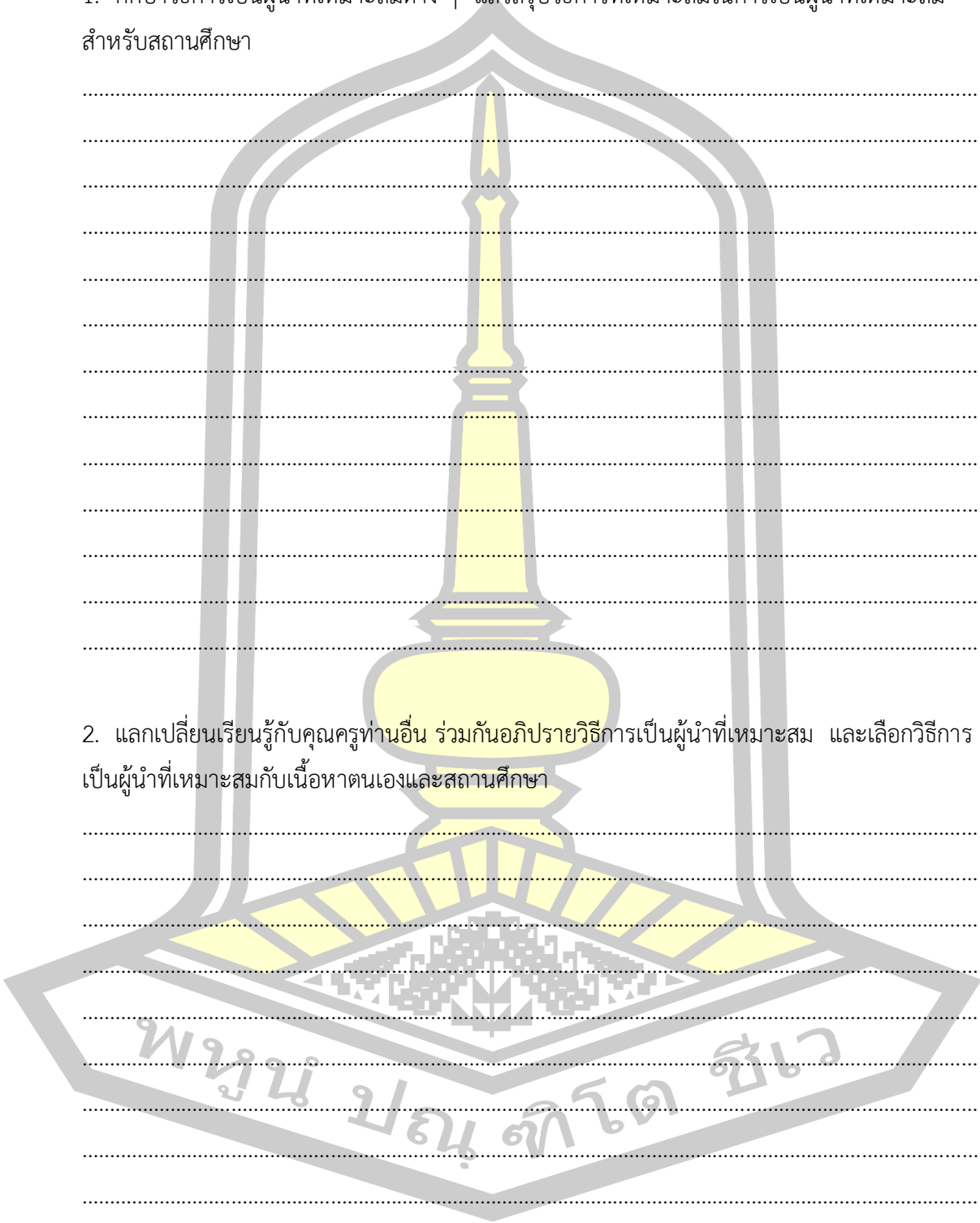


ใบกิจกรรมที่ 1

1. ศึกษาวิธีการเป็นผู้นำที่เหมาะสมต่าง ๆ แล้วสรุปวิธีการที่เหมาะสมในการเป็นผู้นำที่เหมาะสมสำหรับสถานศึกษา



2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคุณครูท่านอื่น ร่วมกันอภิปรายวิธีการเป็นผู้นำที่เหมาะสม และเลือกวิธีการเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับเนื้อหาตนเองและสถานศึกษา



พวงมณี ปณฺ ภิโต ชิว

Module 7 ความสมดุลในบทบาท (2 ชั่วโมง)

โปรดอ่านแนวการเรียนรู้ด้วยตนเองประจำ Module 7 ความสมดุลในบทบาท แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระและปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่กำหนด

ตัวปั่งชี้

1. ปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนด
2. ปฏิบัติตามบทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือคาดคิดไว้
3. แสดงออกตามบทบาทที่เป็นจริงและเหมาะสม

บทนำ

บทบาท หมายถึง พฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ได้แสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละบุคคล ซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกันไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เข้าใจเนื้อหาและความหมายของความสมดุลในบทบาท
2. เพื่อให้สามารถปฏิบัติตนให้สมดุลกับบทบาท

เนื้อหาสาระ

1. ความหมายของความสมดุลในบทบาท
2. ลักษณะสำคัญของความสมดุลในบทบาท

กิจกรรมการเรียนรู้

1. ศึกษาความรู้ในเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองทำความเข้าใจในแต่ละเรื่องตามลำดับ
2. ปฏิบัติกิจกรรมตามใบกิจกรรมที่ 1
3. ศึกษาความรู้เพิ่มเติมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ใบกิจกรรมที่ 1
2. เอกสารตามบรรณานุกรมใน Module 7
3. เครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง

การวัดและประเมินผล

1. การสังเกตจากการอภิปราย
2. ประเมินผลงานจากใบกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. ทดสอบความเข้าใจ

1. ความหมายของความสมดุลในบทบาท

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของบทบาท ดังนี้

ยนต์ ชุ่มจิต (2544) ได้ให้ความหมายไว้ว่าบทบาท คือ ภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ สถานภาพของแต่ละบุคคล หมายความว่า บุคคลใดมีสถานภาพหรือตำแหน่งอย่างใดก็ต้องรับผิดชอบ ตามสถานภาพหรือตำแหน่งของตนที่ได้มา

ปราโมทย์ คล้ายศิริ (2545) ได้ให้ความหมายว่า บทบาท คือ พฤติกรรมของบุคคลที่ แสดงออกตามหน้าที่ หรือตำแหน่งที่มีอยู่ให้เป็นที่รู้เห็นของบุคคลอื่น ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น อาจตรงกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือไม่ก็ได้

จารุพร เฟ็งสกุล (2545) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดง ตามตำแหน่งหรือสถานะทางสังคมที่บุคคลนั้น ๆ ดำรงตำแหน่งอยู่ ซึ่งมีทั้งบทบาทที่ปฏิบัติจริง (Role Behavior) กับบทบาทตามความคาดหวังของบุคคลอื่น (Role Expectation) ซึ่งบางครั้งอาจ สอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของสมาชิกในชุมชน

ณรงค์ เสียงประชา (2541) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาท คือ พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามสถานภาพ บทบาทเป็นพฤติกรรมที่สังคมกำหนดและคาดหวังให้บุคคลต้องกระทำตามหน้าที่ เช่น เป็นครูต้อง สอนนักเรียน เป็นตำรวจต้อง พิทักษ์สันติราษฎร์ ทหารต้องเป็นรั้วของชาติบุตรต้องเชื่อฟังบิดามารดา เป็นต้น

2. ประเภทและความสำคัญของบทบาท

เมื่อคนเราติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นมากขึ้นย่อมจะต้องแสดงบทบาทหลายบทบาทมากขึ้นตาม คู่บท หรือตามสถานภาพอันเกิดจากความสัมพันธ์อื่นๆ และบางครั้งบทบาท ที่เกิดขึ้นอาจเกิดการ ขัดแย้งกันได้ เช่น ขณะที่เขาจะแสดงบทบาทเป็นผู้บังคับบัญชา แต่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในหน่วย ราชการที่เขารับผิดชอบเป็นบิดาของเขา ในสถานภาพนี้ที่เป็นบุตรเขาจะต้องเชื่อฟังบิดาต้องเคารพ บิดาดังนั้นในกรณีเช่นนี้ย่อมทำให้เกิดความอึดอัดใจและจำเป็นต้องหาทางเลือกในการปฏิบัติลักษณะ เช่นนี้จะป็นปัญหาที่เกิดจากบทบาทขัดแย้งกันเมื่อบุคคลได้ดำรงตำแหน่งในสังคมย่อมจะต้องแสดง บทบาทตามตำแหน่งนั้น ๆ ตำแหน่งเดียวกัน แต่ผู้ดำรงตำแหน่งคนละคนอาจมีบทบาทต่างกันไป เพราะต่างคนต่างมีนิสัยความคิด ความสามารถ การอบรม กำลังใจ มูลเหตุจูงใจความพอใจในสิทธิ หน้าที่ สภาพของจิตใจจึงต้องจำเป็นต้องปฏิบัติตามบทบาทของตนให้ดีที่สุด

Broom และ Selznick (1973 ; อ้างถึงใน จารุพร เฟ็งสกุล 2545) ได้จำแนกบทบาท ออกเป็น

1. บทบาทตามอุดมคติ (Ideal Role) เป็นบทบาทในอุดมคติที่มีการกำหนดสิทธิหน้าที่ระบุเป็นลายลักษณ์อักษรหรือมีตัวบทกฎหมาย ระเบียบ กำหนดให้กระทำกิจกรรมในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ

2. บทบาทที่เป็นจริง (Performed Role) เป็นบทบาทที่บุคคลได้กระทำจริงซึ่งจะขึ้นกับการสังเคราะห์จากความเชื่อความหวังการรับรู้และประสบการณ์ของผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่ง ทั้งยังต้องพิจารณาถึงความกดดันขีดจำกัดและโอกาสในแต่ละสังคม ในระยะเวลานั้น ๆ ด้วย

3. บทบาทที่ควรปฏิบัติ (Perceived Role) เป็นบทบาทที่ผู้ดำรงตำแหน่ง เชื่อหรือหวังว่าควรกระทำตามตำแหน่งที่ได้รับ แต่ยังไม่ได้กระทำ ซึ่งอาจจะไม่เหมือนกับบทบาทในอุดมคติ(ไม่มีอยู่ในระเบียบ, กฎหมาย) และบทบาทที่กระทำจริง นอกจากนี้บทบาทที่ควรกระทำยังขึ้นกับความแตกต่างขององค์กรความคิดนึก ประสบการณ์และการรับรู้ของผู้ดำรงตำแหน่งแต่ละคนด้วย

3. องค์ประกอบของบทบาท

จักรรัช ชีระกุล(2542) ได้กล่าวไว้ว่าบทบาทประกอบด้วย

1. ข้อบัญญัติของสังคม (Prescribed Role) หรือบทบาทอุดมคติบทบาทอุดมคติจะกำหนดสิทธิและหน้าที่ให้กับตำแหน่งทางสังคม เช่น จะบอกให้ทราบถึงความคาดหวังต่อผู้เป็นพ่อและแม่ว่าสังคมมีไว้อย่างไร เข้ามีพันธะต่อใครอย่างไร และจะเรียกร้องจากใครได้แค่ไหนเพียงไร

2. บทบาทที่บุคคลเข้าใจ(Perceived Role) ซึ่งจะขึ้นอยู่กับความเชื่อที่บุคคลเข้าใจว่า จะต้องทำในตำแหน่งเฉพาะของเขารวมทั้งการตีความสถานการณ์ของบุคคลเองซึ่งไม่จำเป็นต้องตรงกับบทบาทอุดมคติในทำนองเดียวกัน บุคคลซึ่งเราจะต้องติดต่อด้านนั้นก็อาจแตกต่างกันในด้านแนวความคิดตั้งนั้นในการพิจารณาบทบาทที่บุคคลกระทำต่อกันนั้นไม่พึงสรุปเอาว่าบรรทัดฐานต่าง ๆ ของสังคมนั้นจะได้รับการยอมรับหรือเข้าใจจากบุคคลต่าง ๆ ไปในแนวเดียวกัน

3. บทบาทที่เป็นจริง (Actual Role) เป็นบทบาทที่บุคคลลงมือกระทำจริง ๆ ซึ่งสิ่งที่บุคคลปฏิบัติจริงนั้นอาจเกินเลยไปกว่าความเชื่อทางสังคม ความคาดหวังของคนอื่นหรือความเข้าใจของบุคคลเองแต่ขึ้นกับเงื่อนไขของบุคลิกภาพเฉพาะตัว และประสบการณ์ของเขาเองด้วย

ดิเรก พลเลิศ(2537 อ้างอิงใน จารุพร เพ็งสกุล2545) ได้แบ่งลักษณะของบทบาทตามภารกิจและความรับผิดชอบไว้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. บทบาทที่จำเป็นต้องกระทำหรือบทบาทตามกฎหมาย เป็นบทบาทที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรจะมีปรากฏอยู่ตามระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งต่างๆที่กำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จำเป็นจะต้องกระทำหรืองดเว้นกระทำ ถ้าไม่กระทำหรืองดเว้นการกระทำจะต้องมีความผิด

2. บทบาทอันควรกระทำ หรือบทบาทอันควรจะเป็นบทบาทที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย แต่องค์กรหรือสังคมมุ่งหวังให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ควรปฏิบัติหรือควรกระทำแม้ว่าจะไม่ได้กำหนดไว้ เป็นกฎหมายก็ตาม

พวงเพชร สุรัตน์ภักดิ์ (2542) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทเป็นรูปธรรม เห็นได้จากการกระทำที่ แสดงออกมา บทบาท มี 3 ด้าน คือ

1. บทบาทในอุดมคติ (Ideal Role) ได้แก่บทบาทอันกำหนดไว้ตามความคาดหวังของ บุคคลทั่วไปในสังคมเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เป็นแบบฉบับที่สมบูรณ์ซึ่งผู้ที่มีสถานภาพนั้น ๆ ควรกระทำต่ออาจมีใครที่ทำหรือไม่มีใครทำตามนั้นก็ไม่ได้
2. บทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือรับรู้ (Perceived Role) เป็นบทบาทอันบุคคลคาดคิดด้วย ตนเองว่าควรเป็นอย่างไร ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพและประสบการณ์ของแต่ละ บุคคลด้วย
3. บทบาทที่แสดงออกจริง (Actual Role) เป็นการกระทำที่บุคคลปฏิบัติจริงขึ้นอยู่กับ เหตุการณ์เฉพาะหน้าในขณะนั้นด้วย ทำให้การแสดงบทบาทแตกต่างกันไป



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *แนวทางการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กริช สืบสนธิ์. (2538). *วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิดานันท์มลิทอง. (2536). *เทคโนโลยีการศึกษาร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร:เอ็ดสันเพรสโปรดักส์.
- โกวิท ประวาลพุกษ์.(2542). *รูปแบบการสอบคิด ค่านิยม จริยธรรม และทักษะ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- ขวัญชัย พูลวิวัฒน์ชัยการ.(2556).*ระบบการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ(ย่านสีลม)*.มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,สำนักงาน. (2553). *สมรรถนะ*.กรุงเทพฯ: ฝ่ายสื่อการผลิต.
- ครรชิต มาลัยวงศ์.(2557). *เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา*. (ออนไลน์).
- ฉันท ชาติทอง.(2555). *เทคนิคการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา*. นครปฐม : เพชรเกษมการพิมพ์ .
- เจนจิรา คงสุข . (2540). *การพัฒนาโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ปกครอง ในการส่งเสริมพัฒนาการทางร่างกายของเด็กวัยอนุบาล ด้วยรูปแบบการให้ประชาชนในชนบทมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา*. กรุงเทพมหานคร.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2542). *จิตวิทยาการบริหาร*.พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชรัญญา สุขย่อย.(2551). *การบริหารงานแบบทีมงาน*.มหาวิทยาลัยนเรศวร : พิษณุโลก.
- ชาย โปธิสิตา. (2547). *ศาสตร์และศิลป์ แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*.กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นแอนด์พับลิชซิ่ง.
- เพ็ญพักตร์ อุทิศ.(2547). [ออนไลน์].*แนวคิดและเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion: FGD)*. เข้าถึงจาก:<http://www.krirk.ac.th/faculty/Communication>.
- ดวงกมล สิ้นเพ็ง.(2551). *การพัฒนาผู้เรียนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองทิพภา วิริยะพันธ์ .(2553).*การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา*. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ สหธรรม.
- ทิตนา แคมมณี. (2555).*การปรับปรุงหลักสูตรการสอน*. เอกสารประกอบการประชุมวิชาการของราชบัณฑิตยสถานร่วมกับมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- ทวีศักดิ์ บังคม. (2550). *ปัญหาและแนวทางแก้ไขการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1*.

- ทรงวุฒิ ทาระสา. (2555). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ณัฐพร แสงประดับ. (2527). *การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรมที่เป็นผลจากการพัฒนาการท่องเที่ยว: ศึกษาเฉพาะกรณีหมู่บ้านบ่อสร้างอำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่*. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ณัฐพันธ์ เจนนนท์. (2551). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ธนกร กรวัชรเจริญ. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท คอวลิตีไฮ้ส์จำกัด (มหาชน)*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- Adair, J. (1986). *Training for Leadership*. London :Machonald and Janes.
- Austin & Baldwin.(2007). *Management competencies: are they related to hotel performance? International Journal of Management and Marketing Research*, 2007.
- Chen, Charlie. C.; Wu, Jiinpo; Yang, Samuel C. and Tsou, Hsin-Yi.(2008). Importance of Diversified Leadership Roles in Improving Team Effectiveness in a Virtual Collaboration Learning Environment. *Educational Technology & Society*. 2008.
- Francis, D. and Young D. *Improving work groups.*(1979.) *A practical manual for team building*. La Jolla, Calif : University Associates.
- Farlot & Stoner, A.F. and Wanke, C. , (2007). *Management*. 3rd.ed. New Delhi : Prentice-Hall Privated Limited.
- Joseph Luft and Harry Ingham (1953). *The Basis of Cultural Change*. New York : McGrawhill,
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W.(1970) *Determining sample size for research activities*. Educational and Psychological Measurement.
- McClelland, David C. & Others. *The achieving society*.(1960). Princeton, New Jersey : D. Van Nostrand Co., Inc.
- Luthans, Fred.(1995). *Organizational behavior*. New York : MaGraw-Hill, Inc. 1995.
- Mahembe, B. and Engelbrecht, A. S.(2013).
- Parker, G. M.(1990) *Team Players and Team Work The New Competitive Business Strategy*. San Francisco, Calif : Jossey – Bass.

Richard Boyatzis .(1982). *Introduction to Organizational Behavior*.London. Scott, Foresmanand Company.

Gary Hamel andC.K.Prahalad.(1994)*A Framrwork of Human Resource Management* :Pearson Prentice Hall.

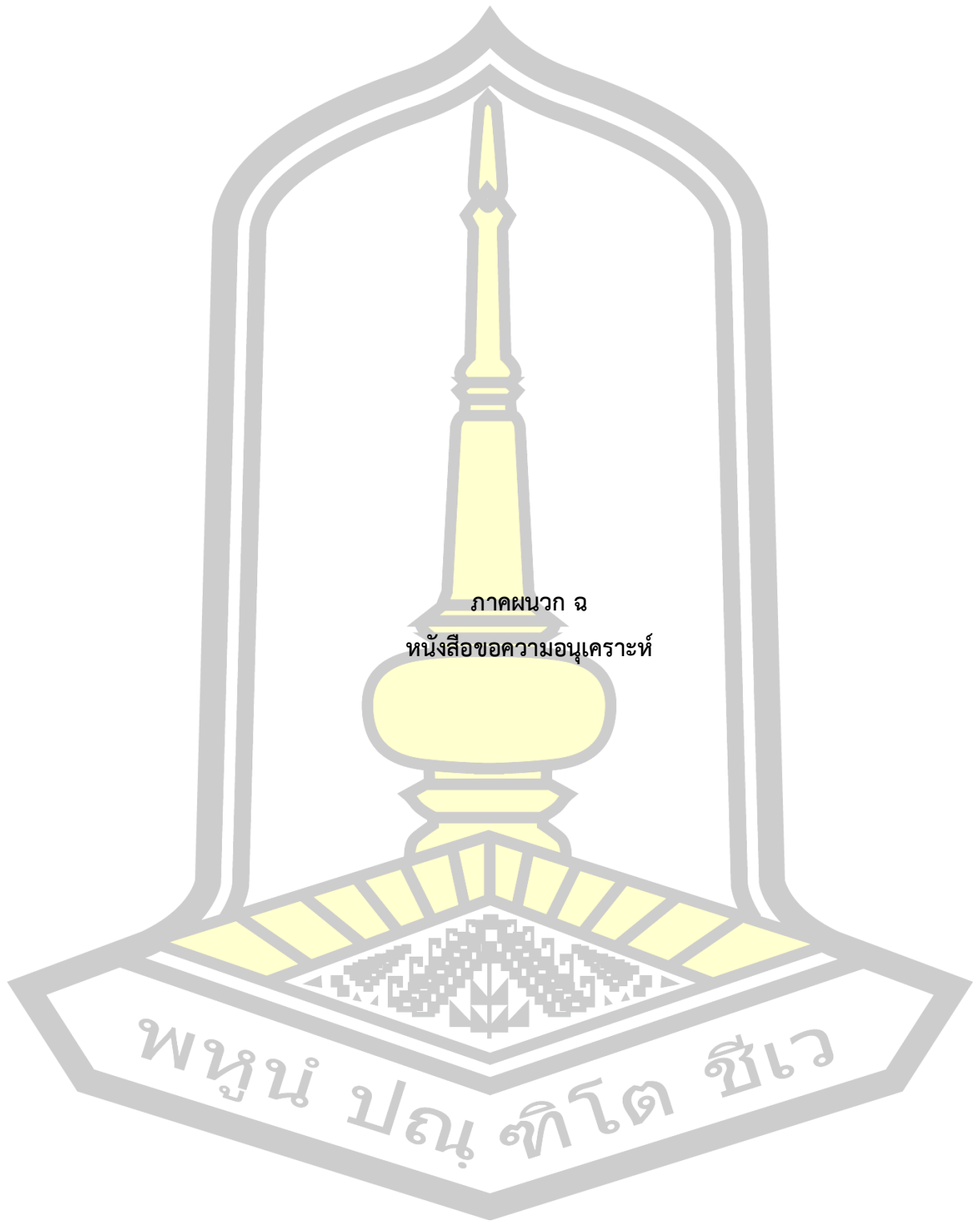
Schmidt, Andreas and Christine Kunzmann. (2010).*Towards a Human Resouce Development Ontology for Combining Competence Managementand Technology – Enhanced Workplace Learning*.

Srivastava, Abhishek, Bartol, Kathryn M.; and Locke, Edwin A. (2006).*Empowering Leadership in Management Teams*.Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance.Academy of Management Journal.

Streeten, Paul. *The Frontiers of Development Studies*. (1972). London : Macmillan, Volz-Peacock,

Mary.(2006). *Values and Cohesiveness: A Case Study of a Federal Team*.*Doctoral dissertatio.*,The George Washington University.





ภาคผนวก ฉ
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ ศธ. 0530.5(2) / 769

วันที่ 2 เมษายน 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผศ.ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์

ด้วย นางสาวธิดารีย์ สุขบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อ.ดร.สิวะกรณ์ กลุขณสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ ศธ. 0530.5(2) / วันที่ 2 เมษายน 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การเสริมสร้างสมรรถนะ
การทำงานเป็นทีมของครู

เรียน ผศ.ดร.สุธรรม ธรรมาทศานานนท์

ด้วย นางสาวฐิตารีย์ สุขบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรม
เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ"
ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี
อ.ดร.สิวะกรณ์ กฤชณสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ
และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน
องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไป
ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พูน ปณ ฑิโต ชีเว



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 570

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

27 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน ดร.สมร ทวีบุญ

ด้วย นางสาวฐิตารีย์ สุขบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สิวะกรณ์ กฤษณสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0986910857



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 570

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

27 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน นายบุญส่ง เศรษฐสิงห์

ด้วย นางสาวฐิตารีย์ สุขบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สิวะกรณ์ กฤษณสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0986910857



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 570

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

27 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน ดร.สมัย สอนวงศ์

ด้วย นางสาวฐิตารีย์ สุขบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภोजังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สิวะกรณ์ กฤษณสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0986910857



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 570

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

27 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด

เรียน นายพรชัย จันทศิลป์

ด้วย นางสาวฐิตารีย์ สุขบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สฤษดิ์กรณ์ กฤษณสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0986910857



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 570

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

27 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.สมทรง ทวีบุญ

ด้วย นางสาวฐิตารีย์ สุขบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สฤษดิ์กรณ์ กฤษณสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่ออนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จูสุวรรณ)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0986910857



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 570

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

27 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายบุญส่ง เศรษฐสิงห์

ด้วย นางสาวฐิตารีย์ สุขบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภोजังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สิระกมล กฤษณสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จิตสุวรรณ์)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0986910857



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 570

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

27 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน สมชัย สอนวงศ์

ด้วย นางสาวฐิตารีย์ สุขบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภोजังหวัดมหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สิระภรณ์ กฤษณสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จิตสุวรรณ์)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0986910857



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 570

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

27 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายพรชัย จันทศิลป์

ด้วย นางสาวฐิตารีย์ สุขบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สิระภรณ์ กฤษณสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จิตสุวรรณ์)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0986910857



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 570

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

27 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายทองเลี่ยน โสเสมอ

ด้วย นางสาวฐิตารีย์ สุขบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดมหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สิระภรณ์ กฤษณสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จิตสุวรรณ์)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0986910857



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 570

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

27 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางสาวสุวรรณา มุลทรัพย์

ด้วย นางสาวฐิตารีย์ สุขบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สิระภรณ์ กฤษณสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จิตสุวรรณ์)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0986910857



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 570

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

27 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางอัจฉราภรณ์ จันทศิลป์

ด้วย นางสาวฐิตารีย์ สุขบุตร นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สิวะกรณ์ กฤษณสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จิตสุวรรณ์)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0986910857



ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ

พญูน์ ปณฺ ทิโต ชีเว

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ

คำชี้แจง : 1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้กับกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติดีเลิศ (Best Practice) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู

2. ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน และครู

3. ขอความกรุณาท่านได้แสดงความคิดเห็น และกรุณาระบุข้อความคิดเห็นให้ครบทุกข้อทุกประเด็น โดยพิจารณาจากสภาพจริงของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู

4. การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์จากท่าน

5. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสัมภาษณ์ในครั้งนี้นำไปวิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ และจะใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น โดยจะนำเสนอผลการศึกษาในภาพรวม ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อหรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่ท่านหรือการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่และสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์จากท่านเป็นอย่างดียิ่งขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวฉัตรีย์ สุขบุตร

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

1.1 ชื่อ - สกุล

.....

1.2 สถานภาพ () ผู้บริหารสถานศึกษา () หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ () ครูผู้สอน

1.3 วันที่..... เดือน พ.ศ. ตั้งแต่เวลา ถึง

1.4 สถานที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 ประเด็นในการสัมภาษณ์

ท่านมีวิธีการจัดการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาของท่าน
ในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้อย่างไร

1. ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

1.1 ในสถานศึกษาของท่านมีการจัดการกำหนดเป้าหมายสอดคล้องตามจุดมุ่งหมายของการ
ทำงานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.2 ในสถานศึกษาของท่านมีการกำหนดเป้าหมายได้ครอบคลุมชัดเจนและเข้าใจง่ายหรือไม่
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

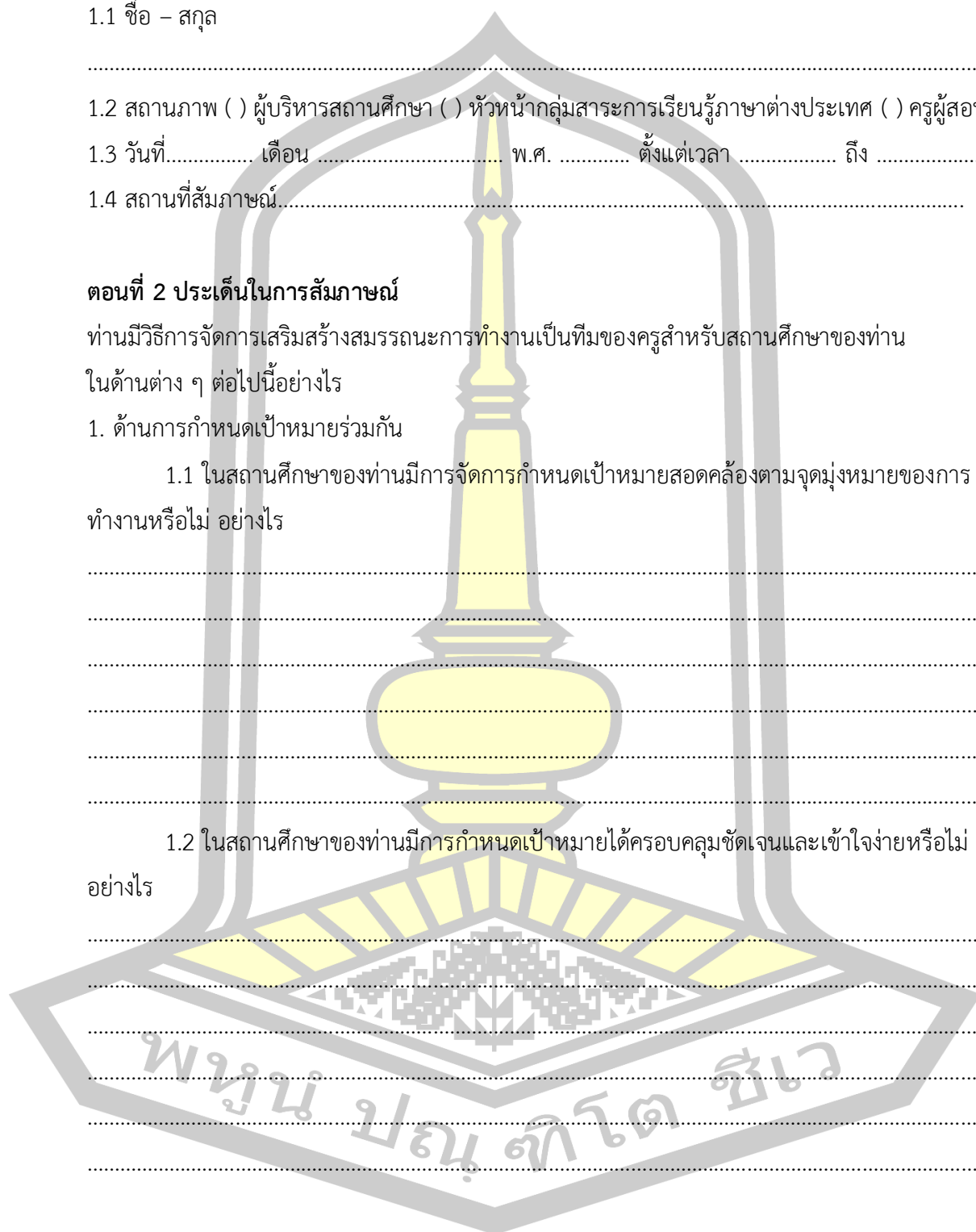
.....

.....

.....

.....

.....



1.3 สถานศึกษาของท่านมีการจัดการประเมินผลการกำหนดเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

1.4 สถานศึกษาของท่านมีการจัดการกำหนดเป้าหมายให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. ด้านการไว้วางใจ

2.1 ในสถานศึกษาของท่านมีการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายบุคคลหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

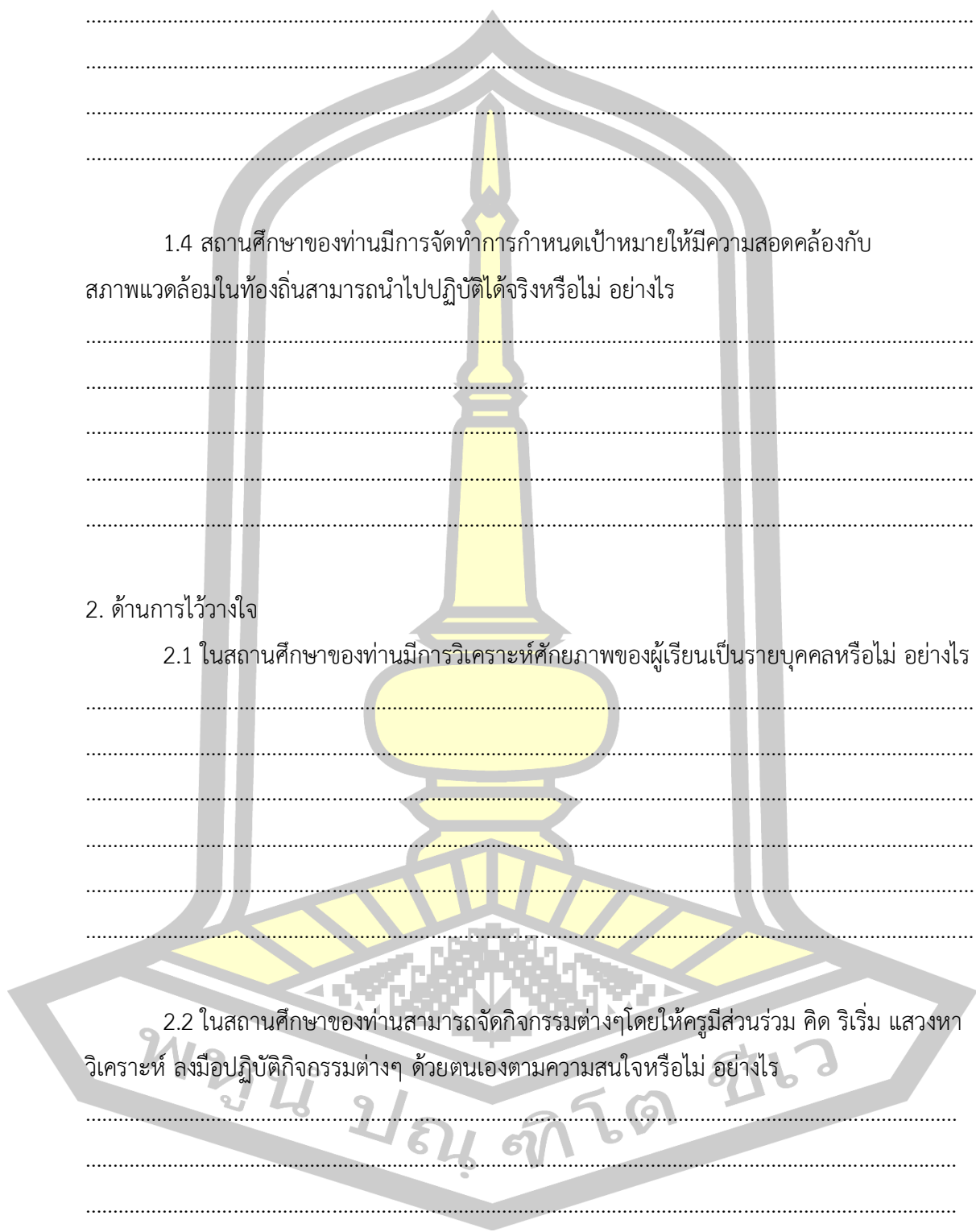
2.2 ในสถานศึกษาของท่านสามารถจัดกิจกรรมต่างๆโดยให้ครูมีส่วนร่วม คิด ริเริ่ม แสวงหาวิเคราะห์ ลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ด้วยตนเองตามความสนใจหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....



2.3 ในสถานศึกษาของท่านมีวิธีการจัดกิจกรรมที่มีความยืดหยุ่นหลากหลายตามศักยภาพ
ของครูหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2.4 ในสถานศึกษาของท่านให้ครูมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2.5 ในสถานศึกษาของท่านให้ครูได้ฝึกทักษะต่างๆระหว่างสมาชิกด้วยกันเพื่อแลกเปลี่ยนองค์
ความรู้วิธีการกระตุ้นความสนใจของครูหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์

3.1 ในสถานศึกษาของท่านครูได้มีโอกาสสื่อสารกันอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานหรือไม่
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.2 ในสถานศึกษาของท่านครูจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.3 ในสถานศึกษาของท่านมีการจัดกิจกรรมต่างๆโดยแทรกการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.4 ในสถานศึกษาของท่านมีการแทรกเนื้อหาเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.5 ในสถานศึกษาของท่านมีการทำงานโดยการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์เหมาะสมกับศักยภาพของครูหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....



4. ด้านการมีส่วนร่วม

4.1 ในสถานศึกษาของท่านครูมีส่วนร่วมในการทำงานที่หลากหลายเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดความสนใจ อย่างไร

.....

.....

.....

4.2 ในสถานศึกษาของท่านในการจัดกิจกรรมครูมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

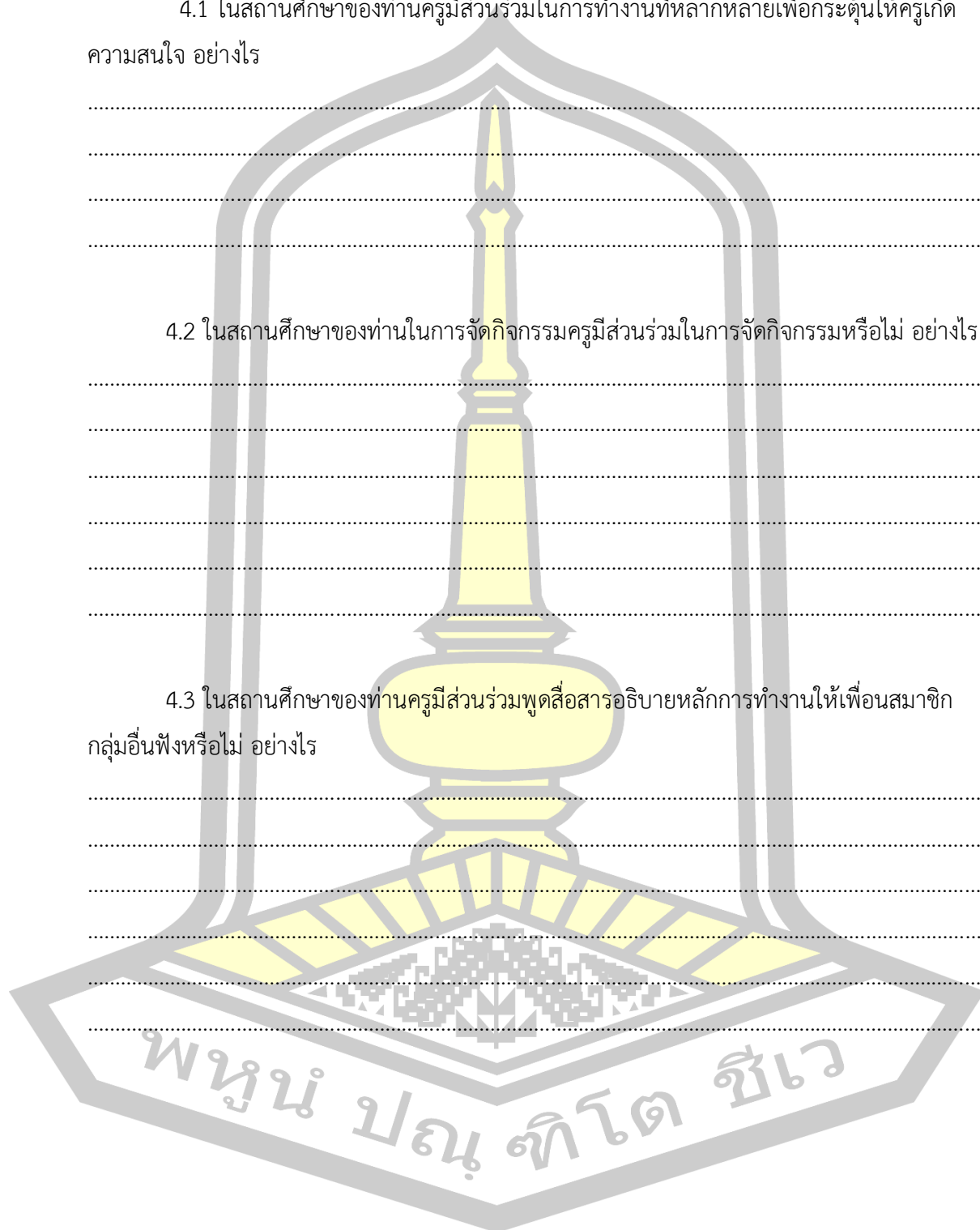
.....

4.3 ในสถานศึกษาของท่านครูมีส่วนร่วมพูดสื่อสารอธิบายหลักการทำงานให้เพื่อนสมาชิกกลุ่มอื่นฟังหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....



4.4 ในสถานศึกษาของท่านครูมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และกล้าแสดงความคิดเห็นให้เพื่อนกลุ่มอื่นฟัง หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.5 ในสถานศึกษาของท่านครูมีส่วนร่วมในการฝึกทักษะการทำงานระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

5. ด้านการตัดสินใจ

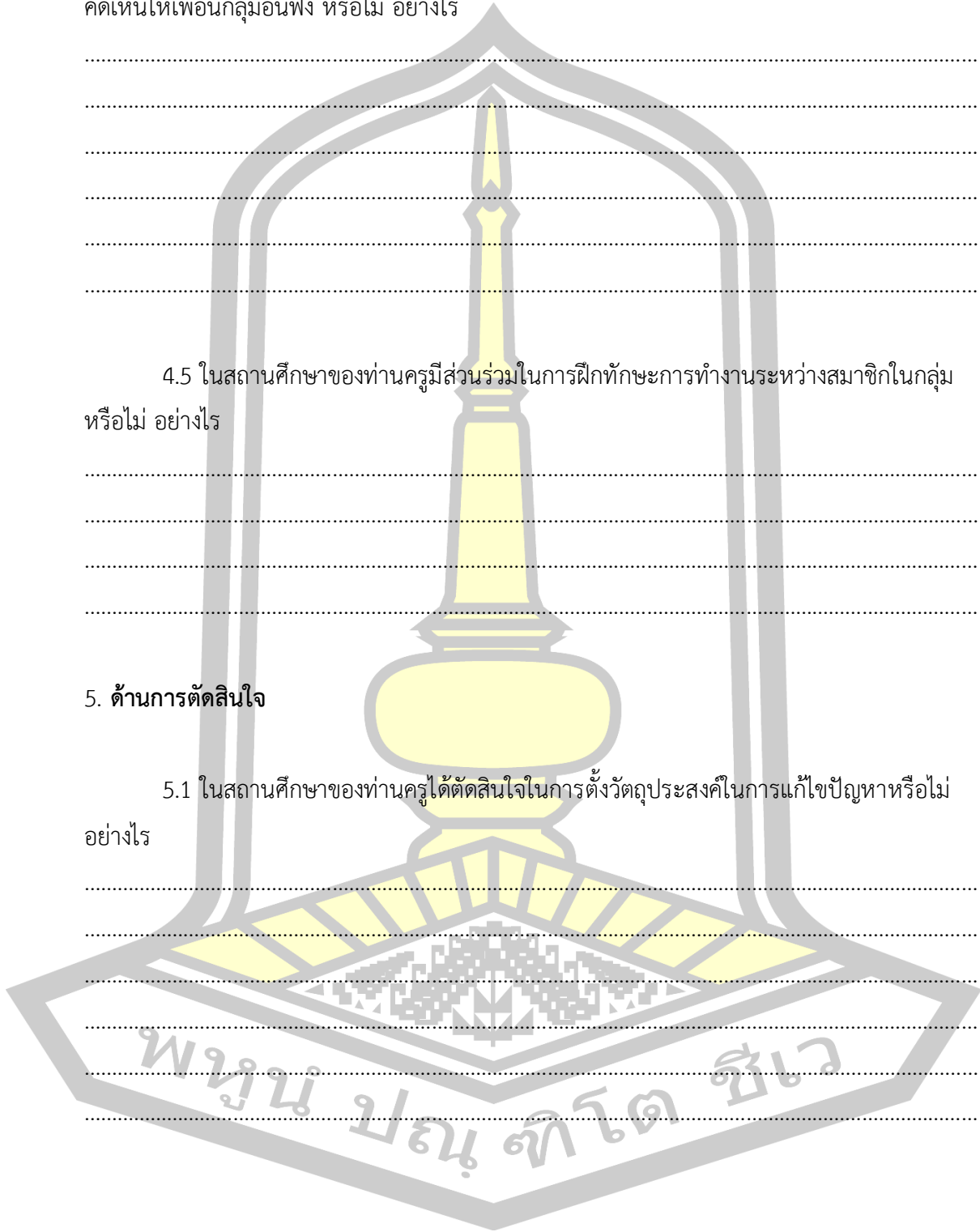
5.1 ในสถานศึกษาของท่านครูได้ตัดสินใจในการตั้งวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหาหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....



5.2 ในสถานศึกษาของท่านครูมีโอกาสได้ทางเลือกการแก้ปัญหาชัดเจนหรือไม่ อย่างไร

5.3 ในสถานศึกษาของท่านครูได้ตัดสินใจในการประเมินทางเลือก อย่างไร

5.4 ในสถานศึกษาของท่านครูได้มีการประเมินผลลัพธ์หรือไม่ อย่างไร

5.5 ในสถานศึกษาของท่านมีการติดตาม ประเมินผลหรือไม่

พญนุ ปรณ กิจโต ชิวเว

6. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม

6.1 ในสถานศึกษาของท่านมีการประเมินผลการทำงานของครูทั้งรายบุคคลและรายกลุ่มหรือไม่ อย่างไร

6.2 ในสถานศึกษาของท่านมีการการกระตุ้นการใช้ปัญญาในการทำงานของครูหรือไม่ อย่างไร

6.3 ในสถานศึกษาของท่านมีการประเมินพฤติกรรมการทำงานของครู ระหว่างการจัดกิจกรรมการทำงานหรือไม่ อย่างไร

พูน ปณ ทิโต ชีเว

6.4 ในสถานศึกษาของท่านมีการรายงานผลการประเมินให้ครูเป็นรายบุคคล และเป็นรายกลุ่มหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

6.5 ในสถานศึกษาของท่านมีการการมอบอำนาจการปฏิบัติงานที่เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

7. ด้านความสมดุลในบทบาท

7.1 ในสถานศึกษาของท่านครูมีการปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนดหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

7.2 ในสถานศึกษาของท่านครูมีการปฏิบัติตามบทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือคาดคิดไว้หรือไม่ อย่างไร

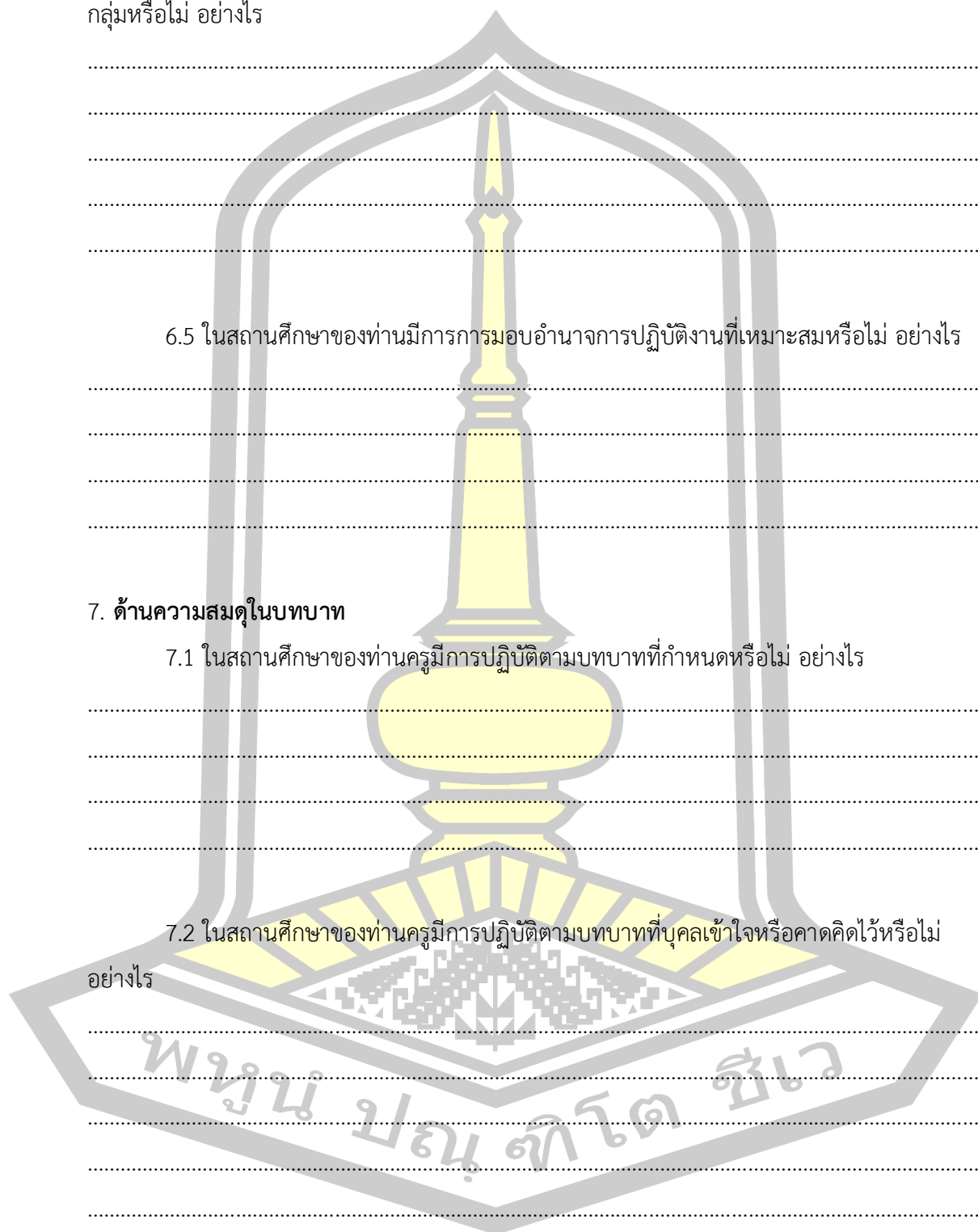
.....

.....

.....

.....

.....



7.3 ในสถานศึกษาของท่านครูมีการแสดงออกตามบทบาทที่เป็นจริง หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

7.4 ในสถานศึกษาของท่านครูมีการปฏิบัติตามบทบาทที่เหมาะสม หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์
 (.....)
/...../.....



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวฐิติกรีย์ สุขบุตร
วันเกิด	วันที่ 18 พฤศจิกายน พ.ศ. 2525
สถานที่เกิด	อำเภอเสนางคนิคม จังหวัดอำนาจเจริญ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 15 หมู่ที่ 4 ตำบลโพนทอง อำเภอเสนางคนิคม จังหวัดอำนาจเจริญ รหัสไปรษณีย์ 37290
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านโพนทอง บ้านโพนทอง ตำบลโพนทอง อำเภอเสนางคนิคม จังหวัดอำนาจเจริญ รหัสไปรษณีย์ 37290
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2543 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนอำนาจเจริญ อำเภอเมือง จังหวัดอำนาจเจริญ พ.ศ. 2547 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาการประถมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2562 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูนุ์ ปณุ์ ทิโต ชีเว