



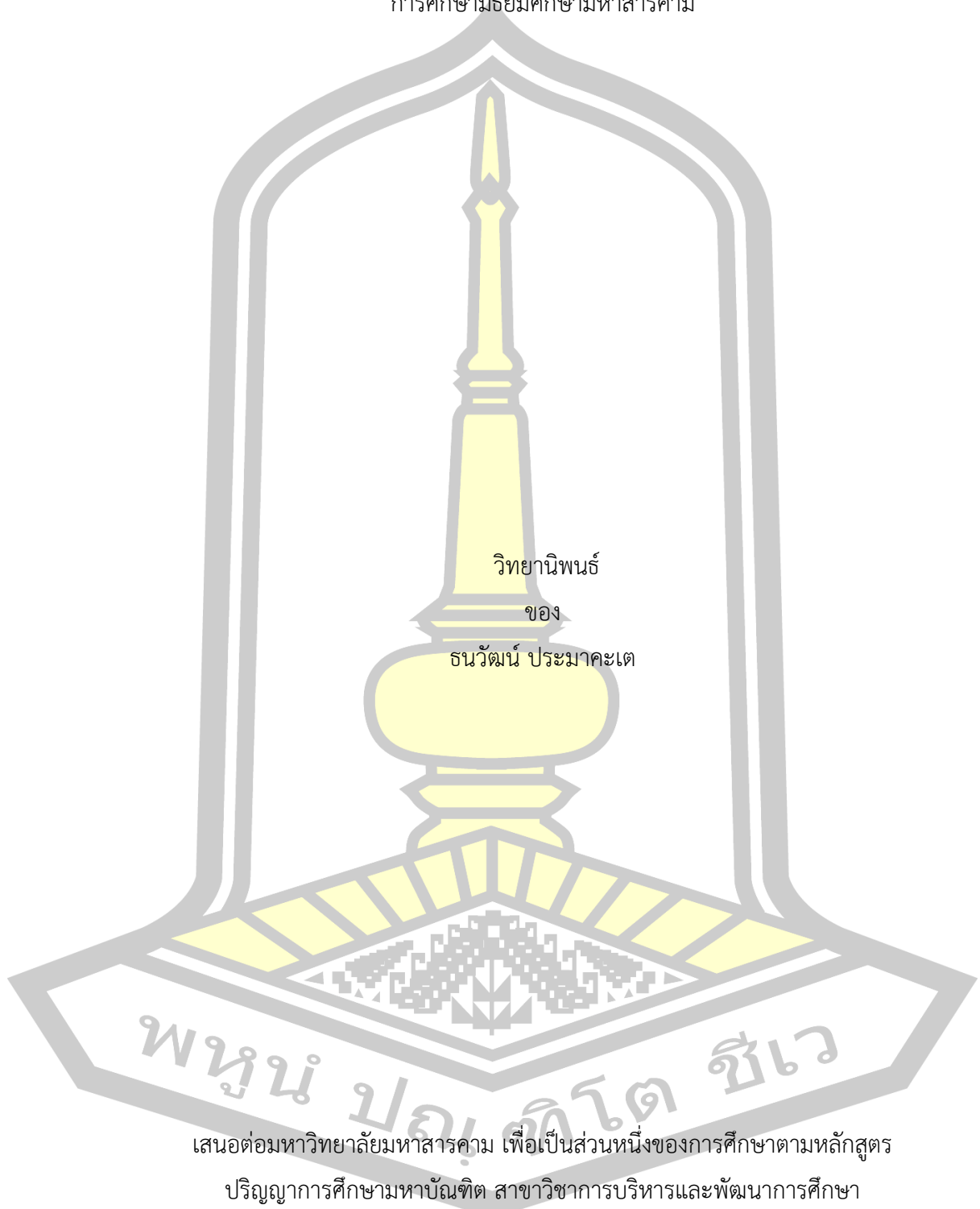
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

วิทยานิพนธ์
ของ
ธนวัฒน์ ประมาคะเต

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา
กรกฎาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาสหายาคม



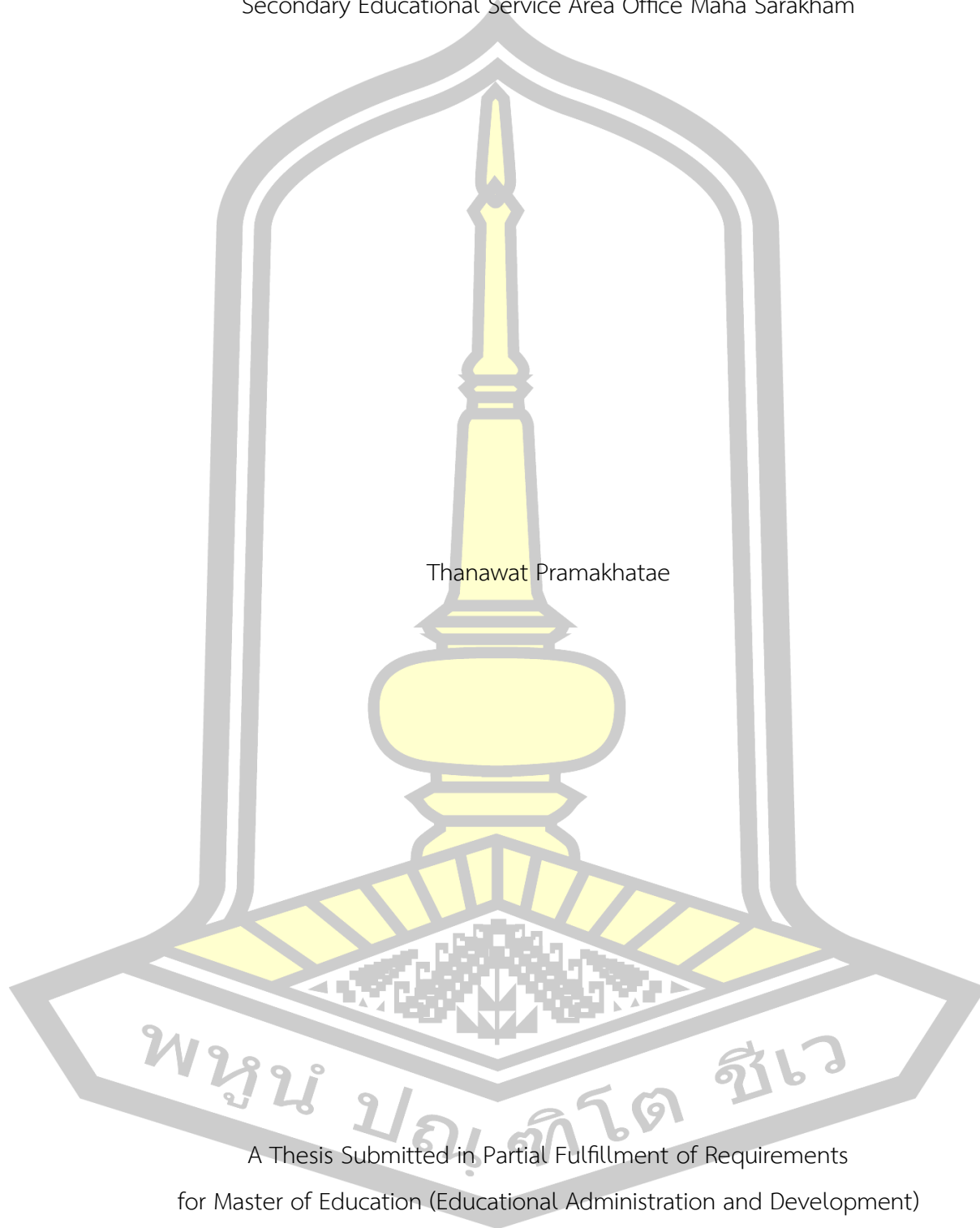
เสนอต่อมหาวิทยาลัยสหายาคม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

กรกฎาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยสหายาคม

Developing a Program to Enhance Teacher's Teamwork in Schools under The
Secondary Educational Service Area Office Maha Sarakham

Thanawat Pramakhatae



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

July 2025

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายธนวัฒน์ ประมาคะเต
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์)

.....กรรมการ

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทศิริสิริ)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รศ. ดร. ชัชจรีญา ไบลี)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแพง)

.....
(ผศ. ดร. พลเดช เขาวรัตน์)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม		
ผู้วิจัย	ธนวัฒน์ ประมาคะเต		
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2568

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 2) เพื่อสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม การดำเนินการวิจัยมีลักษณะเป็นการวิจัยแบบผสม แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 317 คน โดยกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครู จำนวน 6 คน จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนค่าดัชนีความต้องการจำเป็น พบว่า ด้านที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน รองลงมาคือ ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการร่วมมือและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ และด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่วนด้านการ

ติดต่อสื่อสาร มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด

2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา มี 5 Module ประกอบด้วย Module 1 การมีเป้าหมายร่วมกัน Module 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน Module 3 การติดต่อสื่อสาร Module 4 การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ Module 5 การร่วมมือและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 4) วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษาดูงานและการฝึกปฏิบัติงาน โดยการจัดกิจกรรมตามหลักพัฒนาแบบ 70:20:10 และ 5) การประเมินผล ประกอบด้วย การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา การประเมินความสามารถในการทำงานเป็นทีมของครู และการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : โปรแกรมเสริมสร้าง, การทำงานเป็นทีม, การพัฒนา



TITLE	Developing a Program to Enhance Teacher's Teamwork in Schools under The Secondary Educational Service Area Office Maha Sarakham		
AUTHOR	Thanawat Pramakhatae		
ADVISORS	Doctor Surachet Noirid , Ed.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2025

ABSTRACT

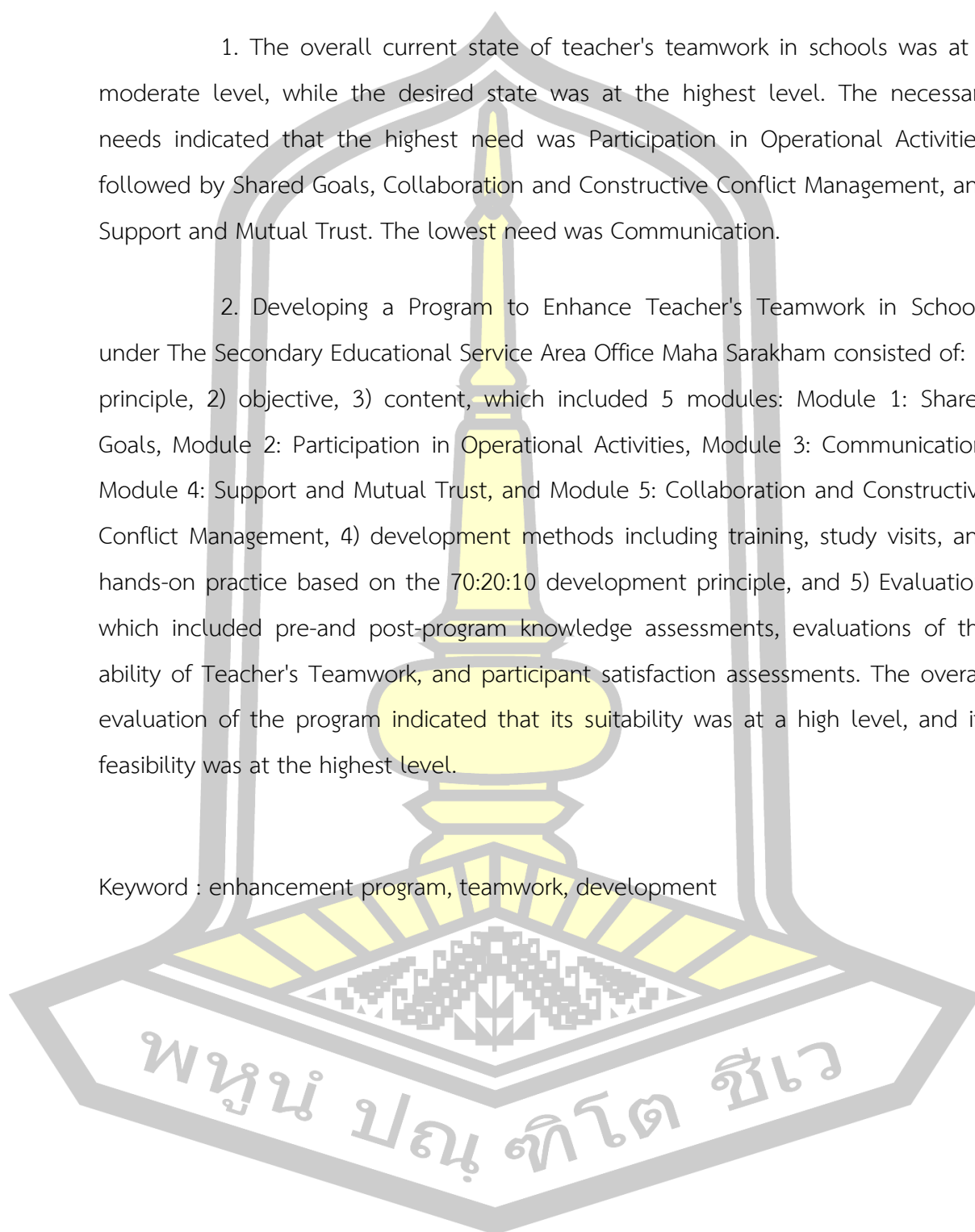
This research aims to: 1) study the current conditions, desired conditions, and necessary needs for teacher's teamwork in schools under The Secondary Educational Service Area Office Maha Sarakham, and 2) develop and evaluate a program to enhance teacher's teamwork in schools under The Secondary Educational Service Area Office Maha Sarakham. The study employed a mixed-methods approach divided into two phases. Phase 1, the study of current conditions, desired conditions, and necessary needs for teacher's teamwork in schools under The Secondary Educational Service Area Office Maha Sarakham. The sample group consisted of 317 school administrators and teachers selected through stratified random sampling. Phase 2, Developing and evaluating a Program to Enhance Teacher's Teamwork in Schools under The Secondary Educational Service Area Office Maha Sarakham. The information providers included 6 school administrators and teachers from Best practices schools, as well as 5 educational experts, selected through purposive sampling. The research instruments included questionnaires, semi-structured interviews, and program suitability and feasibility evaluation forms. Data were analyzed by using percentage, mean, standard deviation, and the Priority Needs Index (PNI).

The results showed that;

1. The overall current state of teacher's teamwork in schools was at a moderate level, while the desired state was at the highest level. The necessary needs indicated that the highest need was Participation in Operational Activities, followed by Shared Goals, Collaboration and Constructive Conflict Management, and Support and Mutual Trust. The lowest need was Communication.

2. Developing a Program to Enhance Teacher's Teamwork in Schools under The Secondary Educational Service Area Office Maha Sarakham consisted of: 1) principle, 2) objective, 3) content, which included 5 modules: Module 1: Shared Goals, Module 2: Participation in Operational Activities, Module 3: Communication, Module 4: Support and Mutual Trust, and Module 5: Collaboration and Constructive Conflict Management, 4) development methods including training, study visits, and hands-on practice based on the 70:20:10 development principle, and 5) Evaluation, which included pre-and post-program knowledge assessments, evaluations of the ability of Teacher's Teamwork, and participant satisfaction assessments. The overall evaluation of the program indicated that its suitability was at a high level, and its feasibility was at the highest level.

Keyword : enhancement program, teamwork, development



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี ประธานกรรมการสอบ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ กรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์ ดร. ชัช จริยา ใบลี กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษาชี้แนะ และตรวจสอบแก้ไขในการจัดทำ วิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา และคณาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยด้วยความเมตตา ซึ่งเป็นคุณูปการด้านวิชาการและด้านการทำงานในหน้าที่ต่อผู้วิจัยอย่างสูงยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาเครื่องมือวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิง ทางวิชาการดังปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูล และผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่อนุเคราะห์ให้สัมภาษณ์ตามความเป็นจริงทุกท่าน

ขอขอบพระคุณ สมาชิกในครอบครัวทุกคนที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตลอดมาจนการวิจัยครั้งนี้ประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้การศึกษาอบรมสั่งสอน ส่งผลให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

พูน ปณ จิต ชีเว

ธนวัฒน์ ประมาคะเต

สารบัญ

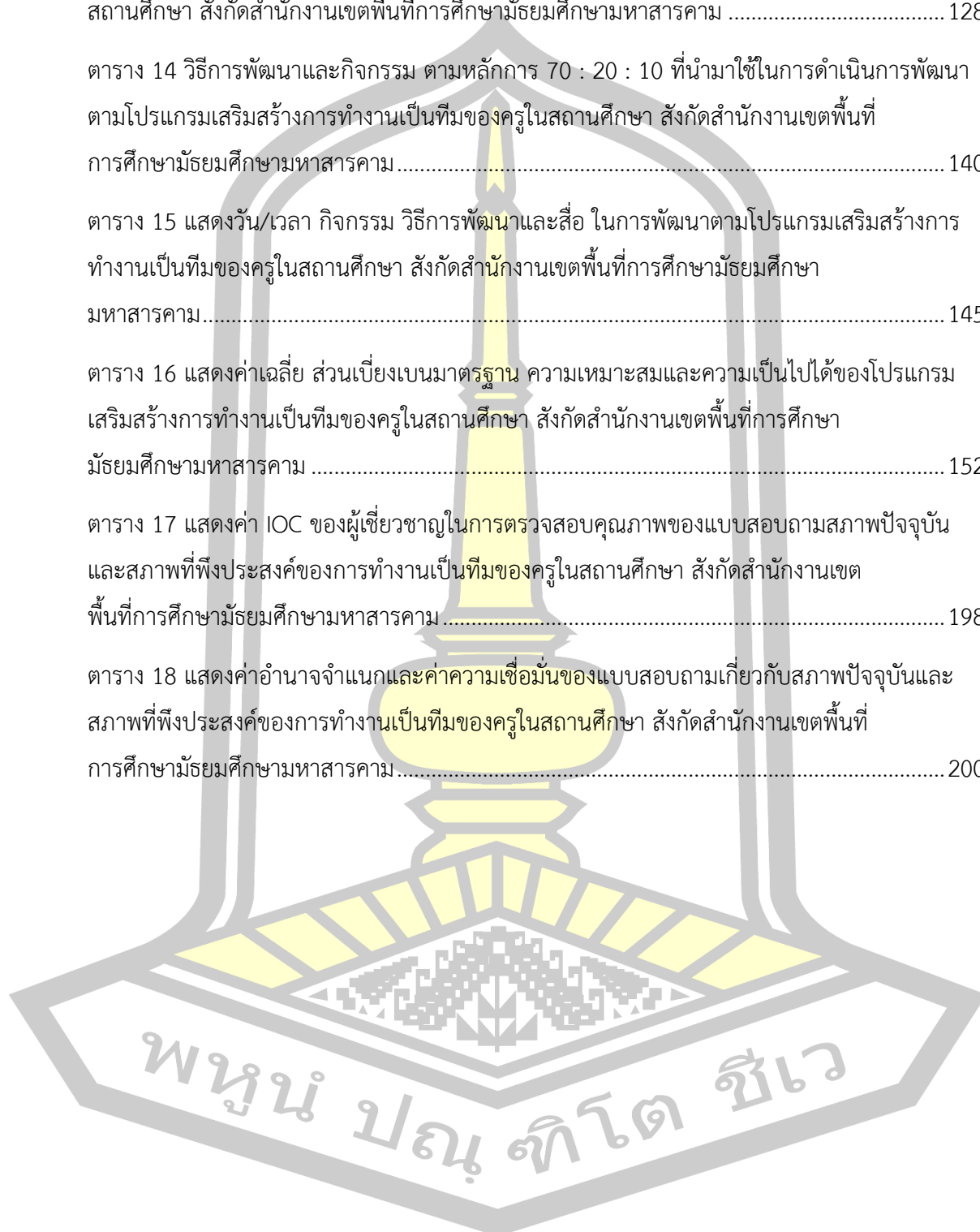
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
กระบวนการบริหาร.....	11
การบริหารสถานศึกษา.....	16
การทำงานเป็นทีม.....	19
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร.....	49
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม.....	66
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.....	73

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	77
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	88
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงาน เป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ..	90
ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	96
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	102
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	102
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	102
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	103
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	154
ความมุ่งหมายของการวิจัย	154
สรุปผล	154
อภิปรายผล	155
ข้อเสนอแนะ	159
บรรณานุกรม	161
ภาคผนวก	173
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	174
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	177
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	197
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์	202
ภาคผนวก จ ตัวอย่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	219
ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย	249
ประวัติผู้เขียน	253

สารบัญตาราง

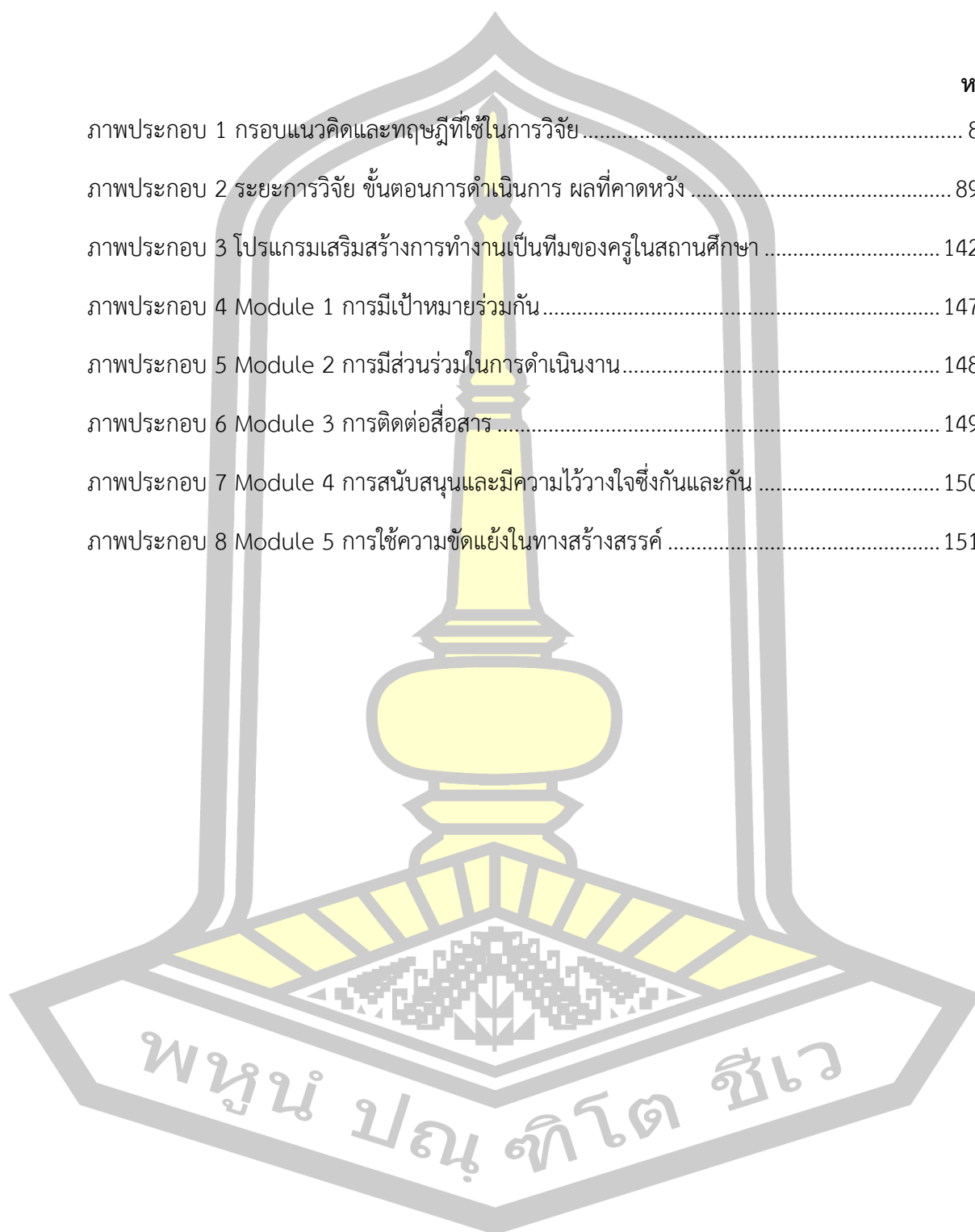
	หน้า
ตาราง 1 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม	29
ตาราง 2 ผลการสังเคราะห์ห้องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม	32
ตาราง 3 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบของวิธีการพัฒนาครู	65
ตาราง 4 การสังเคราะห์ห้องค์ประกอบของโปรแกรม	69
ตาราง 5 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	94
ตาราง 6 แสดงจำนวน ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามขนาดสถานศึกษา..	103
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา.....	104
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา องค์ประกอบด้านการมี เป้าหมายร่วมกัน	105
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา องค์ประกอบด้านการมี ส่วนร่วมในการดำเนินงาน	108
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา องค์ประกอบด้านการ ติดต่อสื่อสาร	110
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา องค์ประกอบด้านการ สนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน.....	112
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา องค์ประกอบด้านการ ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	115

ตาราง 13 แสดงการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	128
ตาราง 14 วิธีการพัฒนาและกิจกรรม ตามหลักการ 70 : 20 : 10 ที่นำมาใช้ในการดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	140
ตาราง 15 แสดงวัน/เวลา กิจกรรม วิธีการพัฒนาและสื่อ ในการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.....	145
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	152
ตาราง 17 แสดงค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	198
ตาราง 18 แสดงค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	200



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	8
ภาพประกอบ 2 ระยะเวลาวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ ผลที่คาดหวัง	89
ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา	142
ภาพประกอบ 4 Module 1 การมีเป้าหมายร่วมกัน.....	147
ภาพประกอบ 5 Module 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน.....	148
ภาพประกอบ 6 Module 3 การติดต่อสื่อสาร	149
ภาพประกอบ 7 Module 4 การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	150
ภาพประกอบ 8 Module 5 การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	151



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การแข่งขันด้านเศรษฐกิจมีความเข้มข้นมากขึ้น สังคมโลกมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกันมากขึ้นเป็นสภาพไร้พรมแดน การพัฒนาเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และจะกระทบชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมและการดำเนินการทางเศรษฐกิจอย่างมาก แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาให้สามารถก้าวข้ามความท้าทายที่เป็นอุปสรรค จำเป็นต้องเร่งแก้ไขจุดอ่อนและข้อจำกัดของประเทศที่มีอยู่เดิม รวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการรับมือกับความเสี่ยงที่สำคัญที่มาจากการเปลี่ยนแปลงของบริบททั้งจากภายนอกและภายใน ตลอดจนการเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วถึง ด้วยเหตุนี้ การกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ พลิกโฉมประเทศไทยสู่ "สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน" ซึ่งหมายถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไก เพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคมที่ก้าวหน้า พลวัตของโลก และเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสนำตนเองพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมกับการยกระดับกิจกรรมการผลิตและการให้บริการให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้น โดยอยู่บนพื้นฐานของความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม ในหมวดหมู่ที่ 12 กลยุทธ์การพัฒนา กลยุทธ์ที่ 1 คนไทยทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาในทุกมิติ หมายความว่า การพัฒนาการจัดการเรียนรู้แนวใหม่ และขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถจัดการตนเอง มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถรวมพลังทำงานเป็นทีม มีการคิดขั้นสูงด้วยการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติโดยนำร่องกับสถานศึกษาที่มีความพร้อม และมีมหาวิทยาลัยในพื้นที่สนับสนุนความรู้และความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ในประเด็นความมุ่งหมายและหลักการ มาตรา 6 ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคน อันเป็นกำลังหลักของประเทศ

ให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมการศึกษาได้กำหนดไว้ 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตรระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน 2) การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมายรูปแบบวิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม และ 3) การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อหรือแหล่งความรู้อื่น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ มีเป้าหมายให้ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทย และทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ให้มีทักษะความรู้ความสามารถ และสมรรถนะ ตามมาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพ สถานศึกษาทุกระดับการศึกษาสามารถจัดกิจกรรมกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีคุณภาพ และมาตรฐาน แหล่งเรียนรู้ สื่อ ตำราเรียน นวัตกรรม และสื่อการเรียนรู้มีคุณภาพและมาตรฐานที่ประชาชน สามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ มีระบบและกลไก การวัด การติดตาม และประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการผลิต และการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานของครูอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้ได้มาตรฐานในระดับสากล การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศ เพราะถือเป็นหัวใจหลักของการขับเคลื่อนการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2561)

การพัฒนาบุคคลให้มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร ความเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์กรเดิมที่เป็นอยู่อาจถูกปรับเปลี่ยนให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ซึ่งเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่เป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) เพราะความรู้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการ วิธีการ หรือ การปฏิบัติใด ๆ ที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานได้ (อมรเทพ แก้วกลังกร, 2549) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการตามโครงการไทยเข้มแข็งนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องของการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ โดยจัดระบบพัฒนาครูเชิงคุณภาพเพื่อการพัฒนาครูรายบุคคล ซึ่งมีกรอบความคิดมาจากแนวคิดของ McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard ที่ได้อธิบายไว้ว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Other characteristics) และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่

โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) และได้สังเคราะห์สมรรถนะของครู ประกอบไปด้วย สมรรถนะหลัก (Core competency) มีองค์ประกอบ 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional competency) มีองค์ประกอบ 6 สมรรถนะ การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ภาวะผู้นำครู และการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553)

การทำงานเป็นทีมเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของครู เป็นการสร้างวัฒนธรรมด้านการประสานสัมพันธ์ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ช่วยให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เห็นการทำงานของผู้นำและเพื่อนร่วมงาน เป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนที่ต้องปรับตัวอย่างมากเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สอดคล้องตามยุทธศาสตร์การพัฒนาครูทั้งระบบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาสมรรถนะหลักของครูส่วนใหญ่จะเน้นด้านผลสัมฤทธิ์และการพัฒนาตนเอง แต่สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมยังไม่ค่อยมีการศึกษาและพัฒนามากนัก การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและสังคม มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศจึงจะต้องให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาโดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2565-2569 ส่วนที่ 4 การบริหารแผนสู่ความสำเร็จ เน้นย้ำในการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติระดับสถานศึกษาอย่างจริงจัง กำกับ ติดตามและนิเทศอย่างต่อเนื่อง โดยทำงานเป็นทีม จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้มาตรการจูงใจทั้งเชิงบวก และลบอย่างเหมาะสม (กลุ่มนโยบายและแผน, 2565) ในรายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 โครงการ “เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในสถานศึกษา (ITA สถานศึกษา) และพัฒนาศักยภาพบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566” ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานศึกษา ในตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงระบบการทำงาน ได้คะแนนร้อยละเฉลี่ย 90.16 (กลุ่มนโยบายและแผน, 2566) เป็นตัวชี้วัดที่มีผลคะแนนร้อยละเฉลี่ยน้อยที่สุดจากทั้งหมด 10 ตัวชี้วัด จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งการทำงานเป็นทีมขององค์กรทางการศึกษาต้องการที่จะสร้างการทำงานเป็นทีมที่ดีทั้งในกระบวนการทำงาน กระบวนการแก้ปัญหา เพิ่มการ

เรียนรู้ร่วมกันและเป็นการเรียนรู้ระหว่างการทำงาน จะเห็นว่าการทำงานเป็นทีมขององค์การทางการศึกษาทุกแห่งจะต้องสร้างทีมงาน เพื่อเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ระหว่างทำงาน หลังเสร็จสิ้นการทำงานหรือแม้แต่กระทั่งก่อนที่จะเริ่มทำงานด้วย เป็นการสร้างความเป็นกันเอง เน้นความเป็นระบบ อะไรก่อนหลัง นำไปสู่การพัฒนาความสามารถสูงขึ้นตลอดเวลาและส่งผลต่อการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความสามารถทำงานปฏิบัติงานทดแทนกันได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีกระบวนการบริหารงานจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ ซึ่งทีมงานแต่ละคนจะได้มีส่วนร่วมในการรับรู้ มีโอกาสสลับบทบาททุกขั้นตอนร่วมกันตัดเย็บกันด้วย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม, 2564) จะเห็นได้ว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ให้จุดเน้นกับการทำงานเป็นทีมของครู แต่สถานศึกษาแต่ละสถานศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษามีความแตกต่างกันไป ปัญหาที่พบคือ ขาดการมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน ขาดการติดต่อสื่อสาร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเกิดความขัดแย้ง จึงทำให้ประสบกับความล้มเหลวไม่สามารถพัฒนาการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้

จากสภาพปัญหา ผู้วิจัยจึงสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูให้สามารถปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างประสบความสำเร็จ และเป็นการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้เป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม อยู่ในระดับใด
2. โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2. เพื่อสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม สามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา อันจะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้สังเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมจากหน่วยงานและนักวิชาการ ดังนี้ 1) ทิศนา ขัมมณี (2545) 2) สำนักงานพัฒนาการฝึกหัดครู (2546) 3) สุพิชญา ชัยโชติรัตนันท์ (2551) 4) อนนท์ ตุลารักษ์ (2556) 5) กระทรวงศึกษาธิการ (2559) 6) Katzenbach and Smith (1993) 7) Lencioni (2002) 8) Pink (2010) 9) McChrystal et al. (2015) และ 10) Thompson (2018) จากนั้นนำมาสังเคราะห์ที่ได้องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร
4. ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
5. ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามการวิจัยและความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม

1. ประชากร

ประชากรของการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม จำนวน 1,782 คน จากสถานศึกษา 35 แห่ง

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม จำนวน 317 คน โดยวิธีกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำของ Krejcie and Morgan ประกอบด้วยการสุ่มตัวอย่างแบ่งเป็นชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นหน่วยในการสุ่ม จากนั้นกำหนดสัดส่วนตามจำนวนของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 70 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 37 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 72 คน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 138 คน จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ด้วยวิธีการจับสลากตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละขนาด

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม

1. การศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) จำนวน 3 แห่ง ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา จำนวน 6 คน

2. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม โดยพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่นำมาใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) ด้านการติดต่อสื่อสาร 4) ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ 5) ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (ทิตนา แคมมณี, 2545; สำนักงานพัฒนาการฝึกหัดครู, 2546; สุพิชญา ชัยโชติรานันท์, 2551; อนนท์ ตุลารักษ์, 2556; กระทรวงศึกษาธิการ, 2559; Katzenbach and Smith, 1993; Lencioni, 2002; Pink, 2010; McChrystal et al., 2015 และ Thompson, 2018)

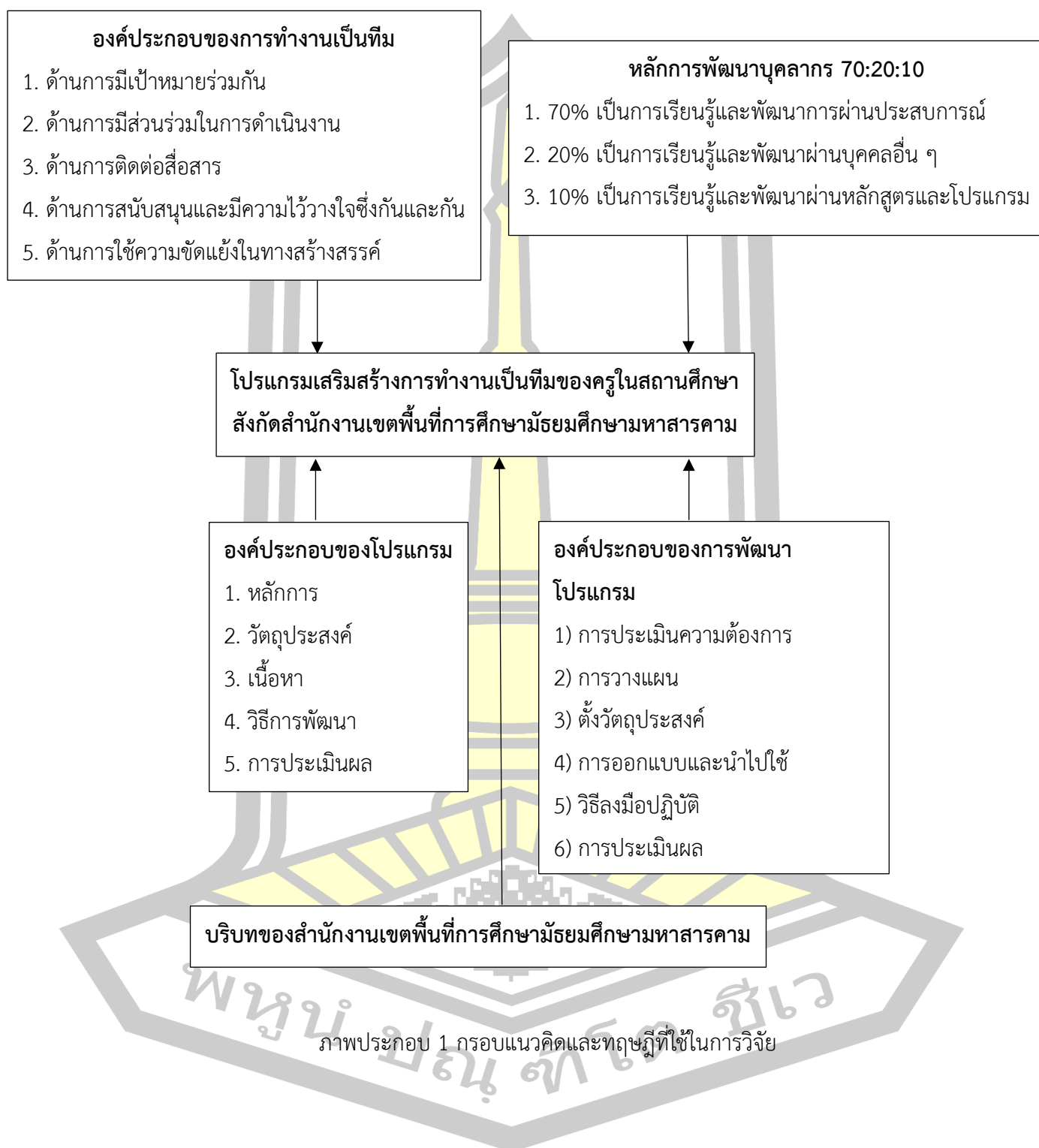
2. กรอบแนวคิดของการพัฒนาบุคลากร 70:20:10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาการผ่านประสบการณ์ 20% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ และอีก 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม (วิทยา วิจิตร, 2554; Lombardo และ Eichinger, 1996; Charles และ Wagnier, 2013 และ Santhosh, 2013)

3. องค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การประเมินผล (จรัส บัวศรี, 2542; สุมิตรา พงศธร, 2550; Kanaya and McMillan, 2005; Funnell and Rogers, 2011; McDavid et al., 2013; Fink, 2015)

4. องค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรมประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประเมินความต้องการ 2) การวางแผน 3) ตั้งวัตถุประสงค์ 4) การออกแบบและนำไปใช้ 5) วิธีลงมือปฏิบัติ 6) การประเมินผล และ 7) ประเมินหลังจบโปรแกรม (Barr และ Keating, 1990; Styles, 1990; Boone, 1992; Houle, 1996 และ Caffarella, 2002)

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ดังภาพประกอบ 1

พัฒนา โปรแกรม ฝึกอบรม



นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การทำงานเป็นทีม หมายถึง กระบวนการที่บุคคลกลุ่มหนึ่งมารวมกันเพื่อทำกิจกรรมหรือบรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด สมาชิกในทีมจะต้องมีการสื่อสารและประสานงานกันอย่างใกล้ชิด การทำงานร่วมกันในลักษณะนี้ช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมยังสามารถเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากสมาชิกทีมมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการขับเคลื่อนงานร่วมกัน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกภายในทีมหรือองค์กรมีความเข้าใจและยอมรับในเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน ทำให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการตั้งเป้าหมายร่วมกันจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกว่า ลดความขัดแย้ง และกระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน

1.2 ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มคนเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยการมีส่วนร่วมนี้เกิดขึ้นเมื่อทีมรู้สึกว่าคุณค่า มีเสียงที่สำคัญ รวมถึงมีอำนาจในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร การมีส่วนร่วมนั้นส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และการร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน

1.3 ด้านการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ หรือความหมายระหว่างกัน โดยเน้นที่การสร้างความเข้าใจร่วมกันและการมีส่วนร่วมในการสนทนา การติดต่อสื่อสารสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในสถานการณ์ทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงในบริบทที่มีความเสี่ยงสูง ซึ่งมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ทั้งในด้านส่วนตัวและด้านการทำงาน

1.4 ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง การสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยที่ทั้งสองฝ่ายสามารถแบ่งปันความรู้สึก ความคิด และปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา การสนับสนุนในที่นี้อาจหมายถึงการช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำในการทำงาน การแก้ไขปัญหา หรือแม้กระทั่งการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ในขณะที่ความไว้วางใจนั้นเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ภาพที่ดีและยั่งยืน

1.5 ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพื่อค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของทุกฝ่าย โดยที่ยังรักษาความสัมพันธ์ที่ดี และสร้างแนวทางที่ช่วยให้เกิดการเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ โดยไม่ถูกตัดสินในทันที และมีการตั้งกฎเกณฑ์ที่สนับสนุนการสร้างสรรค์

2. การพัฒนาบุคลากร 70:20:10 หมายถึง การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดย 70% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาการผ่านประสบการณ์ 20% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ และอีก 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม

3. โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่สร้างขึ้นเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีมของครู ที่จะช่วยให้ครูในสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยโปรแกรมนี้นี้มีวัตถุประสงค์หลักในการปรับปรุงความสามารถในการทำงานร่วมกันของครู เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ ประกอบด้วย

1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การประเมินผล

4. การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการ 2) การวางแผน 3) ตั้งวัตถุประสงค์ 4) การออกแบบและนำไปใช้ 5) วิจัยลงมือปฏิบัติ 6) การประเมินผล และ 7) ประเมินหลังจบโปรแกรม

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

6. ครู หมายถึง ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

7. ขนาดสถานศึกษา หมายถึง การกำหนดขนาดของสถานศึกษาตามจำนวนของนักเรียน แบ่งออกเป็น 4 ขนาด ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1 - 499 คน สถานศึกษาขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 - 999 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 1,000 - 1,499 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป

8. สภาพปัจจุบัน หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ที่เป็นอยู่จริงโดยทั่วไปในปัจจุบัน สามารถนำมาศึกษาวิเคราะห์ตรวจสอบข้อปัญหาเพื่อพัฒนาเป็นโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม

9. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ของสมาชิกที่ต้องการให้เกิดต่อครู เพื่อให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. กระบวนการบริหาร
2. การบริหารสถานศึกษา
3. การทำงานเป็นทีม
 - 3.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
 - 3.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
 - 3.3 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม
6. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

กระบวนการบริหาร

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารสามารถอธิบายได้ว่า การบริหารนั้นมาจากคำศัพท์ภาษาอังกฤษ Administration มีความหมายว่า การบริหาร มักใช้ในรูปแบบการบริหารที่เป็นทางการ ส่วนอีกคำหนึ่งคือ Management มีความหมายว่า การจัดการ มักนิยมใช้ในการบริหารที่ไม่เป็นทางการ โดยทั้งสองคำดังกล่าวมีความหมายที่คล้ายกันและมีความสัมพันธ์ในเชิงของการบริหารจัดการทรัพยากร มีนักวิชาการได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2561 อ้างอิงมาจาก Fayol, 1916) กล่าวว่า Henri Fayol เชื่อว่า การบริหารนั้นเป็นเรื่องของทักษะและเขามีความสนใจที่จะศึกษาองค์การโดยรวมและมุ่งเน้นที่กิจกรรมการจัดการ (Managerial activities) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 5 อย่าง คือ การวางแผน (P)

การจัดองค์การ (O) การบังคับบัญชาสั่งการ (C) การประสานงาน (C) และการควบคุม (C) หรือที่เรียกว่า POCCC อธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

1. Planning (การวางแผน) หมายถึง การกำหนดปรากฏการณ์เอาไว้ล่วงหน้าเสร็จ แล้ววางแผนแนวทางและวิถีปฏิบัติที่จะมีผลต่อองค์การอย่างครอบคลุมทุกกระบวนการ เพื่อดำเนินการตามให้บรรลุไปสู่เป้าหมาย

2. Organizing (การจัดองค์กร) หมายถึง การจัดกระทำเกี่ยวกับโครงสร้างของงานต่าง ๆ รวมถึงมอบอำนาจหน้าที่ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และจำนวนคน ในองค์การอย่างครอบคลุมการทำงานครบทุกกระบวนการ จัดการลำดับการบริหารและสั่งการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อโอกาสในการบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น

3. Commanding (การบังคับบัญชาสั่งการ) หมายถึง การสั่งงานต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างการทำงานนั้นจะทำให้เห็นสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน เห็นลำดับความสำคัญ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ เพราะการทำงานจำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชาเพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

4. Coordination (การประสานงาน) หมายถึง การเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และไปสู่เป้าหมายเดียวกันในที่สุด

5. Controlling (การควบคุม) หมายถึง การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้น สามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้

สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2561 อ้างอิงมาจาก Gulick and Urwick, 1937) กล่าวว่า Gulick and Urwick ได้เสนอแนวคิดกระบวนการบริหาร ได้แก่ ทางวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และงบประมาณ หรือ POSDCoRB อธิบายได้ว่า

1. Planning การวางแผนเป็นการวางแผนเค้าโครงกิจกรรมซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. Organizing การจัดการองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of work) เป็นกรม กองหรือแผนกโดยอาศัยปริมาณงานคุณภาพงานหรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization)

3. Staffing การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้

4. Directing การอำนวยการ เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษย์สัมพันธ์ (Human relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision making)

5. Coordinating การประสานงาน เป็นการประสานให้ส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงาน มีความต่อเนื่องกันเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

6. Reporting การรายงานเป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์กรอยู่ด้วย

7. Budgeting งบประมาณ เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการดำเนินงาน การควบคุมเกี่ยวกับการเงินการคลัง

Drucker (1973) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร (management process) เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์กรสมัยใหม่ และมุ่งเน้นที่บทบาทของผู้บริหารในการสร้างสรรค์ผลลัพธ์ที่มีความหมายในองค์กรและสังคม เน้นถึงการดำเนินการบริหารว่ามีความสำคัญต่อการทำให้สถาบันต่างๆ ปฏิบัติงานอย่างอิสระและมีความรับผิดชอบในสังคมที่หลากหลาย กระบวนการบริหารสามารถเข้าใจได้จากหลายมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์กร ซึ่งมีความสำคัญในการทำให้บริษัทหรือสถาบันดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การระบอบุประสงค์ คือหนึ่งในขั้นตอนสำคัญคือการถามว่า “มีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยอะไรบ้างที่สามารถปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงลักษณะทางเศรษฐกิจของธุรกิจได้” ซึ่งผู้จัดการต้องค้นหาปัจจัยที่จำกัดที่ขัดขวางการบรรลุศักยภาพสูงสุดขององค์กร

2. การสร้างการตัดสินใจที่มีส่วนร่วม คือ การบริหารควรเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจ โดยการสร้างความเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสร้างคำถามที่ทำให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมในการค้นหาข้อเท็จจริงแทนที่จะอยู่ในตำแหน่งของฝ่ายรุกหรือตั้งรับ

3. การประเมินผลของการตัดสินใจ เป็นอีกแง่มุมที่สำคัญคือการสร้างฟีดแบ็กจากผลลัพธ์ของการตัดสินใจ โดยค่านิยมต้องถูกนำเสนออย่างชัดเจนและนำไปสู่การติดตามผลที่มีระบบเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและการตีความที่ถูกต้อง

4. การสร้างโครงสร้างการบริหาร: เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น ขั้นตอนนี้อาจมีความจำเป็นเพื่อช่วยในการบริหารจัดการที่ดี โดยการระบุกิจกรรมและการประสานงานที่จำเป็น

Deming (1982) ได้สรุปกระบวนการบริหารนั้นประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การลงมือทำ การตรวจสอบ ปรับใช้จากผลของการตรวจสอบ หรือที่เรียกว่าวงจรบริหารคุณภาพ PDCA สามารถอธิบายรายละเอียด ดังนี้

1. Plan การวางแผน คือ การตั้งเป้าหมาย วางวัตถุประสงค์เพราะการควบคุมดูแล คือ กระบวนการที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ดังนั้น หากไม่มีวัตถุประสงค์เสียแล้ว ไม่ว่าจะป่าวร้องว่าต้องควบคุมวงจรคุณภาพ ก็ไม่รู้จะทำไปเพื่ออะไร หรือจะเริ่มอย่างไร เมื่อตั้งเป้าหมายเสร็จแล้ว ก็ต้องมากำหนดแผนการว่าอะไรจะต้องทำเมื่อไร เป็นตารางเทียบระหว่างงานกับเวลาที่หลายคนนึกภาพกันออก แต่จริง ๆ แล้วการวางแผนไม่ใช่จบแค่นั้น การวางแผนต้องครอบคลุมว่า ใครจะทำ ทำอะไร ต้องให้เสร็จเมื่อไร จะทำอย่างไร อะไรต่าง ๆ ที่ครอบคลุมถึงการแบ่งหน้าที่ วิธีการและอื่น ๆ ให้ครบถ้วนด้วย

2. Do การลงมือทำ คือ ก่อนจะลงมือทำได้นั้น แท้จริงแล้วต้องเตรียมวัตถุดิบ เตรียมขั้นตอนต่าง ๆ เสียก่อน หากจะลงมือทำเรื่องใหม่ ๆ ก็ต้องเตรียมไปรับการฝึกหรืออบรมเสียก่อน ขั้นตอนการเตรียมเหล่านี้รวมอยู่ในการลงทำด้วย ซึ่งต้องมีการตระเตรียมเสียก่อนให้พร้อม จึงจะสามารถลงทำตามแผนได้

3. Check การตรวจสอบ คือ การพิจารณาว่าผลจากการลงทำนั้นก่อให้เกิดสิ่งที่วางแผนว่าจะได้รับหรือไม่ ดังนั้น หากการวางแผนไม่มีการกำหนดว่าจะต้องได้อะไร เมื่อไร ตัวเลขของอะไรที่ควรจะมีเป็นเป้าหมายไว้เสียตั้งแต่ต้นก็จะมีอะไรมาเป็นตัวเทียบได้ว่าผลจากการลงทำนั้นได้ตามจริง ตามแผนหรือไม่ จะได้ก็เพียงแต่ว่ามันก็เป็นไปตามแผนหรือไม่ค่อยจะได้ผลสักเท่าไร

4. Act ปรับใช้จากผลของการตรวจสอบ คือ ก็ไม่ควรวางใจในทันทีหากผลที่ได้เป็นไปตามแผน เพราะอาจบังเอิญครั้งนี้เพียงครั้งเดียว พอทำครั้งต่อ ๆ ไปอาจใช้ไม่ได้ก็ได้ หากไม่มีการนำกระบวนการที่ได้ลองทำไปมากำหนดให้เป็นรูปแบบใหม่ของการทำงานปัจจุบัน หากผลของการตรวจสอบพบว่าสิ่งที่ลองทำไปไม่ก่อให้เกิดผลที่ตั้งไว้ตามแผน ก็ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการที่คิดไว้ แล้วลองทำใหม่

David (2011) กล่าวว่า กระบวนการบริหารหรือการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process) เป็นแนวทางที่มีระบบในการกำหนดทิศทางและตัดสินใจในองค์กร กระบวนการนี้ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่สำคัญ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเพื่อช่วยในการตัดสินใจ และการพัฒนายุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบไปด้วยหลายขั้นตอนที่สำคัญ ซึ่งรวมถึงการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการ และการประเมินผลกลยุทธ์ ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน (Establishing performance standards) เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญคือการตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ชัดเจนสำหรับการวัดผลที่คาดหวัง

2. การวัดผลที่บุคคลและองค์กร (Measuring individual and organizational performance) มีการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติโดยรวมและของแต่ละบุคคลเป็นไปตามมาตรฐานที่ตั้งไว้หรือไม่

3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับมาตรฐานที่วางไว้ (Comparing actual performance to planned performance standards) ในขั้นตอนนี้ จะมีการตรวจสอบว่าผลลัพธ์จริงสอดคล้องกับที่ตั้งไว้หรือไม่

4. การดำเนินการแก้ไข (Taking corrective actions) เมื่อตรวจสอบพบความเหลื่อมล้ำระหว่างผลปฏิบัติเสมือนกับมาตรฐาน จำเป็นต้องมีการดำเนินการเพื่อปรับปรุงหรือแก้ไขสถานการณ์นั้นๆ

Robbins and Coulter (2012) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร (Management Process) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กรและมักจะถูกแบ่งเป็นหลายส่วน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหาร โดยจะมีการกำหนดเป้าหมายและวางกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ตัวอย่างเช่น การใช้เครื่องมือการวางแผนและเทคนิคต่างๆ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร

2. การจัดองค์กร (Organizing) หลังจากที่มีการวางแผนแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการจัดการทรัพยากรและโครงสร้างองค์กร เพื่อให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการวางแผนการทำงานและสร้างทีมที่เหมาะสม

3. การนำ (Leading) ผู้บริหารจะต้องสามารถชักจูงและกระตุ้นพนักงาน เพื่อให้พวกเขามีแรงจูงใจในการทำงานตามที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้ ซึ่งรวมถึงการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นขั้นตอนสุดท้ายคือการตรวจสอบและประเมินผลงานเพื่อให้แน่ใจว่าการทำงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยอาจใช้วิธีการต่างๆ เช่น การสังเกต การรายงานสถิติ และการรายงานปากเปล่า

Kinicki and Williams (2018) กล่าวว่า กระบวนการบริหารหรือการจัดการเกี่ยวข้องกับการวางแผน การควบคุม การจัดระเบียบ และการนำพาทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ขั้นตอนการควบคุมที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย

1. การตั้งมาตรฐาน (Set Standards) คือ การกำหนดระดับการปฏิบัติงานที่ต้องการสำหรับเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measure Performance) คือ พื้นฐานสำหรับการวัดจะมาจากรายงานที่เขียน รายงานปากเปล่า และการสังเกตการณ์ส่วนบุคคล

3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับมาตรฐาน (Compare Performance Against Standards) คือ การตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้หรือไม่

4. การดำเนินการแก้ไข (Take Corrective Action) คือ หากพบว่าผลการปฏิบัติไม่ตรงตามมาตรฐาน จะต้องมีการกำหนดวิธีการแก้ไข

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารนั้นเป็นแนวทางที่ใช้ในการวางแผน การจัดองค์กร การเป็นผู้นำ และการควบคุมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งขั้นตอนที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร คือ การวางแผน การจัดระเบียบ การควบคุม การวัดผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลของการตัดสินใจ และการดำเนินการแก้ไข

การบริหารสถานศึกษา

การศึกษามีส่วนสำคัญในกระบวนการพัฒนาประเทศ การศึกษาที่ดีจะพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาจากนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้อธิบายความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การดำเนินงานของกลุ่มคน เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถและความเป็นคนดี ที่หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มคน ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของครูใหญ่กับครูน้อยในโรงเรียน อธิการบดีร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยรัฐ กระทรวงศึกษาธิการร่วมกับอธิบดีกรมต่าง ๆ และครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และกลุ่มคนบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้น การจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่ และพัสดุ ครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดี มีวินัยและอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้รวมเรียกว่า “ภารกิจทางการบริหารการศึกษา” หรือ “งานบริหารการศึกษา”

Chapman (2004) ได้อธิบายความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่า การจัดการและดูแลกิจกรรมภายในโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน รวมถึงการจัดการทรัพยากรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร การเงิน การเรียนการสอน และสถานที่ โดยมีเป้าหมายเพื่อผลักดันให้สถานศึกษาเป็นพื้นที่ตอบสนองความต้องการของนักเรียนและชุมชน

Government of Malawi (2013) ได้อธิบายความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่า การจัดการและควบคุมการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุผลการศึกษาได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วยหลาย

ด้าน เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดการบุคลากร การวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการเงิน การบริหารระเบียบวินัยในโรงเรียน และการบันทึกข้อมูลอย่างถูกต้องและเป็นระเบียบ

Fullan (2022) ได้อธิบายความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่า การจัดการและการนำพาสถานศึกษาให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้เรียน และผู้ปกครอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทปัจจุบันที่มีความท้าทายมากมายในการศึกษาเช่นนี้ การทำงานของผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องสามารถปรับตัวและสร้างความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการในท้องถิ่นกับคำสั่งจากหน่วยงานระดับสูง

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความหมายหลากหลาย มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ การจัดการทรัพยากรบุคคลและการเงิน การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับชุมชน และการบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาที่กำหนด เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่วางแผนไว้ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภุชณ์ (2537) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า มนุษย์เราเป็นสมาชิกของสังคมเมื่อมนุษย์อยู่ร่วมกันมากเป็นหมู่ เป็นกลุ่มมีหัวหน้าปกครองบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะความรู้ความสามารถ มนุษย์ก็เริ่มสร้างระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ ขึ้น โดยเรียนรู้จากประสบการณ์และความเชื่อ เพื่อมุ่งหวังให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อยเกิดขึ้นในองค์กรและความสุขในสังคมได้ ฉะนั้นความสำคัญของการบริหารสรุปได้ ดังนี้

1. การบริหารนั้นได้เจริญเติบโตควบคู่กับการดำรงชีวิตของมนุษย์และเป็นสิ่งช่วยให้มนุษย์ดำรงชีวิตร่วมกันได้อย่างผาสุก
2. จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องขยายงานด้านบริหารให้กว้างขวางเพิ่มขึ้น
3. การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคมความก้าวหน้าทางวิทยาการ (Technology) ด้านต่าง ๆ ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น
4. การบริหารเป็นวิธีการสำคัญในอันที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า
5. การบริหารจะช่วยชี้ให้ทราบถึงแนวโน้มทั้งในด้านความเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต

6. การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การความสำเร็จของการบริหาร จึงขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมทางการเมืองอยู่เป็นอันดับมาก

7. การบริหารมีลักษณะต้องใช้อำนาจวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือ และการวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหารและความเจริญเติบโตของการบริหาร

8. ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือในองค์การย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้นการบริหารจึงเป็นเรื่องน่าสนใจและจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอย่างฉลาด

9. การบริหารกับการเมืองเป็นสิ่งคู่กัน ไม่อาจแยกจากกันโดยเด็ดขาดดังคำกล่าวที่ว่า “การเมืองกับการบริหารนั้นเปรียบเสมือนคนละด้านของเหรียญอันเดียวกัน” (Politics and administration is the two sides of a single coin.)

สมยศ นาวิการ (2544) ได้อธิบายความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้งานขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ช่วยให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2545) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อทำให้สถานศึกษามีคุณภาพไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพผู้บริหารจะต้องแสดงความรับผิดชอบของทีมปรับปรุงสถานศึกษาให้ชัดเจนผู้นำของทีมนี้ จะต้องมีความแข็งแกร่งเป็นผู้คิดยุทธศาสตร์ในการทำงานของทีมและของสถานศึกษาเป็นผู้พาตัวเข้าแทรกแซงในกิจกรรมต่าง ๆ เมื่อจำเป็น

Chapman (2004) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่มีความส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนและสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดี จุดสำคัญเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษามีดังนี้

1. การพัฒนาทักษะการบริหาร คือ การบริหารสถานศึกษาต้องการทักษะหลายอย่าง เช่น การเป็นผู้นำ การตัดสินใจ และการจัดการองค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้มีส่วนช่วยให้โรงเรียนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การสร้างบรรยากาศที่เป็นบวก คือ หัวหน้าต้องสร้างทัศนคติที่ดีให้กับทีมงานโดยการทำให้พวกเขาเห็นถึงโอกาสและจุดแข็ง ซึ่งจะทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกมั่นใจและสามารถทำงานได้ในระดับที่สูง
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการเสริมสร้างทักษะและความรู้ของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพ

4. การวิเคราะห์และตัดสินใจ คือ การตัดสินใจที่มีข้อมูลและการวิเคราะห์ที่ถูกต้อง สามารถช่วยในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียน โดยการจัดตั้งกลุ่มทีมงานที่มุ่งเน้นการระบุดูแลและวางแผนเพื่อการปรับปรุง

5. ความสำคัญต่อจริยธรรมของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารต้องมีจริยธรรมที่ดี เพราะการกระทำและทัศนคติของเขาจะมีผลต่อความสุขของพนักงานและความสำเร็จของโรงเรียน

Government of Malawi (2013) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมด้านต่าง ๆ เช่น โครงสร้างการดำเนินงาน การจัดการครู การรักษาวินัยในโรงเรียน การจัดการทรัพยากรทางการเงิน และการเก็บรักษากิจการต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษานับได้ว่าเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาและเสริมสร้างคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้และความก้าวหน้าของสังคมโดยรวม นอกจากนี้ยังเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือสำคัญที่สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมและเทคโนโลยีในปัจจุบันได้อย่างยั่งยืน

การทำงานเป็นทีม

1. ความหมายของการทำงานเป็นทีม

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2545) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ไม่ใช่แค่คนที่มารวมกันเฉย ๆ เพราะทีมงานจะรวมถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม การตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่มจะมีผลอย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการทำงานเป็นทีม เป็นการสร้างที่มามีการทำงานอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักรและมีการประสานการทำงานเป็นทีมของสมาชิกทุกคนสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

พิสมัย สุภัทธานนท์ (2548) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน กำหนดเป้าหมายหรือแนวทางร่วมกัน โดยต่างรับผิดชอบร่วมกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

สุนันทา เลานันทน์ (2549) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

วรารณ ตระกูลสฤณี (2550) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมกันทำกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือใช้ทักษะ

ประสบการณ์ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีการประสานงานอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีม

สุเมธ งามนก (2550) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานของเอกัตบุคคลร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน เป็นการรวมตัวที่ต้องอาศัยความเข้าใจ ผูกพัน และความร่วมมือประสานช่วยเหลือ ให้คำแนะนำซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ดิเรก วรรณเศียร (2552) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์หรือมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ช่วยกันทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

กองกลางสำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว (2554) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ มีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบและยอมรับผลของงานร่วมกันโดยไม่มีใครเก่งมาก เก่งน้อย แต่ละแรงงาน แต่ละความคิดสามารถออกความเห็นอย่างเสรี รวมทั้งต้องมีบทสรุปและความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Katzenbach and Smith (1993) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การรวมกลุ่มผู้คนที่มีความสามารถที่แตกต่างกันมาเพื่อทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีความรับผิดชอบร่วมกัน ทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่มากกว่ากลุ่มคนที่ทำงานแยกกัน โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องการการรวบรวมทักษะและความคิดที่หลากหลาย ทีมจะสามารถตอบสนองต่อความท้าทายและปัญหาต่าง ๆ ได้ดีกว่า

Lencioni (2002) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า เป็นกระบวนการที่กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่กำหนดไว้

Pink (2010) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้คนมารวมตัวกันเพื่อทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีมุ่งหวังที่จะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน

McChrystal et al. (2015) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การร่วมมือกันระหว่างบุคคลในกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยเฉพาะในบริบทที่ซับซ้อนและต้องการความยืดหยุ่นในการดำเนินการ

Thompson (2018) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การร่วมมือกันของสมาชิกในกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกทีม ซึ่งมีความสำคัญในการออกแบบทีมที่มีประสิทธิภาพ เช่น การเลือกสมาชิกที่เหมาะสม การกำหนดกระบวนการทำงาน และการตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกันเพื่อส่งเสริมการร่วมมือและประสิทธิภาพในการทำงาน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กระบวนการที่บุคคลกลุ่มหนึ่งมารวมกันเพื่อทำกิจกรรมหรือบรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด สมาชิกในทีมจะต้องมีการสื่อสารและประสานงานกันอย่างใกล้ชิด การทำงานร่วมกันในลักษณะนี้ช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมยังสามารถเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากสมาชิกทีมมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการขับเคลื่อนงานร่วมกัน

2. ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ และคณะ (2546) ได้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อองค์กรในการทำให้เกิดความสามัคคีได้เมื่อเชื่อใจ รักใคร่ กลมเกลียวกัน ตลอดจนเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน สมาชิกปรับตัวทางสังคมได้ดีระหว่างสมาชิกในทีมงานได้ช่วยกันทำงาน ทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยดี ปรึกษาหารือกันเพื่อสร้างมาตรฐานของงาน มาตรฐานการทำงานที่ดีของทีมงาน จะส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโต สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน และได้กล่าวถึงความสำคัญที่ทำให้คนเรามา รวมตัวกันทำงานไว้ว่า

1. การทำงานร่วมกันทำให้มีความคิดใหม่ ๆ และหลากหลายโดยทีมงานจะร่วมกันศึกษาวิเคราะห์ และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยมองออกไปนอกกรอบ ซึ่งจะช่วยให้เกิดนวัตกรรมในการทำงาน
2. โดยปกติแล้วผลงานของทีมงานจะสูงกว่าการที่สมาชิกต่างแยกกันทำงานของตนและนำงานมารวมกันทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ
3. การสื่อสารจะทำให้สมาชิกเกิดความเข้าใจและยอมรับกัน เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานสมาชิกก็จะร่วมแรงร่วมใจแก้ปัญหาและอุปสรรคไปด้วยกัน
4. เมื่อสมาชิกรู้จักกันผูกพันสนิทสนมกัน ก็จะทำให้การสนับสนุนทางจิตใจ และสังคมต่อกันทั้งปัญหาด้านการงานและวิกฤตส่วนตัว

สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (2548) ได้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า แนวคิดในการพัฒนาคุณภาพปัจจุบันให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมด้วยเหตุผลที่ว่า

1. ทีมงานเป็นเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำสู่การเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในทีม และทำให้เกิด (Synergy effect) หรือผลรวมที่มากกว่าการรวมทางคณิตศาสตร์
2. ทีมงานเป็นเวทีของการประสานงาน และช่วยเหลือเพื่อลงมือปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด การทำงานเป็นทีมที่ผ่านมายังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรด้วยเหตุผล คือ

2.1 การประชุมระหว่างทีมไม่มีผลิตภาพ (Productivity) อย่างที่ควรจะเป็น มีความขัดแย้งไม่รับฟังความเห็น

2.2 ไม่ได้สร้างกระบวนการเรียนรู้ขึ้นระหว่างการทำงานเป็นทีม ไม่มีการมองเห็นตนเอง และวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของทีมเพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

สุนันทา เลาहनันท์ (2549) ได้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำเสร็จเพียงคนเดียว
2. องค์กรมีงานเร่งด่วนเพื่อต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
4. งานบางอย่างเป็นงานที่หลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
5. เป็นงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ ๆ
6. องค์กรต้องสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

วรารณ ตระกูลสฤณี (2550) ได้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า เป็นความเชื่อที่ว่ามนุษย์แต่ละคน มีความรู้ ความสามารถแตกต่างกัน อีกทั้งความรู้ความสามารถ และศักยภาพในตัวบุคคลมีขอบเขตที่จำกัด จึงต้องมารวมกลุ่มกันเพื่อนำจุดดี จุดด้อย ความรู้ และความสามารถที่แตกต่างกัน ในส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนมาร่วมกันทำงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายของทีม อาจกล่าวสรุปสาระสำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา
2. เพื่อประโยชน์ทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวม
3. เพื่อความรู้สึกลดภัยและมั่นคง
4. เพื่อตอบสนองความต้องการจิตใจ

ทองทิพา วิริยะพันธ์ (2551) ได้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า มีความสำคัญต่อองค์กรในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับทีมงาน การบริหารทีมงานจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ของกระบวนการในการบริหารให้กระจ่างชัดแจ้ง ไม่ว่าจะเป็นหลักการในการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบของทีมงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ ตลอดจนวิธีการกระตุ้นและจูงใจให้เกิดการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทีมงานได้ช่วยเหลือกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

ประคอง สุคนธจิตต์ (2551) ได้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากตั้งแต่สังคมระดับเล็กไปจนถึงใหญ่ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงาน และทำงานเป็นทีมผู้บริหารในทุกองค์การให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมจะต้องระดมความคิดและความสามารถที่แตกต่างกันในระดับบุคคลมาประสานสอดคล้องกัน ซึ่งจะทำให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลายด้านดำเนินไปได้ด้วยดี ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดในเรื่องพลังงาน การทำงานแต่เพียงคนเดียวให้สำเร็จนั้นย่อมเป็นการยากโดยเฉพาะในงานใหญ่ ๆ หรืองานที่สลับซับซ้อน กำลังงานเพียงคนเดียวทำไม่ได้ จึงจำเป็นต้องพึ่งพาแรงงานจากผู้อื่นด้วย
2. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดและความแตกต่างกัน ในเรื่องสติปัญญา ความสามารถในการคิดจะทำงานใด ๆ หัวเดียวย่อมสู้หลายหัวไม่ได้ เพราะหลายหัวสามารถช่วยกันคิด ช่วยกันดูให้รอบคอบขึ้น
3. มนุษย์เป็นสัตว์สังคมอยู่อย่างโดดเดี่ยวลำพังไม่ได้ จึงจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น การที่มนุษย์มีโอกาสที่จะอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่น จึงเป็นการสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นของมนุษย์
4. ลักษณะของสังคมในปัจจุบัน เป็นสังคมที่ต้องทำงานร่วมกันในทุกระดับและทุกองค์การ หากเราไม่สามารถทำงานเป็นทีมแล้วจะทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ
5. การทำงานเป็นทีมให้ผลงานที่ดีกว่าการทำงานตามลำพังคนเดียว และสามารถทำให้ได้จำนวนผลผลิตออกมาเป็นจำนวนมากกว่า การทำงานแบบต่างคนต่างทำ
6. การที่บุคคลได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีมช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งจะส่งผลดีต่อตนเอง และทีมงานตามไปด้วย

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม หากมีการฝึกฝนปฏิบัติตน ให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แล้วยังมีประโยชน์ต่อตนเองและสังคมโดยรวมอีกด้วย

Katzenbach and Smith (1993) ได้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ทีมไม่ได้เป็นเพียงกลุ่มที่มีการตั้งชื่อว่า “ทีม” โดยผู้จัดการเท่านั้น แต่ควรเป็นหน่วยพื้นฐานในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในการดำเนินการร่วมกันของทักษะและประสบการณ์หลาย ๆ ด้าน

Lencioni (2002) ได้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมสามารถทำให้ทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน และนำไปสู่ความสำเร็จที่มากกว่าการทำงานคน

เดียว ช่วยกำจัดความกลัวต่อการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ทำให้ทีมสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ยากได้ และมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

Pink (2010) ได้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญอย่างยิ่งในหลายบริบท ทั้งในด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีหลักฐานทางวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าการทำงานในทีมที่มีอิสระในการจัดการตนเอง (self-organized teams) นั้นส่งผลให้สมาชิกในทีมมีความพอใจมากกว่าทีมที่ได้รับการจัดตั้งอย่างเป็นทางการ นอกจากนี้ การทำงานร่วมกันในกลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีแรงจูงใจภายในสูงนั้นยังสร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้น และส่งผลดีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

McChrystal et al. (2015) ได้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในโลกที่ซับซ้อนในปัจจุบัน ทีมทำงานมีความสามารถในการคิดและทำงานเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งเรียกว่า “joint cognition” ที่ช่วยให้สามารถจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนได้ดีกว่าการทำงานเป็นรายบุคคล

Thompson (2018) ได้สรุปความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ การทำงานเป็นทีมช่วยให้เกิดการร่วมมือและสมองร่วมในการบรรลุเป้าหมายของทีม ซึ่งสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและผลงานขององค์กรได้อย่างมาก
2. การออกแบบทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ การออกแบบทีมที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมจะช่วยสร้างความร่วมมือและเพิ่มประสิทธิภาพในทีม
3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คือ ทีมที่มีการสื่อสารที่ดีสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ดีกว่า ซึ่งช่วยในการสร้างความไว้วางใจและความเหนียวแน่นในทีม
4. จัดการความขัดแย้งและการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ คือ ทีมที่มีการจัดการความขัดแย้งที่ดีสามารถส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จในยุคปัจจุบัน
5. ความสามารถในการปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง คือ ความสำเร็จของทีมขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานร่วมกัน แม้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เช่น การทำงานจากระยะไกลหรือทีมวัฒนธรรมที่หลากหลาย
6. สร้างแรงจูงใจและการรับรู้: การให้รางวัลและการรับรู้ถึงความสำเร็จของทีมสามารถเพิ่มขวัญกำลังใจในสมาชิกทีม และเป็นวิธีที่สำคัญในการเสริมสร้างความรู้สึกว่าตนมีค่าและได้รับความเคารพในทีม

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานในองค์กร เนื่องจากช่วยสร้างความเป็นเอกภาพ ความสามัคคี และความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในทีม ในการ

ทำงานเป็นทีม สมาชิกในทีมจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยให้งานสำเร็จลุล่วง แต่ยังส่งผลดีต่อการพัฒนาตนเองและทีมงานในระยะยาว

3. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ทิตนา แคมมณี (2545) ได้กำหนดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกันต้องมีวัตถุประสงค์ในการมารวมกัน จะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หมายถึง บุคคลที่มารวมกันทำงานนั้น จะต้องมีความบทบาทหน้าที่ดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม หมายถึง บุคคลที่มารวมกันทำงานนั้นจะต้องมีการสื่อความหมายต่อกันและกันเพื่อช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกัน
4. การร่วมมือประสานกันในกลุ่ม หมายถึง บุคคลที่มารวมกันทำงานนั้นจะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ
5. การตัดสินใจร่วมกัน หมายถึง บุคคลที่มารวมกันทำงานนั้นจะต้องมีโอกาสที่ร่วมกันตัดสินใจที่ทำได้ในระดับใดระดับหนึ่ง
6. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน หมายถึง บุคคลที่มารวมกันทำงานนั้นจะต้องได้รับจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

สำนักงานพัฒนาการฝึกหัดครู (2546) ได้อธิบายถึงการทำงานเป็นทีมไว้ว่า เป็นความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบ ดังนี้

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

สุพิชญา ชัยโชติรณันท์ (2551) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะหรือองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. มีเป้าหมายร่วมกัน
2. มีภาวะผู้นำ
3. มีความไว้วางใจ
4. มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย
5. มีกระบวนการทำงานที่ดี
6. เคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
7. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
8. ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
9. มีความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
10. เข้าใจบทบาทของตนเองอย่างชัดเจน
11. การมีส่วนร่วมในการทำงาน

อนนท์ ตุลารักษ์ (2556) ได้แบ่งองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน
2. ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา
3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน
4. ความร่วมมือและการให้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
5. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม
6. ขั้นตอนในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ
7. การทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน
8. การพัฒนาตนเอง

กระทรวงศึกษาธิการ (2559) ได้ให้องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้ ดังนี้

1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
2. การสร้างเสริมกำลังใจซึ่งกันและกัน
3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย
4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม
5. การมีส่วนร่วม

Katzenbach and Smith (1993) กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่สำคัญ มีหลายประการ ได้แก่

1. ทักษะที่เสริมกัน คือ ทีมที่มีทักษะที่แตกต่างกันและเสริมซึ่งกันและกันจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อเทียบกับกลุ่มที่ไม่มีการผสมผสานทักษะ
2. ความต้องการของทีม คือ ทีมควรมีเป้าหมายที่ชัดเจนและความหมายต่อสมาชิกทุกคน ซึ่งจะช่วยสร้างแรงจูงใจให้ทีมทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
3. ความรับผิดชอบร่วมกัน คือ สมาชิกในทีมต้องมีความรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อกันและกัน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การสื่อสารที่เปิดกว้าง คือ การมีการสื่อสารที่เปิดกว้างและสร้างสรรค์ระหว่างสมาชิกในทีมเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา
5. การปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ ทีมควรมีความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์และพัฒนาแนวทางการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายต่าง ๆ
6. การเสริมแรง คือ การให้รางวัลและชื่นชมสมาชิกในทีมสำหรับความสำเร็จที่เกิดขึ้น จะช่วยกระตุ้นให้ทีมมีแรงจูงใจและสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดีได้ในอนาคต

Lencioni (2002) กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ได้แก่

1. ความไว้วางใจ ถ้าขาดความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีมสามารถทำลายการสื่อสารและความร่วมมือได้ ทำให้ไม่สามารถเปิดเผยความคิดหรือข้อกังวลโดยตรงไปได้
2. การมีข้อขัดแย้ง หากสมาชิกในทีมหลีกเลี่ยงบทสนทนาที่เป็นข้อขัดแย้ง ทีมจะขาดความคิดเห็นที่มีคุณค่าและความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ
3. การมีส่วนร่วม เมื่อทีมไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สมาชิกอาจรู้สึกไม่มีแรงจูงใจในการสนับสนุนเป้าหมายของทีม
4. ความรับผิดชอบ ทีมที่ไม่ได้สร้างวัฒนธรรมของการรับผิดชอบจะทำให้สมาชิกไม่รู้สึกว่าตัวเองต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทีม
5. การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน เมื่อตำแหน่งหรือความสำเร็จส่วนตัวมีความสำคัญมากกว่าผลลัพธ์โดยรวมของทีม สมาชิกอาจไม่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีม

Pink (2010) กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ได้แก่

1. การกระจายอำนาจ
2. การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ความสามารถในการเลือกทีมงาน
5. การจัดการงาน

McChrystal et al. (2015) กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีความสำคัญ รวมถึงหลักการและลักษณะต่าง ๆ ที่ช่วยให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพใน สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ได้แก่

1. ความเชื่อมั่น (Trust) คือ ความเชื่อมั่นระหว่างสมาชิกในทีมเป็นสิ่งที่จำเป็น สำหรับการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยให้สมาชิกตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วใน สถานการณ์ที่ต้องมีการตอบสนองทันที
2. การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Common Purpose) คือ สมาชิกในทีมต้องมี เป้าหมายที่ชัดเจนและร่วมกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การแบ่งปันวิสัยทัศน์เพื่อให้ทีมสามารถทำงาน ไปในทิศทางเดียวกัน
3. การสื่อสารที่เปิดเผยและโปร่งใส (Transparency) คือ การมีการสื่อสารที่ชัดเจน และเปิดเผยในทุกระดับขององค์กร ช่วยให้สมาชิกติดตามข้อมูลและสามารถดำเนินการได้อย่างมี ประสิทธิภาพในเวลาจริง
4. การกระจายอำนาจ (Empowerment) คือ สมาชิกในทีมควรได้รับการมอบ อำนาจในการตัดสินใจและดำเนินการโดยไม่ต้องรอคำอนุมัติจากผู้มีอำนาจที่สูงขึ้น ซึ่งจะช่วยให้เกิด ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อสถานะต่าง ๆ
5. การทำงานร่วมกันนอกแบบ (Collaborative Structure) คือ การจัดระเบียบทีม ไม่ควรเป็นไปตามลำดับชั้นแบบดั้งเดิม แต่ควรหันมาใช้โครงสร้างที่เป็นเครือข่ายซึ่งช่วยให้เกิดการ ทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น
6. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Adaptability) คือ ทีมต้องสามารถปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานหรือกลยุทธ์ตามความต้องการและความท้าทายในปัจจุบัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการ เผชิญหน้ากับความซับซ้อนที่เกิดขึ้น

Thompson (2018) กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมประกอบด้วยหลาย ปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

1. ประเภทของทีม คือ บทบาทแตกต่างกันในองค์กร เช่น ทีมที่พัฒนาขึ้นเพื่อ เฉพาะเจาะจงงานหรือตามลักษณะของโครงการ
2. ความไว้วางใจและความเหนียวแน่น คือ ความไว้วางใจในทีมมีความสำคัญต่อการ สร้างสัมพันธ์ที่ดีและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การออกแบบทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ การออกแบบทีมให้สอดคล้องกับเป้าหมาย กระบวนการทำงาน และการเลือกสมาชิกทีม เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน
4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คือ การสื่อสารที่ดีช่วยให้ทีมสามารถแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความฉลาดร่วมกัน (Collective Intelligence) คือ ทีมที่มีการใช้ความคิดอย่างมีประสิทธิภาพสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีกว่า ทีมที่ไม่มีการประสานความคิดร่วม

6. การจัดการกับความขัดแย้ง คือ การจัดการกับความขัดแย้งในทีมมีความสำคัญเนื่องจากความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกทีม

7. ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม คือ ทีมควรมีสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาผลลัพธ์

8. ทีมเสมือนและทีมข้ามวัฒนธรรม คือ ความซับซ้อนในการทำงานร่วมกันในทีมที่มีสมาชิกจากวัฒนธรรมที่แตกต่างและในการทำงานทางไกล

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมจากนักวิชาการทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศที่ได้อธิบายไว้อย่างลุ่มลึกและน่าสนใจ เพื่อนำมาสู่การวิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

การวิเคราะห์ องค์ประกอบ ของการทำงานเป็น ทีม	ทิตนา แจมเมนี (2545)	สำนักงานพัฒนาการมีกิตติคุณ (2546)	สุพิชญา ชัยโชติธรรณ (2551)	อนันต์ ตูลารักษ์ (2556)	กระทรวงศึกษาธิการ (2559)	Katzenbach and Smith (1993)	Lencioni (2002)	Pink (2010)	McChrystal et al. (2015)	Thompson (2018)	ความถี่
1. การมีเป้าหมายร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		8*
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	8*
3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม	✓		✓			✓			✓	✓	5*
4. การร่วมมือประสานกันในกลุ่ม	✓		✓						✓	✓	4

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้อาศัยองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ได้จากการศึกษาจากหน่วยงานและนักวิชาการ ทั้งหมด 24 องค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบมีความแตกต่างกัน โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์เลือกองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน หรือสามารถจัดเป็นกลุ่มเดียวกันได้ แล้วกำหนดขึ้นใหม่ให้ครอบคลุมคำอธิบาย เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย เรียงลำดับความถี่และความเหมาะสม ซึ่งได้อาศัยองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน เป็นการสังเคราะห์ข้อที่ 1, 5, 6, 12 และ 22 เข้าด้วยกัน 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เป็นการสังเคราะห์ข้อที่ 2, 14, 19 และ 21 เข้าด้วยกัน 3) ด้านการติดต่อสื่อสาร เป็นการสังเคราะห์ข้อที่ 3, 10, 11 และ 20 เข้าด้วยกัน 4) ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นการสังเคราะห์ข้อที่ 7, 8, 13, 16 และ 17 เข้าด้วยกัน และ 5) ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ เป็นการสังเคราะห์ข้อที่ 9, 15, 18, 23 และ 24 เข้าด้วยกัน ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

การสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม	องค์ประกอบ
การมีเป้าหมายร่วมกัน	การตัดสินใจร่วมกัน
	การมีผลประโยชน์ร่วมกัน
	มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
	การออกแบบทีมที่มีประสิทธิภาพ
การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	การร่วมมือประสานกันในกลุ่ม
	มีกระบวนการทำงานที่ดี
	การกระจายอำนาจ
	มีความรับผิดชอบ
การติดต่อสื่อสาร	การใช้ภาษาผู้นำที่เหมาะสม
	การทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน
	ความสามารถในการเลือกทีมงาน
การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	สมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา
	สมาชิกมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับหน่วยงาน
	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
	การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ตาราง 2 (ต่อ)

การสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม	องค์ประกอบ
การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	เคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
	การปรับตัว
	การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
	การมีทีมเสมือนและทีมข้ามวัฒนธรรม

จากตาราง 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร
4. ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
5. ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมาย ความสำคัญ และแนวคิดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน

1.1 ความหมายของการมีเป้าหมายร่วมกัน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549) ได้กล่าวถึงการมีเป้าหมายร่วมกันว่า สมาชิกของทีมต้องรู้และมีวัตถุประสงค์ร่วมกันและทุกคนรู้สึกรู้ว่าคนต่างมีภาระผูกพันที่ต้องปฏิบัติหรือดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างจริงจัง วัตถุประสงค์ดังกล่าวต้องชัดเจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในทีม เพื่อให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ลดความขัดแย้งเพื่อความริเริ่มสร้างสรรค์ลดการควบคุมและการทำโทษ

วรารณ ตระกูลสฤณี (2550) ได้กล่าวถึงการมีเป้าหมายร่วมกันว่า สมาชิกทุกคนในทีมงานจะต้องมีเป้าหมาย กล่าวคือ มีการรับรู้ทราบถึงแนวคิด แนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์/เป้าหมายของทีมในเรื่องเดียวกัน นั่นคือ การมุ่งให้ทุกคนในทีมงานช่วยกัน ร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมาย หรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551) ได้กล่าวถึงการมีเป้าหมายร่วมกันว่า สมาชิกในทีมงานต้องมีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยสมาชิกในทีมงานต้องรับรู้เป้าหมายและวางแผนให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555) ได้กล่าวถึงการมีเป้าหมายร่วมกันว่า การมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ ก็เพื่อให้สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน

อนนท์ ตุลารักษ์ (2556) ได้กล่าวถึงการมีเป้าหมายร่วมกันว่า วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ต้องการทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี โดยผู้นำและสมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ควรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ให้ชัดเจนที่ผลงานมากกว่าการกระทำประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงานคุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี คือ เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจง่าย สามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ขัดต่อข้อบังคับ และนโยบายอื่น ๆ ในหน่วยงาน

Covey (1989) ได้กล่าวถึงการมีเป้าหมายร่วมกันว่า การมีเป้าหมายร่วมกัน (synergy) คือ การที่บุคคลหรือกลุ่มคนสามารถร่วมมือกันทำงานเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีกว่าและมากกว่าที่แต่ละคนจะทำได้โดยลำพัง เป็นการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ โดยมีพื้นฐานจากการยอมรับในความแตกต่างและการร่วมมือเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหาคือดีที่สุด

Sinek (2009) ได้กล่าวถึงการมีเป้าหมายร่วมกันว่า การมีเป้าหมายร่วมกันนั้นสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการสร้างความรู้สึกลึกซึ้งและการมีส่วนร่วมในกลุ่มคน เมื่อคนมีเป้าหมายที่เหมือนกัน พวกเขาจะเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในกันและกัน

Abbott and Fisher (2010) ได้กล่าวถึงการมีเป้าหมายร่วมกันว่า การมีวิสัยทัศน์หรือจุดหมายที่ชัดเจนซึ่งทุกคนในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายนี้ได้ โดยเป้าหมายนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าการทำงานของพวกเขามีความสำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จขององค์กร แต่ยังสร้างความรู้สึกลึกซึ้งถึงจุดมุ่งหมายและความรู้สึกที่ว่าแต่ละบุคคลมีส่วนร่วมในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรด้วย

Harvard Business Review Press (2011) ได้กล่าวถึงการมีเป้าหมายร่วมกันว่า การสร้างความเข้าใจและการทำงานร่วมกันในองค์กร โดยทุกกลุ่มต้องมีการจัดการเพื่อให้เข้าใจถึงผลกระทบและการพึ่งพาอาศัยกันของความคิดริเริ่มต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้โครงการหรือ

กิจกรรมต่างๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีเป้าหมายร่วมกันยังช่วยให้มีการสร้างกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการเข้าถึงความสำเร็จที่องค์กรต้องการไปพร้อมกัน

Doerr (2018) ได้กล่าวถึงการมีเป้าหมายร่วมกันว่า การสร้างความเข้าใจและการทำงานร่วมกันภายในองค์กร โดยที่ทุกคนในทีมมีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงานร่วมกัน จริง ๆ แล้วเป้าหมายที่เปิดเผยและสามารถมองเห็นได้สามารถส่งเสริมการทำงานร่วมกันและความรับผิดชอบได้ดีขึ้น

Allison and Kaye (2023) ได้กล่าวถึงการมีเป้าหมายร่วมกันว่า การที่สมาชิกในองค์กรทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร โดยการที่ทุกคนสามารถสื่อสารและร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความสำคัญของการมีเป้าหมายร่วมกันนี้จะช่วยให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างทีมงานและสร้างความเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในองค์กร

1.2 ความสำคัญของการมีเป้าหมายร่วมกัน

นำชัย เลวลีย์ (2549) ได้ให้ความสำคัญของการมีเป้าหมายร่วมกันไว้ว่า สมาชิกทุกคนจะต้องมีความเข้าใจเป้าหมายอย่างเด่นชัด และเต็มใจที่จะผูกพันเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

Covey (1989) ได้ให้ความสำคัญของการมีเป้าหมายร่วมกันไว้ว่า การทำงานร่วมกันที่มีเป้าหมายเดียวกันทำให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างสรรค์ และเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งสามารถนำไปสู่การพัฒนาและแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์

Sinek (2009) ได้ให้ความสำคัญของการมีเป้าหมายร่วมกันไว้ว่า การมีเป้าหมายร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างแรงบันดาลใจและความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่ม ความสำเร็จไม่เพียงแค่อันตรึงอยู่กับเครื่องมือหรือพลัง แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การมีเป้าหมายร่วมกันช่วยให้บุคคลรู้สึกว่าคุณพวกเขากำลังทำงานในสิ่งที่สำคัญและยิ่งใหญ่ โดยมีความหลากหลายในบทบาทและความรับผิดชอบ แต่ร่วมกันสร้างผลงานที่มีความหมายอย่างแท้จริง

Abbott and Fisher (2010) ได้ให้ความสำคัญของการมีเป้าหมายร่วมกันไว้ว่า การมีเป้าหมายร่วมกันช่วยให้สมาชิกในทีมทั้งหลายสามารถมองเห็นทิศทางเดียวกันและทำงานไปในทิศทางที่สอดคล้องกันในการสร้างสรรค์ผลงาน นอกจากนี้ยังสร้างความเข้าใจในความรับผิดชอบและบทบาทของแต่ละคนในทีมได้อย่างชัดเจน

Harvard Business Review Press (2011) ได้ให้ความสำคัญของการมีเป้าหมายร่วมกันไว้ว่า การมีเป้าหมายร่วมกันในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากมันช่วยให้สมาชิกภายในองค์กรทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรโดยรวม ไม่เพียงแต่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือที่ดีกว่าแต่ยังช่วยลดปัญหาที่เกิดจากการทำงาน โดยการทำให้สมาชิกในองค์กรทุกคนเข้าใจเกี่ยวกับการตัดสินใจและความรับผิดชอบของตนเอง รวมถึงการที่ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกันส่งผลให้เกิดการดำเนินงานที่สอดคล้องกันและมีความชัดเจนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

Allison and Kaye (2023) ได้ให้ความสำคัญของการมีเป้าหมายร่วมกันไว้ว่า การมีเป้าหมายร่วมกันในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากมันช่วยในการระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ การมีเป้าหมายร่วมกันสามารถสร้างความสามัคคีในทีมงานและช่วยให้ทุกคนทำงานไปในทิศทางเดียวกันไปยังเป้าหมายที่กำหนด

สรุปได้ว่า การมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกภายในทีมหรือองค์กรมีความเข้าใจและยอมรับในเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน ทำให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการตั้งเป้าหมายร่วมกันจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกว่า ลดความขัดแย้ง และกระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน

2. ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

2.1 ความหมายของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

ทิสนา แคมมณี (2545) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานว่า การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หมายถึง บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีส่วนร่วมหน้าที่ดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

นำชัย เลวลีย์ (2549) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานว่า สมาชิกในทีมอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี มีการสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีมก็จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานว่า การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หมายถึง สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ เชื่อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลัทธิลบลบใน การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานว่า เป็นการสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน

อนนท์ ตูลารักษ์ (2556) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานว่า การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หมายถึง ความร่วมมือและการให้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ ดังนี้

1. การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่นในการสร้างความร่วมมือเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกัน และมีบุคคลอยู่สองฝ่ายคือผู้ขอความร่วมมือและผู้ให้ความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินดีจะให้ความร่วมมือเหตุผลที่ทำให้ขาดความร่วมมือไม่ช่วยเหลือกัน คือ การขัดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่าสัมพันธ์ภาพไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกันวิธีทำงานขาดความพร้อมที่จะร่วมมือหรืองานที่ขอความร่วมมือนั้นเสี่ยงภัยมากเกินไปหรือเพราะความไม่รับผิดชอบต่อผลงานส่วนรวม

2. การขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกันตามความคิดหรือการกระทำที่เกิดขึ้นระหว่างสองคนขึ้นไปหรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง ไม่ถูกกัน จึงทำให้ความคิดหรือการทํากิจกรรรมร่วมกันนั้นเสียหาย หรือดำเนินไปได้ยากไม่ราบรื่น ทำให้การทำงานเป็นทีมลดลง นับเป็นปัญหา อุปสรรคที่สำคัญยิ่งสาเหตุของความขัดแย้งผลประโยชน์ขัดกัน ความคิดไม่ตรงกัน หรือองค์กรขัดแย้งกันความรู้ความสามารถต่างกันทำให้มีลักษณะการทำงานต่างกันการเรียนรู้ต่างกันประสบการณ์ที่มีมาไม่เหมือนกันเป้าหมายต่างกัน

3. วิธีแก้ความขัดแย้ง การแก้ความขัดแย้งเป็นเรื่องของทักษะเฉพาะบุคคลการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ควรใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกันไม่พูดในลักษณะที่แปลความหรือมุ่งตัดสินความไม่พูดในเชิงวิเคราะห์ไม่พูดในลักษณะที่แสดงตนเหนือกว่าผู้อื่น หรือไม่พูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด เสียหน้า อับอาย เจ็บใจ หรือการพยายามพูดหาประเด็นความขัดแย้ง ไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก

Selener (1990) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานว่า การมีส่วนร่วมในองค์กรมีความหมายและเป็นประโยชน์ จะต้องมีการสนทนาที่เปิดกว้างและร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่สำคัญและมีการเปลี่ยนแปลงอำนาจที่เกิดขึ้นในกระบวนการ การทำให้การมีส่วนร่วมเป็นจริงจะต้องเกิดจากการที่พนักงานมีเสียงในการตัดสินใจและสามารถมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้

Archer and Cameron (2009) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานว่า ความสามารถในการทำงานร่วมกันแบบแบ่งปันอำนาจและความรับผิดชอบระหว่างพันธมิตรหรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนในโลกที่เชื่อมโยงกันมากขึ้นในปัจจุบัน การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ การแก้ไขข้อขัดแย้ง และการแบ่งปันการควบคุมระหว่างผู้นำในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว

U.S. Merit Systems Protection Board (2009) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานว่า การที่พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและมีคุณค่าในที่ทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการทำงานและประสิทธิภาพขององค์กร บทบาทของผู้นำในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานว่าเป็นสิ่งสำคัญในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงานสามารถบรรลุได้จากการสื่อสารอย่างเปิดเผย การสร้างความเชื่อมั่น และการยอมรับในคุณค่าของพนักงาน

MacLeod and Clarke (2011) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานว่า การที่พนักงานได้รับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและผลลัพธ์ของทั้งบุคคลและองค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการเคารพ ส่งผลให้พวกเขาทำงานได้ดีขึ้น และในท้ายที่สุดจะเป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจโดยรวม การมีส่วนร่วมจึงรวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การสนับสนุนให้พวกเขามีเสียงในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากระบวนการทำงาน ซึ่งจะช่วยสร้างความมุ่งมั่นและความภักดีจากพนักงานในองค์กร

2.2 ลักษณะของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

วรรณ วรชวานิช (2549) ได้กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคคลมีลักษณะ คือ

1. การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม หรือเข้ามาเกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน จนกว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลเสร็จสมบูรณ์
2. การมีส่วนร่วมที่ไม่แท้จริง คือ รูปแบบที่ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้องในลักษณะหนึ่งลักษณะใด หรือ ในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งเท่านั้น

ประชุม สุวดี (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะเงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของบุคคล เกิดจากพื้นฐาน 4 ประการ ดังนี้

1. เป็นบุคคลที่จะต้องมีความสามารถที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้มีศักยภาพที่จะเข้าร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อาทิเช่น จะต้องมีความสามารถในการค้นหาความต้องการ วางแผนการบริหารจัดการ การบริการองค์กรตลอดจนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

2. เป็นบุคคลที่มีความพร้อมที่เข้ามามีส่วนร่วม กล่าวคือ ผู้นั้นจะต้องมีสภาพทางเศรษฐกิจวัฒนธรรม และกายภาพที่เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมได้

3. เป็นบุคคลที่มีความประสงค์จะเข้าร่วม กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความเต็มใจสมัครใจที่จะเข้าร่วมเล็งเห็นผลประโยชน์ของการเข้าร่วม จะต้องไม่เป็นการบังคับหรือผลักดันให้เข้าร่วมโดยที่ตนเองไม่ประสงค์จะเข้าร่วม

4. เป็นบุคคลที่ต้องมีความเป็นไปได้ที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ เป็นผู้มีโอกาสที่จะเข้าร่วมซึ่งถือว่าเป็นการกระจายอำนาจให้กับบุคคลในการตัดสินใจ และกำหนด กิจกรรมที่ตนเองต้องการในระดับที่เหมาะสม บุคคลจะต้องมีโอกาสและมีความเป็นไปได้ที่จะจัดการด้วยตนเอง

Selener (1990) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานมีดังนี้

1. การมีส่วนร่วมที่ถูกกำหนดโดยผู้บริหาร หมายถึง มีความเป็นไปได้ที่การมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นเมื่อการกำหนดปัญหา การตัดสินใจ และการดำเนินการทั้งหมดเป็นของผู้บริหาร ในกรณีเช่นนี้ พนักงานมีส่วนร่วมเฉพาะในระดับการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ไม่มีสิทธิ์ในการกำหนดปัญหาหรือการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน

2. การมีส่วนร่วมอย่างจำกัด หมายถึง บางครั้งพนักงานอาจมีส่วนร่วมในกระบวนการร่างแนวทางแก้ไขปัญหา แต่การตัดสินใจสุดท้ายยังคงอยู่ที่ผู้บริหาร ซึ่งอาจส่งผลให้พนักงานรู้สึกถูกใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตโดยไม่มีผลประโยชน์ที่แท้จริงในด้านของการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์การทำงาน

3. การมีส่วนร่วมที่แท้จริง หมายถึง การมีส่วนร่วมที่แท้จริงเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการวิจัย รวมถึงการกำหนดปัญหา การวางแผน และการดำเนินการเปลี่ยนแปลง พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ และเมื่อมีความไว้วางใจระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน จะดึงดูดการมีส่วนร่วมที่มีผลกระทบอย่างแท้จริงต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

4. การเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการวิจัยสามารถนำไปสู่การสร้างความรู้และการเข้าถึงที่หลากหลายสำหรับพนักงาน ซึ่งหมายความว่าความร่วมมือในกระบวนการวิจัยสามารถดึงดูดการเปลี่ยนแปลงในระดับความสัมพันธ์และอำนาจระหว่างพนักงานและผู้บริหาร

Archer and Cameron (2009) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีดังนี้

1. การชัดเจนในบทบาทและความรับผิดชอบ หมายถึง ความชัดเจนในบทบาทของสมาชิกในทีมมีความสำคัญเพื่อหลีกเลี่ยงความสับสนและลดการทำสงครามท่าทาง (turf wars) การให้แต่ละคนรู้ว่าตนเองมีบทบาทอะไร และสามารถดำเนินงานในบทบาทนั้นได้อย่างอิสระจะช่วยลดความไม่ไว้วางใจและการเสียเวลา
2. การแก้ปัญหาาร่วมกัน หมายถึง การหาทางแก้ปัญหาาร่วมกันต้องการความคิดสร้างสรรค์และความกล้า การเปิดเผยปัญหาจริงและการขอความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น เป็นสิ่งที่สำคัญ เมื่อองค์กรสามารถร่วมมือเพื่อหาทางแก้ไข จะสามารถแก้ปัญหาได้เร็วขึ้นและประหยัดค่าใช้จ่ายได้
3. การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต้องการความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและการทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง การให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพันธมิตร จะทำให้เกิดการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. การใช้ระบบการวัด หมายถึง การวัดความสำเร็จในการทำงานร่วมกันจำเป็นต้องพิจารณาหลายด้าน เช่น การบริหารจัดการ การดำเนินงาน และพฤติกรรม การวัดเหล่านี้จะช่วยให้เห็นภาพรวมและประเมินประสิทธิภาพของความร่วมมือได้
5. การจัดการกับความขัดแย้ง หมายถึง ในความร่วมมือไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้ แต่การจัดการอย่างถูกวิธีสามารถช่วยให้การทำงานร่วมกันเป็นไปได้ดี เช่น การสื่อสารที่ถูกต้องและการหาทางออกที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน

U.S. Merit Systems Protection Board (2009) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีดังนี้

1. การสื่อสารที่เปิดเผย หมายถึง การมีส่วนร่วมเกิดขึ้นได้เมื่อผู้นำมีการสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดเผยกับพนักงาน ซึ่งรวมถึงการอธิบายเกี่ยวกับเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานของพวกเขา
2. การสร้างความไว้วางใจ หมายถึง การสื่อสารบ่อยครั้งและเปิดเผยช่วยสร้างความไว้วางใจในหมู่พนักงาน โดยเมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณคิดเห็นของพวกเขา มีค่าและได้รับการพิจารณา ก็จะทำให้พวกเขารู้สึกมีส่วนร่วมมากขึ้น
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง ลักษณะของการมีส่วนร่วมที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อตนเอง ซึ่งเมื่อพนักงานรู้สึกว่าพวกเขามีเสียงและได้รับการนับถือ มีโอกาสที่จะกระตุ้นให้พวกเขามีส่วนร่วมมากขึ้น

4. โอกาสในการแสดงออกและการพัฒนา หมายถึง การสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและมีโอกาสในการพัฒนาทักษะของตนเอง เช่น การให้การฝึกอบรมและโอกาสในการพัฒนาทักษะ เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในงาน

5. การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี หมายถึง ลักษณะทางสังคมและจิตวิทยาที่สนับสนุนการทำงานที่สูง ความร่วมมือระหว่างพนักงานและการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่เป็นบวกก็ช่วยทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในงาน

6. การรับรู้และตอบสนองต่อข้อเสนอและความคิดเห็น หมายถึง การนำข้อเสนอของพนักงานมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรจะช่วยสร้างการมีส่วนร่วมมากขึ้น และทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

MacLeod and Clarke (2011) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีดังนี้

1. การมีส่วนร่วมจากทุกระดับ หมายถึง การมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานในทุกระดับมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร เช่น การเสนอแนวคิดในการปรับปรุงการทำงานและการมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดซื้ออุปกรณ์ใหม่

2. การสร้างความเชื่อมั่นและความเคารพ หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้จัดการและพนักงานด้วยความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และการมุ่งมั่นที่จะแบ่งปันข้อมูลเป็นสิ่งที่สำคัญ

3. การออกแบบงานที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การออกแบบงานอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นองค์กรควรดูแลและพัฒนาความสามารถของพนักงาน

4. การจัดทำองค์กรที่เปิดกว้างสำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแห่งพนักงาน หมายถึง การสร้างเครือข่ายสำหรับ “Change Agents” ที่สามารถสื่อสารความต้องการและข้อคิดเห็นของพนักงานไปยังผู้บริหาร และในทางกลับกันให้ข้อมูลและการอัปเดตจากทีมผู้บริหารแก่พนักงาน

5. การตรวจสอบและประเมินผล หมายถึง การใช้การสำรวจเพื่อตรวจสอบระดับการมีส่วนร่วมและปัญหาของพนักงาน เช่น การสำรวจทุก 18 เดือน เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน

6. การตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน หมายถึง ผู้จัดการควรให้พื้นที่ให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและได้รับการอนุญาตให้แทรกแซงหรือร่วมคิดในกลยุทธ์ขององค์กร

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มคนเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยการมีส่วนร่วมนี้เกิดขึ้นเมื่อทีมรู้สึกว่าคุณค่า มีเสียงที่สำคัญ รวมถึงมีอำนาจในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร การมีส่วนร่วมนั้นส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และการร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน

3. ด้านการติดต่อสื่อสาร

3.1 ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

ฉันทนา จันทรบรรจง (2542) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่ดี โดยเฉพาะการสื่อสารด้วยการประชุม ซึ่งจำเป็นมากสำหรับการทำงานเป็นทีม เพราะการประชุมเป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร ที่ทำให้มีความเข้าใจข้อเท็จจริงต่าง ๆ ดีขึ้น เป็นการกระจายข่าวสารไปได้ทุกทิศทางและเปิดโอกาสให้ร่วมแก้ปัญหา โดยผนึกความคิด ปัญญา และประสบการณ์ของคนหลายคน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ในขณะเดียวกันอาจจะใช้การประชุมเป็นเครื่องมือทุเลาปัญหาที่ยังไม่สามารถแก้ไขได้ เปิดช่องให้มีการระบายความอัดอั้นตันใจของคนบางคน และการประชุมยังช่วยให้มีโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อันจะทำให้เกิดทรรศนะกว้างขวางขึ้น ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น และเข้าใจกันมากขึ้น

วิโรจน์ สารรัตน์ (2542) กล่าวว่า การสื่อสารที่ดีมีประสิทธิผล ผู้รับข่าวสารต้องเข้าใจความหมายของข่าวสารนั้นตรงกับข่าวสารที่ผู้ส่งได้ส่งออกไปแม้จะมีตัวรบกวนที่เกิดขึ้นบ้างก็ตาม และการติดต่อสื่อสารที่ดี ควรมีข้อมูลย้อนกลับ เป็นการติดต่อแบบสองทางมากกว่าการติดต่อแบบทางเดียว

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547) กล่าวว่า การสื่อสารคือการถ่ายโอน (Transfer and understanding of meaning) ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจถูกต้อง การสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communication) และเป็นเครือข่ายองค์กรหรือที่เรียกกัน โดยทั่วไปว่าการติดต่อสื่อสารขององค์กร (Organization communication)

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551) กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมสามารถสื่อสารกัน ตั้งความคิดและความรู้สึก เพราะการสื่อสารของมนุษย์มีวิธีการที่แตกต่างกันไป สมาชิกของทีมต้องได้รับข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนปัญหาในการทำงานอย่างชัดเจน ให้สมาชิกสามารถซักถาม ได้ตอบและตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างอิสระ การสื่อสารจะช่วยสนับสนุนหรือขัดขวางการทำงานเป็นทีมได้เหมือนกัน เพราะการทำงานเป็นทีม สมาชิกมีความหลากหลาย

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555) กล่าวว่า การสื่อสาร (Communication) ของการทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันจนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

Patterson et al. (2002) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ หรือความรู้สึกระหว่างบุคคล โดยเน้นการสร้าง ความเข้าใจ ร่วมกันและการมีส่วนร่วมในบทสนทนา การติดต่อสื่อสารสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในสถานการณ์ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง (high-stakes conversations) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ทั้งในด้านส่วนตัวและด้านการทำงาน

Smith (2002) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการสื่อสาร ข้อมูลหรือแนวความคิดระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีความสำคัญในการทำงานร่วมกันในทีมและในการจัดการโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวิศวกรรมที่มักจะต้องประสานงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่าย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ทีมสามารถแบ่งปันไอเดีย ตั้งเป้าหมายร่วมกัน และแก้ไขข้อขัดแย้งได้อย่างรวดเร็ว

Delli Priscoli (2003) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร (communication) หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความหมายระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งทำให้ผู้เข้าร่วมมีการเข้าใจถึงกัน โดยมีวิธีการถ่ายทอดข้อมูล รวมถึงการส่งและรับข้อมูลที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันในระดับหนึ่งในบริบทต่าง ๆ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความร่วมมือและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน หรือภาคเอกชน

West (2012) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือข้อคิดเห็นระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม โดยเน้นถึงความสำคัญของการใช้สื่อที่สามารถส่งผ่านข้อมูลในลักษณะที่มีความหมายและเข้าใจได้อย่างชัดเจน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกันที่ดีและเพิ่มประสิทธิภาพในทีม

Levi (2014) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารหมายถึงกระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มส่งข้อมูลประเภทใดประเภทหนึ่งไปยังบุคคลหรือกลุ่มอื่น ซึ่งนิยามนี้ชี้ให้เห็นถึงสามส่วนพื้นฐานของการสื่อสาร ได้แก่ ผู้ส่ง (sender) ผู้รับ (receiver หรือ audience) และข้อความ (message)

Tuhovsky (2015) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุย การเขียน หรือการสื่อสารผ่านสัญญาณไม่เป็นวัจนภาษา เช่น ภาษากายหรืออารมณ์ การ

สื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ของชีวิต ทั้งในด้านความสัมพันธ์ส่วนตัวและการทำงาน

3.2 ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

กริช สืบสนธิ์ (2537) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การมีความสำคัญ ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหาร เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอด เป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจผลงาน ฯลฯ การสื่อสารในองค์การเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตนเองพอ ๆ กับทักษะในการบริหารงาน
2. เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน นำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และกับพนักงานโดยรวม
3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจ หากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถามกล้าที่จะออกความคิดเห็นทั้งตั้งและช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากขึ้น
4. ช่วยให้เกิดการปฏิบัติภารกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้อย่างคล่องจงกับการทำงานหน่วยงานอื่น ๆ สะดวกมากขึ้นสำหรับผู้จัดการในการบริหารงานองค์การและความรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหวความต้องการของหน่วยงานอื่น ๆ จะทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
5. ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรขององค์การทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสารย่อมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์ คิดที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นำองค์การไปสู่ความเจริญ การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ว่าคนนั้นจะอยู่ในระดับใดขององค์การย่อมทำให้ผู้ที่ได้รับเกิดความภาคภูมิใจ

Patterson et al. (2002) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ช่วยให้สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ แต่ยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น และมีผลกระทบเชิงบวกต่อชีวิตโดยรวม

Smith (2002) กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การทำให้ทุกคนในทีมรับรู้ข้อมูลที่จำเป็น โดยการใช้วิธีการต่างๆ เช่น การประชุมแบบตัวต่อตัว อีเมล การโทรศัพท์ เป็นต้น
2. การปรับการสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้รับสาร เช่น การใช้การสำรวจการสัมภาษณ์ หรือการสนทนาแบบไม่เป็นทางการเพื่อเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้รับสาร

3. การสื่อสารจำเป็นต้องมีความชัดเจนและตรงไปตรงมา เช่น การกำหนดความรับผิดชอบและกำหนดการลงบันทึกในสิ่งที่ทำ

West (2012) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการสื่อสารในทีม คือข้อมูลที่ถูกส่งผ่านสื่อที่มีความหลากหลายสามารถเพิ่มความเข้าใจในทีมได้ โดยเฉพาะการสื่อสารที่เกิดขึ้นแบบตัวต่อตัว ซึ่งถือว่ามีความมีชีวิตชีวามากที่สุด เพราะสามารถใช้การสื่อสารที่มีทั้งเสียงการพูด การแสดงออกทางสีหน้า และการเคลื่อนไหวเพื่อเสริมความหมายของข้อมูลได้อย่างชัดเจน

Levi (2014) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการทำงานเป็นทีม เนื่องจากมันเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จของทีม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้สมาชิกในทีมสามารถแบ่งปันข้อมูล ความคิด และทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้เกิดการเข้าใจที่ดีขึ้นและเพิ่มความร่วมมือระหว่างสมาชิกทีม

Tuhovsky (2015) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ของชีวิต ซึ่งรวมถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและปฏิสัมพันธ์ทางวิชาชีพ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เราสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น เพิ่มพูนความฉลาดทางสังคม, และยกระดับคุณภาพชีวิตโดยรวม

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ หรือความหมายระหว่างกัน โดยเน้นที่การสร้างความเข้าใจร่วมกันและการมีส่วนร่วมในการสนทนา การติดต่อสื่อสารสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในสถานการณ์ทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงในบริบทที่มีความเสี่ยงสูง ซึ่งมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ทั้งในด้านส่วนตัวและด้านการทำงาน

4. ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4.1 ความหมายของการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

สุเมธ งามกนก (2550) กล่าวว่า เป็นการที่บุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจในความคิดเห็น การกระทำที่ดีต่อกัน มีความรัก ความเมตตาต่อกันด้วยความเต็มใจ เกิดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจกันถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ทำให้การทำงานร่วมกันสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน ทำให้ต้องหาวิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน โดยสร้างความไว้วางใจในสมาชิกต้องไม่ดูถูกซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก และเห็นคุณค่าของกันและกัน หากมีปัญหาหรืออุปสรรคก็พร้อมจะช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น

Maister (2000) กล่าวว่า การให้การสนับสนุนทางอารมณ์และความเข้าใจแก่ลูกค้า โดยไม่เพียงแต่การแก้ไขปัญหาหรือให้คำแนะนำอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงการทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าเขาได้รับการยอมรับและได้รับการชื่นชมจากการทำงานร่วมกัน การสนับสนุนที่มีความหมายมักเกิดขึ้นเมื่อที่ปรึกษามีความสามารถในการฟังและเข้าใจความต้องการของลูกค้า โดยให้การยืนยันและเป็นกำลังใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างที่ปรึกษากับลูกค้า ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (mutual trust) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกิดจากการเชื่อใจซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม

Hawley (2012) กล่าวว่า การสนับสนุนสามารถพิจารณาได้ว่าเป็นการให้ความช่วยเหลือและการทำให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคคล การแสดงออกถึงความไว้วางใจนั้นมีผลที่สำคัญในการสร้างความรับผิดชอบและการดำรงอยู่ของความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การสร้างความไว้วางใจและการสนับสนุนกันนั้นจึงเป็นสิ่งที่สำคัญในการสร้างโครงสร้างทางสังคมและการพัฒนาในชุมชน เนื่องจากมันสามารถลดขอบเขตของปัญหาหรือข้อขัดแย้ง รวมไปถึงส่งเสริมการทำงานร่วมกันในระยะยาว

4.2 ความสำคัญของการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

Maister (2000) กล่าวว่า ความสำคัญของการสนับสนุนในความสัมพันธ์ระหว่างที่ปรึกษากับลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากในกระบวนการสร้างความไว้วางใจ นอกเหนือจากการให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ดีแล้ว ผู้ให้คำปรึกษาต้องสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ลูกค้ารู้สึกได้รับการสนับสนุนและยอมรับ ความต้องการของลูกค้าคือการได้รับการยืนยัน การสนับสนุน และความชื่นชม ความไว้วางใจช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพและยั่งยืน โดยผู้ให้คำปรึกษาที่มีความไว้วางใจมักจะไม่ต้องทิ้งความสัมพันธ์เมื่อเผชิญกับความท้าทาย การสร้างความไว้วางใจจึงเป็นหัวใจสำคัญในการทำงานร่วมกับลูกค้าและการเติบโตในสายอาชีพ

Hawley (2012) กล่าวว่า ความสำคัญของการสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกันนั้นมีหลายมิติที่สำคัญที่ส่งผลต่อการทำงานร่วมกันและคุณภาพของความสัมพันธ์ในสังคม ดังนี้

1. ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของความร่วมมือ หมายถึง ความไว้วางใจช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความร่วมมือ และเมื่อเราสามารถเชื่อถือกันได้ จะทำให้เราทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการทำงานร่วมกันในบรรยากาศที่มีความไว้วางใจช่วยลดต้นทุนทางธุรกรรมที่เกิดจากการตรวจสอบหรือการหาข้อตกลงอื่น ๆ ที่ยุ่งยาก เป็นต้น

2. สนับสนุนการพัฒนาความไว้วางใจ หมายถึง การสนับสนุนกันในความสัมพันธ์ เช่น การยอมรับและสร้างแรงจูงใจให้กันในการทำดีและเคารพความไว้วางใจ เป็น

สิ่งที่สำคัญในการพัฒนาความไว้วางใจระหว่างกัน นอกจากนี้ ความไว้วางใจที่เราให้แก่กันยังสามารถทำให้เกิดความไว้วางใจในระดับที่สูงขึ้นได้

3. ผลต่อการพัฒนาองค์กรและสังคม หมายถึง ความไว้วางใจไม่ได้มีความสำคัญเฉพาะในความสัมพันธ์ส่วนบุคคล แต่ยังส่งผลต่อการพัฒนาในรูปแบบที่กว้างขึ้น เช่น ในองค์กรหรือแม้แต่ในระดับประเทศ การมีความไว้วางใจระหว่างองค์กรและบุคคลสามารถนำไปสู่การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

4. การจัดการกับความไม่ไว้วางใจ หมายถึง ผลกระทบของการไม่ไว้วางใจ ซึ่งสามารถก่อให้เกิดความตึงเครียดและปัญหาในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กร โดยเฉพาะการที่เราบริหารจัดการความไว้วางใจในระดับที่ทุกคนในสังคมให้ความสำคัญ

สรุปได้ว่า การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง การสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยที่ทั้งสองฝ่ายสามารถแบ่งปันความรู้ ความคิด และปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา การสนับสนุนในที่นี้อาจหมายถึงการช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำในการทำงาน การแก้ไขปัญหา หรือแม้กระทั่งการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ในขณะที่ความไว้วางใจนั้นเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ภาพที่ดีและยั่งยืน

5. ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

5.1 ความหมายของการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากการกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง การกระทำของอีกฝ่าย หนึ่งในสิ่งที่จะบรรลุเป้าหมายของเขาหรือการที่บุคคลมีความคิดแตกต่างกันในค่านิยม แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” โดยแยกเป็น 2 คำ คือคำว่า “ขัด” หมายถึง การไม่ทำตาม ผ่าฝืน ขืนไว้ ส่วนคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงหรือไม่ลงรอยกัน ด้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นคำว่า ขัดแย้ง จึงประกอบด้วยอาการขัด และแย้ง คือแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้วยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย

DEMO (2007) กล่าวว่า ความหมายของการร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์นั้นเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการบริหารงาน การร่วมมือ หมายถึง การที่หลากหลายองค์กรทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อแก้ไขปัญหาสังคมที่ซับซ้อน ความขัดแย้งเกิดขึ้นนั้นสามารถนำไปสู่การพิจารณาและอภิปรายที่เปิดกว้าง ซึ่งอาจช่วยให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือวิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ นอกจากนี้ การสร้างมาตรฐานที่ชัดเจนในกระบวนการร่วมมือ เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจถึงบทบาทและขอบเขตของตนเอง ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างสำหรับการร่วมมืออย่างแท้จริง

Fisher et al. (2023) กล่าวว่า การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆ เพื่อค้นหาวิธีแก้ปัญหที่สามารถตอบสนองต่อความสนใจของทุกฝ่าย ในขณะที่ทำให้ความสัมพันธ์ยังคงอยู่ การสร้างแนวทางที่ช่วยให้สามารถยิงไอเดียใหม่ ๆ เพื่อหาทางออกที่เป็นประโยชน์ร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถเสนอแนวความคิดโดยไม่ถูกวิจารณ์ในทันที และการตั้งกฎเกณฑ์ที่จะสนับสนุนการสร้างสรรค

5.2 ลักษณะของการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

Fisher et al. (2023) กล่าวว่า ในการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์นั้น สามารถเกิดขึ้นได้โดยการใช้กระบวนการที่เรียกว่า “principled negotiation” ซึ่งเน้นการตัดสินใจตามข้อเท็จจริงและพื้นฐานที่มีความเป็นธรรมแทนที่จะใช้วิธีการเจรจาที่แข่งขันกัน ลักษณะของการร่วมมือที่สำคัญประกอบด้วย

1. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี หมายถึง การเจรจาที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับทั้งคนและปัญหา โดยทั้งสองฝ่ายต้องให้กำลังใจซึ่งกันและกันอีกด้วย ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มโอกาสในการบรรลุข้อตกลงที่ตัวเองทั้งสองฝ่ายพอใจ
2. การมองหาผลประโยชน์ร่วมกัน หมายถึง การพยายามหาทางเลือกที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย โดยการแยกขั้นตอนในการคิดแนวทางๆ ออกจากการตัดสินใจ จะช่วยให้เกิดการคิดอย่างสร้างสรรค์และสามารถนำไปสู่การแก้ไขที่ดีขึ้นได้
3. การใช้เหตุผลที่ชัดเจน หมายถึง การใช้หลักเกณฑ์ที่เป็นกลางและการคัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถคลี่คลายความขัดแย้งโดยไม่สูญเสียความสัมพันธ์ ซึ่งกระบวนการนี้เรียกว่า “insist on using objective criteria”
4. การคิดอย่างเปิดกว้าง หมายถึง การเปิดรับความคิดเห็นและข้อเสนอจากอีกฝ่าย โดยการมองปัญหาจากหลายมุมมองจะช่วยให้ในการค้นหาทางเลือกใหม่ ๆ ซึ่งอาจเกิดจากการนำเสนอแนวคิดใหม่ที่อาจไม่เคยพิจารณามาก่อน

สรุปได้ว่า การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพื่อค้นหาวิธีแก้ปัญหที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของทุกฝ่าย โดยที่ยังรักษาความสัมพันธ์ที่ดี และสร้างแนวทางที่ช่วยให้เกิดการเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ โดยไม่ถูกตัดสินในทันที และมีการตั้งกฎเกณฑ์ที่สนับสนุนการสร้างสรรค

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

กรมการศึกษานอกโรงเรียน (2544) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรู้รับผิดชอบต่องาน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีผลทำให้องค์การพัฒนาเจริญก้าวหน้าขึ้น

สมาน รังสียกฤษฎ์ (2544) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติที่ดี และวิธีในการทำงาน อันจะนำวิธีไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

กิริติ ยศยิ่งยง (2548) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้น โดยองค์การเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากรในระยะเวลาที่จำกัด ผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนากระบวนการพัฒนาอาชีพ และกระบวนการพัฒนาองค์กร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อดีดเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อองค์กร ลูกค้า บุคลากร และประชาชนหรือสังคม

Castetter (1996) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การที่องค์การส่งเสริมความรู้ความสามารถให้บุคลากรด้วยกิจกรรมที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง เป็นผลทำให้บุคคลเกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่มุ่งหมายเพื่อเสริมสร้าง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาทัศนคติ ความรับผิดชอบ และพฤติกรรมในการทำงานให้ดีขึ้น โดยกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ซึ่งทำให้ให้บุคลากรสามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร และการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ยุวดี ศรีธรรมรัฐ (2541) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคลในยุคโลกาภิวัตน์ ยิ่งความเจริญของวิทยาการต่าง ๆ มีมากมายทั่วโลก บุคลากรจะอยู่หนึ่งมิได้ หน่วยงาน องค์กรเองก็ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ และกำหนดเป็นนโยบาย แผนงาน โครงการที่ชัดเจนว่า จะพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับมหภาคและจุลภาคไปในทิศทางใด เพื่อให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าในโลกปัจจุบัน รัฐบาลต้องลงทุนให้งบประมาณในเรื่องนี้มากกว่าในอดีต แทนที่จะไปเน้นเฉพาะในเรื่องโครงสร้าง "Infra-structure" เหมือนในอดีต จะต้องหันมาปรับปรุงคุณภาพของบุคคลควบคู่กับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบราชการ ลดขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานและปรับปรุงระเบียบ วิธีการ กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทำงานสะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น คุณภาพคนควบคู่กับระบบงานที่ดีจะทำให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและประหยัดยิ่งขึ้นในอนาคต

วิชชุดา หุ่นวิไล (2542) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า มีความสำคัญเนื่องจากข้าราชการเป็นตัวจักรสำคัญของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศ และประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการมีผลกระทบโดยตรงต่อความสำคัญหรือความล้มเหลวในการบริหารราชการและการพัฒนาบ้านเมือง อีกทั้ง ข้าราชการแต่ละคนในแต่ละหน่วยงานต่างก็มีความแตกต่างกันทั้งในแง่ระดับความรู้ ความชำนาญและในแง่ของทัศนคติ นอกจากนั้นสภาพของปัญหาในการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม ฉะนั้นการพัฒนาข้าราชการพลเรือนจึงเป็นเรื่องสำคัญ

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า เหตุที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพราะว่า เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เครื่องมือทันสมัยขึ้น วิธีการปฏิบัติงานเปลี่ยนไป ทัศนคติบุคลากรเปลี่ยนแปลงไป ถ้าไม่มีการพัฒนาบุคคลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงก็จะมีผลต่อการอยู่รอดขององค์กร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2546) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า การบริหารงานบุคคลภาครัฐในการสรรหาและการคัดเลือกคนเข้าทำงาน แม้ว่าจะมีวิธีการสอบแข่งขัน หรือเลือกสรรคนที่มีความรู้ดีและมีประสิทธิภาพเพียงใดก็ตาม โดยปกติแล้วผู้ที่สอบผ่านการแข่งขันและการเลือกสรรเข้ามาจะเป็นผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา ซึ่งสิ่งที่ติดตัวมาก็คือความรู้เฉพาะด้านหรือสาขาที่ได้เล่าเรียนมาและการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ไม่มีสถาบันการศึกษาทั่วไปสถาบันใดที่สอนให้ผู้สำเร็จการศึกษารู้จักวิธีการทำงานในหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งได้อย่างเต็มที่ที่มีประสิทธิภาพทันทีที่ได้รับการบรรจุและไม่มีสถาบันการศึกษาโดยทั่วไปสถาบันใดที่จะสอนให้นักศึกษารู้จักใช้ชีวิตในสิ่งแวดล้อมของการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่ผู้เข้ารับการบรรจุเข้าทำงานจะต้องมาเรียนรู้ในองค์กรเอง โดยองค์กรเป็นผู้ดำเนินการหรือจัดการให้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น การ

สอนงาน การปฐมนิเทศ การให้ได้รับการศึกษาหรืออบรม การให้ทดลองฝึกหรือทดลองปฏิบัติงาน หรือโดยวิธีอื่น เพื่อให้ผู้ได้รับการบรรจุ หรือผู้ทำงานในองค์กรอยู่แล้วได้มีความรู้ความเข้าใจสามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ซึ่งวิธีการต่าง ๆ นี้ เรียกว่า "การพัฒนาบุคคล" การพัฒนาบุคคล อาจทำได้ 3 วิธีใหญ่ ๆ คือ วิธีการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development)

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กร เป็นแนวทางที่ยั่งยืนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร โดยการสร้างระบบที่สนับสนุนการพัฒนา และสร้างโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและร่วมมือกันในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

3. หลักการและวิธีการพัฒนาบุคลากร

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544) ให้หลักไว้ว่า การพัฒนาบุคคล ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาและเตรียมการก่อนที่จะมีการพัฒนาบุคคลทุกครั้ง เพื่อให้การพัฒนาบุคคลเป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ และบรรลุวัตถุประสงค์

วิทยา วิจิตร (2554) กล่าวว่า 70:20:10 Framework เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาต่างจากเดิม ที่จะมองว่าการจัดการเรียนคือ การจัดการชั้นเรียน วิชาเรียน และหลักสูตร โดยแนวคิดนี้แบ่งวิธีเรียนรู้เป็น 3 ส่วน คือ 1) เรียนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2) เรียนจากการแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ และ 3) เรียนจากหลักสูตรที่เป็นระบบ แล้วนำทั้ง 3 ส่วนมาผสมผสานกัน โดยให้น้ำหนักเป็น 70:20:10 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ 70:20:10 Framework ที่นำเสนอนี้เป็นแค่แนวทางการปรับสัดส่วนต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเป็น 70:20:10 เสมอไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น 1) เนื้อหาในการเรียนรู้ แต่ละเนื้อหาต้องการสัดส่วนที่ไม่เหมือนกัน เช่น การเรียนวิชาคณิตศาสตร์อาจจะต้องให้น้ำหนักกับการเรียนหลักสูตรเป็นระบบมากขึ้น แต่การเรียนซึ่งจรรยาบรรณก็ต้องการให้น้ำหนักการลงมือปฏิบัติมากหน่อย 2) ประสบการณ์เดิมของผู้เรียน พวกมือใหม่ ๆ จะต้องการเรียนจากหลักสูตร ขณะที่ผู้ชำนาญแล้วอาจจะต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากกว่า

ธัญญา พลอนันต์ (2546) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธีได้แก่ การฝึกอบรม การประชุมเชิงวิชาการ การอนุญาตให้ศึกษาต่อ ฯลฯ แต่วิธีการที่นิยมกันมากที่สุดคือ การฝึกอบรม เพราะองค์กรสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม เป้าหมายและการประเมินผลการอบรมได้อย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Assess Training Needs) โดยการตอบคำถามประเด็นหลัก ๆ อย่างน้อย 3 ข้อ คือ ใครที่ต้องการฝึกอบรม พวกเขาควรรู้เรื่องอะไร และพวกเขามีความพร้อมในการรับความรู้หรือไม่

2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม (Training Objectives) โดยทั่วไปเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

3. กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัด เพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จของการฝึกอบรม (Plan Training Evaluation)

4. สร้างหลักสูตรฝึกอบรม (Develop Training Program) โดยการกำหนดเนื้อหาสาระ วิธีการ สถานที่ฝึก ช่วงเวลา วิทยากรที่ใช้ในแต่ละหลักสูตร

4.1 ดำเนินการฝึกอบรม (Conduct Training)

4.2 ประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluate Training)

4.3 ติดตามการฝึกอบรมด้วยการทบทวน และปรับปรุงการฝึกอบรมเพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการฝึกอบรมครั้งต่อไป

Lombardo and Eichinger (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70:20:10 เป็นสูตรที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยของ Morgan McCall และคณะจากสถาบัน Center for Creative Leadership (CCL) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในภายหลัง 2 ในคณะทำงานนั้น คือ Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ได้ตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังกล่าว เรื่อง The Career Architect Development Planner จนกลายเป็นสูตรที่โด่งดัง และมักถูกนำมาอ้างถึงว่าการที่คนเราจะพัฒนาศักยภาพได้จริง ๆ นั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาได้ดีตามอัตราส่วน 70:20:10 ซึ่งสูตรนี้มองว่าการที่ปัจเจกบุคคลจะสามารถพัฒนาด้านตนเองได้จากกิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วนด้วยกัน โดยสัดส่วนดังนี้

1. ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านภารกิจในงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการลงมือปฏิบัติ

2. ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนและการทำงานร่วมกับเครือข่ายหรือการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ

3. ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการเรียน (Education) ของการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการหรือผ่านหลักสูตร และโปรแกรมต่าง ๆ

Charles and Wagnier (2013) หลักการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70:20:10 สามารถใช้ได้ในทุกภาคและองค์กรโดยไม่ต้องคำนึงถึงขนาด เนื่องจากลักษณะแบบองค์รวมและความคล่องตัว

Santhosh (2013) โมเดล 70:20:10 หรือกรอบในการเรียนรู้และพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะสัญญาเช่นเดียวกับการล่อลวง หลายองค์กรที่เจริญรุ่งเรืองในวันนี้ประสบความสำเร็จในการใช้โมเดล 70:20:10 ทดสอบและดำเนินการพัฒนาศักยภาพในสถานที่ทำงานของพวกเขาโดยองค์กรที่ได้นำวิธีการจากหลักการพัฒนาศักยภาพโมเดล 70:20:10 เช่น SAP, HP, GAP, Sony

Ericsson, Home Depot, Dell, Oracle, BAT Bank, BT, ANZ Bank, L'Oreal, Goldman Sachs เป็นต้น

จากการศึกษาหลักการพัฒนาบุคลากรจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา โดยยึดกรอบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้และการพัฒนาการผ่านประสบการณ์ 20% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ และอีก 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม

4. กระบวนการพัฒนาบุคลากร

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542) ให้แนวคิดที่ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรจะมีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผลนั้น จะต้องดำเนินการอย่างมีแบบเป็นกระบวนการ และมีขั้นตอน

กระบวนการพัฒนาบุคลากรควรมีขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน
- ขั้นที่ 2 จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ
- ขั้นที่ 3 กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา
- ขั้นที่ 4 เตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด
- ขั้นที่ 5 ดำเนินโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร
- ขั้นที่ 6 ประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร

สมชาย หิรัญภิตติ (2542) ให้แนวคิดที่ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรฝ่ายบริหารมี 4 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

- ขั้นตอนที่ 1 การประเมินปัญหา
- ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบและประเมินการบริหาร
- ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนา
- ขั้นตอนที่ 4 การจำแนกความต้องการแทนที่

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) ให้แนวคิดที่ว่า กระบวนการจัดการโดยมีวัตถุประสงค์ประกอบด้วยขั้นตอนที่เป็นวัฏจักร 4 ขั้นตอน และสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ดังนี้

- ขั้นที่ 1 กำหนดเป้าหมาย
- ขั้นที่ 2 การวางแผนปฏิบัติ
- ขั้นที่ 3 การปฏิบัติตามแผน
- ขั้นที่ 4 การสำรวจการทำงาน

วิชชุดา หุ่นวิไล (2542) ให้แนวคิดว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรต้องคำนึงถึงนโยบายของหน่วยงาน ลักษณะของงานปัญหาทั้งของหน่วยงานและของผู้ปฏิบัติงานและควรดำเนินการ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาความจำเป็นของการพัฒนาบุคคล
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การเลือกวิธีการ
4. การกำหนดโครงการ
5. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามโครงการที่กำหนด
6. การประเมินผลและติดตามผล

สมเดช สีแสง (2543) ให้แนวคิดว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพนั้น กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานเพราะ กระบวนการ คือ แนวทางดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีขั้นตอนวางไว้เป็นลำดับตั้งแต่ต้นจนแล้วเสร็จตามจุดประสงค์ให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวัง ซึ่งสามารถนำกระบวนการบริหารมาใช้ได้ในการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการนักการศึกษาอยู่มากมาย เช่น วงจรเดมมิง (Deming Cycle) เป็นกระบวนการมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Plan)
2. การปฏิบัติตามแผน (Do)
3. การตรวจสอบผลการปฏิบัติ (Check)
4. การแก้ไขปัญหา (Action)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2544) ได้กล่าวถึงการพัฒนาข้าราชการครูสายงานการสอนตามนโยบายการพัฒนาข้าราชการครูของกระทรวงศึกษาธิการว่า ให้ใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีประกอบกันตามความเหมาะสม ดังต่อไปนี้

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. การฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม
3. การฝึกอบรมทางไกล
4. วิธีการอื่น ๆ

สมพงษ์ เกษมศิลป์ (2550) กล่าวถึงขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะของงาน (Examining Each Needs) โดยการพิจารณาเปรียบเทียบถึงความต้องการและความจำเป็นอันเร่งด่วน
2. วางโครงการในการพัฒนาบุคลากร (Design Training Program) คือ การจัดวางโครงการ หรือแผนงานสำหรับการพัฒนาบุคลากร

3. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ (Propose Program to Top Management) ทั้งนี้ เพื่อให้มีการประสานงานและงานพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย โดยไม่หยุดยั้ง

4. จัดวางระเบียบในการดำเนินการ (Issue Regulation on Training) คือ จัดวางระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

5. การประเมินผล (Evaluation) คือ การวัดเพื่อตรวจสอบว่าการพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นนั้นตรงจุดประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

6. การติดตามผล (Follow Up) การติดตามผลเป็นลำดับขั้นมีความสำคัญมาก เพราะจะต้องติดตามดูว่าข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ที่เข้ารับการพัฒนาแล้วปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้น หรือมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นกระบวนการเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการยกระดับศักยภาพขององค์กร เป็นกระบวนการที่ต้องมีการวางแผนที่ดีและดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

5. ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

วิชชุดา หุ่นวิไล (2542) ได้ให้ความหมายว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงาน เช่น ปัญหาการปฏิบัติงานล่าช้า ผิดพลาด ข้าราชการขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ขาดความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย กฎระเบียบ ใหม่ ๆ หรือไม่มีความรู้ความชำนาญในการใช้เครื่องมือสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องรวบรวมปัญหาเพื่อหาทางแก้ไขด้วยการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร

สุชาญ โกศิน (2545) ได้ให้ความหมายว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การหาความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาตนเอง เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ การปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ปัจจุบันจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดยควรพัฒนาตนเองในด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ความสามารถและความคิดหรือเจตคติ

จกมลวรรณ พิสิฐพันธ์พร (2551) กล่าวว่า คนหรือบุคลากร เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของหน่วยงาน หน่วยงานที่มีบุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงก็จะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมาก ฉะนั้น การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนหรือบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของหน่วยงานก็จัดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ซึ่งมีประโยชน์หลายประการอันเนื่องมาจากการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ประการแรก หน่วยงานมิได้หยุดอยู่กับที่ แต่จะมีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในการบริหารหน่วยงานเหล่านั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนา

บุคลากรภายในหน่วยงานทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนพฤติกรรมให้เปลี่ยนแปลงไป โดยสอดคล้องกับการพัฒนาของหน่วยงานและสภาพแวดล้อมภายนอก เพราะหากไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้ง และปัญหาด้านประสิทธิภาพของบุคลากรอันจะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารหน่วยงานในอนาคต

ประการที่สอง การพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน จะช่วยเพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับความจำเป็นและเป้าหมายของหน่วยงาน อีกทั้งยังเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับภาระหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ที่อาจเพิ่มขึ้น หรืออาจเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ประการที่สาม การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับตัวบุคคล และที่เกี่ยวกับหน่วยงานโดยตรงที่กำลังเกิดขึ้น รวมทั้งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ปัญหาการนำเครื่องใช้สำนักงานเข้ามาใช้ในหน่วยงาน ได้มีการวิเคราะห์ไว้ล่วงหน้าจะสามารถวางแผนฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรที่มีอยู่ไปศึกษาวิธีการทำงานกับเครื่องใช้สำนักงานเหล่านั้นเสียก่อน เมื่อนำเครื่องใช้สำนักงานเข้ามาใช้ก็จะมีบุคลากรพร้อมที่จะทำงานได้ แต่หากมิได้มีการเตรียมพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้าเช่นนี้ ก็อาจประสบปัญหาขาดบุคลากรทำให้ไม่อาจใช้ประโยชน์จากเครื่องใช้สำนักงานได้ทันที

ประการที่สี่ การเตรียมบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้พร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่งานในระดับสูง เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารกำลังคน ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะเป็นมาตรการสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานมีบุคลากรที่เตรียมพร้อมสำหรับตำแหน่งในระดับสูง ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน และการคงอยู่ของหน่วยงานในการรับภาระงานที่สำคัญ ๆ ในอนาคต

ประการที่ห้า การเสริมสร้างคุณภาพ และประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากการพัฒนาบุคลากรทำให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อหน่วยงานรวมทั้งช่วยให้บุคลากรเชื่อมั่นในประสิทธิภาพและความมั่นคงของหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้ปฏิบัติงานกับหน่วยงานต่อไป การพัฒนาบุคลากรส่งผลดีทั้งผู้เข้ารับการพัฒนาและหน่วยงาน โดยทำให้ผู้รับการพัฒนามีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น ความผิดพลาดลดน้อยลง ทั้งนี้อาจรวมถึงการทุ่มเทเอาใจใส่ต่องานที่ทำมากขึ้น ทำให้ผลงานที่ได้รับมีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นผลสืบเนื่องไปถึงหน่วยงานที่ผู้เข้ารับการพัฒนาส่งกักอยู่และหน่วยงานโดยภาพรวม ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาหน่วยงานให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้อย่างเต็มที่

สรุปได้ว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่หน่วยงาน ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน และช่วยให้หน่วยงานมีความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) ได้ให้ความหมายว่า การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง การประเมินค่าความสำเร็จของการฝึกอบรมว่าได้สมดังความมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่ การประเมินผลที่สำคัญคือ ผู้เข้าฝึกอบรมได้ความรู้ ได้เนื้อหาวิชา ได้แนวทางในการปฏิบัติงาน ได้ขวัญและกำลังใจ รวมทั้งเจตคติที่ดีขึ้นกับหน่วยงานหรือไม่

สุภาพร พิศาลบุตร (2542) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผล หมายถึง การวิเคราะห์ ตรวจสอบความก้าวหน้า และความสัมฤทธิ์ผลของโครงการหรือแผนงานว่ามีมากน้อยเพียงใด สำหรับให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้เป็นสารสนเทศประกอบการพิจารณาตัดสินใจที่จะดำเนินโครงการหรือแผนงานนั้นต่อไปได้ การประเมินผลนับเป็นกระบวนการที่บ่งชี้ถึงคุณค่าของโครงการหรือแผนงานหลังจากที่ได้ดำเนินการไปแล้ว กล่าวคือ ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบว่า โครงการหรือแผนงานเมื่อดำเนินการไปแล้วได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

สำนักบริหารงานการศึกษาเอกชน (2548) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผล หมายถึง การวิเคราะห์ตรวจสอบอย่างละเอียด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ รวมถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลกระทบ ทั้งนี้การประเมินต้องใช้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้ ผลการประเมินต้องเป็นประโยชน์ สามารถนำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่มีการจัดทำขึ้นเพื่อวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินความก้าวหน้า ความสำเร็จ และผลกระทบของการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการฝึกอบรมที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และนำไปสู่การพัฒนาทักษะ ความรู้ และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

7. วิธีการพัฒนาครู

สนอง เครือมาก (2536) ได้กล่าวถึงวิธีพัฒนาครู ไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรม ได้แก่ การที่หน่วยงานจัดการฝึกอบรมบุคลากรตามหลักสูตรต่าง ๆ ให้กับบุคลากรของตนเอง หรือหน่วยงานอื่นจัดอบรมแล้วบุคลากรเข้าร่วมอบรม
2. การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือศึกษาดูงาน ได้แก่ การที่หน่วยงานให้บุคลากรไปศึกษาต่อหรือฝึกอบรมดูงาน ซึ่งบางครั้งต้องใช้เวลายาวนาน
3. การพัฒนาบุคลากรโดยใช้การปฏิบัติงาน ได้แก่ การที่หน่วยงานจัดบุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่แล้วมีการประชุม แนะนำ มอบหมายงานให้ปฏิบัติเพื่อเรียนรู้ในงาน
4. การพัฒนาด้วยตนเอง ได้แก่ การให้บุคลากรพัฒนาตนเองโดยการศึกษาคู่มือการปฏิบัติงาน ศึกษาต่อก่อนเวลา ประชุมสัมมนาหรือศึกษาต่อ
5. การพัฒนาทีมงานหรือการพัฒนาองค์การ ได้แก่ การที่หน่วยงานจัดพัฒนาบุคลากรในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแต่จัดให้พัฒนาเปลี่ยนแปลงทั้งทั้งองค์กรหรือทั้งทีม

นงลักษณ์ สิ้นสืบล (2542) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์การ สภาพแวดล้อมและสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานการปฐมนิเทศจะมีลักษณะอย่างไรขึ้นอยู่กับสภาพ ตำแหน่ง เนื้อหาสาระระยะเวลา และงบประมาณ

2. การฝึกอบรม (Training) เป็นการอบรมที่ให้ผู้ปฏิบัติงานจริง ลำดับขั้นของการฝึกอบรมมีดังนี้

2.1 อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป

2.2 สาธิต

2.3 ให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ

2.4 แก้ไขข้อบกพร่องและทบทวน

2.5 ติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

3. การฝึกฝนตนเอง (Self-Training) เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบันเนื่องจากสื่อและแหล่งความรู้มีมากขึ้น ด้วยวิธีการดังนี้

3.1 ตั้งวัตถุประสงค์และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันเหตุการณ์

3.2 แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ

3.3 ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการ

3.4 ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน

3.5 ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส

3.6 การอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส

3.7 เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการ

3.8 แสวงหาโอกาสในการดูงานในและต่างประเทศ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ได้กล่าวถึงรูปแบบและการดำเนินการพัฒนาครูประจำการและบุคลากรทางการศึกษาในแผนหลักการปฏิรูปการฝึกหัดครูการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยนำเสนอรูปแบบการพัฒนาครูมี 6 รูปแบบ คือ

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยจัดให้มีชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองตามสาขาวิชาทั้งที่เป็นความรู้พื้นฐานสำหรับทุกคน และความรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งครูสามารถลงทะเบียนเรียนได้ตามความสนใจ ความต้องการและการปฏิบัติงานของครู

2. การฝึกอบรม โดยการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมครูประจำการและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามความต้องการของครูและหน่วยงานต้นสังกัด

3. การศึกษาดูงาน เป็นการมุ่งเน้นการเพิ่มความรู้และประสบการณ์ใหม่กับการศึกษาดูงานเฉพาะอย่าง เพื่อนำมาปรับปรุงและแก้ปัญหการปฏิบัติงานในหน้าที่ของครูและภายนอกองค์การ

4. การศึกษาต่อ เป็นการส่งเสริมให้ครูทุกระดับและประเภทการศึกษามีวุฒิทางการศึกษาอย่างต่ำในระดับปริญญาตรี และเป็นการเตรียมการพัฒนาครูประจำการให้มีวุฒิทางการศึกษาสูงขึ้นในระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาในสาขาต่าง ๆ โดยมีจุดเน้นในการพัฒนาครูตามสาขาวิชา รวมทั้งพัฒนาครูให้เป็นนักคิदनักการศึกษาและนักบริหารต่อไปในอนาคต

5. การเข้าร่วมกิจกรรมวิชาการ เป็นการจัดกิจกรรมที่หลากหลายสอดคล้องกับความสนใจ และการปฏิบัติงานในหน้าที่ครู เช่น การสัมมนาทางวิชาการ กิจกรรมของสมาคมวิชาชีพหรือวิชาการ การเผยแพร่และเสนอผลงานวิชาการ การส่งเสริมวินัยและพัฒนาคุณธรรม

6. การแลกเปลี่ยนครูอาจารย์ระหว่างสถาบันฝึกอบรมกับสถานศึกษาเป็นการจัดให้มีโครงการแลกเปลี่ยนครูอาจารย์ระหว่างสถาบันฝึกหัดครูกับสถานศึกษา เพื่อเปิดโอกาสให้อาจารย์ในสถาบันฝึกหัดครูสอนและปฏิบัติงานในสถานศึกษาระดับและประเภทต่าง ๆ และให้ครูอาจารย์ในสถานศึกษาโดยเฉพาะครูผู้เชี่ยวชาญสอนและปฏิบัติงานมาปฏิบัติงานในสถาบันฝึกหัดครูทั้งนี้ต้องกำหนดระยะเวลาการไปสอนและปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมยาวนานพอที่จะได้รับความรู้และประสบการณ์

ชวนคิด มะเสนาะ (2559) หน่วยงานทางการศึกษาได้หาวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรทางการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรและองค์การมีหลายวิธี ซึ่งนำมาสรุปได้ 3 วิธีการที่สำคัญ คือ

1. การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training) การพัฒนาบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงานถือว่ามีความสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์การเนื่องจากการพัฒนาบุคคลที่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ Dessler (2011) กล่าวว่า การที่ผู้รับการพัฒนารู้ได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานจนเกิดทักษะมีความชำนาญจากการได้ฝึกหรือทดลองปฏิบัติ รวมทั้งอาจได้รับการถ่ายทอดจากผู้บริหารหรือพี่เลี้ยงไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งอาจรวมทั้งการหมุนเวียนงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติเพื่อเรียนรู้และพัฒนางานใหม่ ๆ ด้วยนับว่าเป็นวิธีที่ใช้กันอยู่มากกว่าวิธีอื่น ๆ แต่ไม่ได้มีการจัดทำกันอย่างเป็นระบบ เพราะมีลักษณะเป็นวิธีการทดลองปฏิบัติงานมากกว่าการพัฒนาอย่างจริงจัง การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันอยู่มี 3 วิธี คือ

1.1 การสอนงาน เป็นกระบวนการในการสร้างองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะและความเชี่ยวชาญชำนาญงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เกิดขึ้นภายใต้บรรยากาศความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนที่เหมาะสมและเชื่อมต่อการเรียนรู้ และการฝึกฝนความชำนาญเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ โดยผู้สอนจะทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยชี้แนะในการกำหนดเป้าหมายและระดับขีดความรู้ ความสามารถ

ในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เรียนว่า เมื่อสอนงานไปแล้วจะทำให้ผู้เรียนเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานอะไรบ้าง อย่างไร และจะใช้เวลานานเท่าใด โดยเปรียบเทียบจากพื้นฐานเดิมที่ผู้เรียนมีอยู่เกี่ยวกับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ซึ่งโดยปกติมักเป็นการสอนแนะกันแบบตัวต่อตัวหรืออาจเป็นการสอนกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ก็ได้

1.2 ระบบพี่เลี้ยง จัดให้ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานหรือที่มักเรียกกันว่ารุ่นพี่คอยให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือบุคลากรที่เข้ามาใหม่ เพื่อให้มีทักษะในการทำงานตลอดจนเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร

1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ต้องการบุคลากรเรียนรู้จากการปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งมักเป็นการประชุมร่วมกันในกลุ่มงานร่วมกันคิดวิเคราะห์ หรืออาจกล่าวได้ว่า การสอนงานเป็นเรื่องของการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติงานจริง ภายใต้การกำกับดูแลช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือพี่เลี้ยงในหน่วยงานที่มีความชำนาญสูงกว่า

2. การพัฒนานอกจากการปฏิบัติงาน (Off the Job Development) การพัฒนาตนเองวิธีนี้เกือบ 80 เปอร์เซ็นต์ ของการเรียนรู้มาจากการเรียนรู้และพัฒนางานของตนเองแบบไม่เป็นทางการ (Dessler, 2011) นอกจากนี้ ยังรวมถึงการหยุดทำงานปกติของตนเองเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น ซึ่งอาจจะจัดขึ้นโดยหน่วยงานพัฒนาของต้นสังกัดหรือส่งเข้าไปรับการฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานก็ได้หรือการพัฒนาผ่านระบบสื่อทางไกล ที่นิยมกันมีอยู่ 4 วิธี ดังนี้

2.1 การฝึกอบรมในห้องหรือในชั้นเรียน เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีวิทยากรหรือสอนและผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรงในการถ่ายทอดความรู้ โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ เช่น การบรรยาย การฝึกปฏิบัติ การอภิปราย กรณีศึกษา เป็นต้น ถ้าต้องการให้มีประสิทธิภาพสูงวิทยากรต้องเน้นการสร้างประสบการณ์และความเหมาะสมกับสภาพการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ข้อดีอีกประการหนึ่งของการฝึกอบรมในห้องก็คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะรู้สึกได้รับความอบอุ่นใกล้ชิดเป็นกันเอง และเมื่อเกิดปัญหาจะสามารถซักถามวิทยากรได้โดยตรงทันที

2.2 การฝึกอบรมทางไกล (Distance Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ผู้รับการฝึกอบรมไม่ต้องไปเข้ารับการบรรยายในชั้นเรียนเป็นการเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองอย่างอิสระ กระบวนการฝึกอบรมมีความยืดหยุ่นในเรื่องเวลา สถานที่ โดยคำนึงถึงความสะดวกของผู้เรียนเป็นหลัก รูปแบบการฝึกอบรมจะใช้สื่อการเรียนประเภทต่าง ๆ แทนวิทยากร เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสารสื่อทางวิทยุ สื่อทางโทรทัศน์ และสื่อโสตทัศนูปกรณ์ประเภทอื่น ๆ รวมทั้งการพบกลุ่มโดยมีวิทยากรทบทวนให้ความรู้อภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือตอบปัญหา รวมทั้งสอนเสริมเป็นครั้งคราวในปัจจุบันนิยมกันมากคือการเรียนรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพราะรวดเร็วและสามารถโต้ตอบสื่อสารระบบสองทาง

2.3 การศึกษาดูงาน เป็นวิธีการพัฒนารูปแบบหนึ่งที่ยึดกันมากในวงการการศึกษา ซึ่งจะจัดให้ศึกษาดูงานหน่วยงานที่เป็นต้นแบบหรือมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน โดยการจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงานหรือวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการบริหารจัดการแนวใหม่หรือเทคนิควิธีการทำงานที่ทันสมัยเพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดความรู้ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชมดูงานและเป็นการเพิ่มประสบการณ์โดยตรง ทั้งยังได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนและสอบถามความรู้ต่าง ๆ อันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานและเกิดประโยชน์ในหน่วยงานต่อไป

2.4 การศึกษาต่อการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาเพิ่มเติมยังสถาบันการศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ได้ความรู้เพิ่มขึ้นได้วุฒิปริญญาสูงกว่าเดิม ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติงานและเงินเดือน และความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นด้วย

3. การพัฒนาตนเอง (Self-Development) การพัฒนาบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานส่วนใหญ่แล้วจะมาจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในตนเอง ซึ่งเป็นแรงขับในตัวตนบวกกับการสนับสนุนจากหน่วยงานและคนรอบข้าง ดังนั้น การพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง หากผู้ที่ได้รับการพัฒนามีความสนใจใฝ่พัฒนาและพยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สำหรับวิธีการพัฒนาตนเองนั้นอาจทำได้มากมายหลายวิธี โดยขึ้นอยู่กับเวลาโอกาสความถนัดและความสนใจของผู้ปฏิบัติงานเองการพัฒนาตนเองมีดังนี้คือ

3.1 ศึกษาค้นคว้าหาความรู้จากหนังสือหรือเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่องานของตนเอง ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในสิ่งใหม่ ๆ ทันท่วงทีกับความก้าวหน้าอยู่เสมอ

3.2 ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผนงาน โครงการของหน่วยงาน เพื่อนำมาจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน

3.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง

3.4 การติดตามข้อมูลข่าวสารและเหตุการณ์สำคัญทั้งภายในและนอกประเทศ เพื่อเป็นการเปิดมุมมองใหม่ ๆ ของตน โดยเฉพาะข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นข้อมูลที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) กล่าวไว้ว่า สำหรับรูปแบบการพัฒนาครูในภาพรวมของประเทศ ได้สรุปวิธีการพัฒนาครูที่หน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ นิยมปฏิบัติกันมากดังนี้

ต่าง ๆ จัดขึ้น

ให้ความรู้

ครู

การทำงานของครูภายในโรงเรียน

ครูตื่นตัวพัฒนาตนเอง เป็นต้น

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2560) ได้กล่าวถึง
รายละเอียดถึงวิธีการพัฒนา ไว้ดังนี้

หรือ Knowledge Management เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ วารสาร Internet เป็นต้น

เทคนิควิธีการที่ช่วยให้ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงในสถานการณ์จริง

หรือภายนอกองค์การนอกเวลาจากหน่วยงานต่าง ๆ

และลูกน้องต้องตกลงร่วมกัน (Collaboration) จะมุ่งเน้นไปที่ผลการปฏิบัติงานของลูกน้องในปัจจุบัน

และการพัฒนาศักยภาพ (Potential) ของลูกน้องให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต

5. การให้ดูงานนอกสถานที่ (Visiting) มีจุดประสงค์ที่สำคัญเพื่อให้ผู้รับการพัฒนารู้ได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากภายนอกองค์กร โดยผลลัพธ์จากการดูงานที่ทุกองค์การคาดหวังนั้นก็คือการนำความรู้และสิ่งใหม่ ๆ ที่ได้ไปสัมผัสนำมาประยุกต์ใช้กับงานในองค์การ

6. การมอบหมายงานพิเศษ (Job/Project assignment) การมอบหมายงานพิเศษหมายถึง การมอบหมายงานให้บุคลากรทำงานพิเศษร่วมกับทีมที่ประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญพิเศษจากแผนกหนึ่งหรือหลาย ๆ แผนกร่วมกัน วิธีการนี้มีประโยชน์ต่อพนักงานอย่างยิ่งในการเรียนรู้ทักษะเพื่อจัดการกับปัญหาที่ยากหรือเรียนรู้ประเด็นของงานที่อยู่ในระดับกว้างขึ้น สามารถใช้วิธีการนี้เพื่อพัฒนาการทำงานปัจจุบันและการเตรียมพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งเป็นวิธีการที่มีค่าใช้จ่ายน้อย

Spark และ Loucks-Horsley (1989) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาเอาไว้ 7 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการฝึกอบรม (Training Model) เป็นรูปแบบที่ใช้กันมาจนถือเป็นปกติที่ทุกคนต่างมีประสบการณ์ ซึ่งการฝึกอบรมนี้อาจเป็นการนำเสนอและการอภิปรายผลงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การสาธิตบทบาทสมมติ การจำลองสถานการณ์ หรือการสอนระดับจุลภาค เป็นต้น

2. รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน (Observation/Assessment Model) อาจเป็นการสังเกตคนอื่นหรือคนอื่นสังเกตตัวเรา อาจเป็นรายเดี่ยวหรือเป็นกลุ่ม เพื่อให้ได้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตัวอย่างเทคนิคที่ใช้อาจเป็น Peer Coaching หรือ Clinical Supervision เป็นต้น

3. รูปแบบการให้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง (Involvement in a Development/Improvement Process Model) เพราะการพัฒนาหรือปรับปรุงเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องอาศัยความรู้ใหม่ ๆ ทักษะใหม่ ๆ จะทำให้ผู้ที่ให้เข้ามามีส่วนร่วม การศึกษาหาความรู้และพัฒนาทักษะเพิ่มเติม มีโอกาสในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนมีการตัดสินใจร่วมและผลจากการมีส่วนร่วมนั้น จะทำให้เกิดความรู้สึกการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และการมีพันธะผูกพันต่อการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งจะก่อประโยชน์ต่อการพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องนั้น ๆ ด้วย

4. รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม (Study Groups Model) ในกรณีที่โรงเรียนต้องการหาทางแก้ปัญหาหลักร่วมกันจากทุกคนทุกฝ่าย โดยหากปัญหาลักษณะนั้นสามารถแยกออกเป็นประเด็น ก็จะแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ อาจจะมีกลุ่มละ 4-6 ราย เพื่อศึกษาวิเคราะห์ประเด็นส่วนของกลุ่มนั้นในตอนท้ายเมื่อมีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนผลการศึกษาวิเคราะห์ของแต่ละกลุ่มร่วมกันจะก่อให้เกิด

การแลกเปลี่ยนความเห็นและข้อมูลก่อให้เกิดการเรียนรู้และก่อให้เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ซึ่งก็คือว่าเป็นการพัฒนาวิชาชีพอีกรูปแบบหนึ่ง

5. รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Inquiry/Action Research Model) เป็นความพยายามที่จะแก้ปัญหาหรือหาคำตอบในข้อคำถามที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานซึ่งอาจจะทำได้ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มหรือระดับโรงเรียนและสามารถกระทำได้หลายวิธีการแต่โดยทั่วไปจะมีขั้นตอน ดังนี้

- 5.1 กำหนดหรือเลือกปัญหาหรือคำถามที่สนใจ
- 5.2 รวบรวมจัดกระทำและแปลความในข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัญหา
- 5.3 ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 5.4 กำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติและ
- 5.5 ลงมือปฏิบัติและสรุปเป็นเอกสาร

6. รูปแบบการพัฒนาตนเอง (Individually Guided Activities Model) โดยแต่ละบุคคลจะกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง แล้วเลือกกิจกรรมเพื่อการปฏิบัติที่เชื่อว่าจะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นรูปแบบที่มีข้อตกลงเบื้องต้นว่าบุคคลสามารถจะตัดสินใจถึงความต้องการจำเป็นในการเรียนรู้ของตนเองได้ดีที่สุด สามารถที่จะกำหนดทิศทางและริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ และมีแรงจูงใจในตนเองได้มากขึ้น จากการที่ได้มีโอกาสได้ริเริ่มและวางแผนในกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตัวเอง อย่างไรก็ตามรูปแบบแบบนี้อาจมีจุดอ่อนที่อาจจะขาดการมีส่วนร่วมหรือการแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่น ดังนั้นจึงควรออกแบบให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นด้วย

7. รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Model) นิยมจับคู่กันระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์และประสบผลสำเร็จแล้วกับบุคคลที่เริ่มงานใหม่หรือที่มีประสบการณ์น้อยกว่า โดยให้อภิปรายกันถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและกลยุทธ์ที่จะให้ปฏิบัติที่มีประสิทธิผล การสะท้อนถึงวิธีการที่ใช้กันอยู่ การสังเกตการทำงานและการใช้เทคนิคเพื่อการปรับปรุง

จากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาครูของนักวิชาการและนักการศึกษา ได้แก่ สอนง เครือมาก (2536), นงลักษณ์ สีนสืบผล (2542), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545), ชวนคิด มะเสนะ (2558), สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560), สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2560) และ Spark and Loucks-Horsley (1989) สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของวิธีการพัฒนาครู ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของวิธีการพัฒนาครู

องค์ประกอบของวิธีการ พัฒนาครู	สนอง เครือมาก (2536)	นงลักษณ์ ลินสืบผล (2542)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ (2545)	ชวนคิด มะเสนาะ (2558)	สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560)	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แห่งชาติ (2560)	Spark and Loucks-Horsley (1989)	ความถี่
1. การฝึกอบรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7*
2. การศึกษาดูงาน	✓		✓	✓	✓	✓		5*
3. การฝึกปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓		✓	✓	6*
4. การนิเทศ		✓			✓			2
5. การศึกษาต่อ			✓	✓	✓			3
6. การสัมมนา			✓		✓		✓	3
7. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้				✓	✓		✓	3
8. การหมุนเวียนงาน			✓		✓			2
9. การสอนงาน				✓		✓	✓	3
10. การเป็นพี่เลี้ยง				✓			✓	2
11. การเป็นวิทยากร					✓			1
12. การมอบงานพิเศษ					✓	✓		2
13. การทำวิจัย					✓		✓	2

จากตาราง 3 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ นำมาสังเคราะห์โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่นักวิชาการได้กล่าวถึง พบว่า มีองค์ประกอบของการพัฒนาครู จำนวน 13 องค์ประกอบ แต่การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในครั้งนี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การฝึกปฏิบัติงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม

1. ความหมายของโปรแกรม

สุวิมล ว่องวาณิช (2544) กล่าวว่า โปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

อุ้นตา นพคุณ (2548) กล่าวว่า โปรแกรม หมายถึง งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่า โปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนาน ในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาประเมินผลเพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง (2554) กล่าวว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลงประสพการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้นโดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

Boyle (1981) and Boone (1992) กล่าวว่า โปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล รายงานผลและความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

Barr and Keating (1985) กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลโดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล
2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะ สำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ
3. โปรแกรมหมายถึงกิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะ

Chen (1990) กล่าวว่า ทฤษฎีโปรแกรม เป็นการกำหนดถึงสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์ ผลกระทบสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และเงื่อนไขที่จะทำให้เป้าหมาย

หรือผลกระทบเหล่านี้เกิดขึ้นได้ ทฤษฎีโปรแกรมประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ระบุถึงโครงสร้างของโปรแกรมที่ควรจะเป็น ประกอบด้วย การจัดกระทำ (Treatments) ผลลัพธ์ (Outcomes) และกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation Processes) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าของโปรแกรม ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า "Normative Theory" ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ระบุถึงกลไกเชิงสาเหตุที่เชื่อมต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดกระทำของโปรแกรม กระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ และผลลัพธ์ ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า "Causative Theory" โดยที่ Normative Theory จะให้การชี้แนะเกี่ยวกับเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่จะต้องตรวจสอบหรือติดตามและการออกแบบ และการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดกระทำ ส่วน Causative Theory จะระบุถึงประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานของโปรแกรมภายใต้สภาพการณ์ที่กำหนด และผลที่จะเกิดขึ้นจากโปรแกรม

Rogers (2000) กล่าวว่า ทฤษฎีโปรแกรม เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรม ถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

สรุปได้ว่า โปรแกรม หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจัดการหรือบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน โดยมุ่งเน้นในการปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของผู้ที่เข้าร่วม เป็นงานที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบในการพัฒนาความรู้ ทักษะ หรือการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมนั้นๆ

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

ธารง บัวศรี (2542) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของโปรแกรม แบ่งออกเป็น องค์ประกอบที่สำคัญ 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)

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

Kanaya and McMillan (2005) ได้ศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู พบว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบของโปรแกรมและองค์ประกอบของบุคคลองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 1) รูปแบบ 2) ระยะเวลา 3) การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่ในบริบทเดียวกัน 4) การเรียนรู้เชิงรุก 5) การเน้นที่เนื้อหาความรู้ 6) มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงองค์ประกอบของบุคคล ประกอบด้วย 1) การได้รับการยอมรับ 2) การมีแรงจูงใจ

Funnell and Rogers (2011) ได้กล่าวว่า โปรแกรมประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ 1) สถานการณ์ 2) วัตถุประสงค์ 3) ทฤษฎี 4) กิจกรรม และ 5) การประเมินผล

McDavid et al. (2013) ได้กล่าวว่า โปรแกรมประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ 1) สภาพปัญหาหรือความต้องการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ทฤษฎี 4) กิจกรรม และ 5) การประเมินผล

Fink (2015) ได้กล่าวว่า โปรแกรมประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ 1) สภาพปัญหา 2) วัตถุประสงค์ 3) ทฤษฎี 4) กิจกรรม และ 5) การประเมินผล

จากการศึกษาความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ องค์ประกอบของโปรแกรม ปรากฏดังตาราง 4



ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

องค์ประกอบของโปรแกรม	จำรง บัวศรี (2542)	สมิตรา พงศธร (2550)	Kanaya and McMillan (2005)	Funnell and Rogers (2011)	McDavid et al. (2013)	Fink (2015)	ความถี่
1. วัตถุประสงค์	✓	✓		✓	✓	✓	5*
2. เนื้อหา	✓	✓	✓				3*
3. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา	✓						1
4. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร	✓		✓				2
5. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน	✓						1
6. กลยุทธ์การเรียนการสอน	✓						1
7. การประเมินผล	✓			✓	✓	✓	4*
8. สื่อ/เครื่องมือ	✓						1
9. เป้าหมาย		✓					1
10. กิจกรรม/วิธีการพัฒนา		✓		✓	✓	✓	4*
11. หลักการ			✓	✓	✓	✓	4*
12. โครงสร้างเวลา			✓				1
13. บริบทของผู้ใช้งาน			✓				1
14. การเป็นกลุ่มผู้เข้าอบรมที่อยู่บริบทเดียวกัน			✓				1
15. บริบท				✓			1
16. สภาพปัญหา					✓	✓	2

จากตาราง 4 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ นำมาสังเคราะห์โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการได้กล่าวถึง พบว่า มี

องค์ประกอบของโปรแกรม จำนวน 16 องค์ประกอบ แต่การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูง ในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การประเมินผล ส่วนองค์ประกอบที่เหลือได้นำไปจัดกลุ่มตามความสอดคล้องเพื่อนำไปสร้างเป็นองค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้ง 5 องค์ประกอบ

3. การพัฒนาโปรแกรม

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงการพัฒนาโปรแกรม ไว้ดังนี้

Barr and Keating (1990) เสนอรูปแบบ 5 ขั้นตอนเพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

- 1.1 ประเมินความต้องการ
- 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถานศึกษา
- 1.3 ประเมินทรัพยากร เช่น บุคลากร เงิน ทรัพยากรทางกายภาพ

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

- 2.1 การพัฒนาที่วางแผน
- 2.2 การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล
- 2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
- 2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
- 2.6 กำหนดเวลาที่ใช้จนสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

- 3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะ ความสามารถและงานที่ต้องทำ
- 3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
- 3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผู้ผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผู้ผลิต เพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Styles (1990) ได้เสนอวิธีการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ซึ่งประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

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) ได้อธิบายว่า โปรแกรมการพัฒนาศึกษานอกระบบโรงเรียน ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวางแผน

1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

- 1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจ ปรัชญาและเป้าหมาย
- 1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้าน บทบาทและความสัมพันธ์
- 1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการทางด้านการ อำนาจ การพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลและการตรวจสอบได้
- 1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิด สำหรับการวางโปรแกรม
- 1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการ ปรับปรุงองค์กรต่อไป

1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ

- 1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ
- 1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย
- 1.2.3 การร่วมกันระบุประเมินและวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่ กลุ่มเป้าหมาย

2. การออกแบบและการนำไปใช้ประกอบด้วย

2.1 การออกแบบโปรแกรม

- 2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับ มหภาค
- 2.1.2 การแปลงความต้องการระดับให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค
- 2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้

2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาระดับมหภาคของโปรแกรม

2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

3. การประเมินผลและการตรวจสอบ

3.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

3.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

3.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงองค์การและสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะ องค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุน องค์การวิชาชีพและรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาศูนย์กลาง ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำ วิธีการ ตาราง กำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและเกณฑ์ ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิต ใหญ่กว่าทั้งด้านการ แนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการ ตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตาม กระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้อธิบายวิธีการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน ไว้ว่า ประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างข้อมูลพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน

ขั้นที่ 2 การระบุแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การจัดลำดับแนวความคิดของโปรแกรม

ขั้นที่ 4 การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การเตรียมการสำหรับถ่ายโอนการเรียนรู้

ขั้นที่ 6 การสร้างแผนการประเมินผล การกำหนดรูปแบบ ตารางเวลาและความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่

ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน

ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

สรุปได้ว่า การพัฒนาโปรแกรม มีกระบวนการคือ 1) การประเมินความต้องการ 2) การวางแผน 3) ตั้งวัตถุประสงค์ 4) การออกแบบและนำไปใช้ 5) วิจัยลงมือปฏิบัติ 6) การประเมินผล และ 7) ประเมินหลังจบโปรแกรม

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. สภาพทั่วไปในการจัดการศึกษา

1.1 บริบทพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีที่ตั้งอยู่ภายในพื้นที่โรงเรียนมหาวิทยาลัย ถนนเลี้ยวเมืองมหาสารคาม-ร้อยเอ็ด ตำบลเวียงนาง อำเภอมือเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่รับผิดชอบให้บริการครอบคลุม 13 อำเภอ ได้แก่ เมืองมหาสารคาม แกดำ โกสุมพิสัย กันทรวิชัย เชียงยืน บรบือ นาเชือก พยัคฆภูมิพิสัย วาปีปทุม นาโดน ยางสีสุราช กุดรัง และชื่นชม

1.2 ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 1,782 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 86 คน และครู 1,696 คน

2. ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามประจำปีการศึกษา พ.ศ. 2566

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ตระหนักถึงนโยบายด้านการศึกษา ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการพัฒนาคุณภาพให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พัฒนาคุณภาพการศึกษาในทุกด้าน ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการเกิดผลสัมฤทธิ์ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 สอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) นโยบายและจุดเน้นกระทรวงศึกษาธิการ และแผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา โดยเฉพาะกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) ที่มีความสำคัญเร่งด่วน และสามารถดำเนินการและวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมในช่วงปี พ.ศ. 2566-2567 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จึงได้มีการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

มหาสารคาม ให้สอดคล้องกับความต้องการและบริบท ของแต่ละพื้นที่ในการพัฒนาคุณภาพ
งบประมาณ พ.ศ. 2566-2567 ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรคุณภาพ สืบสานศาสตร์พระราชา จัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (Quality
Organization to Excellent Education by the King's Philosophy)

2.2 พันธกิจ (Mission)

2.2.1 ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ใน
ศตวรรษที่ 21 ความเป็นเลิศทางวิชาการ มีความรู้ มีทักษะวิชาการ มีทักษะชีวิต มีทักษะวิชาชีพและ
การมีงานทำและมีความสามารถในการแข่งขัน

2.2.2 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลัก
ของชาติ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
ด้วยคุณธรรม จริยธรรม บนพื้นฐานความเป็นไทย

2.2.3 ส่งเสริม สนับสนุน สร้างโอกาส ความเสมอภาคลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียน
ได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมรวมทั้งพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้

2.2.4 ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู
บุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สู่มืออาชีพ

2.2.5 ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับ
สิ่งแวดล้อม ด้วยศาสตร์พระราชา ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
(SDGs)

2.2.6 พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ การจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยี
ดิจิทัลและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม มีความสุจริต โปร่งใส

2.3 เป้าประสงค์ (Goal)

2.3.1 ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 รู้จริง มีทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต
ทักษะวิชาชีพ มีทักษะการทำงาน และมีความสามารถในการแข่งขัน

2.3.2 ผู้เรียนมี คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และยึดมั่นใน
สถาบัน ชาติ ศาสน์ กษัตริย์

2.3.3 ผู้เรียน ได้รับบริการทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม ทั่วถึง ใช้ไอซีทีและแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้

2.3.4 ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา เป็น
บุคคลแห่งการเรียนรู้สู่มืออาชีพ

2.3.5 สถานศึกษาดำเนินการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยใช้ศาสตร์พระราชา ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

2.3.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีระบบบริหารจัดการแบบ บูรณาการ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วน มีส่วนร่วม มีความสุจริต โปร่งใส

2.4 จุดเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Development Focus)

2.4.1 ด้านคุณภาพ

- 1) ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง
- 2) ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะการเรียนรู้ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (3Rs8Cs)
- 3) ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น
- 4) ครูจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21
- 5) ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นมืออาชีพ
- 6) สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ
- 7) สถานศึกษาบริหารจัดการศึกษาตามหลักศาสตร์พระราชาและหลักธรรมาภิบาลสู่การเป็น 1 โรงเรียน 1 นวัตกรรม 1 อาชีพ

- 8) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
- 9) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการ ด้วยหลักธรรมาภิบาล

2.4.2 ด้านโอกาส

- 1) ผู้เรียนได้รับโอกาสการบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
- 2) ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะทางด้านอาชีพ ตามความถนัดและศักยภาพที่จะพึ่งพาตนเองได้

2.4.3 ด้านความปลอดภัย

- 1) สถานศึกษามีระบบและกลไกในการดูแลความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2) สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการมีสุขภาวะที่ดี

2.4.4 ด้านอาชีพ

- 1) ผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานอาชีพเพื่อการมีงานทำ และรายได้
- 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีนวัตกรรมทางการบริหารจัดการการจัดการเรียนรู้การส่งเสริมอาชีพ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

3) สถานศึกษามีหลักสูตรอาชีพเพื่อการมีงานทำ

2.5 เป้าหมายความสำเร็จ

2.5.1 ผลที่เกิดกับผู้เรียน

1) ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง มีคุณธรรมมีงานทำ มีอาชีพ เป็นพลเมืองดี

2) ผู้เรียนมีความรู้ คุณลักษณะและทักษะในศตวรรษที่ 21

3) เด็กพิการและผู้ด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีทักษะในการดำเนินชีวิตมีพื้นฐานในการประกอบอาชีพพึ่งตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและได้รับการพัฒนาทักษะด้านอาชีพ ตามความถนัด และมีศักยภาพที่จะพึ่งตนเองได้

4) ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

2.5.2 ผลที่เกิดกับครู

1) ครูจัดกระบวนการเรียนรู้แบบการลงมือปฏิบัติจริง (Active Learning) รวมทั้งส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่สร้างสมดุลทุกด้าน เพื่อรองรับการจัดการศึกษาแบบพหุปัญญา มีการวัดและประเมินผลผู้เรียนที่เหมาะสมกับบริบทและศักยภาพของผู้เรียน

2) ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน ตามหลักสูตรฐานสมรรถนะของสถานศึกษา นำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) การจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ครูมีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดี มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีจิตวิญญาณความเป็นครู

2.5.3 ผลที่เกิดกับสถานศึกษาและการบริหารจัดการ

1) มีรูปแบบมาตรการ แนวทางการป้องกัน แก้ไขปัญหา และการดูแลช่วยเหลือ พันฟูด้านความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา จากภัยพิบัติ และภัยคุกคาม

2) มีระบบการคัดกรอง ป้องกัน ควบคุมปัจจัยเสี่ยง และจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดีสามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ และโรคอุบัติซ้ำ

3) มีระบบการบริหารจัดการโดยใช้ระบบการประกันคุณภาพที่เป็นฐาน มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

4) มีระบบการกำกับ ติดตามและประเมินผลการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและสะท้อนผลการจัดการศึกษาตามสภาพจริงอย่างมีประสิทธิภาพ

5) มีนวัตกรรมการบริหารจัดการคุณภาพโดยหลักธรรมาภิบาลและระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งมีคุณภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ฐิตารีย์ สุขบุตร (2562) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาขององค์ประกอบและตัวชี้วัดโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู 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 พบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยรวมอยู่ในระดับระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน 3) ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. จุดมุ่งหมายของโปรแกรม 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3. เนื้อหา 4. วิธีการพัฒนา 2. การพัฒนาแบ่งออกเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองตาม Module แบ่งออกเป็น 7 Module (18 ชั่วโมง) การเรียนรู้โดยทำงานร่วมกับบุคคลอื่น (10 ชั่วโมง) และการบูรณาการสอดแทรกการเสริมสร้างสมรรถนะในสถานศึกษาของตนเอง (60 ชั่วโมง) รวมทั้งสิ้น 90 ชั่วโมง ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ความสอดคล้องเหมาะสมและความมีประโยชน์ของโปรแกรมมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

ประหยัด ชำนาญ (2562) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีม สำหรับสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ และเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ 42 ตัวชี้วัด ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ โดยรวมมีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับสูง และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูงมาก ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ซึ่งได้โปรแกรมประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ หลักการของโปรแกรม จุดหมายของโปรแกรม สมรรถนะที่ต้องการจะให้เกิดขึ้น ตามจุดหมายของโปรแกรม สารที่ใช้ในการพัฒนา กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา และแนวทางการประเมินตามโปรแกรม โดยมีผลการประเมิน ทั้งด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

พัสรีพิชญ์ ศิลาสุวรรณ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี จำนวน 360 คน และผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย แบบสอบถามแบบมาตราวัดประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแบบสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี อยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี พบว่าด้านการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการบริหารจัดการโดยการประชุมครูประจำทุกๆ เดือน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูได้ชี้แจงรายละเอียดข้อสงสัยซึ่งกันและกัน โดยใช้ภาษาที่ชัดเจน หรือครูสามารถสอบถามได้โดยตรงผ่านทุกช่องทางการสื่อสาร เช่น ผู้บริหาร

สถานศึกษามีลักษณะนิสัยยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเป็นกันเอง และสามารถนำเทคโนโลยีการสื่อสาร แอปพลิเคชัน ไลน์ เฟสบุ๊ก มาปรับใช้ ในด้านความร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการบริหารจัดการโดยการบริหารโรงเรียนควรเป็นการบริหารจากหลาย ๆ ฝ่าย เพื่อให้ครูมีแนวคิดที่หลากหลายหลากหลายและมีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ด้านการประสานงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการบริหารจัดการโดยผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการประสานงานเป็นลำดับขั้นระหว่างหน่วยงาน ลำดับขั้นผู้บังคับบัญชา มีความชัดเจน ตรงไปตรงมา มีความหมายในเนื้อหาภาษาที่ใช้ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสทางความคิดไม่วางกรอบความคิดให้การทำงานยึดติดจนเกินไป ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาควรสังเกตพฤติกรรม และเรียนรู้ลักษณะนิสัยของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการเลือกปัญหาและระบุปัญหาให้ชัดเจน วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุค้นหาสาเหตุที่แท้จริงที่ครูเผชิญ

ฉลาด ปัสสาสัย (2563) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 และเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีองค์ประกอบ 5 ด้าน และ 24 ตัวชี้วัด และผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมากถึงมากที่สุด สภาพปัจจุบันของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้ผล คือ ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตาม และสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้ผล คือ ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และด้านการแสดงบทบาทผู้นำ และผู้ตาม ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลายมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาบุรีรัมย์เขต 32 เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย คือ ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยการสังเคราะห์และสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth) วิธีการพัฒนาประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ ประชุมสัมมนา การศึกษาด้วยตนเอง พี่เลี้ยงสอนงาน ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนา และการวัดและประเมินผล ได้ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

เชิดเกียรติ แก้วพวง (2563) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการพัฒนาครูด้านการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 และเพื่อพัฒนาแนวทางการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือครูวิชาการจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จำนวน 365 คน ได้มาโดยวิธีการคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิแล้วสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) มีความสำคัญจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ การกำหนดวิธีการประเมิน การกำหนดเกณฑ์การประเมินและการกำหนดกรอบการประเมินตามลำดับ แนวทางการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

พิรดา มุงคุณ (2563) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมาย

เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีการดำเนินการ 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครู กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำนวน 322 คน ได้มาโดยการการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ระยะที่ 2 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ประเมินโปรแกรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. การทำงานเป็นทีมของครูในสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน 2. โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 1) ความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) โครงสร้างของโปรแกรม ระยะเวลาการพัฒนา 126 ชั่วโมง 4) วิธีดำเนินการพัฒนา มีกระบวนการพัฒนา 3 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 เตรียมการ ขั้นที่ 2 การพัฒนา ขั้นที่ 3 ขั้นประเมินผล 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้ 5 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หน่วยการเรียนรู้ 2 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การมีส่วนร่วม หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 ความสัมพันธ์ภายใน-ภายนอก หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การติดต่อสื่อสาร กระบวนการพัฒนาทีมงาน โดยมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การอบรมและการนิเทศภายใน 6) การประเมินผล โดยมีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม อยู่ในระดับมากที่สุด

สิทธิศักดิ์ เพ็ชย์ (2563) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา เปรียบเทียบ หาคความสัมพันธ์ หาอำนาจพยากรณ์ และหาแนวทางพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 406 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 66 คน และครูผู้สอน จำนวน 340 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบบสอบถามการทำงานเป็นทีม มีค่าอำนาจจำแนก 0.38 - 0.79 และมีค่าความเชื่อมั่น 0.98 แบบสอบถามประสิทธิผลมีค่า

อำนาจจำแนก 0.34 - 0.81 และมีค่าความเชื่อมั่น 0.98 ของโรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) การทดสอบ t-test ชนิด Independent samples และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 อยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 อยู่ในระดับมาก 3) การทำงานเป็นทีม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ประสิทธิภาพของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 5) ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีม กับประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) การทำงานเป็นทีม ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 7) แนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 7.1 ด้านการติดต่อสื่อสาร โดยผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารให้ครูผู้สอนได้รับข้อมูลในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนสามารถอภิปรายแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างเปิดเผย 7.2 ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวอย่างในการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการช่วยเหลือกันและมีน้ำใจต่อกัน 7.3 ด้านการมีส่วนร่วม ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ 7.4) ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานที่สำคัญให้กับครูผู้สอนอย่างเท่าเทียมกัน ส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการวางแผนการปฏิบัติงานและมีอำนาจการตัดสินใจในงานที่ได้รับผิดชอบ

ปกรณ์พัฒน์ ศิริพินยาวงศ์ (2564) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ วิจัยนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ 2) เพื่อพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 103 คน และครู จำนวน 241 คน รวม 344 คน ได้มาโดยวิธีกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำของ Krejcie and Morgan ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็นชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นหน่วยในการสุ่ม และใช้เทคนิคการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ ด้านการไว้วางใจกันของสมาชิก ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน ด้านการมีส่วนร่วม และให้ความร่วมมือและด้านการสื่อสาร ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด มีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เมื่อพิจารณารายด้านจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสื่อสาร ด้านการมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน ด้านการไว้วางใจกันของสมาชิก และด้านภาวะผู้นำและบทบาทหน้าที่ ตามลำดับ และมีผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทาง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา 5 องค์ประกอบ 45 แนวทาง

อัจฉราภรณ์ จำปาทอง (2564) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู จำนวน 250 คน และระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีจากผู้บริหารและครูโรงเรียนต้นแบบ จำนวน 6 คน สร้างโปรแกรม แล้วประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน สถิติที่ใช้ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 มีสภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2. โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ หลักการของโปรแกรม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรม กระบวนการพัฒนา สื่อวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ และการประเมินผล ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน โดยรวม มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

เปรมชัย ปิยะศิลป์ (2565) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 2) เพื่อพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการทำงานเป็นทีม โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ ความไว้วางใจ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก และการกำหนดเป้าหมาย ระดับสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 7 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดี และความไว้วางใจ 2) ผลการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 21 แนวทาง 1) ด้านการกำหนดเป้าหมาย 3 แนวทาง 2) ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม 3 แนวทาง 3) ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม 3 แนวทาง 4) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก 3 แนวทาง 5) ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม 3 แนวทาง 6) ด้านการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ 3 แนวทาง 7) ด้านความไว้วางใจ 3 แนวทาง ผลการประเมินการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จากผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 และ 4.34 ตามลำดับโดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความเหมาะสม มีความเหมาะสมอยู่ทีมากที่สุด 1 ด้าน และมาก 6 ด้าน ส่วนด้านความเป็นไปได้ ทุกด้านมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกด้าน

งานวิจัยต่างประเทศ

Tapani and Salonen (2019) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการระบุสมรรถนะของครูในอาชีวศึกษาของฟินแลนด์ (Identifying teachers' competencies in Finnish vocational education) อธิบายไว้ว่า ในประเทศฟินแลนด์การศึกษาสายอาชีพเป็นแบบเน้นความสามารถและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตั้งแต่ต้นปี 2018 งานของครูเปลี่ยนไปเพราะต้องลงทุนในการให้ความสนใจกับนักเรียนและความต้องการส่วนบุคคลที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น ประกอบกับการวางแผนกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีทางเลือกในการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและเพิ่มเติม ซึ่งทำให้เกิดข้อสงสัยว่าสมรรถนะของครูในฟินแลนด์เป็นแบบใด Annukka Tapani และ Arto O. Salonen ได้ทำการศึกษางานวิจัยล่าสุดเกี่ยวกับสมรรถนะความสามารถของครูในสาขาอาชีวศึกษาและการฝึกอบรม (VET) ในประเทศฟินแลนด์ ผลการศึกษาพบว่า ผลงานที่มาจากสมรรถนะ และความสามารถของครูอาชีวศึกษารวม 53 คน แยกจากกัน โดยการทำงานของครูอาชีวศึกษา ในประเทศฟินแลนด์กลายเป็นเรื่องกระจายกระจายการทำงานที่กระจายของครูอาชีวศึกษาส่งผลต่อพฤติกรรมของครูที่กระจายส่งผลดีทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญในสถานศึกษา แต่ก็พบว่าความท้าทายหลักสำหรับครูอาชีวศึกษาในประเทศฟินแลนด์คือการนำวิธีการเรียนรู้และการพัฒนาที่แท้จริงมาใช้ในการจัดการเรียนรู้

Amorim Neto et al. (2020) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมและพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial behavior) ของครูในระดับ K-12 ของสหรัฐอเมริกา โดยระบุว่าการทำงานร่วมกันเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญต่อพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการของครู ซึ่งพฤติกรรมนี้ถูกนิยามว่าเป็น ความสามารถในการมองเห็นและลงมือแก้ไขปัญหาต่างๆ ภายในบริบทการศึกษา เช่น เรื่องการระดมทุน การมีส่วนร่วม และนวัตกรรมทางการศึกษา การวิจัยชี้ให้เห็นว่าครูส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม แต่ยังประสบกับอุปสรรคต่างๆ เช่น ข้อจำกัดด้านเวลา ความแตกต่างของบุคลิกภาพ เป้าหมาย และรูปแบบการสอน รวมถึงความท้าทายในการทำงานร่วมกัน ทำงานเป็นทีมช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน เพิ่มความพึงพอใจในงาน และส่งเสริมนวัตกรรมในการสอน แต่ยังคงมีปัญหการแยกตัวของครูที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการร่วมมือกัน การศึกษาในครั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อเติมเต็มช่องว่างในงานวิจัยที่มีอยู่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการ ประสบการณ์การทำงานเป็นทีมของครู และอุปสรรคเฉพาะที่พบขณะทำงานในทีม ด้วยการทำเช่นนี้จึงมุ่งหวังที่จะนำไปสู่ความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้นเกี่ยวกับวิธีการทำงานร่วมกันสามารถช่วยปรับปรุงสังคมการศึกษา และอาจลดการลาออกของครู ซึ่งพบว่าความร่วมมือกันระหว่างครูมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา นอกจากนี้ยังมีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับอุปสรรคที่มีต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งพบว่าข้อจำกัดด้านเวลาและความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นอุปสรรคหลักที่ทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพลดลง ใน

การวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ทักษะการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกที่มีนัยสำคัญต่อพฤติกรรม การเป็นผู้ประกอบการ โดยมีการวัดผลด้วยการสำรวจที่มีผู้ตอบกลับจากครู 367 คน และพบว่า ทักษะการทำงานเป็นทีมเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุด การวิจัยนี้มีข้อจำกัดบางประการ เช่น ไม่สามารถ ระบุระดับความสามารถในการทำงานเป็นทีมในบริบทการทำงานจริงของครูได้ และเสนอแนวทาง สำหรับการวิจัยในอนาคตเกี่ยวกับปัจจัยทางคุณภาพของการทำงานเป็นทีมรวมถึงทักษะ ความเป็น ผู้นำ และองค์ประกอบทางองค์กร

Jin and Harp (2020) ได้ศึกษาผลกระทบของสองวิธีการสอน ได้แก่ ห้องเรียน flipped classroom (FC) และ การเรียนรู้แบบทีมที่กลับด้าน (flipped team-based learning, FTBL) ต่อ ความรู้ทางเทคโนโลยีการสอน (TPACK) ทักษะคิด ความสามารถในการตนเอง และการรับรู้เรื่องการ ทำงานเป็นทีมของนักศึกษาครูที่เรียนในหลักสูตรเทคโนโลยีการศึกษา โดยมีนักศึกษาที่ศึกษา 32 คน ใช้แบบสอบถามหลายประเภทในการวิเคราะห์ผลกระทบของวิธีการสอนเหล่านี้ก่อนและหลังการ เรียน ผลลัพธ์พบว่า นักศึกษาที่เรียนในกลุ่ม FTBL มีคะแนนสูงกว่าในหลายพื้นที่ แต่การวิเคราะห์ทาง สถิติไม่ได้แสดงความแตกต่างที่มีนัยสำคัญระหว่างสองวิธีการ โดยรวมการเข้าใจทัศนคติของนักศึกษา ครูต่อเทคโนโลยี ความเชื่อในความสามารถในตนเอง และความรู้พื้นฐานก่อนการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญใน การวางแผนหลักสูตรเทคโนโลยีการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ จากผลการศึกษา บ่งชี้ว่า นักการศึกษาอาจต้องพิจารณาใหม่ในกลยุทธ์การสอนเพื่อยกระดับความพร้อมของนักศึกษาครูใน การบูรณาการเทคโนโลยีในการสอน โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาถึงพื้นฐานและประสบการณ์ที่ หลากหลายของนักเรียน การวิจัยนี้จึงมีส่วนช่วยให้มีข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญในการพัฒนาโปรแกรม การศึกษาครูที่มุ่งเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Lakkala et al. (2021) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การสำรวจบทบาทสำคัญของความร่วมมือ ระหว่างครูในการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่สนับสนุนภายใต้บริบทของการศึกษาที่ร่วมกัน 4 ประเทศในยุโรป ได้แก่ ออสเตรีย ฟินแลนด์ ลิทัวเนีย และโปแลนด์ โดยเน้นว่าถึงแม้จะมีความ ต้องการการศึกษาที่ร่วมกันอย่างชัดเจน แต่ครูจำนวนมากยังได้รับการฝึกอบรมมาให้ทำงานอย่าง อิสระ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ รายงานดังกล่าวอิงจากทฤษฎีการทำงาน เป็นทีมที่มีอาชีพหลายสาขา โดยเน้นว่าการที่ครูมีแนวทางร่วมกันในการทำงานร่วมกันมีความสำคัญ ในการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของนักเรียนทุกคน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าครู จำเป็นต้องยอมรับแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างการสอนที่รวมถึงการมีส่วนร่วมทั้งในด้าน เชิงรุกและเชิงรับในการสนับสนุนนักเรียน โดยการตรวจสอบกรณีเฉพาะในแต่ละประเทศ วิธีที่ครู สามารถทำงานร่วมกันและสร้างเครือข่ายวิชาชีพ ในท้ายที่สุดเพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมการศึกษาที่ ครอบคลุมซึ่งนักเรียนทุกคนสามารถเจริญเติบโตได้ การวิจัยยังต้องการให้มีการสำรวจแนวปฏิบัติใน

การทำงานร่วมกันเพิ่มเติมเพื่อลดช่องว่างในการเข้าใจและการใช้หลักการการศึกษาที่รวมในบริบทการศึกษาต่างๆ

Zaug et al. (2021) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนาและควมมีประสิทธิภาพของเกมหลบหนีด้านการศึกษา (educational escape game) ที่ออกแบบมาเพื่อเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมและความเหนียวแน่นในหมู่นักศึกษาทันตแพทย์ เกมนี้ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือทางการศึกษาใหม่ที่กระตุ้นให้นักเรียนใช้ทักษะวิชาชีพที่ได้เรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่ร่วมมือกัน โดยการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับทันตกรรม นักศึกษาได้มีส่วนร่วมในความท้าทายทั้งทางด้านสติปัญญาและการปฏิบัติ ซึ่งจำลองสถานการณ์จริงในคลินิกทันตกรรม การมีผู้ควบคุมเกมและห้องอิมเมจต่าง ๆ ช่วยเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้ที่น่าสนใจซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ในบริบท (situated learning theory) ผลตอบรับจากนักศึกษา 24 คนที่เข้าร่วมเกมนั้นเป็นไปในเชิงบวก ซึ่งให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของการมีปฏิสัมพันธ์และแรงจูงใจระหว่างเพื่อนนักศึกษาและอาจารย์ เกมหลบหนีนี้ไม่เพียงแต่ส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารซึ่งสำคัญสำหรับผู้ศึกษาทางทันตกรรม แต่ยังช่วยเสริมสร้างความรู้ทางทฤษฎีผ่านกิจกรรมที่มีส่วนร่วมและใช้งานได้จริง ด้วยวิธีนี้จึงตอบโจทย์ที่ขาดในระบบการศึกษาทันตกรรมเกี่ยวกับความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในบริบททางคลินิก การศึกษาเสนอแนะว่าเกมการศึกษาเช่นนี้สามารถเพิ่มคุณภาพของประสบการณ์การเรียนรู้และเตรียมความพร้อมนักศึกษาให้ดีขึ้นสำหรับบทบาทในอาชีพของตนในอนาคต

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องของการทำงานเป็นทีมทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาโดยการทำงานร่วมกันอย่างเต็มรูปแบบ สามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดีกว่าและสามารถช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของตัวครูเองและนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

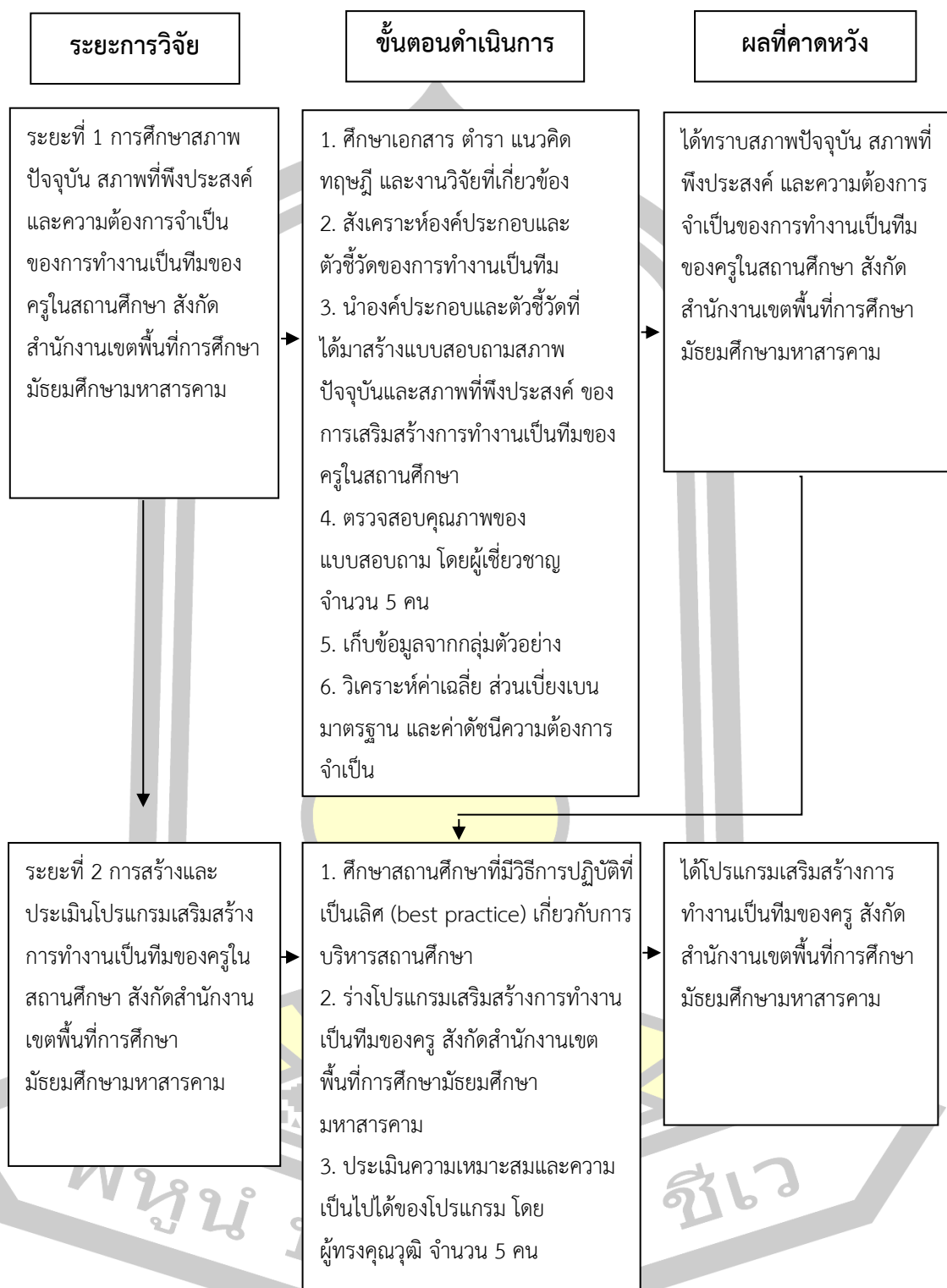
การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยมีวิธีการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะของการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง ปรากฏดังภาพประกอบ 2





ภาพประกอบ 2 ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ ผลที่คาดหวัง

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

วิธีดำเนินการ

1. การดำเนินการหาคำประกอบและตัวชี้วัดของการทำงานเป็นทีม

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

1.2 นำองค์ความรู้จากการศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมา

สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการทำงานเป็นทีม

1.3 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการทำงานเป็นทีม เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง

2. การดำเนินการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.1 นำผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมมาใช้ในการสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์

2.2 เก็บรวบรวมข้อมูล

2.3 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ประเภทของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.1 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 1 ฉบับ โดยแบบสอบถามมี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไป

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแบบของ Likert 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด มีค่าคะแนนและความหมายดังนี้ (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538)

5 หมายถึง	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก
3 หมายถึง	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อย
1 หมายถึง	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

2.1 การสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.1.1 ศึกษาเอกสาร และทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแบบของ Likert

2.1.2 ร่างแบบสอบถามโดยใช้องค์ประกอบ และตัวชี้วัดของการทำงานเป็นทีมที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดโดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และให้คำแนะนำปรับแก้ข้อบกพร่องของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

2.1.4 ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruence หรือ IOC) พิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญ คือ 1) เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย มีตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป หรือ 2) เป็นศึกษานิเทศก์ มีวิทยฐานะศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษขึ้นไป 3) เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา มีวิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษขึ้นไป โดยผู้วิจัยเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ข้อใดข้อหนึ่ง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา จำนวน 5 คน มีรายละเอียด ดังนี้

2.1.4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ วุฒิการศึกษาการศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.1.4.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนนท์ วุฒิการศึกษาครุศาสตรบัณฑิต (ค.ด.) ศึกษาศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.1.4.3 ดร.อรชума ดั่งช้าง ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษาครุศาสตรบัณฑิต (ค.ด.) การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2.1.4.4 ดร.ไพฑูล พรหมมากุล ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนาปีปทุม วุฒิการศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) วิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2.1.4.5 ดร.สำอองค์ จันทนตรี ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพืชมงคลวิทยาคาร วุฒิการศึกษาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พธ.ด.) พระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

2.1.5 การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และครู ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) โดยดูจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item total correlation)

2.1.6 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น ผู้วิจัยนำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ตามวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach's alpha coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

2.1.7 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมโดยขอความอนุเคราะห์ทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ออกหนังสือประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มตัวอย่างเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่าน Google Form และด้วยตนเอง

1. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

1.1 การจัดกระทำข้อมูล

1.1.1 ตรวจสอบความครบถ้วน สมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน

1.1.2 ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนต่อไปนี้

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

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

1.2.1 บันทึกคะแนนเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ และแปลความค่าเฉลี่ยโดยมีเกณฑ์ต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51-5.00	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับ มากที่สุด
3.51-4.50	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับ มาก
2.51-3.50	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับ ปานกลาง
1.51-2.50	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับ น้อย
1.00-1.50	สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

1.2.2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs assessment) โดยการนำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority needs index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 1,782 คน จากสถานศึกษา จำนวน 35 แห่ง ประกอบด้วย โรงเรียนสารคามพิทยาคม โรงเรียนผดุงนารี โรงเรียนเมืองมหาวิจักษณ์ โรงเรียน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1. ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

1.3 ร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified priority needs index :

$PNI_{modified}$) โดยใช้สูตรดังนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558)

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

เมื่อ $PNI_{modified}$ แทน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

I แทน สภาพที่พึงประสงค์

D แทน สภาพปัจจุบัน

3. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.1 การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย เพื่อหาความเที่ยงตรงของข้อคำถาม IOC (Index of congruence) โดยใช้สูตรดังนี้ (สมบัติ ท้ายเรือคำ, 2553)

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

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

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

เมื่อ r_{xy} แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

n แทน จำนวนข้อมูล

$\sum X$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน X

ΣY แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน Y

ΣX^2 แทน ผลรวมทั้งหมดของกำลังสองของ X

ΣY^2 แทน ผลรวมทั้งหมดของกำลังสองของ Y

ΣXY แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน X และ Y คูณกันแต่ละคู่

3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2553)

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

เมื่อ α แทน ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด

K แทน จำนวนข้อคำถามของเครื่องมือวัด

S_i^2 แทน ความแปรปรวนเป็นรายข้อ

S_t^2 แทน ความแปรปรวนของเครื่องมือวัด

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ตอนที่ 1 การศึกษาสถานศึกษาต้นแบบ

วิธีดำเนินการ

1. นำผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อใช้สัมภาษณ์สถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการทำงานเป็นทีมหรือด้านการบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 แห่ง โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกสถานศึกษาต้นแบบ คือ 1) เป็นสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบ 4 โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) โดยสถานศึกษาต้องผ่านการประเมินในระดับ ดีมาก ทุกตัวชี้วัด 2) เป็นสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลระดับชาติหรือนานาชาติ หรือ 3) เป็นสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ระดับชาติ ด้านบริหารจัดการ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากสถานศึกษาต้นแบบ จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ ผู้บริหารและครู รวม 6 คน ผู้วิจัยเลือกสถานศึกษาต้นแบบ จำนวน 3 แห่ง มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 โรงเรียนสารคามพิทยาคม จังหวัดมหาสารคาม

1.2 โรงเรียนโพธิทองวิทยายน จังหวัดร้อยเอ็ด

1.3 โรงเรียนเขวไร่ศึกษา จังหวัดมหาสารคาม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ประเภทของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จากสถานศึกษาต้นแบบ 3 แห่ง ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีวิธีการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้
1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎี ขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

1.2 นำองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมมาใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

1.3 ร่างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์
ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาต้นแบบ
ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
1.4 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและให้ความเห็นชอบ พร้อมทั้งปรับแก้ตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

1.5 จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จำนวน 3 แห่ง
การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอความอนุเคราะห์ทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ออกหนังสือประสานความร่วมมือไปยังสถานศึกษาต้นแบบ 3 แห่ง ล่วงหน้าก่อนที่ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อเก็บรวบรวมข้อมูลสถานศึกษาต้นแบบโดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practices) จำนวน 3 แห่ง จัดกระทำข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.1 การจัดกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practices) จำนวน 3 แห่ง มาตรวจสอบความถูกต้อง และจัดเตรียมข้อมูลให้พร้อมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล

1.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best practice) โดยใช้เทคนิคสามเส้า (Triangulation)

ตอนที่ 2 การสร้างโปรแกรมและการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

วิธีดำเนินการ

1. ร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. นำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของโปรแกรม และปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
3. นำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างโปรแกรมโดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ คือ เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป หรือมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป โดยผู้วิจัยเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ข้อใดข้อหนึ่ง จำนวน 5 คน มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ดร.ไพฑูล พรหมมากุล ผู้อำนวยการโรงเรียนวาปีปทุม

3.2 ดร.เชิดชัย พลกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนกันทรวิชัย

3.3 ดร.ชนิดา สวัสดิ์พาณิชย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนราษีวิทยา

3.4 นายเฉลิมชัย สืบสุนทร ผู้อำนวยการโรงเรียนนาคนาคประชาสรรค์

3.5 นายวัชรินทร์ ดิดวงษา ผู้อำนวยการโรงเรียนโพนงามพิทยานุกุล

4. ได้โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ประเภทของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีวิธีการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎี เกี่ยวกับการสร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

1.2 ร่างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของ Likert 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด มีค่าคะแนนและความหมาย ดังนี้ (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538 อ้างอิงมาจาก Likert, 1932)

5 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/เป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/เป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/เป็นไปได้อยู่ในระดับ
ปานกลาง

2 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/เป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/เป็นไปได้อยู่ในระดับ
น้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม มีลักษณะเป็นข้อความปลายเปิดในกรณีที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโปรแกรมเพิ่มเติม

1.3 นำแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแบบประเมินพร้อมทั้งปรับแก้ตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

1.4 จัดพิมพ์แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอความอนุเคราะห์ทางคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ออกหนังสือประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน ล่วงหน้าก่อนที่ผู้วิจัยเดินทางไปพบผู้ทรงคุณวุฒิ

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยนำแบบประเมินให้กับผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน จัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.1 การจัดกระทำข้อมูล

1.1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ

1.1.2 ตรวจให้คะแนนแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.1.3 บันทึกผลการตรวจให้คะแนนของแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ลงเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical package for the social sciences)

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยใช้เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

ค่าเฉลี่ย ความหมาย

4.51 - 5.00 โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของ
ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษามหาสารคาม มีความเหมาะสม/ความเป็นไป
ได้มากที่สุด

3.51 - 4.50 โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของ
ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษามหาสารคาม มีความเหมาะสม/ความเป็นไป
ได้มาก

2.51 - 3.50 โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของ
ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษามหาสารคาม มีความเหมาะสม/ความเป็นไป
ได้ปานกลาง

1.51 - 2.50 โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของ
ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษามหาสารคาม มีความเหมาะสม/ความเป็นไป
ได้น้อย

1.00 - 1.50 โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของ
ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษามหาสารคาม มีความเหมาะสม/ความเป็นไป
ได้น้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

1.3 ร้อยละ (Percentage)

พจนานุกรมศัพท์จิตวิทยา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้ลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
N	แทน	จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (Degree of Success)
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (Important)
$PNI_{modified}$	แทน	ดัชนีความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 317 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงจำนวน ร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	15	4.73
1.2 ครู	302	95.27
รวม	317	100
2. ขนาดสถานศึกษา		
2.1 เล็ก	70	22.08
2.2 กลาง	37	11.67
2.3 ใหญ่	72	22.71
2.4 ใหญ่พิเศษ	138	43.54
รวม	317	100

จากตาราง 6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครูจำแนกตามขนาดสถานศึกษาที่สังกัด พบว่า เป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.73 และครูจำนวน 302 คน คิดเป็น 95.27 สังกัดสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 22.08 ขนาดกลางจำนวน 37 คน คิดเป็น

ร้อยละ 11.67 ขนาดใหญ่จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 22.71 ขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 43.54

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม จากผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม จำนวน 317 คน โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

องค์ประกอบของ การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ด้านการมีเป้าหมาย ร่วมกัน	3.23	0.76	ปานกลาง	4.79	0.41	มากที่สุด	0.483	2
2. ด้านการมีส่วนร่วม ในการดำเนินงาน	3.21	0.73	ปานกลาง	4.83	0.42	มากที่สุด	0.504	1
3. ด้านการ ติดต่อสื่อสาร	3.29	0.77	ปานกลาง	4.75	0.40	มากที่สุด	0.443	5
4. ด้านการสนับสนุน และมีความไว้วางใจซึ่ง กันและกัน	3.28	0.77	ปานกลาง	4.77	0.42	มากที่สุด	0.454	4
5. ด้านการใช้ความ ขัดแย้งในทาง สร้างสรรค์	3.27	0.75	ปานกลาง	4.80	0.40	มากที่สุด	0.467	3
รวม	3.26	0.75	ปานกลาง	4.79	0.41	มากที่สุด	0.469	

จากตาราง 7 พบว่า สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่

มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร ($\bar{X} = 3.29$) รองลงมาคือ ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 3.28$) ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.27$) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ($\bar{X} = 3.23$) และด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.21$) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.83$) รองลงมาคือ ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.80$) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ($\bar{X} = 4.79$) ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.77$) และด้านการติดต่อสื่อสาร ($\bar{X} = 4.75$) ตามลำดับ

ส่วนลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นเมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.504$) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ($PNI_{\text{modified}} = 0.483$) ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.467$) ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ($PNI_{\text{modified}} = 0.454$) และด้านการติดต่อสื่อสาร ($PNI_{\text{modified}} = 0.443$) ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา องค์ประกอบด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน

องค์ประกอบด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI_{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ครูในสถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายเดียวกัน	3.31	0.79	ปานกลาง	4.80	0.41	มากที่สุด	0.450	8
2. ครูในสถานศึกษามีความเข้าใจและเห็นด้วยกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน	3.29	0.72	ปานกลาง	4.81	0.39	มากที่สุด	0.462	7

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการมี เป้าหมายร่วมกัน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
3. ครูในสถานศึกษา กำหนดเป้าหมาย สอดคล้องกับการ ทำงานเป็นทีม	3.24	0.80	ปานกลาง	4.79	0.40	มากที่สุด	0.478	5
4. ครูในสถานศึกษา กำหนดเป้าหมาย สอดคล้องกับภารกิจ และวิสัยทัศน์ของ องค์กร	3.03	0.72	ปานกลาง	4.69	0.46	มากที่สุด	0.547	2
5. ครูในสถานศึกษามี กระบวนการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน	3.20	0.82	ปานกลาง	4.82	0.38	มากที่สุด	0.506	4
6. ครูในสถานศึกษามี เป้าหมายร่วมกันช่วย เพิ่มประสิทธิภาพใน การบรรลุเป้าหมาย	3.36	0.68	ปานกลาง	4.79	0.41	มากที่สุด	0.425	9
7. ครูในสถานศึกษามี เป้าหมายร่วมกันช่วย ลดความขัดแย้งในทีม	3.17	0.82	ปานกลาง	4.90	0.30	มากที่สุด	0.545	3
8. ครูในสถานศึกษามี ผลประโยชน์ร่วมกัน	3.40	0.67	ปานกลาง	4.69	0.47	มากที่สุด	0.379	10
9. ครูในสถานศึกษา ตั้งเป้าหมายร่วมกันช่วย สร้างแรงจูงใจให้สมาชิก ในทีมทำงาน	3.00	0.71	ปานกลาง	4.80	0.40	มากที่สุด	0.600	1

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการมี เป้าหมายร่วมกัน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
10. ครูในสถานศึกษา บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ช่วยสร้างความ ภาคภูมิใจให้กับทีม	3.30	0.77	ปานกลาง	4.83	0.37	มากที่สุด	0.463	6
รวม	3.23	0.76	ปานกลาง	4.79	0.41	มากที่สุด	0.483	

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน จำนวน 10 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูในสถานศึกษามีผลประโยชน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.40$) รองลงมาคือ ครูในสถานศึกษามีเป้าหมายร่วมกันช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.36$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูในสถานศึกษาดังเป้าหมายร่วมกันช่วยสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมทำงาน ($\bar{X} = 3.00$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน จำนวน 10 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูในสถานศึกษามีเป้าหมายร่วมกันช่วยลดความขัดแย้งในทีม ($\bar{X} = 4.90$) รองลงมาคือ ครูในสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายร่วมกันช่วยสร้างความภาคภูมิใจให้กับทีม ($\bar{X} = 4.83$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดมี 2 ด้าน คือ ครูในสถานศึกษากำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร และครูในสถานศึกษามีผลประโยชน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.69$)

ส่วนลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นเมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ครูในสถานศึกษาดังเป้าหมายร่วมกันช่วยสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมทำงาน (PNI_{modified} = 0.600) ครูในสถานศึกษากำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร (PNI_{modified} = 0.547) และครูในสถานศึกษามีเป้าหมายร่วมกันช่วยลดความขัดแย้งในทีม (PNI_{modified} = 0.545) ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี
ความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา องค์ประกอบด้านการมี
ส่วนร่วมในการดำเนินงาน

องค์ประกอบด้านการมี ส่วนร่วมในการ ดำเนินงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ครูในสถานศึกษามี ส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นหรือ ข้อเสนอแนะอย่างเท่า เทียมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับกิจกรรมภายใน องค์กร	3.18	0.69	ปานกลาง	4.81	0.43	มากที่สุด	0.512	4
2. ครูในสถานศึกษา รู้สึกว่ามีบทบาทสำคัญ ในการดำเนินกิจกรรม ภายในองค์กร	2.99	0.77	ปานกลาง	4.80	0.44	มากที่สุด	0.605	1
3. ครูในสถานศึกษามี โอกาสในการตัดสินใจที่ ส่งผลต่อผลลัพธ์หรือ ความสำเร็จของทีม	3.03	0.78	ปานกลาง	4.74	0.47	มากที่สุด	0.564	2
4. ครูในสถานศึกษา ร่วมกันดำเนินงานช่วย สร้างความสัมพันธ์ที่ดี กับเพื่อนร่วมงาน	3.37	0.66	ปานกลาง	4.91	0.36	มากที่สุด	0.456	6
5. ครูในสถานศึกษาให้ การสนับสนุนและ ร่วมมือกันอย่างดีในการ ดำเนินงาน	3.32	0.60	ปานกลาง	4.90	0.37	มากที่สุด	0.475	5

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการมี ส่วนร่วมในการ ดำเนินงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
6. ครูในสถานศึกษา สามารถแก้ไขปัญหาที่ ซับซ้อนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.43	0.65	ปานกลาง	4.77	0.46	มากที่สุด	0.390	7
7. ครูในสถานศึกษา ร่วมมือกันเพื่อหาวิธีการ แก้ไขปัญหาที่เหมาะสม	3.13	0.82	ปานกลาง	4.89	0.37	มากที่สุด	0.562	3
รวม	3.21	0.73	ปานกลาง	4.83	0.42	มากที่สุด	0.504	

จากตาราง 9 สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน จำนวน 7 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.21$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูในสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.43$) รองลงมาคือ ครูในสถานศึกษาร่วมกันดำเนินงานช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.37$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูในสถานศึกษารู้สึกว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กร ($\bar{X} = 2.99$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน จำนวน 7 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูในสถานศึกษาร่วมกันดำเนินงานช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.91$) รองลงมาคือ ครูในสถานศึกษาให้การสนับสนุนและร่วมมือกันอย่างดีในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.90$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูในสถานศึกษามีโอกาสในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อผลลัพธ์หรือความสำเร็จของทีม ($\bar{X} = 4.74$)

ส่วนลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นเมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ครูในสถานศึกษารู้สึกว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กร (PNI_{modified} = 0.605) ครูในสถานศึกษามีโอกาสในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อผลลัพธ์หรือความสำเร็จของ

ทีม ($PNI_{\text{modified}} = 0.564$) และครูในสถานศึกษาร่วมมือกันเพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม ($PNI_{\text{modified}} = 0.562$) ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา องค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสาร

องค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสาร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI_{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ครูในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้กันอย่างสม่ำเสมอ	3.04	0.70	ปานกลาง	4.85	0.32	มากที่สุด	0.595	1
2. ครูในสถานศึกษาสื่อสารภายในทีมให้ทุกคนเข้าใจข้อมูลและเป้าหมายได้อย่างชัดเจน	3.40	0.70	ปานกลาง	4.69	0.44	มากที่สุด	0.379	8
3. ครูในสถานศึกษามีการสนทนาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	3.42	0.72	ปานกลาง	4.86	0.28	มากที่สุด	0.421	5
4. ครูในสถานศึกษาสื่อสารภายในทีมส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ	3.37	0.79	ปานกลาง	4.72	0.42	มากที่สุด	0.400	6

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการ ติดต่อสื่อสาร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
5. ครูในสถานศึกษา สามารถสื่อสารได้อย่าง มีประสิทธิภาพใน สถานการณ์ที่ เคร่งเครียดหรือมีความ เสี่ยงสูง	3.39	0.85	ปานกลาง	4.70	0.43	มากที่สุด	0.386	7
6. ครูในสถานศึกษา สามารถปรับรูปแบบ การสื่อสารให้เหมาะสม กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	3.26	0.84	ปานกลาง	4.73	0.42	มากที่สุด	0.450	4
7. ครูในสถานศึกษามี ช่องทางการสื่อสารที่ เหมาะสมและสะดวก ต่อการใช้งาน	3.49	0.78	ปานกลาง	4.74	0.41	มากที่สุด	0.358	9
8. ครูในสถานศึกษามี การสื่อสารที่โปร่งใส	3.16	0.69	ปานกลาง	4.77	0.38	มากที่สุด	0.509	3
9. ครูในสถานศึกษา สื่อสารภายในทีมช่วย เสริมสร้างความ ไว้วางใจในทีม	3.06	0.72	ปานกลาง	4.65	0.46	มากที่สุด	0.519	2
รวม	3.29	0.77	ปานกลาง	4.75	0.40	มากที่สุด	0.443	

จากตาราง 10 สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านการติดต่อสื่อสาร จำนวน 9 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูในสถานศึกษามีช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมและสะดวกต่อการใช้งาน ($\bar{X} = 3.49$) รองลงมาคือ ครู

ในสถานศึกษามีการสนทนาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.42$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้กันอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.04$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านการติดต่อสื่อสาร จำนวน 9 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูในสถานศึกษามีการสนทนาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.86$) รองลงมาคือ ครูในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้กันอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.85$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูในสถานศึกษาสื่อสารภายในทีมช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจในทีม ($\bar{X} = 4.65$)

ส่วนลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านการติดต่อสื่อสาร เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นเมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ครูในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้กันอย่างสม่ำเสมอ ($PNI_{\text{modified}} = 0.595$) ครูในสถานศึกษาสื่อสารภายในทีมช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจในทีม ($PNI_{\text{modified}} = 0.519$) และครูในสถานศึกษามีการสื่อสารที่โปร่งใส ($PNI_{\text{modified}} = 0.509$) ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา องค์ประกอบด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI_{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ครูในสถานศึกษามีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.26	0.79	ปานกลาง	4.75	0.43	มากที่สุด	0.457	5
2. ครูในสถานศึกษาสามารถพูดคุยและแบ่งปันความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา	2.99	0.74	ปานกลาง	4.66	0.48	มากที่สุด	0.558	1

ตาราง 11 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการ สนับสนุนและมีความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
3. ครูในสถานศึกษา พร้อมให้ความ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เมื่อประสบปัญหาใน การทำงาน	3.17	0.80	ปานกลาง	4.78	0.41	มากที่สุด	0.507	3
4. ครูในสถานศึกษา สามารถให้คำแนะนำ หรือแนวทางที่เป็น ประโยชน์แก่สมาชิกใน ทีม	3.57	0.74	มาก	4.81	0.39	มากที่สุด	0.347	8
5. ครูในสถานศึกษาให้ การยอมรับและให้ ความสำคัญกับความ คิดเห็นของสมาชิกใน ทีม	3.25	0.66	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.458	4
6. ครูในสถานศึกษาให้ กำลังใจซึ่งกันและกัน	3.33	0.72	ปานกลาง	4.77	0.42	มากที่สุด	0.432	6
7. ครูในสถานศึกษา ส่งเสริมให้เกิด บรรยากาศการทำงานที่ สนุกสนานและเป็น กันเอง	3.42	0.77	ปานกลาง	4.80	0.40	มากที่สุด	0.403	7

ตาราง 11 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการ สนับสนุนและมีความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
8. ครูในสถานศึกษามี ความมั่นใจในการ ทำงานมากขึ้น เมื่อ ได้รับความไว้วางใจและ การสนับสนุนจากเพื่อน ร่วมงาน	3.21	0.83	ปานกลาง	4.87	0.34	มากที่สุด	0.517	2
รวม	3.28	0.77	ปานกลาง	4.77	0.42	มากที่สุด	0.454	

จากตาราง 11 สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จำนวน 8 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูในสถานศึกษาสามารถให้คำแนะนำหรือแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกในทีม ($\bar{X} = 3.57$) รองลงมาคือ ครูในสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานและเป็นกันเอง ($\bar{X} = 3.42$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูในสถานศึกษาสามารถพูดคุยและแบ่งปันความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา ($\bar{X} = 2.99$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จำนวน 8 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูในสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น เมื่อได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.87$) รองลงมาคือ ครูในสถานศึกษาสามารถให้คำแนะนำหรือแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกในทีม ($\bar{X} = 4.81$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูในสถานศึกษาสามารถพูดคุยและแบ่งปันความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา ($\bar{X} = 4.66$)

ส่วนลำดับความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นเมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ครูในสถานศึกษาสามารถพูดคุยและแบ่งปันความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา (PNI_{modified} = 0.558) ครูในสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น เมื่อได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (PNI_{modified} = 0.517) และครูใน

สถานศึกษาพร้อมให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.507$) ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา องค์ประกอบด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

องค์ประกอบด้านการ ใช้ความขัดแย้งในทาง สร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI_{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ครูในสถานศึกษามี การทำงานร่วมกันที่ดี เพื่อค้นหาวิธีแก้ปัญหา ที่ดีที่สุดสำหรับทุกคน ในทีม	3.50	0.79	ปานกลาง	4.88	0.33	มากที่สุด	0.394	6
2. ครูในสถานศึกษา ทำงานร่วมกันช่วยให้ สามารถจัดการกับ ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	3.09	0.65	ปานกลาง	4.78	0.42	มากที่สุด	0.546	2
3. ครูในสถานศึกษา สามารถรักษา ความสัมพันธ์ที่ดี แม้จะ มีความขัดแย้งในการ ทำงาน	3.42	0.72	ปานกลาง	4.75	0.44	มากที่สุด	0.388	7
4. ครูในสถานศึกษาใช้ ความขัดแย้งในทาง สร้างสรรค์เพื่อ เสริมสร้างแนวทางใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ	3.15	0.72	ปานกลาง	4.71	0.46	มากที่สุด	0.495	3

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการ ใช้ความขัดแย้งในทาง สร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
5. ครูในสถานศึกษา สนับสนุนการนำเสนอ ความคิดเห็นหรือ ข้อเสนอใหม่ ๆ เพื่อ พัฒนาแนวทางที่ดีที่สุด	3.09	0.65	ปานกลาง	4.85	0.36	มากที่สุด	0.569	1
6. ครูในสถานศึกษาดัง กฎเกณฑ์ที่ชัดเจนใน การสนับสนุนการ สร้างสรรค์และการ นำเสนอความคิดเห็นที่ สร้างสรรค์	3.30	0.77	ปานกลาง	4.87	0.34	มากที่สุด	0.475	4
7. ครูในสถานศึกษาใช้ ความขัดแย้งในการ ทำงานช่วยกระตุ้นให้ เกิดความคิดสร้างสรรค์ และแนวทางใหม่ ๆ ที่ เป็นประโยชน์	3.34	0.81	ปานกลาง	4.76	0.43	มากที่สุด	0.425	5
รวม	3.27	0.75	ปานกลาง	4.80	0.40	มากที่สุด	0.467	

จากตาราง 12 สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ จำนวน 7 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูในสถานศึกษามีการทำงานร่วมกันที่ดีเพื่อค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดสำหรับทุกคน ($\bar{X} = 3.50$) รองลงมาคือ ครูในสถานศึกษาสามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดี แม้จะมีความขัดแย้งในการทำงาน ($\bar{X} = 3.42$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดมี 2 ด้าน คือ ครูในสถานศึกษาทำงานร่วมกันช่วยให้สามารถจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพและครูในสถานศึกษาสนับสนุนการนำเสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาแนวทางที่ดีที่สุด ($\bar{X} = 2.99$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ จำนวน 7 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูในสถานศึกษามีการทำงานร่วมกันที่ดีเพื่อค้นหาวิธี ($\bar{X} = 4.88$) รองลงมาคือ ครูในสถานศึกษาตั้งกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในการสนับสนุนการสร้างสรรค์และการนำเสนอความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.87$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูในสถานศึกษาใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อเสริมสร้างแนวทางใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.71$)

ส่วนลำดับความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นเมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ครูในสถานศึกษาสนับสนุนการนำเสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาแนวทางที่ดีที่สุด ($PNI_{modified} = 0.569$) ครูในสถานศึกษาทำงานร่วมกันช่วยให้สามารถจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($PNI_{modified} = 0.546$) และครูในสถานศึกษาใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อเสริมสร้างแนวทางใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ ($PNI_{modified} = 0.495$) ตามลำดับ

ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

1.1 ผู้วิจัยนำผลการศึกษาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ไปสร้างแบบสัมภาษณ์ของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา จำแนกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) ด้านการติดต่อสื่อสาร 4) ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ 5) ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

1. ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน

“...การพัฒนาทีมงานครูในสถานศึกษาเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis) โดยผู้บริหารต้องเข้าใจบริบทและวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อประเมินศักยภาพของทีมงานครูและทรัพยากรที่มีอยู่ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บริหารและคณะครู โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในทีม ลดความขัดแย้ง และกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน ผลลัพธ์คือแผนการทำงานที่ทุกคนในทีมยอมรับและมุ่งมั่นปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 20 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การสร้างทีมครูที่มีประสิทธิภาพเริ่มจากการประชุมชี้แจงภารกิจและมอบหมายงานให้ครูทุกท่านทราบบทบาทของตนเองอย่างชัดเจน โดยแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้างานอย่างน้อย 1 งาน ตามกรอบภารกิจที่กำหนดไว้ในแต่ละด้าน การพัฒนาทีมงานใช้การศึกษาแนวทางการทำงานจากโรงเรียนที่มีบริบทใกล้เคียงกันหรือจากมาตรฐานส่วนกลาง แล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสม มีการประชุมให้ผู้รับผิดชอบแต่ละงานนำเสนอแนวทางปฏิบัติและเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมวิพากษ์เพื่อค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด ซึ่งกระบวนการนี้ช่วยให้ทุกคนเข้าใจภาพรวมของงานทั้งหมด สามารถสนับสนุนซึ่งกันและกัน และตอบข้อซักถามได้อย่างมั่นใจ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 21 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน เชื่อมโยงเป้าหมายระดับโรงเรียนสู่แผนรายบุคคลอย่างเป็นระบบ ใช้เป้าหมายเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ ลดความขัดแย้ง และกระตุ้นแรงจูงใจโดยการยกย่องผลสำเร็จร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือและการทำงานที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 22 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การกำหนดเป้าหมายร่วมกันเริ่มจากการเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการสะท้อนปัญหาและความต้องการของนักเรียน จากนั้นร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน การมีส่วนร่วมตั้งแต่กระบวนการกำหนดเป้าหมาย ส่งผลให้สมาชิกในทีมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน และสามารถร่วมกันวางแผน จัดสรรบทบาทหน้าที่ ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 20 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...มีการจัดประชุมครูในทุกเดือนเพื่อร่วมกันทบทวนผลการดำเนินงานและกำหนดเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา ซึ่งช่วยสร้างความชัดเจนและทำให้ครูแต่ละคนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจ ความมุ่งมั่น และความร่วมมือในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 22 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ครูผู้รับผิดชอบงานกิจกรรมได้สะท้อนความคิดเห็น และร่วมกันกำหนดเป้าหมายของกิจกรรม จากนั้น จึงมีการจัดทำแผนงานร่วมกัน และกำหนดเครื่องมือในการติดตามผลอย่างโปร่งใส การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและยอมรับร่วมกันส่งผลให้ครูรู้สึกถึงความสำเร็จร่วมกัน และพร้อมที่จะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 24 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการมีเป้าหมายร่วมกัน ผู้วิจัยได้แนวทางจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินการผ่านการวิเคราะห์บริบทสถานศึกษา (SWOT) เพื่อกำหนดทิศทางพัฒนาอย่างชัดเจน เชื่อมโยงวิสัยทัศน์องค์กรสู่ภารกิจรายบุคคล พร้อมมอบหมายหน้าที่ด้วยความมีส่วนร่วม มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนผลการดำเนินงาน และจัดทำแผนปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ตลอดจนมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

2. ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

“...ใช้หลักการกระจายอำนาจจากผู้อำนวยการโรงเรียนกระจายอำนาจไปยังรองผู้อำนวยการทั้งสี่ฝ่าย ซึ่งจะส่งต่อความรับผิดชอบไปยังผู้ช่วยผู้อำนวยการในงานต่าง ๆ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหาร การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรทุกระดับรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง มีอำนาจในการตัดสินใจ ผ่านกระบวนการประชุมในแต่ละระดับ เช่น การประชุมกลุ่มสาระการเรียนรู้แล้วสะท้อนข้อมูลขึ้นสู่ผู้บริหาร ซึ่งส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบเปิด สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน และเกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนภายในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 20 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...ใช้เทคนิคการสื่อสารโดยตรงกับบุคลากรทุกท่านที่ได้รับมอบหมายภารกิจ เมื่อสิ้นสุดภาคเรียน ครูแต่ละท่านจะได้รับการส่งเสริมให้ทบทวนการปฏิบัติงานของตนเอง พร้อมทั้งเตรียมประเด็นคำถามและข้อสงสัยที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน รวมถึงนำเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับบริบทของงาน เปิดโอกาสให้ครูทุกท่านมีส่วนร่วมในการตั้งคำถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเสนอแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ ที่นอกเหนือจากวิธีการเดิม ซึ่งส่งผลให้ครูทุกคนเกิดความรู้สึกรับคุณค่า มีเสียงที่ได้รับการรับฟัง และมีอำนาจในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 21 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...รูปแบบการทำงานเป็นทีมที่เป็นระบบผ่านกระบวนการสามวัน โดยวันแรกเน้นการมองภาพรวมของการปฏิบัติงาน วันที่สองส่งเสริมให้ทีมงานลงมือปฏิบัติจริง และวันที่สามเป็นการนำเสนอแนวคิดและแผนการดำเนินงานที่พัฒนาต่อยอดจากปีการศึกษาที่ผ่านมา ใช้หลักการกระจายอำนาจโดยมอบหมายให้รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าทีมเป็นผู้ดำเนินการ โดยไม่กำหนดกรอบการทำงานที่เข้มงวดเกินไป เพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และอิสระในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลายภายใต้ระเบียบและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ควบคู่ไปกับการนิเทศติดตามและการวางแผนการทำงานล่วงหน้าอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 22 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...เปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน โดยเฉพาะในช่วงการประชุมกลุ่มสาระวิชา จะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ ระดมสมอง เพื่อให้ครูทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระก่อนสรุปแนวทางปฏิบัติร่วมกัน มีการมอบหมายงานตามความถนัดของสมาชิกแต่ละคน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานที่รับผิดชอบ...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 20 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การพบปะหารืออย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้ครูแต่ละคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหานักเรียน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแนวทางแก้ไข เน้นการฟังอย่างตั้งใจ ไม่ตัดสินความเห็นของผู้อื่นล่วงหน้า รวมถึงการเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้แสดงบทบาทและนำกิจกรรมไปใช้จริง ซึ่งส่งผลให้เกิดความรู้สึกมีคุณค่าและความมั่นใจในตนเอง นำไปสู่การมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 22 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้ครูผู้รับผิดชอบกิจกรรมแต่ละด้านมีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นวางแผน โดยการจัดประชุมที่ทุกคนสามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างเสรีและเท่าเทียม ให้ทุกคนมีโอกาสพูดอย่างทั่วถึงก่อนเข้าสู่การอภิปรายร่วม โดยไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ในระหว่างการแสดงความคิดเห็น เมื่อได้ข้อสรุปที่ชัดเจน จะมีการกำหนดบทบาทหน้าที่โดยยึดหลักการเลือกด้วยความสมัครใจ เพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนจากภายใน และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสมาชิกในการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 24 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ผู้วิจัยได้แนวทางจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การกระจายอำนาจจากผู้บริหารสู่ครูระดับปฏิบัติการ เปิดโอกาสให้เสนอแนะแนวทางพัฒนาองค์กร ทั้งผ่านการประชุมตามลำดับชั้นและการพบปะหรือแบบไม่เป็นทางการ จัดรูปแบบการทำงานเป็นทีมโดยเน้นการวิเคราะห์ ปฏิบัติ และสรุปร่วมกัน มอบหมายงานตามความถนัดและความสนใจ พร้อมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างอิสระโดยไม่ถูกตัดสิน

3. ด้านการติดต่อสื่อสาร

“...การจัดประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ควบคู่กับการดำเนินกระบวนการนิเทศการเรียนรู้ภายในและกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ใช้การประชุมเป็นกลไกหลักในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และความคิดเห็น การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจนช่วยให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ ตรงประเด็น และสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากร ทั้งในบริบทที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งส่งผลให้เกิดแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งสถานศึกษา กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนี้ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูและผู้บริหาร เพิ่มการมีส่วนร่วมในการสนทนา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 20 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษาได้ใช้แอปพลิเคชันไลน์เป็นช่องทางหลัก โดยจัดให้มีกลุ่มการสื่อสาร 2 ช่องทางหลักที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการสื่อสารในแต่ละช่องทางอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งกลุ่มย่อยตามโครงสร้างกลุ่มงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนข้อมูลเฉพาะด้าน ระบบการสื่อสารที่หลากหลายช่องทางนี้ช่วยให้ครูและผู้บริหารสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในบริบทที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม และช่วยรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 21 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การติดต่อสื่อสารจะใช้การประชุมโดยตรงเป็นช่องทางหลักในกรณีที่มีประเด็นสำคัญที่ต้องการการพิจารณาร่วมกัน ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นช่องทางเสริมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล นอกจากนี้ ยังมีการสื่อสารผ่านหัวหน้าทีมซึ่งเป็นการแสดงถึงความไว้วางใจ และการกระจายอำนาจในการบริหารงาน ส่งเสริมให้หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ มีบทบาทในการขับเคลื่อนการทำงานร่วมกัน เมื่อเกิดความขัดแย้งหรือมีประเด็นปัญหา จะมีการส่งเสริมให้มีการแก้ไขปัญหา

ผ่านการสื่อสารภายในกลุ่มก่อน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและหาทางออกร่วมกัน
หลักการสำคัญของการสื่อสารในสถานศึกษาคือการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนและทั่วถึงแก่บุคลากร
ทุกคน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ผ่านรูปแบบการสื่อสารแบบเปิด
กว้าง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 22 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและโปร่งใส โดยมีการประชุมกลุ่มสาระเป็น
ประจำทุกสัปดาห์ เพื่อแจ้งเป้าหมาย แผนการดำเนินงาน และเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนสอบถาม
หรือเสนอข้อคิดเห็น มีการใช้แอปพลิเคชันในการส่งข่าวสาร เพื่อแจ้งเตือนเรื่องเร่งด่วนหรือสรุปข้อมูล
สำคัญในรูปแบบที่เข้าใจง่าย อีกทั้งยังเปิดช่องทางส่วนตัวสำหรับการสื่อสารในกรณีที่สมาชิกต้องการ
ปรึกษาเรื่องส่วนตัว เพื่อสร้างความไว้วางใจและความผูกพันภายในทีม...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 20 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...เน้นการสร้างความเข้าใจผ่านการสื่อสารแบบเปิดใจ โดยฟังอย่างตั้งใจ
และ พูดอย่างสร้างสรรค์ ทั้งในการประชุมทางการและการสนทนาไม่เป็นทางการ ในกรณีที่เกิดความ
ไม่เข้าใจหรือมีความเห็นต่าง จะใช้วิธีพูดคุยเป็นรายบุคคล เพื่อลดความตึงเครียดและหาทางออก
ร่วมกัน ทั้งยังส่งเสริมให้ครูในทีมกล้าพูดในสิ่งที่คิด โดยเชื่อว่าการแสดงความคิดเห็นอย่าง
ตรงไปตรงมา จะทำให้ทีมสามารถร่วมมือกันแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 22 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...ใช้การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม โดยการจัดประชุมเพื่อให้สมาชิกได้ร่วม
แลกเปลี่ยนมุมมองอย่างเสมอภาคในกิจกรรมที่มีข้อจำกัด จะใช้วิธีการสื่อสารอย่างรอบคอบ ชัดเจน
และตรงไปตรงมา โดยยึดหลักความเคารพในความคิดเห็นและบทบาทหน้าที่ของผู้อื่น เน้นให้มีการ
สื่อสารต่อเนื่องหลังเสร็จสิ้นงาน เพื่อประเมินผลร่วมกันและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ระยะยาว...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 24 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ผู้วิจัยได้แนวทางจาก
สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การประชุมอย่างเป็นระบบทุกระดับ เพื่อแลกเปลี่ยน
ข้อมูลและสร้างความเข้าใจร่วมกัน กำหนดแนวทางการสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อลดความคลาดเคลื่อน
พร้อมใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแจ้งข่าวสารทั้งทางการและไม่เป็นทางการ เปิดโอกาสให้

บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเคารพซึ่งกันและกัน และใช้การสื่อสารรายบุคคล เมื่อมีความเห็นต่างหรือข้อขัดแย้ง รวมถึงการสะท้อนความคิดเห็นหลังปฏิบัติงาน

4. ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

“...การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยหลักพรหมวิหาร 4 เป็นแนวทางในการสร้างความไว้วางใจ โดยคำนึงถึงบริบทชีวิตของบุคลากร แต่ละคนที่มีความต้องการด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีภาระครอบครัว และต้องการได้รับการพัฒนาศักยภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องสร้างโอกาสที่เท่าเทียม ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเที่ยงธรรม และส่งเสริมขวัญกำลังใจ โดยยึดหลักการครองตน ครองคน และครองงานควบคู่กัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 20 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความสบายใจและความสมัครใจในการทำงาน โดยเน้นการสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้ครูสามารถสื่อสาร แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนปัญหาได้อย่างตรงไปตรงมา ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง รับฟังอย่างจริงจัง และร่วมกันหาทางออกอย่างเหมาะสม เพื่อให้ครูมีแรงจูงใจและกลับมาทำงานด้วยความพร้อมและเต็มศักยภาพ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 21 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การสร้างความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษานั้นต้องอาศัยเวลา ความจริงใจ และความสม่ำเสมอในการแสดงออกถึงความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ควรเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีโดยไม่ถูกกีดกัน รับฟังด้วยความยุติธรรม และให้กำลังใจกันอย่างจริงจัง การพูดคุยอย่างเป็นกันเอง รวมถึงการทักทายและแสดงความใส่ใจในชีวิตประจำวัน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีและเอื้อต่อความไว้วางใจระหว่างกันอย่างยิ่ง...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 22 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจผ่านการเปิดโอกาสให้ครูทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม พร้อมรับฟังอย่างจริงจังและไม่ตัดสินความคิดของผู้อื่น มีการสนับสนุนเพื่อนร่วมงานผ่านการให้คำแนะนำอย่างเป็นมิตรในเชิงวิชาการและการใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาเพื่อช่วยเหลือในการแก้ปัญหา รักษาคำพูด และ รักษาความลับ เพื่อแสดงถึงความน่าเชื่อถือและ

เสริมสร้างความเชื่อมั่นภายในกลุ่ม ทำให้สมาชิกกล้าขอความช่วยเหลือเมื่อเผชิญปัญหา ส่งผลให้การ
ทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 20 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...สร้างความสัมพันธ์ในทีมผ่านกิจกรรมกลุ่มย่อยนอกเวลางาน เช่น การ
นั่งพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ส่วนตัว และการร่วมรับประทานอาหารร่วมกันอย่างไม่เป็น
ทางการ ลดช่องว่างระหว่างบุคคล และเข้าใจในมุมมองที่หลากหลายในการทำงานร่วมกัน ให้
ความสำคัญกับการยอมรับความผิดพลาดของกันและกันโดยไม่กล่าวโทษ พร้อมทั้งสนับสนุนให้
สมาชิกกล้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่กลัวการถูกตำหนิ...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 22 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมความไว้วางใจผ่านการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ และการ
ให้กำลังใจในสถานการณ์ที่ครูต้องเผชิญกับปัญหาส่วนตัวหรือภาระงานที่หนักเกินไป สะท้อนความ
คิดเห็น เปิดโอกาสให้เสนอข้อเสนอนั้นในเชิงสร้างสรรค์ โดยไม่ใช้การตำหนิ และมีพลังบวกในการ
สื่อสารกับเพื่อนร่วมทีม ซึ่งส่งผลให้สมาชิกในทีมรู้สึกมั่นใจ เชื่อมั่น และพร้อมที่จะช่วยเหลือกันอย่าง
แท้จริง...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 24 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
ผู้วิจัยได้แนวทางจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การสร้างบรรยากาศการทำงานที่
อบอุ่น เปิดพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมและไม่ตัดสิน พร้อมให้คำปรึกษา
และช่วยเหลือกันทั้งในด้านวิชาการและชีวิตส่วนตัวด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการยอมรับ
ข้อผิดพลาดและการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้การสื่อสารด้วยพลังบวกและความเห็นอกเห็นใจเพื่อ
เสริมสร้างความเชื่อมั่นในทีม

พูน ปณ จิต ชีเว

5. ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

“...การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาควรมีแนวปฏิบัติที่เป็นกลาง และยึดระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการเป็นหลัก เพื่อบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องรับฟังอย่างเป็นธรรมทั้งสองฝ่าย ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง การเปิดพื้นที่ให้พูดคุยและแลกเปลี่ยนอย่างเข้าใจ จะช่วยรักษาความสัมพันธ์และส่งเสริมการร่วมมือกันในหมู่ครูอย่างยั่งยืน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 20 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การจัดการความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาควรยึดแนวทางการสื่อสารอย่างเปิดใจและจริงใจ โดยเฉพาะเมื่อเกิดความไม่เข้าใจหรือความทับซ้อนของงาน หากเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มควรเปิดโอกาสให้พูดคุยร่วมกันภายในกลุ่ม แต่หากเป็นระหว่างบุคคลและมีความลังเลในการสื่อสาร ควรเริ่มจากการเปิดใจของฝ่ายหนึ่งก่อน และหากยังไม่สามารถตกลงกันได้ ควรมีบุคคลกลางช่วยประสาน ความขัดแย้งที่บริหารจัดการอย่างเหมาะสมจะนำไปสู่แนวทางการพัฒนางานใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 21 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...การจัดการความขัดแย้งควรยึดหลักการพูดคุยร่วมกันอย่างเป็นทีม โดยไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มุ่งเน้นการหาจุดร่วมและแนวทางแก้ไขที่ทุกฝ่ายยอมรับได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารควรวางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียง ให้ความไว้วางใจในการทำงาน และส่งเสริมความเสมอภาคในการให้โอกาส เพื่อสร้างบรรยากาศของความเข้าใจและการยอมรับซึ่งกันและกันอย่างยั่งยืน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 22 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...ใช้พื้นที่ปลอดภัยในการสื่อสาร สำหรับการระดมความคิดเห็นภายในทีม โดยก่อนเริ่มประชุมจะมีการแจ้งวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และย้ำว่าทุกความเห็นมีค่าและจะไม่ถูกวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงลบ เมื่อเกิดความขัดแย้งภายในทีมใช้การเจรจา เน้นการฟังอย่างตั้งใจ การตั้งคำถาม และการหาจุดร่วมที่สามารถพัฒนาเป็นแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งจะทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกเป็นเจ้าของแนวทางที่ตกลงร่วมกัน และพร้อมที่จะปฏิบัติตาม...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 20 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...ความขัดแย้งเป็นโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้การตั้งคำถามแทนการตอบโต้เมื่อเกิดความเห็นต่าง เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมได้ทบทวนมุมมองของตนเองและของผู้อื่น นอกจากนี้ยังมีการกำหนดกติกากลางในการประชุม เช่น การใช้ภาษาที่สุภาพ ไม่พูดแทรก และการใช้เวลาเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น ทั้งนี้เพื่อลดความตึงเครียดและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเสนอแนวคิดอย่างสร้างสรรค์ เมื่อเกิดข้อขัดแย้งจะหาทางเลือกที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้ ซึ่งมักนำไปสู่แนวทางใหม่ที่สร้างสรรค์...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 22 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...เมื่อเกิดความขัดแย้งในทีม จะให้ความสำคัญกับการหารือประเด็นเนื้อหามากกว่าการโต้แย้งตัวบุคคล พร้อมส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนสะท้อนความคิดเห็นของตนเองในเชิงข้อเท็จจริง พร้อมเสนอทางเลือกที่หลากหลายโดยไม่ตัดสินทันที สนับสนุนการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อกระตุ้นการทำงานแบบร่วมมือ เพื่อให้สมาชิกได้ฝึกทักษะการฟัง ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการสร้างแนวทางใหม่จากความต่าง...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 24 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ผู้วิจัยได้แนวทางจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การยึดหลักความเป็นกลาง ใช้การสื่อสารเชิงบวก เปิดใจรับฟัง และส่งเสริมการตั้งคำถามอย่างสร้างสรรค์เพื่อหาแนวทางร่วมกัน สร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นโดยไม่ตัดสิน และวิเคราะห์ปัญหาเชิงเนื้อหาแยกจากตัวบุคคล พร้อมทั้งใช้กิจกรรมกลุ่มเพื่อพัฒนาทักษะความร่วมมือและการเรียนรู้จากความแตกต่าง

6. การกำหนดชั่วโมงในกระบวนการพัฒนาตามหลักการ 70 : 20 : 10

“...ตามหลักการ 70 : 20 : 10 ของกระบวนการพัฒนา ให้ยึด 10% ในส่วนของการอบรม โดยให้ความสำคัญกับ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มากที่สุด ใช้เวลาอบรม 3 ชั่วโมง ส่วนด้านด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน 2.5 ชั่วโมง ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 2 ชั่วโมง ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 1.5 ชั่วโมง และด้านการติดต่อสื่อสาร 1 ชั่วโมง ส่วน 20% และ 70% ให้เทียบสัดส่วนโดยยึด 10% เป็นหลัก...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 1, วันที่ 20 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...นำหลัก 70 : 20 : 10 มาประยุกต์กับการทำงานในทีมครู โดยยึดลำดับความต้องการจำเป็น โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดให้จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมสูงที่สุด

จากนั้นลำดับความต้องการจำเป็นลำดับต่อไปให้จำนวนชั่วโมงลดลงตามสัดส่วน คิดเป็น 10% ส่วน 70% และ 20% ใช้การเทียบสัดส่วนจากการฝึกอบรม...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 2, วันที่ 21 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...ตามหลัก 70 : 20 : 10 ช่วยทำให้ทีมครูพัฒนาได้ครบด้าน โดย 10% คิดเป็น 3 ชั่วโมงแรกในการดำเนินงานร่วมกัน 2.5 ชั่วโมง ในด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน 2 ชั่วโมง ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 1.5 ชั่วโมง ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ 1 ชั่วโมง ด้านการติดต่อสื่อสาร ที่เหลือ 70% และ 20% ให้ตามสัดส่วน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ 3, วันที่ 22 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...หลัก 70:20:10 ในการจัดสรรชั่วโมงเพื่อพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมทีม โดยยึดชั่วโมงการอบรมเป็นหลัก และตามลำดับความต้องการจำเป็น ให้การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 5 ชั่วโมง การมีเป้าหมายร่วมกัน 4 ชั่วโมง การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 3 ชั่วโมง การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 2 ชั่วโมง และการติดต่อสื่อสาร 1 ชั่วโมง ส่วนการศึกษาดูงานและการฝึกปฏิบัติงานให้เทียบสัดส่วนตามการฝึกอบรม...”

(ครูโรงเรียนที่ 1, วันที่ 20 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...ให้ความสำคัญกับการอบรม 10% เป็นหลัก โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานคิดเป็น 3 ชั่วโมง ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน คิดเป็น 2.5 ชั่วโมง ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์คิดเป็น 2 ชั่วโมง ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันคิดเป็น 1.5 ชั่วโมง และ ด้านการติดต่อสื่อสารคิดเป็น 1 ชั่วโมง ตามลำดับ...”

(ครูโรงเรียนที่ 2, วันที่ 22 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

“...ในลำดับความต้องการจำเป็นให้ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีจำนวนชั่วโมงสูงสุด ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ ด้านการติดต่อสื่อสาร จำนวนชั่วโมงน้อยลงมาตามลำดับความต้องการจำเป็น ทั้งหมดนี้คิดเป็น 10% ของการฝึกอบรม โดย 20% กับ 70% ให้เทียบสัดส่วนตามชั่วโมงการฝึกอบรม...”

(ครูโรงเรียนที่ 3, วันที่ 24 เมษายน 2568 : การสัมภาษณ์)

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการกำหนดชั่วโมงในกระบวนการพัฒนาตาม
หลักการ 70 : 20 : 10 ควรกำหนดเวลาในแต่ละด้าน ดังนี้ 1) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน รวม 25
ชั่วโมง แบ่งเป็น การฝึกปฏิบัติงาน 17.5 ชั่วโมง การศึกษาดูงาน 5 ชั่วโมง และการฝึกอบรม 2.5
ชั่วโมง 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน รวม 30 ชั่วโมง แบ่งเป็น การฝึกปฏิบัติงาน 21 ชั่วโมง
การศึกษาดูงาน 6 ชั่วโมง และการฝึกอบรม 3 ชั่วโมง 3) ด้านการติดต่อสื่อสาร รวม 10 ชั่วโมง
แบ่งเป็น การฝึกปฏิบัติงาน 7 ชั่วโมง การศึกษาดูงาน 2 ชั่วโมง และการฝึกอบรม 1 ชั่วโมง 4) ด้าน
การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวม 15 ชั่วโมง แบ่งเป็น การฝึกปฏิบัติงาน 10.5
ชั่วโมง การศึกษาดูงาน 3 ชั่วโมง และการฝึกอบรม 1.5 ชั่วโมง และ 5) ด้านการใช้ความขัดแย้งในทาง
สร้างสรรค์ รวม 20 ชั่วโมง แบ่งเป็น การฝึกปฏิบัติงาน 14 ชั่วโมง การศึกษาดูงาน 4 ชั่วโมง และการ
ฝึกอบรม 2 ชั่วโมง รวม 100 ชั่วโมง

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูจากสถานศึกษาที่มีวิธปฏิบัติที่ดีที่
เกี่ยวกับการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา มาทำการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนว
ทางการเสริมสร้างประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปรากฏดังตาราง 13

ตาราง 13 แสดงการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูใน
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ด้าน	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน		
1. ครูในสถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายเดียวกัน	1. การวิเคราะห์บริบทสถานศึกษา (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	1. การวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาเพื่อประกอบการกำหนดเป้าหมาย
2. ครูในสถานศึกษามีความเข้าใจและเห็นด้วยกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน	2. การมอบหมายหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจนและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	2. การกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
3. ครูในสถานศึกษากำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับการทำงานเป็นทีม	3. เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ขององค์กรสู่ภารกิจรายบุคคล	3. การสร้างความเข้าใจและความยอมรับในเป้าหมายร่วมกันของทีม

ตาราง 13 (ต่อ)

ด้าน	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
4. ครูในสถานศึกษากำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร	4. การสะท้อนปัญหาของผู้เรียนและวิเคราะห์เป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน	4. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
5. ครูในสถานศึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	5. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนผลการดำเนินงาน	5. การวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน
6. ครูในสถานศึกษามีเป้าหมายร่วมกันช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมาย	6. กำหนดเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา	6. การติดตามและประเมินผล
7. ครูในสถานศึกษามีเป้าหมายร่วมกันช่วยลดความขัดแย้งในทีม	7. ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ	7. การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและสร้างแรงจูงใจในทีม
8. ครูในสถานศึกษามีผลประโยชน์ร่วมกัน	8. หลังจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน	8. การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
9. ครูในสถานศึกษาตั้งเป้าหมายร่วมกันช่วยสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมทำงาน	9. มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	9. ปลุกฝังแนวคิด เป้าหมายของทีม คือ เป้าหมายของเรา
10. ครูในสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายร่วมกันช่วยสร้างความภาคภูมิใจให้กับทีม	10. โปร่งใส และตรวจสอบได้ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	

พูน ปณ จิต ชีเว

ตาราง 13 (ต่อ)

ด้าน	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน		
1. ครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอย่างเท่าเทียมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมภายในองค์กร	1. กระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงสู่ครูระดับปฏิบัติการ	1. การเปิดโอกาสให้ครู แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุก ระดับ
2. ครูในสถานศึกษารู้สึกว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กร	2. จัดประชุมตามลำดับขั้นเพื่อสะท้อนปัญหา ร่วมร่วมกัน แก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม	2. จัดให้มีการประชุมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสะท้อนปัญหาและเสนอแนวทางพัฒนาอย่างอิสระ
3. ครูในสถานศึกษามีโอกาสในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อผลลัพธ์หรือความสำเร็จของทีม	3. สื่อสารโดยตรงกับบุคลากร และแลกเปลี่ยนเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์กร	3. การกระจายอำนาจในการวางแผนและตัดสินใจ และส่งเสริมให้มีโอกาสในการกำหนดแนวทางดำเนินงาน
4. ครูในสถานศึกษาร่วมกันดำเนินงานช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	4. จัดรูปแบบการทำงานเป็นทีม 3 ขั้นตอน คือ 1) วิเคราะห์ 2) ปฏิบัติ และ 3) สรุป	4. การปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนให้ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ตามความถนัดหรือความสนใจ
5. ครูในสถานศึกษาให้การสนับสนุนและร่วมมือกันอย่างดีในการดำเนินงาน	5. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	5. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเสรี โดยไม่ถูกตัดสินหรือปิดกั้นแนวคิด
6. ครูในสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	6. มอบหมายงานตามความถนัด กำหนดบทบาทหน้าที่ตามความสมัครใจ	6. การสร้างบรรยากาศการร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบและสร้างสรรค์
7. ครูในสถานศึกษาร่วมมือกันเพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม	7. พบปะหารือแบบไม่เป็นทางการ เปิดพื้นที่ให้เสนอความคิดอย่างไม่ถูกตัดสิน	7. การประเมินและสะท้อนความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงกระบวนการมีส่วนร่วมให้ดีขึ้น

ตาราง 13 (ต่อ)

ด้าน	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
ด้านการติดต่อสื่อสาร		
1. ครูในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้กันอย่างสม่ำเสมอ	1. การประชุมอย่างเป็นระบบทุกระดับ ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล สื่อสารเป้าหมาย และสร้างความเข้าใจร่วมกัน	1. สร้างระบบการสื่อสารภายในทีมอย่างชัดเจน มีระบบ คลอบคลุม และมีประสิทธิภาพ
2. ครูในสถานศึกษาสื่อสารภายในทีมให้ทุกคนเข้าใจข้อมูลและเป้าหมายได้อย่างชัดเจน	2. สื่อสารผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อแจ้งข่าวสารเร่งด่วน สรุปข้อมูลสำคัญ ทั้งในบริบททางการและไม่ใช่ทางการ	2. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น
3. ครูในสถานศึกษามีการสนทนาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	3. กำหนดแนวทางการสื่อสารที่ชัดเจน ลดความคลาดเคลื่อน และเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร	3. การพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ในเชิงสร้างสรรค์
4. ครูในสถานศึกษาสื่อสารภายในทีมส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ	4. เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น โดยการเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4. สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดเผย โปร่งใส และตรวจสอบได้
5. ครูในสถานศึกษาสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่เคร่งเครียดหรือมีความเสี่ยงสูง	5. ใช้การสื่อสารแบบรายบุคคลในกรณีที่มีความเห็นต่างหรือมีข้อขัดแย้ง	5. ส่งเสริมการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม กระตุ้นกระบวนการตัดสินใจ สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานของทีม
6. ครูในสถานศึกษาสามารถปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ	6. ส่งเสริมการประเมินผลและสะท้อนความคิดเห็นหลังเสร็จสิ้นภารกิจ ผ่านการสื่อสารต่อเนื่อง	6. การเปิดโอกาสให้ครูทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ พร้อมทั้งเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
7. ครูในสถานศึกษามีช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมและสะดวกต่อการใช้งาน		7. การสะท้อนความคิดเห็นหลังเสร็จภารกิจเพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานของทีมงาน
8. ครูในสถานศึกษามีการสื่อสารที่โปร่งใส		
9. ครูในสถานศึกษาสื่อสารภายในทีมช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจในทีม		

ตาราง 13 (ต่อ)

ด้าน	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน		
1. ครูในสถานศึกษามีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 2. ครูในสถานศึกษาสามารถพูดคุยและแบ่งปันความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา 3. ครูในสถานศึกษาพร้อมให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน 4. ครูในสถานศึกษาสามารถให้คำแนะนำหรือแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกในทีม 5. ครูในสถานศึกษาให้การยอมรับและให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของสมาชิกในทีม 6. ครูในสถานศึกษาให้กำลังใจซึ่งกันและกัน 7. ครูในสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานและเป็นกันเอง 8. ครูในสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น เมื่อได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน	1. การสนับสนุนและให้คำปรึกษาเพื่อนร่วมงาน ทั้งด้านวิชาการหรือประสบการณ์ชีวิตโดยไม่ตัดสินบนพื้นฐานการเคารพซึ่งกันและกัน 2. เปิดพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น ไม่เลือกปฏิบัติ เปิดรับฟังอย่างเท่าเทียม และไม่ตัดสินความคิด เชื่อมั่นในศักยภาพของกันและกัน 3. สร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น พูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ส่วนตัว หรือร่วมกิจกรรมกลุ่มย่อย ลดช่องว่างระหว่างบุคคล 4. การยอมรับข้อผิดพลาด และส่งเสริมให้หาแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน ด้วยความไว้วางใจ 5. การสื่อสารด้วยพลังบวกและความเห็นอกเห็นใจในสถานการณ์ที่บุคลากรประสบปัญหา	1. การสร้างบรรยากาศให้ครูสามารถพูดคุย แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย 2. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือแนวทางการทำงาน และการให้คำปรึกษาอย่างจริงใจบนพื้นฐานการเคารพซึ่งกันและกัน 3. การยอมรับความแตกต่างทางความคิด เปิดใจต่อมุมมองที่หลากหลาย และพร้อมหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน 4. การสร้างวัฒนธรรมการให้กำลังใจและชื่นชมกันอย่างสม่ำเสมอ 5. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ส่วนตัวและการจัดกิจกรรมสนทนาร่วมกัน

ตาราง 13 (ต่อ)

ด้าน	การศึกษา Best Practices	ผลการสังเคราะห์
ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์		
1. ครูในสถานศึกษามีการทำงานร่วมกันที่ดีเพื่อค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดสำหรับทุกคนในทีม	1. ยึดหลักความเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดและยึดหลักระเบียบราชการในการจัดการความขัดแย้ง	1. การทำงานร่วมมือกัน ค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อเป้าหมายร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
2. ครูในสถานศึกษาทำงานร่วมกันช่วยให้สามารถจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2. ใช้การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ และเปิดใจรับฟัง ส่งเสริมให้เกิดการพูดคุยที่มีเป้าหมายเพื่อจุดร่วม มากกว่าการเอาชนะ	2. การเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลายในการพัฒนา
3. ครูในสถานศึกษาสามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดี แม้จะมีความขัดแย้งในการทำงาน	3. ส่งเสริมการตั้งคำถามและการสะท้อนความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ เพราะความขัดแย้งถือเป็นโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน	3. การยึดหลักระเบียบและข้อเท็จจริงในการจัดการความขัดแย้ง
4. ครูในสถานศึกษาใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อเสริมสร้างแนวทางใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ	4. สร้างพื้นที่ปลอดภัยในการสื่อสารและการแสดงความคิดเห็น เพราะทุกความคิดเห็นมีคุณค่า	4. การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ
5. ครูในสถานศึกษาสนับสนุนการนำเสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาแนวทางที่ดีที่สุด	5. วิเคราะห์ปัญหาเชิงเนื้อหาและแยกแยะความคิดเห็นจากตัวบุคคลอย่างชัดเจน	5. การตั้งกฎเกณฑ์การทำงานร่วมกันที่ชัดเจนและยุติธรรม
6. ครูในสถานศึกษาดำเนินการที่ชัดเจนในการสนับสนุนการสร้างสรรคและการนำเสนอความคิดเห็นที่สร้างสรรค์	6. ใช้กิจกรรมกลุ่มเพื่อพัฒนาทักษะความร่วมมือและการจัดการความขัดแย้ง	6. การใช้กิจกรรมกลุ่มเสริมสร้างทักษะการร่วมมือและจัดการความขัดแย้ง
7. ครูในสถานศึกษาใช้ความขัดแย้งในการทำงานช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และแนวทางใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์		

จากตาราง 13 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการเสริมสร้างประกอบการยกร่าง
โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า

1. ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน
 - 1.1 การวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาเพื่อประกอบการกำหนดเป้าหมาย
 - 1.2 การกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
 - 1.3 การสร้างความเข้าใจและความยอมรับในเป้าหมายร่วมกันของทีม
 - 1.4 การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
 - 1.5 การวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนกระบวนการติดตามและประเมินผล
 - 1.6 การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและสร้างแรงจูงใจในทีมในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
 - 1.7 ปลุกฝังแนวคิด เป้าหมายของทีม คือ เป้าหมายของเรา
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
 - 2.1 การเปิดโอกาสให้ครู แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกระดับ
 - 2.2 จัดให้มีการประชุมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสะท้อนปัญหาและเสนอแนวทางพัฒนาอย่างอิสระ
 - 2.3 การกระจายอำนาจในการวางแผนและตัดสินใจ และส่งเสริมให้มีโอกาสในการกำหนดแนวทางดำเนินงาน
 - 2.4 การปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน ให้ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ตามความถนัดหรือความสนใจ
 - 2.5 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเสรี โดยไม่ถูกตัดสินหรือปิดกั้นแนวคิด
 - 2.6 การสร้างบรรยากาศการร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดี ร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบและสร้างสรรค์
 - 2.7 การประเมินและสะท้อนความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงกระบวนการมีส่วนร่วมให้ดีขึ้น

3. ด้านการติดต่อสื่อสาร

- 3.1 สร้างระบบการสื่อสารภายในทีมอย่างชัดเจน มีระบบ คลอบคลุม และมีประสิทธิภาพ
- 3.2 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น
- 3.3 การพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ในเชิงสร้างสรรค์
- 3.4 สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดเผย โปร่งใส และตรวจสอบได้
- 3.5 ส่งเสริมการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม กระตุ้นกระบวนการตัดสินใจ สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานของทีม
- 3.6 การเปิดโอกาสให้ครูทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ พร้อมทั้งเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 3.7 การสะท้อนความคิดเห็นหลังเสร็จภารกิจเพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานของทีมงาน

4. ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

- 4.1 การสร้างบรรยากาศให้ครูสามารถพูดคุย แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย
- 4.2 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือแนวทางการทำงาน และการให้คำปรึกษาอย่างจริงใจบนพื้นฐานการเคารพซึ่งกันและกัน
- 4.3 การยอมรับความแตกต่างทางความคิด เปิดใจต่อมุมมองที่หลากหลาย และพร้อมหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน
- 4.4 การสร้างวัฒนธรรมการให้กำลังใจและชื่นชมกันอย่างสม่ำเสมอ
- 4.5 การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ส่วนตัวและการจัดกิจกรรมสนทนาร่วมกัน

5. ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

- 5.1 การทำงานร่วมมือกันค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อเป้าหมายร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
- 5.2 การเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลายในการพัฒนา
- 5.3 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ
- 5.4 การยึดหลักระเบียบและข้อเท็จจริงในการจัดการความขัดแย้ง
- 5.5 การตั้งกฎเกณฑ์การทำงานร่วมกันที่ชัดเจนและยุติธรรม
- 5.6 การใช้กิจกรรมกลุ่มเสริมสร้างทักษะการร่วมมือและจัดการความขัดแย้ง

ตอนที่ 2 การศึกษาผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.1 ผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นและผลการศึกษาศาสนศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู มาเป็นข้อมูลประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยมีรายละเอียดของโปรแกรม ดังนี้

ร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

1. หลักการ

การทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากตั้งแต่สังคมระดับเล็กไปจนถึงใหญ่ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานและทำงานเป็นทีม ผู้บริหารในทุกองค์การให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมจะต้องระดมความคิดและความสามารถที่แตกต่างกันในระดับบุคคลมาประสานสอดคล้องกัน ซึ่งจะทำให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลายด้านดำเนินไปได้ด้วยดี (ประคอง สุคนธ์จิตต์, 2551)

โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ให้สามารถปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างประสบความสำเร็จ และเป็นการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้เป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น สำหรับองค์ประกอบของโปรแกรมนี้นี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) การประเมินผล โดยมีรายละเอียดองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) ด้านการติดต่อสื่อสาร 4) ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ 5) ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

2. วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ทั้ง 5 องค์กรประกอบ คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

3. เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งเป็น 5 Module ได้แก่

Module 1 การมีเป้าหมายร่วมกัน (25 ชั่วโมง)

การวิเคราะห์บริบทและการกำหนดเป้าหมายร่วมของสถานศึกษา

1. การวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาเพื่อประกอบการกำหนดเป้าหมาย
2. การกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ

สถานศึกษา

3. การสร้างความเข้าใจและความยอมรับในเป้าหมายร่วมกันของทีม

การจัดระบบการปฏิบัติงานและการบริหารงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและมีส่วนร่วมในการ

ดำเนินงาน

5. การวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนกระบวนการติดตามและ

ประเมินผล

การเสริมสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กร

6. การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและสร้างแรงจูงใจในทีมในการพัฒนางาน

อย่างต่อเนื่อง

7. ปลุกฝังแนวคิด เป้าหมายของทีม คือ เป้าหมายของเรา

Module 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (30 ชั่วโมง)

การสร้างการตัดสินใจร่วม

1. การเปิดโอกาสให้ครู แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจในทุกระดับ

2. จัดให้มีการประชุมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสะท้อนปัญหาและ

เสนอแนวทางพัฒนาอย่างอิสระ

3. การกระจายอำนาจในการวางแผนและตัดสินใจ และส่งเสริมให้มีโอกาสในการ

กำหนดแนวทางดำเนินงาน

การใช้ศักยภาพและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4. การปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน ให้ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ตามความถนัดหรือความสนใจ
5. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเสรี โดยไม่ถูกตัดสินหรือปิดกั้นแนวคิด การสร้างความร่วมมือและพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วม
6. การสร้างบรรยากาศการร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดี ร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบและสร้างสรรค์
7. การประเมินและสะท้อนความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงกระบวนการมีส่วนร่วมให้ดีขึ้น

Module 3 การติดต่อสื่อสาร (10 ชั่วโมง)

การพัฒนาระบบและทักษะการสื่อสาร

1. สร้างระบบการสื่อสารภายในทีมอย่างชัดเจน มีระบบ คลอบคลุม และมีประสิทธิภาพ
2. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น
3. การพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ในเชิงสร้างสรรค์
4. สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดเผย โปร่งใส และตรวจสอบได้
- การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาทีม
5. ส่งเสริมการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม กระตุ้นกระบวนการตัดสินใจ สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานของทีม
6. การเปิดโอกาสให้ครูทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ พร้อมทั้งเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
7. การสะท้อนความคิดเห็นหลังเสร็จภารกิจเพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานของ ทีม

Module 4 การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (15 ชั่วโมง)

การเปิดใจยอมรับความแตกต่าง

1. การสร้างบรรยากาศให้ครูสามารถพูดคุย แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย
2. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือแนวทางการทำงาน และการให้คำปรึกษาอย่างจริงใจบนพื้นฐานการเคารพซึ่งกันและกัน

3. การยอมรับความแตกต่างทางความคิด เปิดใจต่อมุมมองที่หลากหลาย และ
พร้อมหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน

การสร้างสัมพันธ์ สนับสนุน และส่งต่อพลังบวก

4. การสร้างวัฒนธรรมการให้กำลังใจและชื่นชมกันอย่างสม่ำเสมอ

5. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ส่วนตัวและการจัดกิจกรรมสนทนาร่วมกัน

Module 5 การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (20 ชั่วโมง)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์

สร้างสรรค์

ในการพัฒนา

1. การทำงานร่วมมือกันค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อเป้าหมายร่วมกันอย่าง

2. การเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย

3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ

การบริหารความขัดแย้งและพัฒนาทักษะทีมอย่างยั่งยืน

4. การยึดหลักระเบียบและข้อเท็จจริงในการจัดการความขัดแย้ง

5. การตั้งกฎเกณฑ์การทำงานร่วมกันที่ชัดเจนและยุติธรรม

6. การใช้กิจกรรมกลุ่มเสริมสร้างทักษะการร่วมมือและจัดการความขัดแย้ง

4. วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนาสำหรับโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีวิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูใน
สถานศึกษา โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งผู้จัดทำได้ศึกษาแนวคิดของ วิทยา
วิจิตร (2554); Lombardo และ Eichinger (1996); Charles และ Wagnier (2013) และ
Santhosh (2013) จำนวน 100 ชั่วโมง ประกอบด้วย

4.1 การฝึกปฏิบัติงาน จำนวน 70 ชั่วโมง มีรายละเอียด ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน 17.5 ชั่วโมง

2. ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 21 ชั่วโมง

3. ด้านการติดต่อสื่อสาร 7 ชั่วโมง

4. ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 10.5 ชั่วโมง

5. ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 14 ชั่วโมง

4.2. การศึกษาดูงาน จำนวน 20 ชั่วโมง มีรายละเอียด ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน 5 ชั่วโมง

2. ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 6 ชั่วโมง

3. ด้านการติดต่อสื่อสาร 2 ชั่วโมง
4. ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 3 ชั่วโมง
5. ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 4 ชั่วโมง

4.3 การฝึกอบรม จำนวน 10 ชั่วโมง มีรายละเอียด ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน 2.5 ชั่วโมง
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3 ชั่วโมง
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร 1 ชั่วโมง
4. ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 1.5 ชั่วโมง
5. ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 2 ชั่วโมง

โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสภามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ปรากฏดังตาราง 14

ตาราง 14 วิธีการพัฒนาและกิจกรรม ตามหลักการ 70 : 20 : 10 ที่นำมาใช้ในการดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสภามหาสารคาม

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การฝึกอบรม จำนวน 10 ชั่วโมง	1. กิจกรรมบรรยายความรู้และความเป็นมาของการทำงานเป็นทีม 2. กิจกรรมการสาธิตเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นถึงวิธีการในการทำงานเป็นทีมในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมและการฝึกปฏิบัติ 3. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การระดมสมอง การแสดงความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมและร่วมกันหาแนวทางในการพัฒนา
ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน จำนวน 20 ชั่วโมง	1. การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในด้านการบริหารจัดการ 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรที่มีประสบการณ์
ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติงาน จำนวน 70 ชั่วโมง	1. การปฏิบัติงานจริง ณ หน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนา 2. การนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน มาประยุกต์ใช้และเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและทีมงานในการทำงานเป็นทีม

5. การประเมินผล

5.1 การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา

5.2 การประเมินความสามารถในการทำงานเป็นทีมของครู

5.3 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม

ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนผังของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ดังภาพประกอบ 3

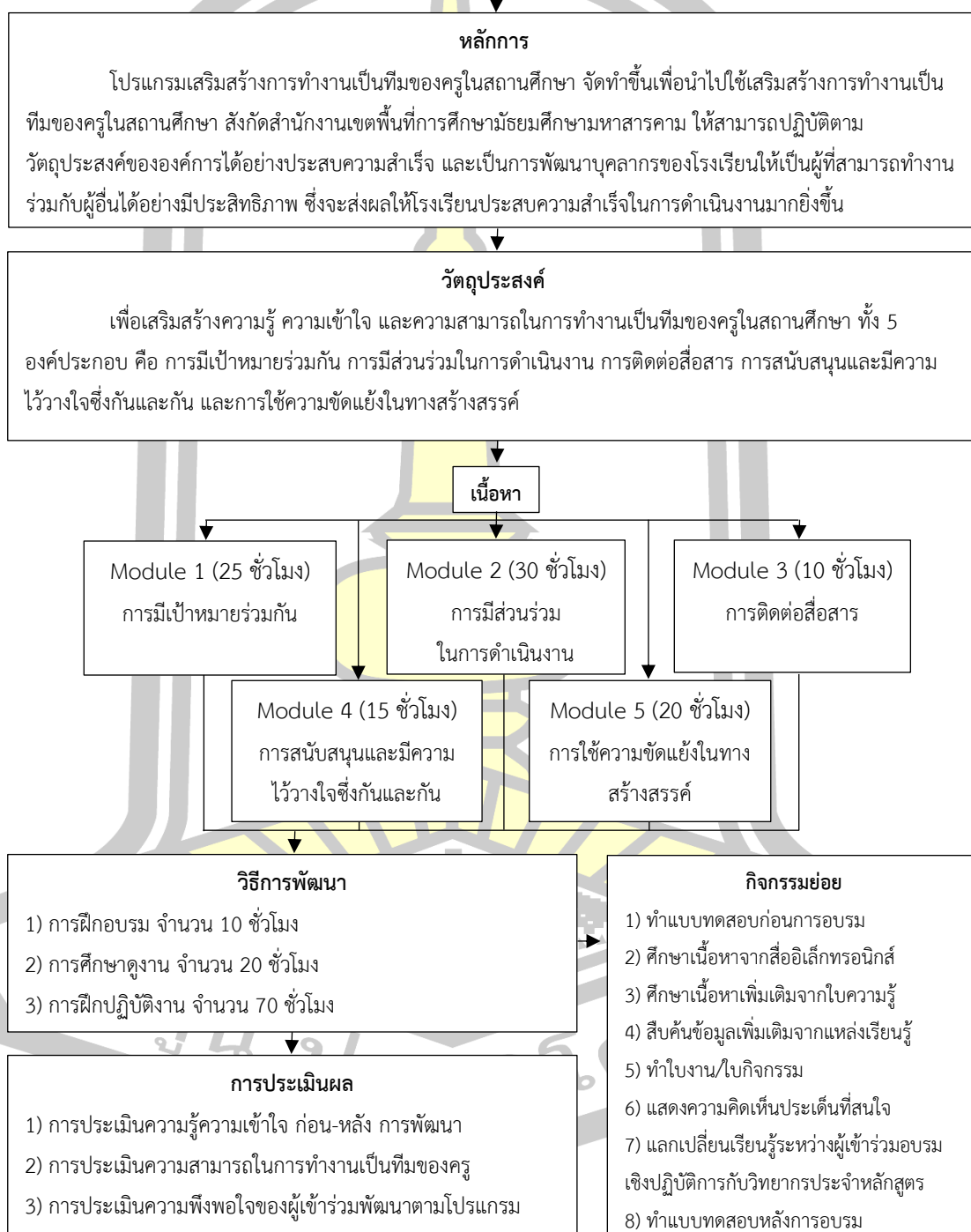


แผนผังของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม



ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

คำแนะนำการใช้โปรแกรม

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาโดยผู้พัฒนาโปรแกรมและผู้ดำเนินการควรดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาวิธีการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
2. จัดเตรียมประสานวิทยากร และร่วมวางแผนเพื่อกำหนดเวลาการพัฒนา
3. จัดเตรียมเอกสารการพัฒนาตาม Module 1-5 ที่กำหนดไว้ในโปรแกรม
4. ดำเนินการตามแผนการพัฒนา
5. ประเมินผลการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนพัฒนา

เมื่อศึกษารายละเอียดโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมเรียบร้อยแล้วให้ดำเนินการ ดังนี้

1. คัดเลือกครูเข้ารับการพัฒนา โดยพิจารณาเกณฑ์พิจารณา ดังนี้
 - 1.1 ครูที่เข้าร่วมพัฒนาสามารถเข้าร่วมโครงการได้ตลอดเวลาในการพัฒนา
 - 1.2 ครูที่สนใจในด้านการทำงานเป็นทีม
2. ประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนา วัตถุประสงค์ของการพัฒนา วิธีการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของผู้เข้ารับการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและเอกสารที่ประกอบการพัฒนา
2. ทดสอบความรู้ ความเข้าใจ ก่อนการพัฒนา
3. ดำเนินการพัฒนาตามเนื้อหา Module 1-5

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลหลังการพัฒนา

1. สรุปการพัฒนาครูด้านการทำงานเป็นทีม
2. ทดสอบความรู้ ความเข้าใจ หลังการพัฒนา
3. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม
4. พิธีปิดการพัฒนาและมอบเกียรติบัตร
5. นิเทศติดตามผลการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม วิธีที่ใช้ในการพัฒนา คือ การฝึกอบรม การศึกษาดูงานและการฝึก ปฏิบัติงาน

ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

การเข้ารับการพัฒนาคือหลักการพัฒนาแบบ 70:20:10 ทั้งหมด 100 ชั่วโมง ประกอบด้วย

1. การฝึกอบรม 10 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 10
2. การศึกษาดูงาน 20 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 20
3. การฝึกปฏิบัติงาน 70 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 70

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการบรรยาย
2. ใบกิจกรรม/ใบงาน
3. วิดีทัศน์
4. สื่อประสมในการบรรยาย (Power Point)
5. คอมพิวเตอร์/โปรเจ็คเตอร์/เครื่องฉายภาพสามมิติ/จอโทรทัศน์

การประเมินผลการพัฒนา

ในการประเมินผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ใช้วิธีการประเมินผล ดังนี้

1. การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา
2. การประเมินความสามารถในการทำงานเป็นทีมของครู
3. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปรากฏดังตาราง 15

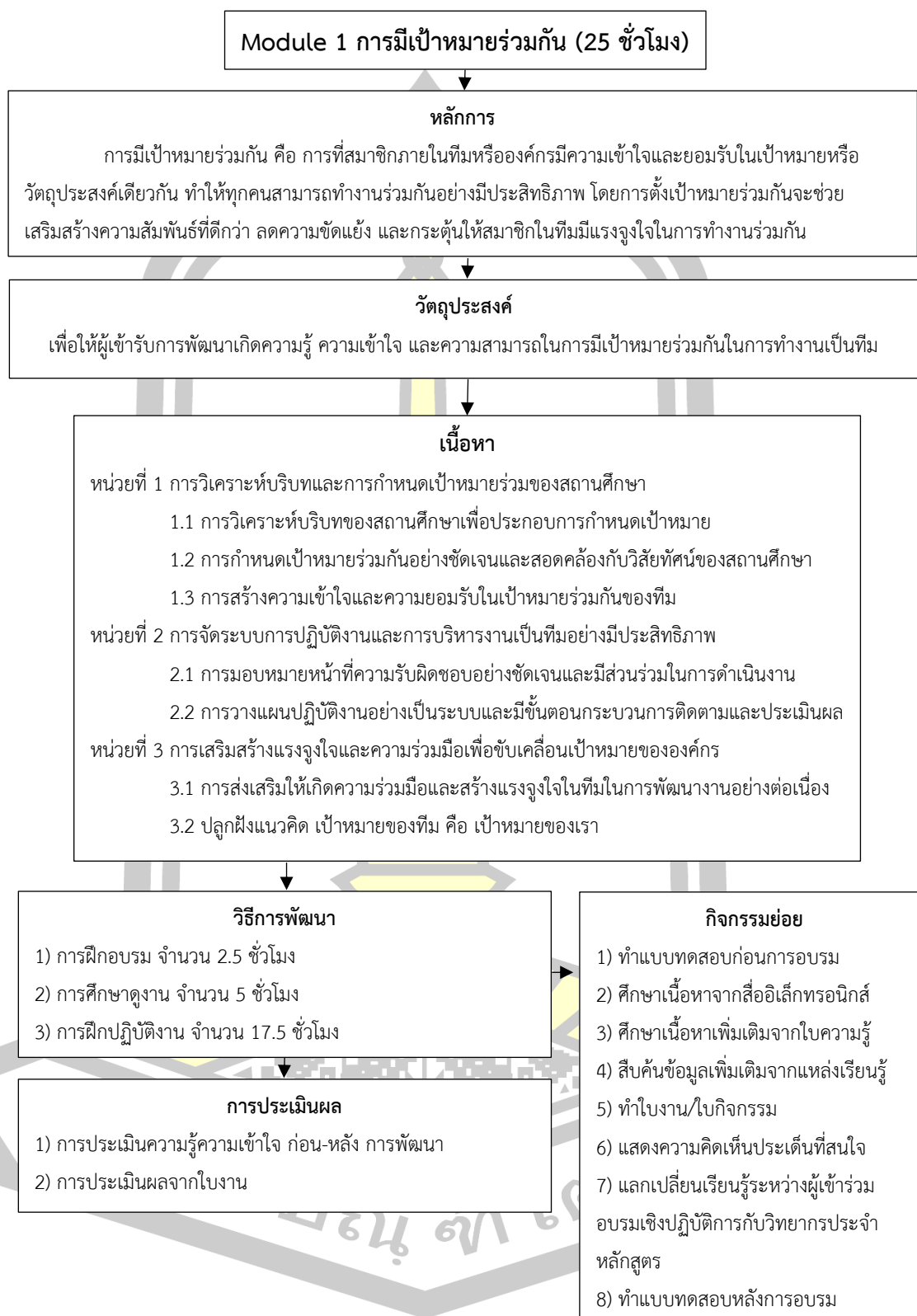
ตาราง 15 แสดงวัน/เวลา กิจกรรม วิธีการพัฒนาและสื่อ ในการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
มหาสารคาม

วัน/เวลา	กิจกรรม	วิธีการพัฒนา	สื่อ
วันที่ 1 Module 1 การมีเป้าหมายร่วมกัน (2.5 ชั่วโมง)			
08.00-09.00 น.	พิธีเปิด/ปฐมนิเทศ		
09.00-09.30 น.	Pre-test		
09.30-12.00 น.	อบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การมีเป้าหมายร่วมกัน	ผู้เข้ารับการพัฒนารับฟัง บรรยายจากวิทยากร และร่วมกิจกรรมใน หัวข้อ การมีเป้าหมาย ร่วมกัน	VDO, เอกสาร ประกอบการบรรยาย, ใบกิจกรรม/ใบงาน, Power Point, กรณีศึกษา
12.00-13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน		
วันที่ 1 Module 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (3 ชั่วโมง)			
13.00-16.00 น.	อบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงาน	ผู้เข้ารับการพัฒนารับฟัง บรรยายจากวิทยากร และร่วมกิจกรรมใน หัวข้อ การมีส่วนร่วม ในการดำเนินงาน	VDO, เอกสาร ประกอบการบรรยาย, ใบกิจกรรม/ใบงาน, Power Point, กรณีศึกษา
วันที่ 2 Module 3 การติดต่อสื่อสาร (1 ชั่วโมง)			
09.00-10.00 น.	อบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การติดต่อสื่อสาร	ผู้เข้ารับการพัฒนารับฟัง บรรยายจากวิทยากร และร่วมกิจกรรมใน หัวข้อ การ ติดต่อสื่อสาร	VDO, เอกสาร ประกอบการบรรยาย, ใบกิจกรรม/ใบงาน, Power Point, กรณีศึกษา

ตาราง 15 (ต่อ)

วัน/เวลา	กิจกรรม	วิธีการพัฒนา	สื่อ
วันที่ 2 Module 4 การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (1.5 ชั่วโมง)			
10.00-11.30 น.	อบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	ผู้เข้ารับการพัฒนารับฟังบรรยายจากวิทยากร และร่วมกิจกรรมในหัวข้อ การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	VDO, เอกสาร ประกอบการบรรยาย, ใบกิจกรรม/ใบงาน, Power Point, กรณีศึกษา
11.30-13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน		
วันที่ 2 Module 5 การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (2 ชั่วโมง)			
13.00-15.00 น.	อบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	ผู้เข้ารับการพัฒนารับฟังบรรยายจากวิทยากร และร่วมกิจกรรมในหัวข้อ การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	VDO, เอกสาร ประกอบการบรรยาย, ใบกิจกรรม/ใบงาน, Power Point, กรณีศึกษา
15.00-15.30 น.	Post-test		
15.30-16.00 น.	พิธีปิดและมอบเกียรติบัตร		
ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาดูงาน 20 ชั่วโมง			
ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาฝึกปฏิบัติงาน 70 ชั่วโมง			





ภาพประกอบ 4 Module 1 การมีเป้าหมายร่วมกัน

Module 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (30 ชั่วโมง)

หลักการ

การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน คือ การที่บุคคลหรือกลุ่มคนเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยการมีส่วนร่วมนี้เกิดขึ้นเมื่อทีมรู้สึกว่าคุณค่า มีเสียงที่สำคัญ รวมถึงมีอำนาจในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร การมีส่วนร่วมนั้นส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และการร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในการทำงานเป็นทีม

เนื้อหา

หน่วยที่ 1 การสร้างการตัดสินใจร่วม

- 1.1 การเปิดโอกาสให้ครู แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกๆระดับ
- 1.2 จัดให้มีการประชุมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสะท้อนปัญหาและเสนอแนวทางพัฒนาอย่าง

อิสระ

- 1.3 การกระจายอำนาจในการวางแผนและตัดสินใจ และส่งเสริมให้มีโอกาสในการกำหนดแนวทางดำเนินงาน

หน่วยที่ 2 การใช้ศักยภาพและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- 2.1 การปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน ให้ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ตามความถนัดหรือความสนใจ
- 2.2 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเสรี โดยไม่ถูกตัดสินหรือปิดกั้นแนวคิด

หน่วยที่ 3 การสร้างความร่วมมือและพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วม

- 3.1 การสร้างบรรยากาศการร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดี ร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบและสร้างสรรค์
- 3.2 การประเมินและสะท้อนความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงกระบวนการมีส่วนร่วมให้ดีขึ้น

วิธีการพัฒนา

- 1) การฝึกอบรม จำนวน 3 ชั่วโมง
- 2) การศึกษาดูงาน จำนวน 6 ชั่วโมง
- 3) การฝึกปฏิบัติงาน จำนวน 21 ชั่วโมง

การประเมินผล

- 1) การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา
- 2) การประเมินผลจากใบงาน

กิจกรรมย่อย

- 1) ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม
- 2) ศึกษาเนื้อหาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์
- 3) ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้
- 4) สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้
- 5) ทำใบงาน/ใบกิจกรรม
- 6) แสดงความคิดเห็นประเด็นที่สนใจ
- 7) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการกับวิทยากรประจำหลักสูตร
- 8) ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

ภาพประกอบ 5 Module 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

Module 3 การติดต่อสื่อสาร (10 ชั่วโมง)

หลักการ

การติดต่อสื่อสาร คือ การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ หรือความหมายระหว่างกัน โดยเน้นที่การสร้าง ความเข้าใจร่วมกันและการมีส่วนร่วมในการสนทนา การติดต่อสื่อสารสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในสถานการณ์ทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงในบริบทที่มีความเสี่ยงสูง ซึ่งมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ทั้งในด้านส่วนตัวและด้านการทำงาน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการติดต่อสื่อสารในการทำงานเป็นทีม

เนื้อหา

หน่วยที่ 1 การพัฒนาระบบและทักษะการสื่อสาร

- 1.1 สร้างระบบการสื่อสารภายในทีมอย่างชัดเจน มีระบบ คลอบคลุม และมีประสิทธิภาพ
- 1.2 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น
- 1.3 การพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ในเชิงสร้างสรรค์
- 1.4 สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดเผย โปร่งใส และตรวจสอบได้

หน่วยที่ 2 การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาทีม

- 2.1 ส่งเสริมการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม กระตุ้นกระบวนการตัดสินใจ สร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของในงานของทีม
- 2.2 การเปิดโอกาสให้ครูทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ พร้อมทั้งเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 2.3 การสะท้อนความคิดเห็นหลังเสร็จภารกิจเพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานของทีมงาน

วิธีการพัฒนา

- 1) การฝึกอบรม จำนวน 1 ชั่วโมง
- 2) การศึกษาดูงาน จำนวน 2 ชั่วโมง
- 3) การฝึกปฏิบัติงาน จำนวน 7 ชั่วโมง

การประเมินผล

- 1) การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา
- 2) การประเมินผลจากใบงาน

กิจกรรมย่อย

- 1) ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม
- 2) ศึกษาเนื้อหาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์
- 3) ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้
- 4) สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้
- 5) ทำใบงาน/ใบกิจกรรม
- 6) แสดงความคิดเห็นประเด็นที่สนใจ
- 7) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการกับวิทยากรประจำหลักสูตร
- 8) ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

Module 4 การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (15 ชั่วโมง)

หลักการ

การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน คือ การสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยที่ทั้งสองฝ่ายสามารถแบ่งปันความรู้สึก ความคิด และปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา การสนับสนุนในที่นี้อาจหมายถึงการช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำในการทำงาน การแก้ไขปัญหา หรือแม้กระทั่งการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ในขณะที่ความไว้วางใจนั้นเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ภาพที่ดีและยั่งยืน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานเป็นทีม

เนื้อหา

หน่วยที่ 1 การเปิดใจยอมรับความแตกต่าง

- 1.1 การสร้างบรรยากาศให้ครูสามารถพูดคุย แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย
- 1.2 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือแนวทางการทำงาน และการให้คำปรึกษาอย่างจริงจังบนพื้นฐานการเคารพซึ่งกันและกัน
- 1.3 การยอมรับความแตกต่างทางความคิด เปิดใจต่อมุมมองที่หลากหลาย และพร้อมหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน

หน่วยที่ 2 การสร้างสัมพันธ์ สนับสนุน และส่งต่อพลังบวก

- 2.1 การสร้างวัฒนธรรมการให้กำลังใจและชื่นชมกันอย่างสม่ำเสมอ
- 2.2 การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ส่วนตัวและการจัดกิจกรรมสันหนาท่าร่วมกัน

วิธีการพัฒนา

- 1) การฝึกรอบรม จำนวน 1.5 ชั่วโมง
- 2) การศึกษาดูงาน จำนวน 3 ชั่วโมง
- 3) การฝึกปฏิบัติงาน จำนวน 10.5 ชั่วโมง

การประเมินผล

- 1) การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา
- 2) การประเมินผลจากใบงาน

กิจกรรมย่อย

- 1) ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม
- 2) ศึกษาเนื้อหาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์
- 3) ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้
- 4) สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้
- 5) ทำใบงาน/ใบกิจกรรม
- 6) แสดงความคิดเห็นประเด็นที่สนใจ
- 7) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการกับวิทยากรประจำหลักสูตร
- 8) ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

Module 5 การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (20 ชั่วโมง)

หลักการ

การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพื่อค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของทุกฝ่าย โดยที่ยังรักษาความสัมพันธ์ที่ดี และสร้างแนวทางที่ช่วยให้เกิดการเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ โดยไม่ถูกตัดสินในทันที และมีการตั้งกฎเกณฑ์ที่สนับสนุนการสร้างสรรค

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ในการทำงานเป็นทีม

เนื้อหา

หน่วยที่ 1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์

- 1.1 การทำงานร่วมกันค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อเป้าหมายร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
- 1.2 การเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลายในการพัฒนา
- 1.3 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ

หน่วยที่ 2 การบริหารความขัดแย้งและพัฒนาทักษะทีมอย่างยั่งยืน

- 2.1 การยึดหลักระเบียบและข้อเท็จจริงในการจัดการความขัดแย้ง
- 2.2 การตั้งกฎเกณฑ์การทำงานร่วมกันที่ชัดเจนและยุติธรรม
- 2.3 การใช้กิจกรรมกลุ่มเสริมสร้างทักษะการร่วมมือและจัดการความขัดแย้ง

วิธีการพัฒนา

- 1) การฝึกอบรม จำนวน 2 ชั่วโมง
- 2) การศึกษาดูงาน จำนวน 4 ชั่วโมง
- 3) การฝึกปฏิบัติงาน จำนวน 14 ชั่วโมง

การประเมินผล

- 1) การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา
- 2) การประเมินผลจากใบงาน

กิจกรรมย่อย

- 1) ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม
- 2) ศึกษาเนื้อหาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์
- 3) ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้
- 4) สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้
- 5) ทำใบงาน/ใบกิจกรรม
- 6) แสดงความคิดเห็นประเด็นที่สนใจ
- 7) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการกับวิทยากรประจำหลักสูตร
- 8) ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

2.2 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏดังตาราง 16

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการ						
1.1 ความครอบคลุมของหลักการ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
1.2 ความสำคัญของหลักการ	4.80	0.45	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
1.3 การนำไปใช้	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์						
2.1 เพื่อเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2.2 ความครอบคลุมองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา	4.80	0.45	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3. เนื้อหา						
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.20	0.45	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
3.2 การจัดเรียงเนื้อหาสอดคล้องกับองค์ประกอบ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
3.3 เนื้อหากับระยะเวลา	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
3.4 Module 1 การมีเป้าหมายร่วมกัน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.5 Module 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	4.80	0.45	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
3.6 Module 3 การติดต่อสื่อสาร	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3.7 Module 4 การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.8 Module 5 การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
4. วิธีการพัฒนา						
4.1 การฝึกอบรม	4.40	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
4.2 การศึกษาดูงาน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.3 การฝึกปฏิบัติงาน	4.20	0.45	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
5. การประเมินผล						
5.1 การประเมินความรู้ความเข้าใจก่อน-หลัง การพัฒนา	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
5.2 การประเมินความสามารถในการทำงานเป็นทีมของครู	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
5.3 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
โดยรวม	4.60	0.49	มากที่สุด	4.71	0.46	มากที่สุด

จากตาราง 16 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล และได้ดำเนินการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. เพื่อสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

สรุปผล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม สามารถสรุปผลตามความมุ่งหมายของการวิจัยได้ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
 - 1.1 สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$, S.D. = 0.75) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร รองลงมา คือ ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน และด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตามลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ครูในสถานศึกษารู้สึกว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กร

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.41) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูในสถานศึกษาร่วมกันดำเนินงานช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และด้านการติดต่อสื่อสาร

1.3 ลำดับความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นเมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และด้านการติดต่อสื่อสาร ตามลำดับ

2. การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา มี 5 Module ประกอบด้วย Module 1 การมีเป้าหมายร่วมกัน Module 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน Module 3 การติดต่อสื่อสาร Module 4 การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ Module 5 การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 4) วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษาดูงานและการฝึกปฏิบัติงาน โดยการจัดกิจกรรมตามหลักพัฒนาแบบ 70:20:10 และ 5) การประเมินผล ประกอบด้วย การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา การประเมินความสามารถในการทำงานเป็นทีมของครู และการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

จากการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยนำมอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นผลจากการขาดความเข้าใจถูกต้องเกี่ยวกับการ PLC (Professional Learning Community) ที่มีจุดประสงค์ในการ

ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของครู พัฒนาการสอน และแก้ไขปัญหานักเรียนเป็นทีม แต่เข้าใจว่า “การเรียนรู้ร่วมกัน” เป็นแค่การประชุม บางสถานศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในสถานศึกษายังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ซึ่งแตกต่างจากแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาซึ่งจะรวมทักษะในการร่วมทำงานเป็นทีมในหลาย ๆ ด้าน ดังที่ วิชัย โสสุวรรณจินดา (2545) ระบุว่า ไม่ใช่แค่คนที่มาร่วมกันเฉย ๆ เพราะทีมงานจะรวมถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม การตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่มจะมีผลอย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการทำงานเป็นทีม เป็นการสร้างที่มทำงานอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักร และมีการประสานการทำงานเป็นทีมของสมาชิกทุกคนสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรดิษฐ์ หอมทอง (2561) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉราภรณ์ จำปาทอง (2564) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครูโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

2. สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ผลลัพธ์ดังกล่าวสะท้อนถึงความมุ่งมั่นของครูในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญและมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีมมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกัน ดังที่ ประคอง สุนทรจิตต์ (2551) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากตั้งแต่สังคมระดับเล็กไปจนถึงใหญ่ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงาน และทำงานเป็นทีมผู้บริหารในทุกองค์การให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมจะต้องระดมความคิดและความสามารถที่แตกต่างกันในระดับบุคคลมาประสานสอดคล้องกัน ซึ่งจะทำให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลายด้านดำเนินไปได้ด้วยดี ซึ่งตามที่ Katzenbach and Smith (1993) กล่าวว่า การรวมกลุ่มผู้คนที่มีความรู้และความสามารถที่แตกต่างกันมาเพื่อทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีความรับผิดชอบร่วมกัน ทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่มากกว่ากลุ่มคนที่ทำงานแยกกัน โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องการการรวบรวมทักษะและความคิดที่หลากหลาย ทีมจะสามารถตอบสนองต่อความท้าทายและปัญหาต่าง ๆ ได้ดีกว่า จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการส่งเสริมพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับมากที่สุด

แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เอกวิทย์ อมตฉายา (2560) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิรดา มุงคุณ (2563) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ครูในสถานศึกษารู้สึกว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจาก การทำงานเป็นทีมมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การตัดสินใจร่วม และการมีความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งช่วยเสริมสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของสมาชิกในทีม อันนำไปสู่การพัฒนางานอย่างยั่งยืน ดังที่ นาชัย เลวลย์ (2549) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานว่า สมาชิกในทีมอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี มีการสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีมก็จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์ ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเป็นการสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน ดังที่ Selener (1990) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในองค์กรมีความหมายและเป็นประโยชน์ จะต้องมีการสนทนาที่เปิดกว้างและร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่สำคัญและมีการเปลี่ยนแปลงอำนาจที่เกิดขึ้นในกระบวนการ การทำให้การมีส่วนร่วมเป็นจริงจะต้องเกิดจากการที่พนักงานมีเสียงในการตัดสินใจและสามารถมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศธร รุ่งโรจน์ (2563) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นในด้านการมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอยู่ในระดับมากที่สุด

4. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3)

เนื้อหา มี 5 Module ประกอบด้วย Module 1 การมีเป้าหมายร่วมกัน Module 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน Module 3 การติดต่อสื่อสาร Module 4 การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ Module 5 การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 4) วิธีการพัฒนา โดยมีกิจกรรมการพัฒนาตามหลักพัฒนาแบบ 70:20:10 ดังนี้ 1. การฝึกอบรม 5 Module (จำนวน 10 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 10) 2. การศึกษาดูงาน (จำนวน 20 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 20) และ 3. การฝึกปฏิบัติงาน (จำนวน 70 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 70) และ 5) การประเมินผล ประกอบด้วย การประเมินความรู้ ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา การประเมินความสามารถในการทำงานเป็นทีมของครู และการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะก่อนการสร้างโปรแกรม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดหลักการเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมและขอบข่ายเนื้อหาของโปรแกรมตามแนวคิดของ อารัง บัวศรี (2542), สมิตรา พงศธร (2550), Kanaya and McMillan (2005), Funnell and Rogers (2011), McDavid et al. (2013) และ Fink (2015) ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา และ 5) การประเมินผล ซึ่งผู้วิจัยได้มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่นำองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กรเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในโปรแกรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉลาด ปัสสาสัย (2563) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่พัฒนาขึ้นมีองค์ประกอบของโปรแกรมคือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนา และ 5) การประเมินผล ประกอบด้วย 5 Module ประกอบด้วย Module 1 การให้ความร่วมมือ Module 2 การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน Module 3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย Module 4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม และ Module 5 การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ระยะเวลาในการพัฒนา 150 ชั่วโมง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมรายด้าน พบว่า ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ อยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา โดยรวมรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จะประสบผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้นมีปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการพัฒนา ดังนี้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการเสริมสร้างแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการส่งเสริมให้สถานศึกษานำโปรแกรมไปใช้จริงอย่างต่อเนื่องในบริบทของตนเอง พร้อมทั้งจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจแก่ผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแนวทางการทำงานเป็นทีมที่ดี ทั้งยังควรบูรณาการแนวคิดจากงานวิจัยเข้าสู่แผนพัฒนาบุคลากรประจำปี เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการพัฒนา รวมทั้งจัดระบบติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน มีเครื่องมือที่สามารถวัดความก้าวหน้าในการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.2 สถานศึกษา ควรนำไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ โดยควรเริ่มจากการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรทุกฝ่ายเกี่ยวกับความสำคัญของการทำงานเป็นทีม รวมถึงองค์ประกอบต่างๆ ของโปรแกรมที่ได้รับการพัฒนาขึ้นจากงานวิจัย สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ควรเป็นเป้าหมายร่วมของทั้งองค์กร โดยการเปิดพื้นที่ให้ครูได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนวคิด และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งในระดับห้องเรียน กลุ่มสาระ และระดับองค์กร เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของร่วมกันในการกิจของโรงเรียน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่มีความต่อเนื่อง ยั่งยืน และตอบสนองต่อเป้าหมายการศึกษาในศตวรรษที่ 21

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ที่เอื้อต่อบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ด้วยการเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมหรือแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนให้การยอมรับและส่งเสริมความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ควรมีระบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินโปรแกรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสะท้อนผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่การปรับปรุงที่เหมาะสม

1.4 ครู ควรมีบทบาทเชิงรุกในการเข้าร่วมกิจกรรมตามโปรแกรมอย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือการทำกิจกรรมกลุ่มภายในโรงเรียน โดยใช้โอกาสเหล่านั้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประเมินตนเอง และเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน ทั้งยังควรนำแนวคิดจากโปรแกรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานประจำวัน ในกระบวนการพัฒนาร่วมกัน ครูควรเปิดใจรับฟัง ยอมรับความหลากหลายทางความคิด และส่งเสริมบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและการเคารพซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้ครูควรสะท้อนผลการเรียนรู้และเสนอแนะแนวทางพัฒนาเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินการตามโปรแกรมมีความต่อเนื่องและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในสถานศึกษาอย่างแท้จริง

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
- 2.2 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
- 2.3 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมการศึกษานอกโรงเรียน. (2544). รายงานการวิจัยการพัฒนาบุคลากรทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา. กรุงเทพฯ : กรมการศึกษานอกโรงเรียน.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : บริษัทสยามสปอร์ตซินดิเคท จำกัด.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : อักษรวิทยา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2579). กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- กริช สืบสนธิ์. (2537). วัฒนธรรมและพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กลุ่มนโยบายและแผน. (2565). แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2565-2569. มหาสารคาม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม.
- กลุ่มนโยบายและแผน. (2566). รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566. มหาสารคาม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม.
- กองกลางสำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว. (2554). การจัดการความรู้: การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ : กองกลางสำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2548). การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : มิสเตอร์ก๊อปปี.
- จกพลวรรณ พิสิฐพันธ์. (2551). เอกสารเชิงวิเคราะห์ “การพัฒนาบุคลากร”. [ออนไลน์]. ได้จาก : http://www.edu.tsu.sc.th/home/files/aritcle_analyse. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 13 สิงหาคม 2564].
- ฉลาด ปัสสาสัย. (2563). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2542). จิตวิทยาการบริหาร. พิษณุโลก : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- ชวนคิด มะเสนะ. (2559). การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาในทศวรรษหน้า. วารสารบริหาร
การศึกษาบัวบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 16(1), 9-16.
<https://so01.tci-thaijo.org/index.php/buajead-ubru/article/view/63645>.
- เจตเกียรติ แก้วพวง. (2563). การพัฒนาแนวทางการพัฒนาครูด้านการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้
ตามสภาพจริงสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24.
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ฐิตารีย์ สุขบุตร. (2562). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ และคณะ. (2546). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ :
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ดิเรก วรรณเศียร. (2552). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนในเครือสารสาสน์
เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2(2), 1-4.
- ทองทิพภา วิริยะพันธ์. (2551). การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
ดวงกมลสมัย.
- ทิตนา แหมมณี. (2545). ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มี
ประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2546). การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิก.
- ธำรง บัวศรี. (2542). ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและการพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
พัฒนาศึกษา.
- นงลักษณ์ สีนสืบผล. (2542). การพัฒนาบุคลากร: แนวทางและวิธีการ. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์ วิทยาศาสตร์.
- นำชัย เลวลีย์. (2549). เทคนิคการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2553). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 5. กทม. :
ประสานการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์. มหาสารคาม :
โครงการสถาบันวิจัยและพัฒนาระบบการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
มหาสารคาม.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : บริษัทสุวีริยาสาส์น จำกัด.
- ปรกรณ์พัฒน์ ศิริพินยาวงศ์. (2564). *การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา*
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ประคอง สุนจติ. (2551). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกริก.
- ประชุม สุวดี. (2551). *การตลาดในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว*. กรุงเทพฯ :
 สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- ประหยัด ชำนาญ. (2562). *การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมสำหรับสถานศึกษาสังกัด*
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- เปรมชัย ปิยะศิลป์. (2565). *การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา*
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1.
 วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พงศธร รุ่งโรจน์. (2563). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู*
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32.
 วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พัสวิพิชญ์ ศิลาสุวรรณ. (2562). *การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่*
การศึกษาชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พิสมัย สุภัทรานนท์. (2548). *บริหารทีมงาน*. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพรินต์.
- พีรดา มุงคุณ. (2563). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขต*
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2546). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา*
หน่วยที่ 9-12. พิมพ์ครั้งที่ 4 . กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ยุวดี ศรีธรรมรัฐ. (2541). *การบริหารงานบุคคลในภาครัฐวิสาหกิจ*. กรุงเทพฯ :
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิต พ.ศ. 2546*. กรุงเทพฯ :

นามมีบุ๊คพับลิเคชั่นส์.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2538). *เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :

สุวีรียาสาสน.

วรรณ วลัยวานิช. (2549). *ความคาดหวังและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวงานวิจัย*. กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2550). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

วิชชุดา หุ่นวิไล. (2542). *การบริหารบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ :

ศูนย์การพิมพ์สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2545). *ความลับขององค์กรการพฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โพรเพช.

วิทยา วิจิตร. (2559). *70:20:10 Framework*. [ออนไลน์]. ได้จาก :

<http://indochinahub.blogspot.com/2011/08/702010-framework.html>.

[สืบค้นเมื่อ วันที่ 13 สิงหาคม 2567].

วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ :

ทิพย์วิสุทธิ.

วีรณีย์ หอมทอง. (2561). *การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมของ*

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. วิทยานิพนธ์ปริญญา

การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). *องค์กรและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ :

เพชรธรรมแก้วแห่งโลกธุรกิจ.

สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. (2548).

เรียนรู้สู่คุณภาพ...สถานศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

สนอง เครือมาก. (2536). *การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิทยาศาสตร์.

สมเกียรติ พ่วงรอด. (2544). *การบริหารงานบุคคล*. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ :

ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

สมเดช สีแสง. (2543). *คู่มือบริหารโรงเรียนประถมศึกษา*. ชัยนาท :

ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย.

สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2553). *ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กาฬสินธุ์ :

ประสานการพิมพ์.

สมพงษ์ เกษมศิลป์. (2550). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สมหมายการพิมพ์.

สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2542). *หลักการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง. (2554). *การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ*

เอกสารคำสอนรายวิชา 402401 Training for Professional Development. ชลบุรี :

ภาควิชาการอาชีวศึกษาและพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมาน รังสิโยภักดิ์. (2544). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ :

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. (2566). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี*

งบประมาณ พ.ศ.2566. มหาสารคาม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

มหาสารคาม.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือประเมินสมรรถนะครู (ฉบับปรับปรุง)*.

กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *รูปแบบและการดำเนินการพัฒนาครูประจำการ*

และบุคลากรทางการศึกษาในแผนหลักการปฏิรูปการฝึกหัดครู การพัฒนาครูและบุคลากร

ทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. (2544). *การพัฒนาข้าราชการครูของกระทรวงศึกษาธิการ*.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *การพัฒนาข้าราชการครูของ*

กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม*

แห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570). กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.

สำนักงานบริหารงานศึกษานอกโรงเรียน. (2548). *คตินอกระบบ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรไทย.

สำนักงานพัฒนาการฝึกหัดครู. (2546). *เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบวิชาเทคนิคการบริหารและ*

การวางแผน. ฉะเชิงเทรา : สถาบันราชภัฏราชชนครินทร์

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2560). *การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา*.

กรุงเทพฯ : สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *นโยบายและแนวทางการพัฒนาคุณภาพครูและ
การศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สิทธิศักดิ์ เพ็ชยิ้ม. (2563). *การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สุชาญ โกศิน. (2545). *การปรับตัวของครูอาจารย์ในยุคไฮเทค*. วารสารวิชาการ, 12(24), 53-64.

สุทธิชัย ปัญญโรจน์. (2555). *ครบเครื่องเรื่องนักบริหาร*. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส (1989).

สุธรรม ธรรมพัฒนานนท์. (2554). *หลักการ ทฤษฎีและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2.

มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุธรรม ธรรมพัฒนานนท์. (2561). *หลักการ ทฤษฎี และการปฏิบัติทางการบริหารและพัฒนา
การศึกษา*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสียกฤษณ์. (2537). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ :

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สุนันทา เลहनันท์. (2549). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ : แอนด์เมตสติกเกอร์แอนด์ดีไซน์.

สุพิชญา ชัยโชติรัตนันท์. (2551). *ผู้จัดการป้ายแดง ชิงแรงแข้งมือโปร*. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.

สุภาพร พิศาลบุตร. (2542). *การวางแผนและการบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ :

สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

สุมิตรา พงศธร. (2550). *สรุปเรื่องของหลักสูตร สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย*, 7(9),
15-23, กุมภาพันธ์-เมษายน.

สุเมธ งามนก. (2550). *การสร้างทีมงาน*. วารสารศึกษาศาสตร์, 19(1), 32-33.

สุรัฐ ศิลปอนันต์. (2545). *กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ :

องค์การค่าของครูสภา.

สุวิมล ว่องวานิช. (2544). *การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ :

เลิฟ แอนด์ ลิฟเพรส จำกัด.

อนนท์ ตุลารักษ์. (2556). *การติดต่อสื่อสารเพื่อการประสานงาน*. กรุงเทพฯ :

ศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล.

อมรเทพ แก้วกลังกร. (2549). *การพัฒนาบุคลากร*. วารสารโรงเรียนนายเรือ. 6(1): 23-24.

อัจฉราภรณ์ จำปาทอง. (2564). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อุ๋นตา นพคุณ. (2548). *กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.

เอกวิทย์ อมตฉายา. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

Abbott, M. L., & Fisher, M. T. (2010). *The art of scalability: Scalable web architectures, processes, and organizations for e-business* (1st ed.). Pearson Education, Inc.

Allison, M., & Kaye, J. (2023). *Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide for dynamic times* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Amorim Neto, R. do C., Picanço Rodrigues, V., Campbell, K., Polega, M., & Ochsankehl, T. (2020). *Teamwork and Entrepreneurial Behavior among K-12 Teachers in the United States*. The Educational Forum, 1–15. doi.org/10.1080/00131725.2020.1702748.

Archer, D., & Cameron, A. (2009). *Collaborative leadership* (2nd ed.). Taylor & Francis.

Boone, M. (1992). *The Impact of Leadership Behavior of the Superintendent on Restructuring Rural Schools*. Texas : Abstracts from : ERIC Database.

Boyle, P.G. (1981). *Planning better programs*. New York : McGraw-Hill.

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

- Chen, S.F. (1990). *Some Aspects of the Spatial Instability of Beam-columns, Proceedings, 4th International Colloquium, North American*. New York : Session SSRC.
- Caffarella, R. (2002). *Planning Program for Adult Learner : a Practice Guide for Educators, Trainer and Staff Developer*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Castetter, W.B. (1996). *The human resource function in educational administration*. 6th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Chapman, P. (2004). *Effective school management*. SAGE Publications.
- Charles, J. and Wagnier, J. (2013). *No Title Effective Learning with 70 : 20 : 10*. [online]. Available from : <http://www.crossknowledge.net/crossknowledge/>. [accessed 13 August 2024].
- Covey, S. R. (1989). *The seven habits of highly effective people*. Franklin Covey Co.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*. Prentice Hall.
- Delli Priscoli, J. (2003). *Participation, consensus building, and conflict management in water resource management*. UNESCO.
- Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. MIT Press, Cambridge.
- DEMO. (2007). *The Collaborative State*. Demos.
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: Online goal setting and the benefits of OKRs*. Penguin Random House LLC.
- Drucker, P. F. (1973). *Management in modern organizations: The role of management in a pluralistic society*. Truman Talley Books.
- Fink, A.G. (2015). *Evaluation Fundamentals : Insights into Program Effectiveness, Quality, and Value*. 3rd ed. California : SAGE.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2023). *Getting to YES: Negotiating an agreement without giving in* (2nd ed.). Penguin Books.
- Fullan, M. (2022). *The Principal 2.0: Three keys to maximizing impact*. John Wiley & Sons, Inc.
- Funnell, S.C. and Rogers, P.J. (2011). *Purposeful Program Theory : Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. San Francisco : Jossey-Bass.

- Government of Malawi, & Japan International Cooperation Agency. (2013). *Secondary school management handbook: A practical guide*.
[<https://www.massha.org/books/download.php?file=SECONDARY%20SCHOOL%20MANAGEMENT%20HANDBOOK.pdf>].
- Harvard Business Review Press. (2011). *HBR's 10 must reads on strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hawley, K. (2012). *Trust: A very short introduction*. Oxford University Press.
- Houle, C. (1996). *The Design of Education*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Jin, Y., & Harp, C. (2020). *Examining preservice teachers' TPACK, attitudes, self-efficacy, and perceptions of teamwork in a stand-alone educational technology course using flipped classroom or flipped team-based learning pedagogies*. *Journal of Digital Learning in Teacher Education*, 36(3), 166–184. doi.org/10.1080/21532974.2020.1752335.
- Kanaya, T. and McMillan, K. (2005). *Factors Influencing Outcomes from a Technology-Focused Professional Development Program*. *Journal of Research on Technology in Education*, 37(2), 313–329, Spring.
- Katzenbach, J. R., and Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. HarperBusiness.
- Krejcie, R.V. & Morgan, E.W. (1970). *Educational and Psychological Measurement*. New York : Minnisota University.
- Kinicki, A., & Williams, B. K. (2018). *Management: A practical introduction* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Lakkala, S., Uusiautti, S., Kyrö-Ämmälä, O., Galkiene, A., Cierpialowska, T., & Tomecek, S. (2021). *Collaborative practices among teachers in fostering inclusive education: Insights from Austria, Finland, Lithuania, and Poland*. *International Journal of Whole Schooling*, 16(2), 35–60. doi.org/10.1234/ijws.2021.123456.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. John Wiley & Sons, Inc.
- Levi, D. (2014). *Group dynamics for teams* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.

- Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis : Lominger.
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2011). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement (A report to Government)*. Crown Copyright.
- Maister, D. H., Green, C. H., & Galford, R. M. (2000). *The trusted advisor*. The Free Press.
- McChrystal, S. A., Collins, T., Silverman, D. M., & Fussell, S. M. (2015). *Team of teams: New rules of engagement for a complex world*. Penguin Press.
- McDavid, J.C., Huse, I. and Hawthorn, L.R.L. (2013). *Program Evaluation and Performance Measurement : an Introduction to Practice*. 2nd ed. California : SAGE.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., & Switzler, A. (2002). *Crucial conversations: Tools for talking when stakes are high*. McGraw-Hill.
- Pink, D. H. (2010). *The surprising truth about what motivates us*. Penguin Group (USA) Inc.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management (11th ed.)*. Prentice Hall.
- Rogers, E.M. (2000). *Diffusion of innovation*. New York : Macmillan Publishing.
- Santosh, K. (2013). *The 70:20:10 L&D Model for Developing a High-Performing Workforce*. [online]. Available from: <http://learnnovators.com/702010-lmodel-developing-high-performing-workforce/>. [accessed 13 August 2024].
- Selener, D. (1990). *Participatory action research and social change*. The University of Pennsylvania Press.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin Group (USA) Inc.
- Smith, K. A. (2002). *Teamwork and project management*. University of Minnesota.
- Sparks, D and Loucks-Horsley, S. (1989). *Five models of development for teacher*. *Journal of Staff Development*, 10(4), 1-34.
- Styles, K. (1990). *Management*. 3rd ed. New Delhi : Prentice-Hill.
- Tapani, A. and Salonen, A.O. (2019). *Identifying teachers' competencies in Finnish vocational education*. *International Journal for Research in Vocational Education and Training (IJRVET)*, 6(3), 243-260.

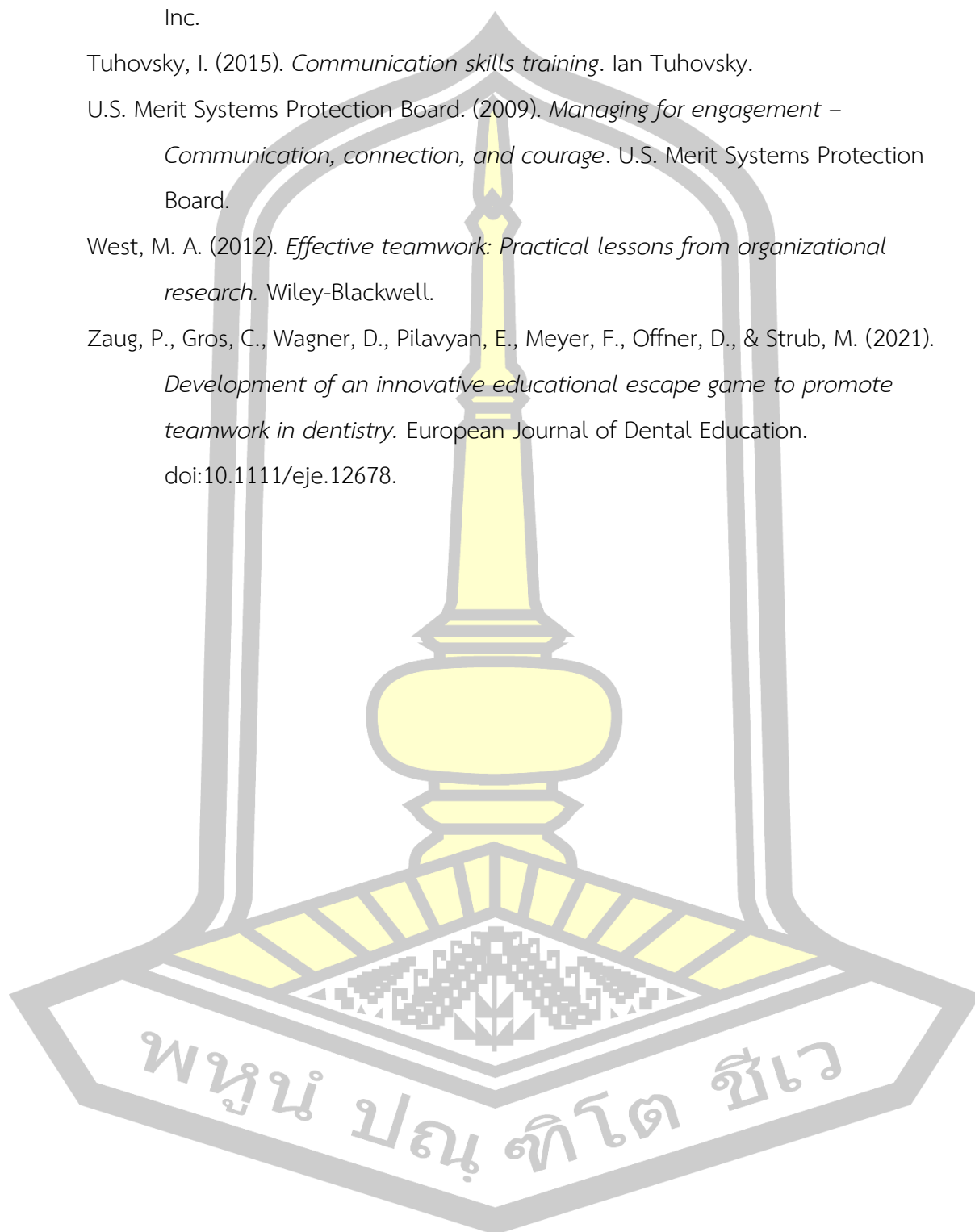
Thompson, L. L. (2018). *Making the team: A guide for managers*. Pearson Education, Inc.

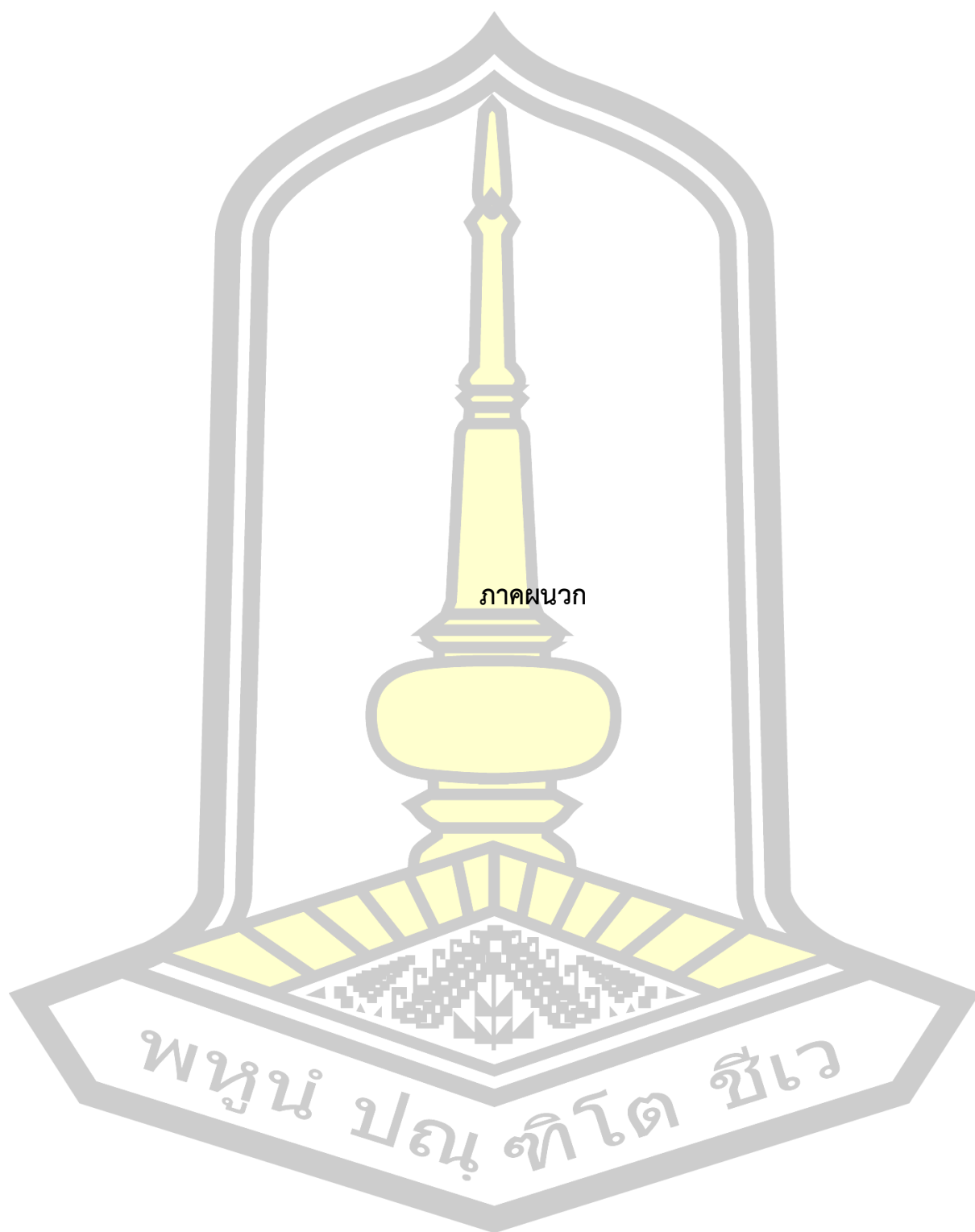
Tuhovsky, I. (2015). *Communication skills training*. Ian Tuhovsky.

U.S. Merit Systems Protection Board. (2009). *Managing for engagement – Communication, connection, and courage*. U.S. Merit Systems Protection Board.

West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. Wiley-Blackwell.

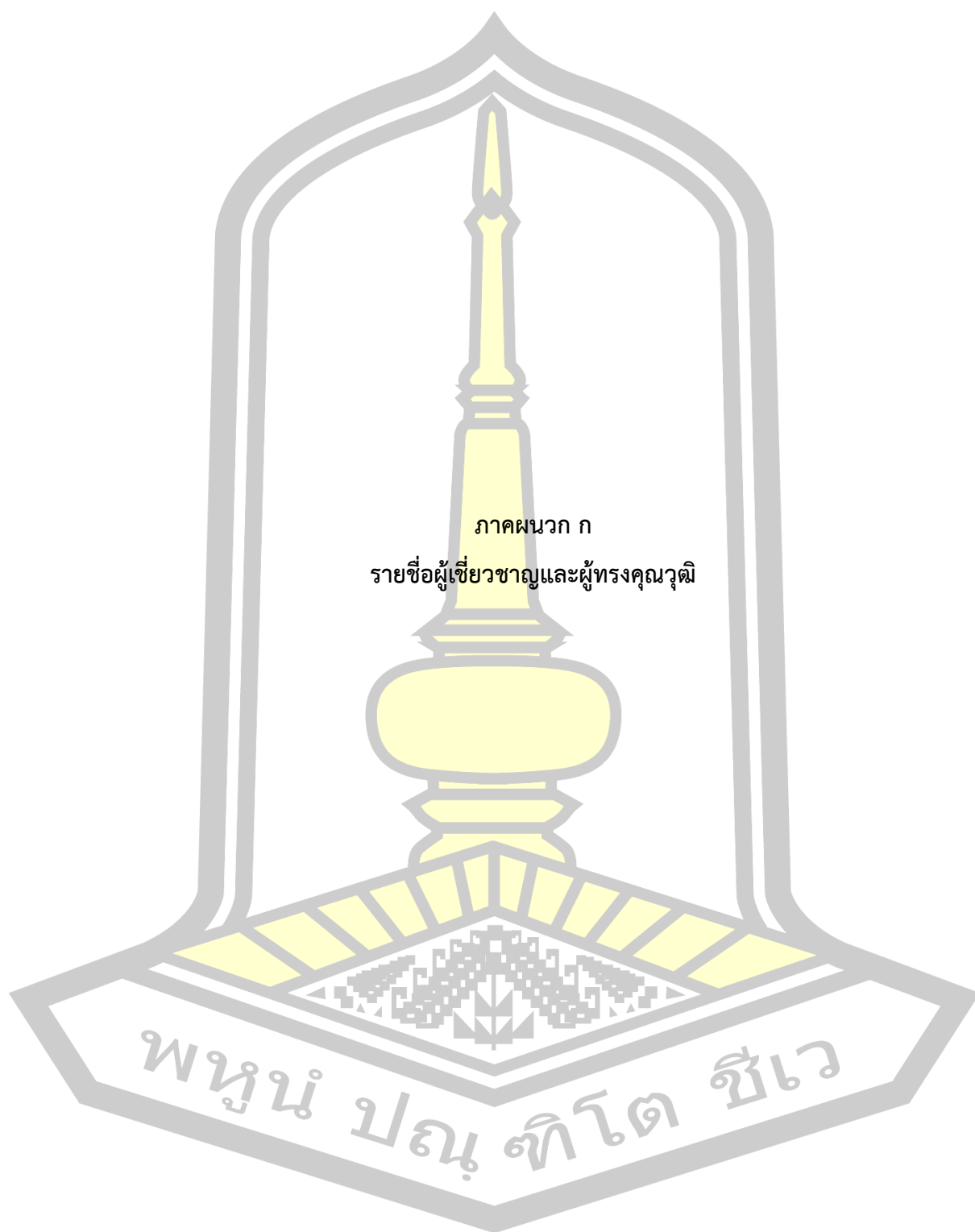
Zaug, P., Gros, C., Wagner, D., Pilavyan, E., Meyer, F., Offner, D., & Strub, M. (2021). *Development of an innovative educational escape game to promote teamwork in dentistry*. European Journal of Dental Education. doi:10.1111/eje.12678.





ภาคผนวก

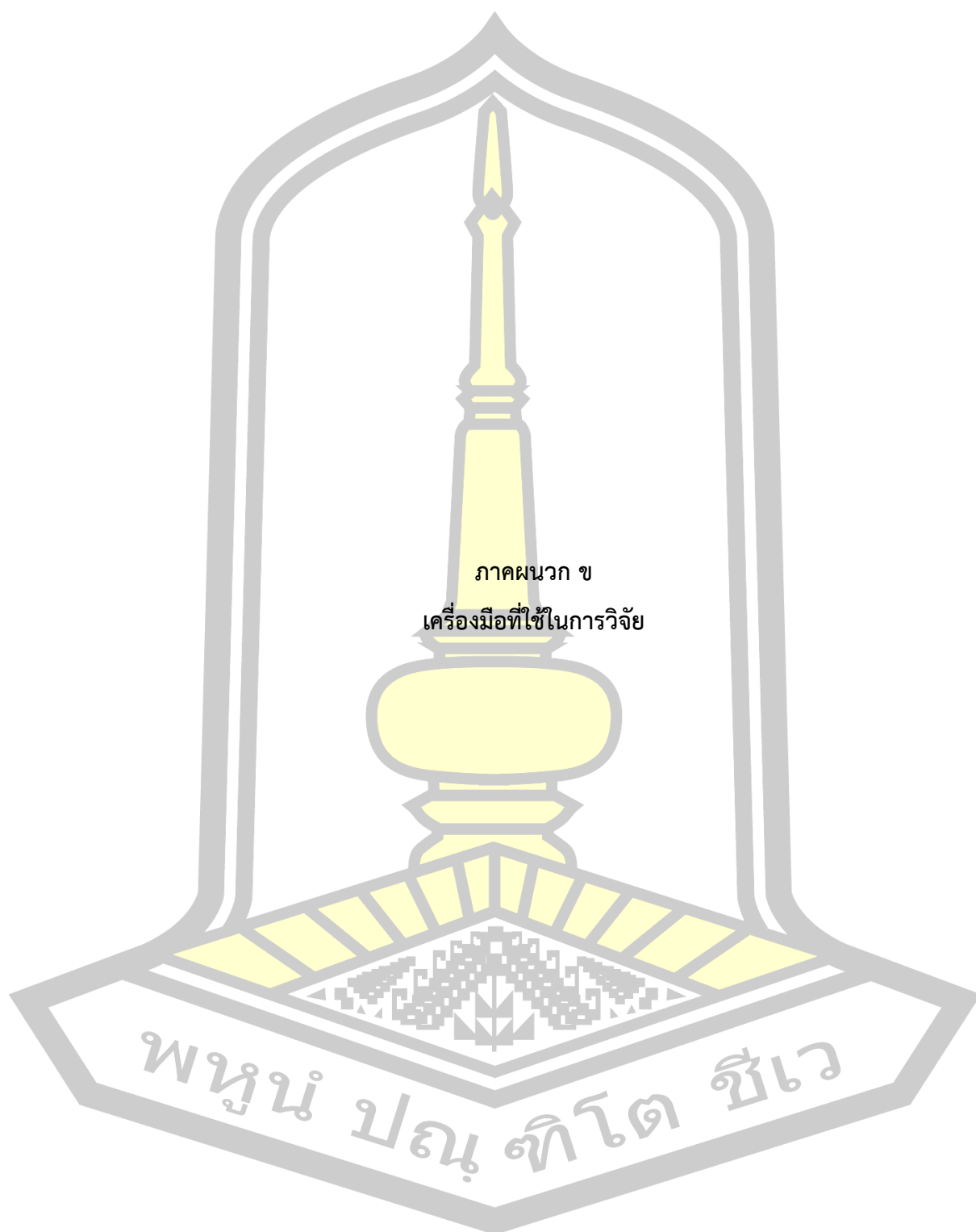
พูน ปณ จิต ชีเว



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ วุฒิการศึกษาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)
การบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนนท์ วุฒิการศึกษาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.)
อุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ดร.อรชума ดั่งช้าง ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
วุฒิการศึกษาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
4. ดร.ไพฑูล พรหมมากุล ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนวมิยวปทุม
วุฒิการศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) วิจัยและประเมินผลการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
5. ดร.สำอาดค์ จันทนตรี ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพัคณภูมิวิทยาการ
วุฒิการศึกษาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พธ.ด.) พระพุทธศาสนา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย





แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญ
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
โดยผู้เชี่ยวชาญ

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้สำหรับผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อความและนิยามศัพท์เฉพาะ
2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านดังนี้
- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ชื่อผู้เชี่ยวชาญ :

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
องค์ประกอบที่ 1 ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกภายในทีมหรือองค์กรมีความเข้าใจและยอมรับในเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน ทำให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการตั้งเป้าหมายร่วมกันจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกว่า ลดความขัดแย้ง และกระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน					
1	ครูในสถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายเดียวกัน				
2	ครูในสถานศึกษามีความเข้าใจและเห็นด้วยกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน				
3	ครูในสถานศึกษากำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับการทำงานเป็นทีม				
4	ครูในสถานศึกษากำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร				
5	ครูในสถานศึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน				
6	ครูในสถานศึกษามีเป้าหมายร่วมกันช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมาย				

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา	ความ สอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
7	ครูในสถานศึกษามีเป้าหมายร่วมกันช่วยลดความขัดแย้งในทีม				
8	ครูในสถานศึกษามีผลประโยชน์ร่วมกัน				
9	ครูในสถานศึกษาตั้งเป้าหมายร่วมกันช่วยสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมทำงาน				
10	ครูในสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายร่วมกันช่วยสร้างความภาคภูมิใจให้กับทีม				
องค์ประกอบที่ 2 ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มคนเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยการมีส่วนร่วมนี้เกิดขึ้นเมื่อทีมรู้สึกว่าคุณค่า มีเสียงที่สำคัญ รวมถึงมีอำนาจในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร การมีส่วนร่วมนั้นส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และการร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน					
11	ครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอย่างเท่าเทียมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมภายในองค์กร				
12	ครูในสถานศึกษารู้สึกว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กร				
13	ครูในสถานศึกษามีโอกาสในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อผลลัพธ์หรือความสำเร็จของทีม				
14	ครูในสถานศึกษาสามารถนำความรู้มาใช้ในการทำงานอย่างเหมาะสม				
15	ครูในสถานศึกษาร่วมกันดำเนินงานช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน				
16	ครูในสถานศึกษาให้การสนับสนุนและร่วมมือกันอย่างดีในการดำเนินงาน				
17	ครูในสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ				

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา	ความ สอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
18	ครูในสถานศึกษาร่วมมือกันเพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม				
องค์ประกอบที่ 3 ด้านการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ หรือความหมายระหว่างกัน โดยเน้นที่การสร้าง ความเข้าใจร่วมกันและการมีส่วนร่วมในการสนทนา การติดต่อสื่อสารสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในสถานการณ์ทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงในบริบทที่มีความเสี่ยงสูง ซึ่งมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ทั้งในด้านส่วนตัวและด้านการทำงาน					
19	ครูในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้กันอย่างสม่ำเสมอ				
20	ครูในสถานศึกษาสื่อสารภายในทีมให้ทุกคนเข้าใจข้อมูลและเป้าหมายได้อย่างชัดเจน				
21	ครูในสถานศึกษามีการสนทนาแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์				
22	ครูในสถานศึกษาสื่อสารภายในทีมส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ				
23	ครูในสถานศึกษาสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่เคร่งเครียดหรือมีความเสี่ยงสูง				
24	ครูในสถานศึกษาสามารถปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้				
25	ครูในสถานศึกษามีช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมและสะดวกต่อการใช้งาน				
26	ครูในสถานศึกษามีการสื่อสารที่โปร่งใส				
27	ครูในสถานศึกษาสื่อสารภายในทีมช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจในทีม				

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		+1	0	-1	
องค์ประกอบที่ 4 ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง การสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยที่ทั้งสองฝ่ายสามารถแบ่งปันความรู้สึก ความคิด และปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา การสนับสนุนในที่นี้อาจหมายถึงการช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำในการทำงาน การแก้ไขปัญหา หรือแม้กระทั่งการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ในขณะที่ความไว้วางใจนั้นเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ภาพที่ดีและยั่งยืน					
28	ครูในสถานศึกษามีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน				
29	ครูในสถานศึกษาสามารถพูดคุยและแบ่งปันความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา				
30	ครูในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างมีความรับผิดชอบ				
31	ครูในสถานศึกษาพร้อมให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน				
32	ครูในสถานศึกษาสามารถให้คำแนะนำหรือแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกในทีม				
33	ครูในสถานศึกษาให้การยอมรับและให้ความสำคัญกับความเห็นของสมาชิกในทีม				
34	ครูในสถานศึกษาให้กำลังใจซึ่งกันและกัน				
35	ครูในสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานและเป็นกันเอง				
36	ครูในสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น เมื่อได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน				
องค์ประกอบที่ 5 ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพื่อค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของทุกฝ่าย โดยที่ยังรักษาความสัมพันธ์ที่ดี และสร้างแนวทางที่ช่วยให้เกิดการเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ โดยไม่ถูกตัดสินในทันที และมีการตั้งกฎเกณฑ์ที่สนับสนุนการสร้างสรรค์					
37	ครูในสถานศึกษามีการทำงานร่วมกันที่ดีเพื่อค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดสำหรับทุกคนในทีม				

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา	ความ สอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
38	ครูในสถานศึกษาทำงานร่วมกันช่วยให้สามารถจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
39	ครูในสถานศึกษาสามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดี แม้จะมีความขัดแย้งในการทำงาน				
40	ครูในสถานศึกษาใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อเสริมสร้างแนวทางใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ				
41	ครูในสถานศึกษาสนับสนุนการนำเสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาแนวทางที่ดีที่สุด				
42	ครูในสถานศึกษาตั้งกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในการสนับสนุนการสร้างสรรค์และการนำเสนอความคิดเห็นที่สร้างสรรค์				
43	ครูในสถานศึกษาใช้ความขัดแย้งในการทำงานช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และแนวทางใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

พูน ปรุ ทิโต ชเว

ลงชื่อ.....
(.....)

ผู้เชี่ยวชาญ

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์
การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน
 ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไป
 ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ตามแบบของ Likert 5 ระดับ
3. การตอบแบบสอบถามใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ความคิดเห็นของท่านจะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่าน แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปออกแบบแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
4. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อเพื่อความสมบูรณ์ของแบบทดสอบ และสามารถนำไปประมวลผลได้

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติม สามารถติดต่อได้ที่ นายธนวัฒน์ ประมาคะเต หมายเลขโทรศัพท์ 087-9816-870 อีเมล 66010581031@msu.ac.th ขอขอบพระคุณท่านอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

นายธนวัฒน์ ประมาคะเต

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์
การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงตามสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ ☐ ชาย
☐ หญิง
2. สถานะผู้ตอบแบบสอบถาม ☐ ผู้บริหารสถานศึกษา
☐ ข้าราชการครู
3. ขนาดของสถานศึกษา ☐ ขนาดเล็ก
☐ ขนาดกลาง
☐ ขนาดใหญ่
☐ ขนาดใหญ่พิเศษ

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

2. โปรดใช้ดุลพินิจของท่านพิจารณาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริง ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

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

[illegible]

[illegible]

ที่	รายการ	สภาพปัจจุบัน						สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน												
27	ครูในสถานศึกษามีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน											
28	ครูในสถานศึกษาสามารถพูดคุยและแบ่งปันความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา											
29	ครูในสถานศึกษาพร้อมให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน											
30	ครูในสถานศึกษาสามารถให้คำแนะนำหรือแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกในทีม											
31	ครูในสถานศึกษาให้การยอมรับและให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของสมาชิกในทีม											
32	ครูในสถานศึกษาให้กำลังใจซึ่งกันและกัน											
33	ครูในสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานและเป็นกันเอง											
34	ครูในสถานศึกษามีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น เมื่อได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน											
ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์												
35	ครูในสถานศึกษามีการทำงานร่วมกันที่ดีเพื่อค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดสำหรับทุกคนในทีม											
36	ครูในสถานศึกษาทำงานร่วมกันช่วยให้สามารถจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ											
37	ครูในสถานศึกษาสามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดี แม้จะมีความขัดแย้งในการทำงาน											
38	ครูในสถานศึกษาใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อเสริมสร้างแนวทางใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ											

ที่	รายการ	สภาพปัจจุบัน						สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
39	ครูในสถานศึกษาสนับสนุนการนำเสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาแนวทางที่ดีที่สุด											
40	ครูในสถานศึกษาดำรงกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในการสนับสนุนการสร้างสรรค์และการนำเสนอความคิดเห็นที่สร้างสรรค์											
41	ครูในสถานศึกษาใช้ความขัดแย้งในการทำงานช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และแนวทางใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์											

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านอย่างยิ่งที่เสียสละเวลาตอบแบบสอบถามฉบับนี้

แบบสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูใน
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นประโยชน์ใช้ในการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบ
หรือเกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้สัมภาษณ์แต่อย่างใด จึงขอความอนุเคราะห์จาก
ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์
จากท่านในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นายธนวัฒน์ ประมาคะเต

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

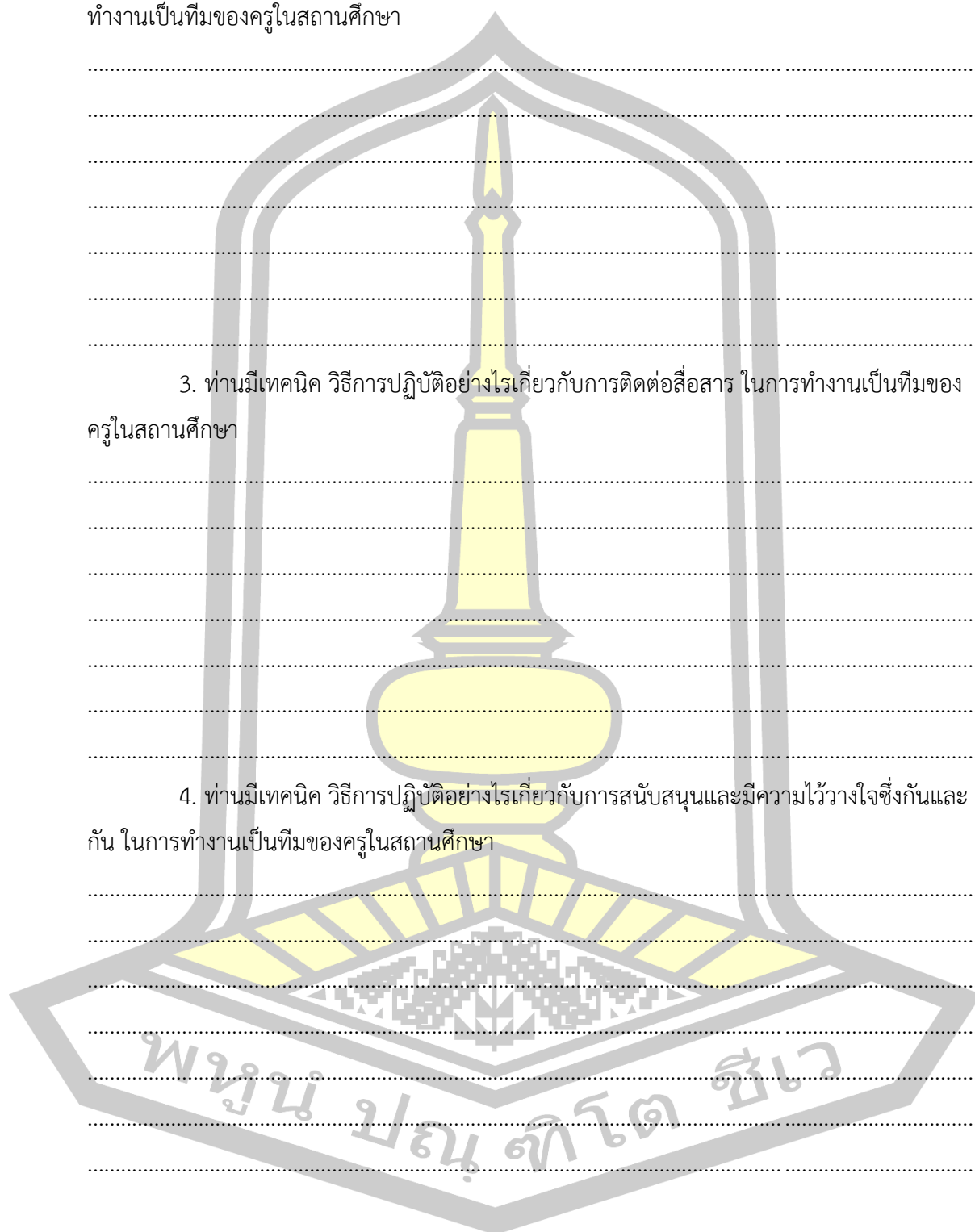
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ จิตโต ชีเว

2. ท่านมีเทคนิค วิธีการปฏิบัติอย่างไรเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ในการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

3. ท่านมีเทคนิค วิธีการปฏิบัติอย่างไรเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ในการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

4. ท่านมีเทคนิค วิธีการปฏิบัติอย่างไรเกี่ยวกับการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา



พจน ภาณุ ภิโต ชีวะ

5. ท่านมีเทคนิค วิธีการปฏิบัติอย่างไรเกี่ยวกับด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ในการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. การกำหนดชั่วโมงในกระบวนการพัฒนาโดยรวมและแยกรายองค์ประกอบ ควรกำหนด ชั่วโมงตามหลักการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ซึ่งแบ่งสัดส่วนได้เป็น 70 : 20 : 10 ได้แก่

- 1) ร้อยละ 70 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาการผ่านประสบการณ์ ได้แก่ การฝึกปฏิบัติงาน
- 2) ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ การศึกษาดูงาน
- 3) ร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม ได้แก่ การ

ฝึกอบรม

ท่านมีความเห็นว่าในแต่ละสัดส่วนควรใช้เวลาเท่าใด พิจารณาจากลำดับความต้องการ

จำเป็น

การทำงานเป็นทีมของครู	PNI _{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน	0.483	2
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	0.504	1
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร	0.443	5
4. ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	0.454	4
5. ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์	0.467	3

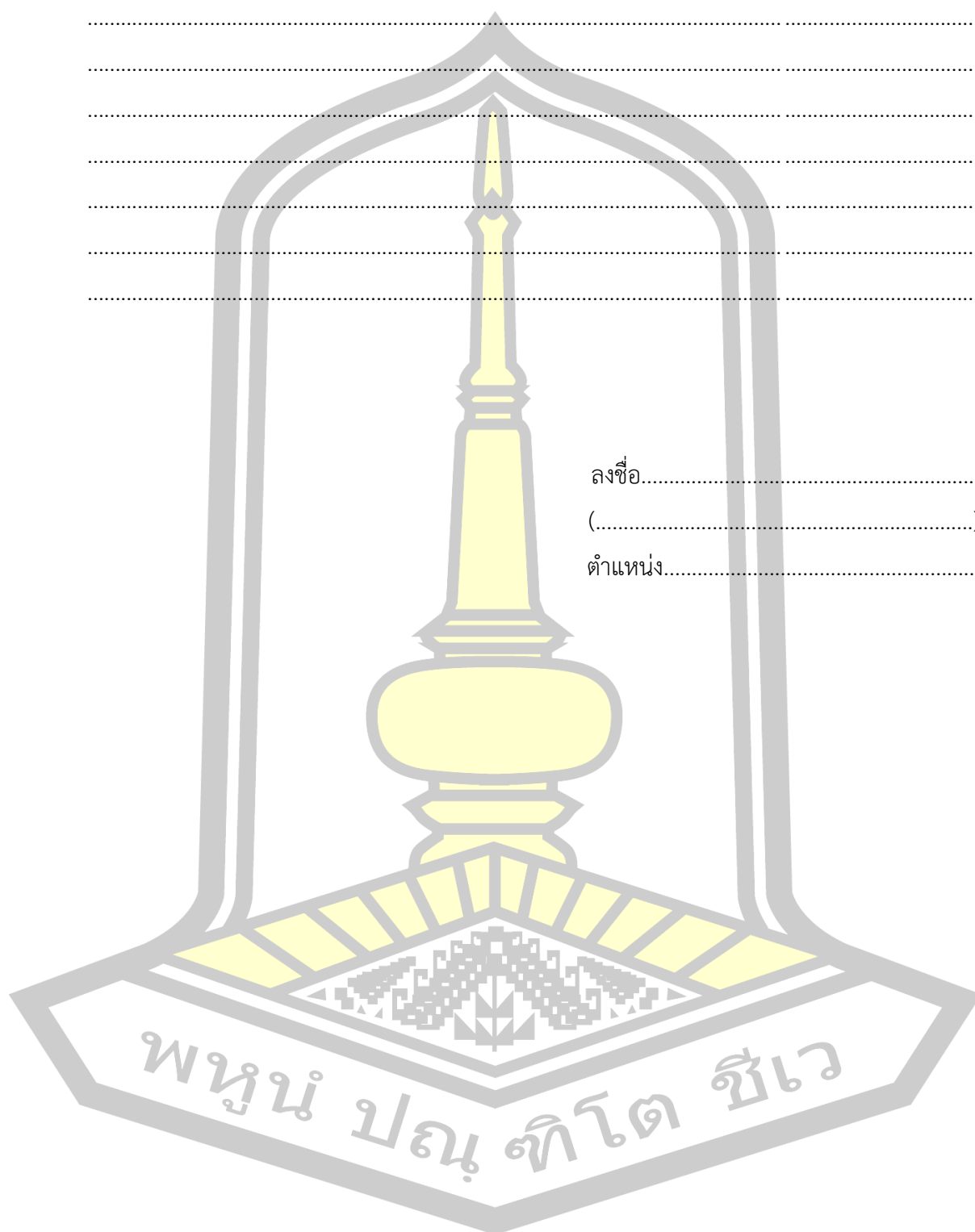
.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม



แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตรวจสอบในหัวข้อและประเด็นต่าง ๆ ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแต่ละข้อ 5 ระดับดังต่อไปนี้
 - 5 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก
 - 3 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง โปรแกรมมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด
3. หากท่านเห็นว่าควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประการใด กรุณาเขียนข้อมูลลงในข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมแนบท้ายแบบประเมิน

ตัวอย่างการประเมิน

รายการประเมิน	ความเหมาะสม						ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
3.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	✓						✓				

นายธนวัฒน์ ประมาคะเต

นิสิตหลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

หมายเลขโทรศัพท์ 0879816870

รายการประเมิน	ความเหมาะสม						ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
3.8 Module 5 การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์											
4. วิธีการพัฒนา											
4.1 การฝึกอบรม											
4.2 การศึกษาดูงาน											
4.3 การฝึกปฏิบัติงาน											
5. การประเมินผล											
5.1 การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา											
5.2 การประเมินความสามารถในการทำงานเป็นทีมของครู											
5.3 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม											

ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

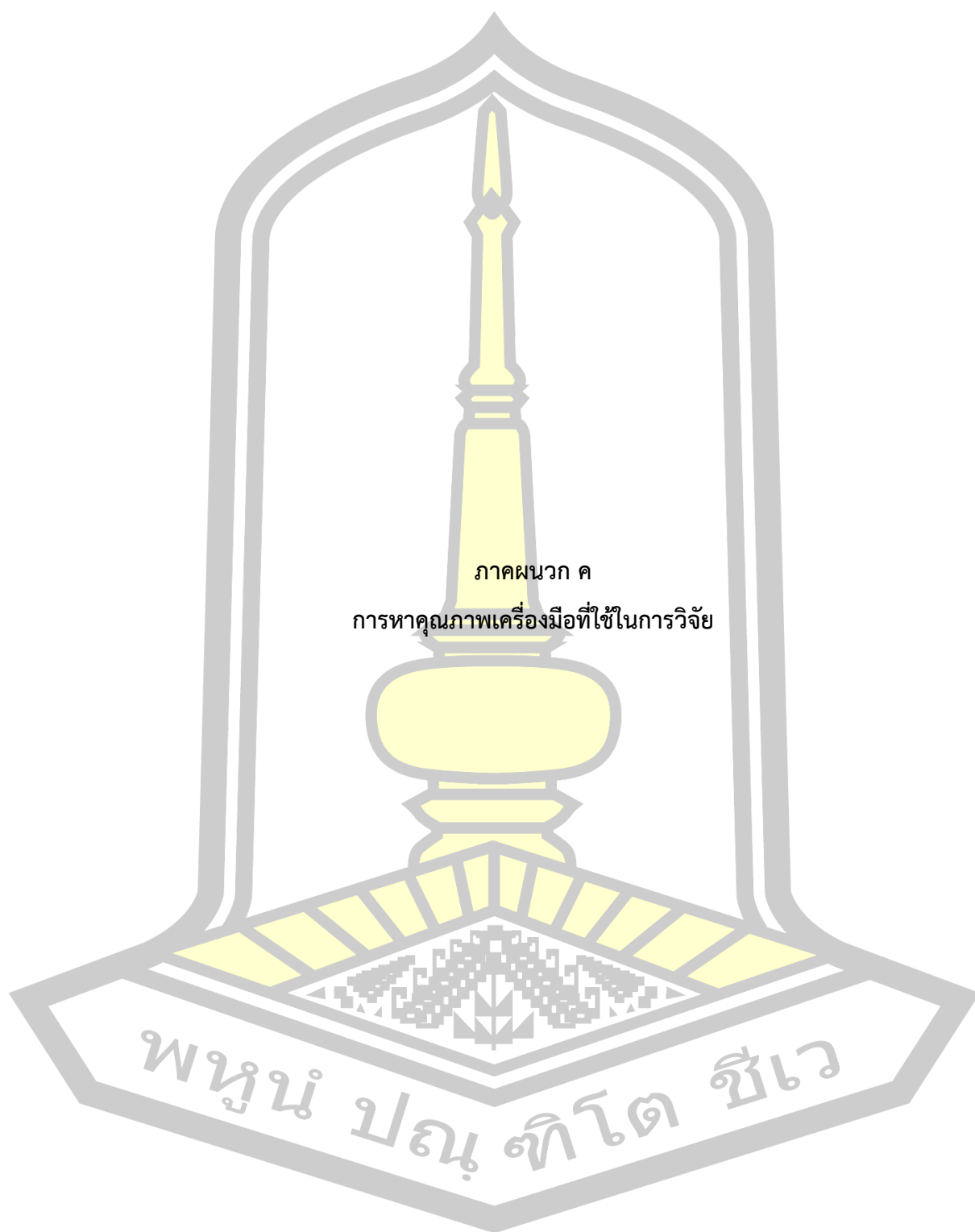
.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทำแบบประเมิน

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....



ภาคผนวก ค

การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พูน ปรณ จิต ชีเว

ตาราง 17 แสดงค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน
และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

แบบสอบถาม ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม คะแนน	ค่าเฉลี่ย IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5			
ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	0	+1	0	3	0.60	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.60	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน								
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	-1	+1	0	2	0.40	ดัดทั้ง/ปรับปรุง
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านการติดต่อสื่อสาร								
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้

แบบสอบถาม ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม คะแนน	ค่าเฉลี่ย IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5			
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	0	+1	0	3	0.60	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน								
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	-1	+1	0	2	0.40	ตัดทิ้ง/ปรับปรุง
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์								
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

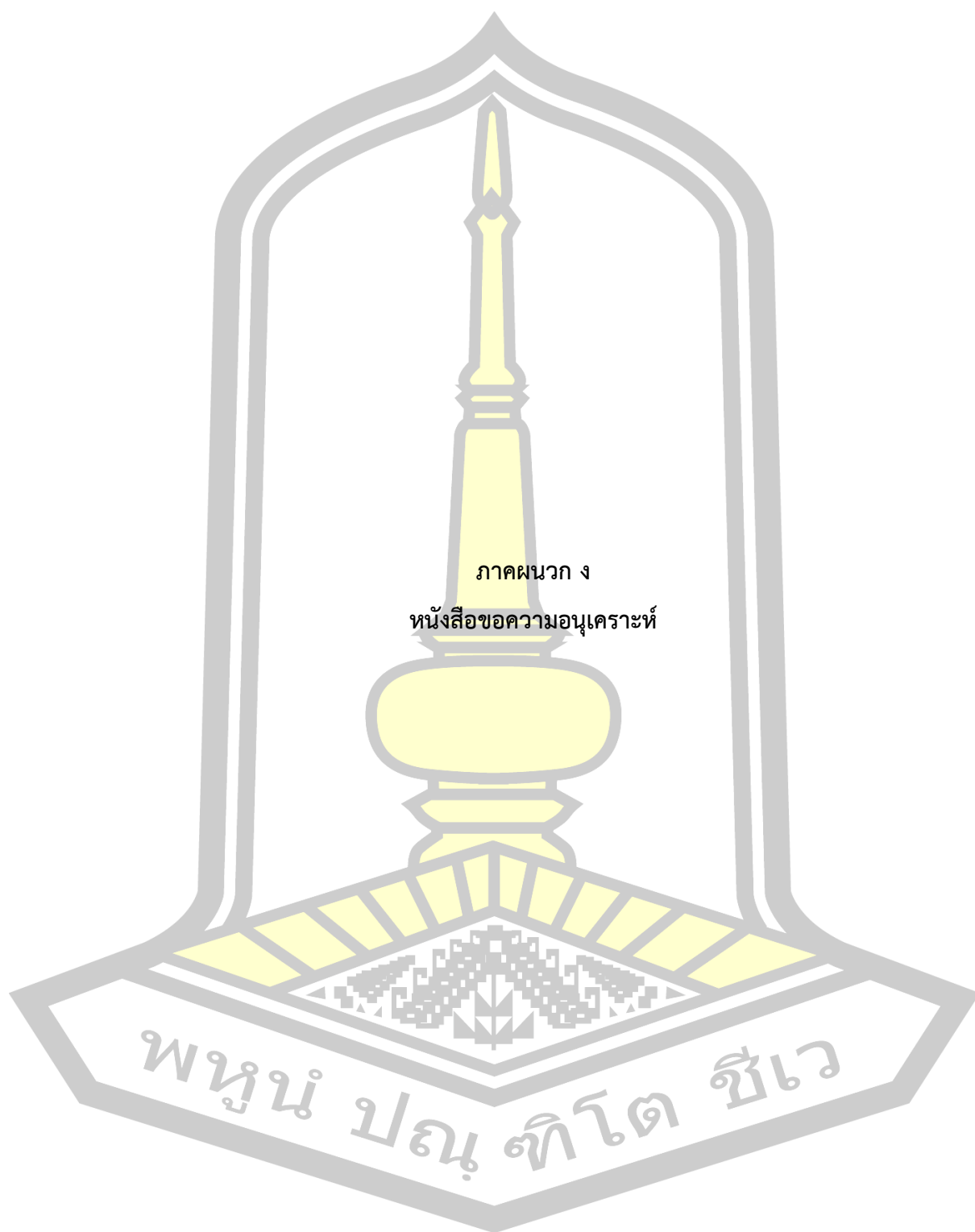
ตาราง 18 แสดงค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy})		ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1	.694	.633	.987	.984
2	.798	.775		
3	.741	.763		
4	.771	.756		
5	.802	.850		
6	.780	.910		
7	.785	.914		
8	.504	.327		
9	.709	.748		
10	.845	.886		
11	.828	.886		
12	.810	.812		
13	.819	.862		
14	.921	.910		
15	.853	.885		
16	.753	.827		
17	.815	.745		
18	.868	.816		
19	.846	.914		
20	.864	.906		
21	.749	.906		
22	.784	.836		
23	.783	.741		
24	.774	.785		

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r_{xy})		ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
25	.736	.595		
26	.754	.850		
27	.740	.774		
28	.834	.809		
29	.927	.900		
30	.866	.888		
31	.855	.906		
32	.837	.648		
33	.739	.648		
34	.834	.852		
35	.834	.852		
36	.888	.849		
37	.888	.872		
38	.838	.871		
39	.860	.888		
40	.873	.881		
41	.853	.765		

จากตาราง 18 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง .504 - .927 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง .327 - .914 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพปัจจุบันเท่ากับ .987 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ .984

พูน ปณ ทิโต ชีเว





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4372-1764 ภายใน 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ ว568

วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ

ด้วย นายธนวัฒน์ ประมาคเต นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะ ศึกษา ศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทรสาร. 0-4372-1764 ภายใน 6216

ที่ อว 0605.5(2)/ ว568

วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์

ด้วย นายธนวัฒน์ ประมาคเต นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะ ศึกษา ศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





ที่ อว 0605.5(2)/ ว568

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ดร.อรชума ดั่งช้าง

ด้วย นายธนวัฒน์ ประมาคะเต นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0879816870



ที่ อว 0605.5(2)/ ว568

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้อยู่ตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ดร.ไพฑูล พรหมมากุล

ด้วย นายธนวัฒน์ ประมาคเต นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุญาตจากท่านเป็นผู้อยู่ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0879816870

- ทรพ
- ชินดี เป็นเกียรติยศ
- 7/ม

(นายไพฑูล พรหมมากุล)
ผู้อำนวยการโรงเรียนวาปีปทุม



ที่ อว 0605.5(2)/ ว568

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ดร.สำอองค์ จันทนตรี

ด้วย นายธนวัฒน์ ประมาคะเต นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0879816870



ที่ อว 0605.5(2)/ว569

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.....

ด้วย นายธนวัฒน์ ประมาคเต นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นิสิตคนดังกล่าว เข้าทดลองใช้เครื่องมือวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0879816870



ที่ อว 0605.5(2)/ ว570

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ด้วย นายธนวัฒน์ ประมาคเต นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายธนวัฒน์ ประมาคเต เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0879816870



ที่ ศธ ๐๔๓๒๗/ว๑๒๖๓

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
ถ.เลื่องเมือง มค. - รอ. ต.แวงนาง อ.เมือง
จ. มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย QR Code แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายธนวัฒน์ ประมาคะเต นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา และได้ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ขอให้ท่านแจ้งผู้บริหาร และครู ได้ตอบแบบสอบถามดังกล่าว รายเอียดเพิ่มเติมดังสิ่งที่ส่งมาด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายเอกสิทธิ์ บุญท้าว)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปฏิบัติราชการแทน
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

กลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้

โทรศัพท์ ๐๖๔ - ๔๘๒ - ๕๐๐๓

โทรสาร ๐ - ๔๓๗๗ - ๗๒๔๓

เรียนดี มีความสุข



ที่ อว 0605.5(2)/ ว570

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสารคามพิทยาคม

ด้วย นายธนวัฒน์ ประมาคะเต นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายธนวัฒน์ ประมาคะเต เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0879816870



ที่ อว 0605.5(2)/ ว570

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโพนทองวิทยายน

ด้วย นายธนวัฒน์ ประมาคเต นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายธนวัฒน์ ประมาคเต เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0879816870



ที่ อว 0605.5(2)/ ว570

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 กุมภาพันธ์ 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเขวาสีไพศาล

ด้วย นายธนวัฒน์ ประมาคเต นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายธนวัฒน์ ประมาคเต เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสืออ่อน)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0879816870



ที่ อว 0605.5(2)/ว1553

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ไพฑูล พรหมมากุล

ด้วย นายธนวัฒน์ ประมาคเต นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0879816870



ที่ อว 0605.5(2)/ว1553

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.เชิดชัย พลกุล

ด้วย นายธนวัฒน์ ประมาคะเต นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะ ศึกษา ศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0879816870



ที่ อว 0605.5(2)/ว1553

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ชนิดา สวัสดิ์พานิชย์

ด้วย นายธนวัฒน์ ประมาคเต นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216
เบอร์โทรศัพท์มือถือ 0879816870



ที่ อว 0605.5(2)/ว1553

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายเฉลิมชัย สืบสุนทร

ด้วย นายธนวัฒน์ ประมาคเต นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0879816870



ที่ อว 0605.5(2)/ว1553

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

25 เมษายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายวิชรินทร์ ติดวงษา

ด้วย นายธนวัฒน์ ประมาคเต นิสิตระดับระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร กศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะ ศึกษา ศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และ มีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ กุสี่อ่อน)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ 0-4375-4322-40 ต่อ 6216

เบอร์โทรศัพท์นิสิต 0879816870



ภาคผนวก จ

ตัวอย่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม



โปรแกรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เล่มนี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นคู่มือในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูใน สถานศึกษา โดยเนื้อหา มี 2 ส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการประเมินผล ส่วนที่ 2 รายละเอียดเนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงาน เป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และได้ อธิบายรายละเอียดของโปรแกรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจน ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าโปรแกรม นี้จะเป็นคู่มือสำหรับการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และจะเป็นประโยชน์สำหรับบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องการ พัฒนาการการทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็น ทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามทุกท่าน ขอบพระคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการที่ผู้จัดทำได้ใช้เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโปรแกรม คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามทุกท่านที่คอยถ่ายทอดความรู้และ ประสบการณ์ให้แก่ผู้จัดทำ ผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อแนะในการพัฒนาโปรแกรม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ ข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ตลอดจนผู้มีพระคุณทุก ท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ซึ่งทุกท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การพัฒนาโปรแกรมนี้นำไปสู่ลุล่วงไปด้วยดี

นายธนวัฒน์ ประมาคเต

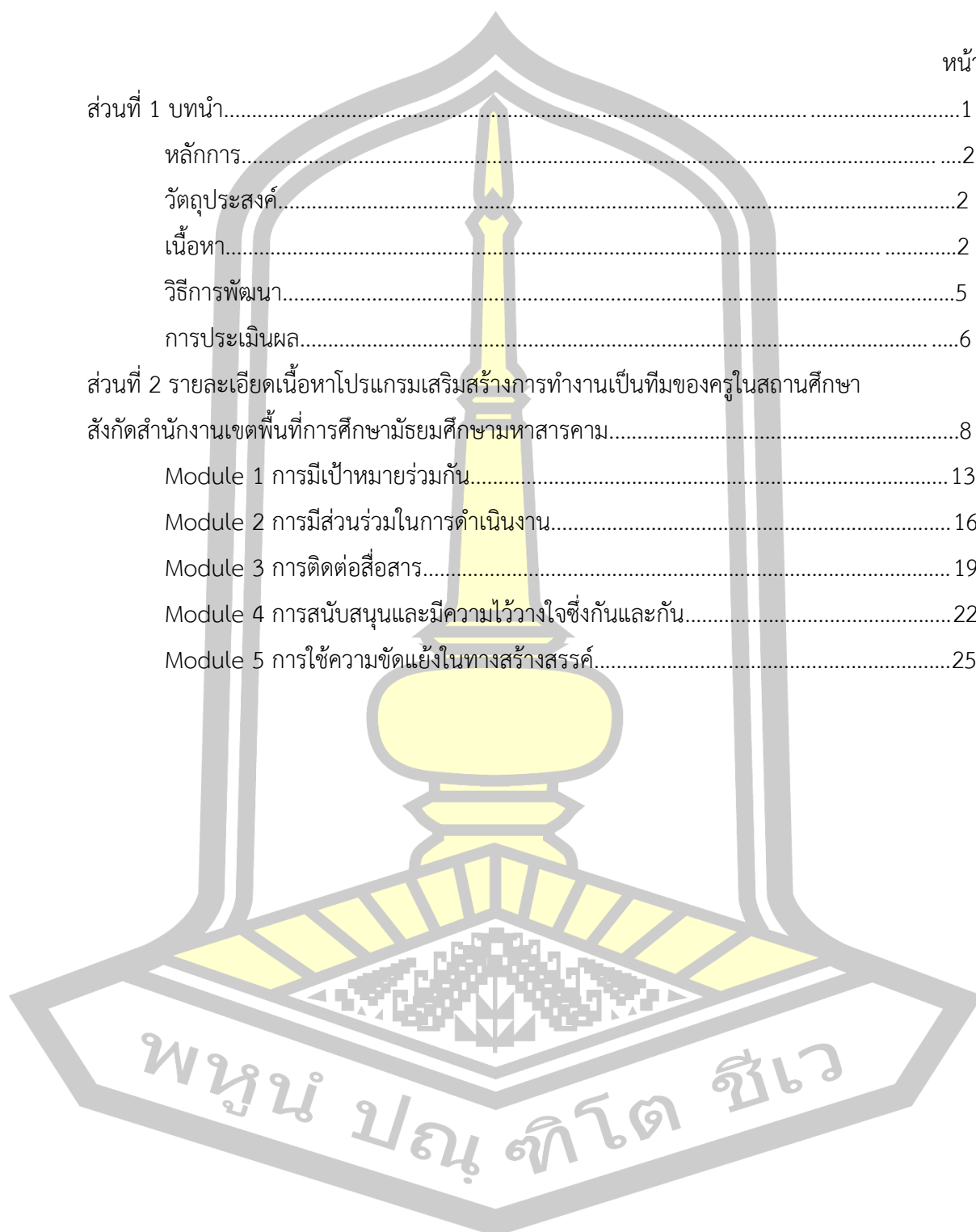
นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

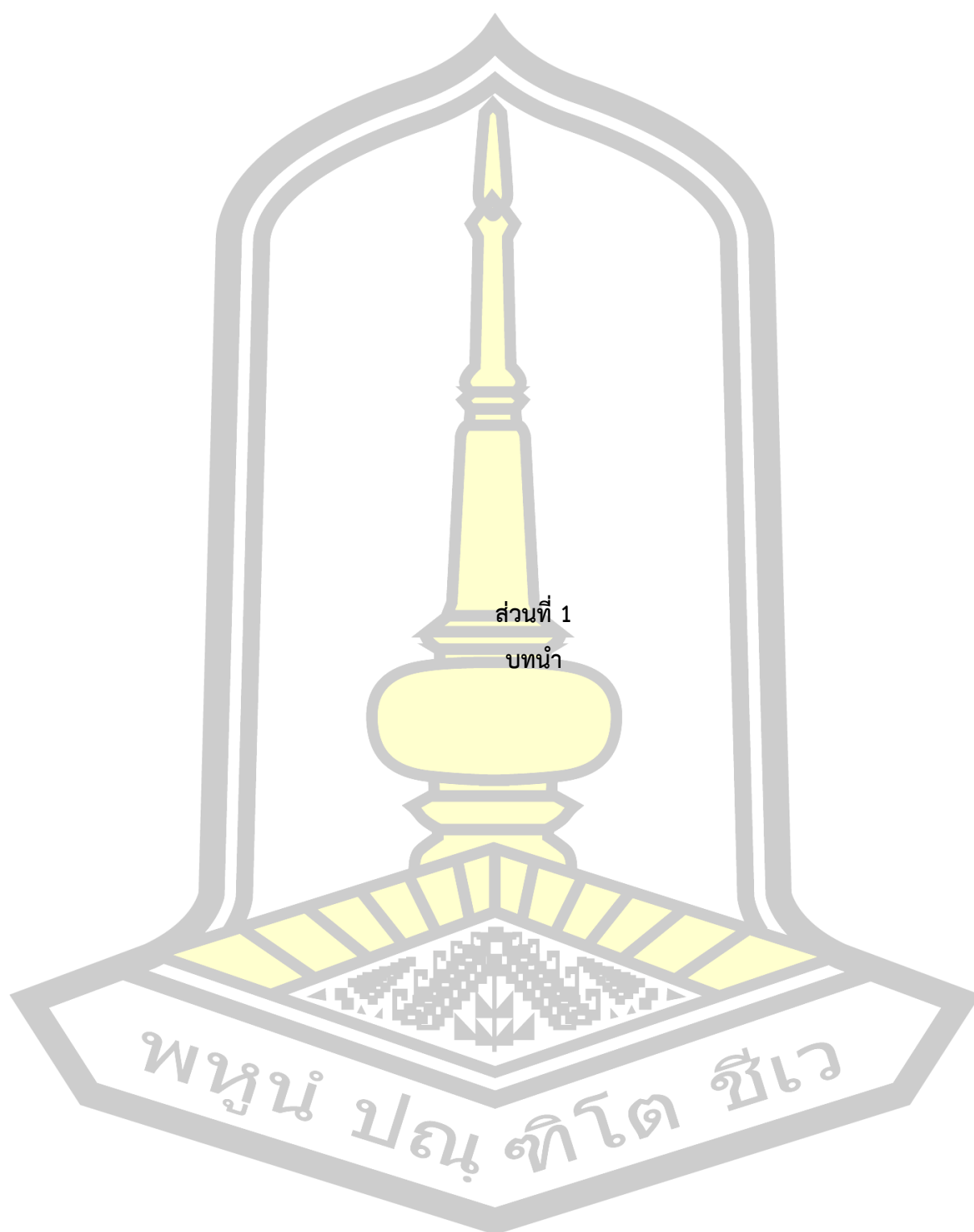
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ.....	1
หลักการ.....	2
วัตถุประสงค์.....	2
เนื้อหา.....	2
วิธีการพัฒนา.....	5
การประเมินผล.....	6
ส่วนที่ 2 รายละเอียดเนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา	
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.....	8
Module 1 การมีเป้าหมายร่วมกัน.....	13
Module 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน.....	16
Module 3 การติดต่อสื่อสาร.....	19
Module 4 การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน.....	22
Module 5 การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์.....	25





1. หลักการ

การทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากตั้งแต่สังคมระดับเล็กไปจนถึงใหญ่ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานและทำงานเป็นทีม ผู้บริหารในทุกองค์การให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมจะต้องระดมความคิดและความสามารถที่แตกต่างกันในระดับบุคคลมาประสานสอดคล้องกัน ซึ่งจะทำให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลายด้านดำเนินไปได้ด้วยดี (ประคอง สุคนธ์จิตต์, 2551)

โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ให้สามารถปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างประสบความสำเร็จ และเป็นการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้เป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น สำหรับองค์ประกอบของโปรแกรมนี้นี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) วิธีการพัฒนา 5) การประเมินผล โดยมีรายละเอียดองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) ด้านการติดต่อสื่อสาร 4) ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ 5) ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

2. วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ทั้ง 5 องค์ประกอบ คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

3. เนื้อหา

เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งเป็น 5 Module ได้แก่

Module 1 การมีเป้าหมายร่วมกัน (25 ชั่วโมง)

การวิเคราะห์บริบทและการกำหนดเป้าหมายร่วมของสถานศึกษา

1. การวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาเพื่อประกอบการกำหนดเป้าหมาย
2. การกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ

สถานศึกษา

3. การสร้างความเข้าใจและความยอมรับในเป้าหมายร่วมกันของทีม

การจัดระบบการปฏิบัติงานและการบริหารงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและมีส่วนร่วมในการ

ดำเนินงาน

5. การวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนกระบวนการติดตามและ

ประเมินผล

การเสริมสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กร

6. การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและสร้างแรงจูงใจในทีมในการพัฒนางาน

อย่างต่อเนื่อง

7. ปลุกฝังแนวคิด เป้าหมายของทีม คือ เป้าหมายของเรา

Module 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (30 ชั่วโมง)

การสร้างการตัดสินใจร่วม

1. การเปิดโอกาสให้ครู แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจในทุกระดับ

2. จัดให้มีการประชุมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสะท้อนปัญหาและ

เสนอแนวทางพัฒนาอย่างอิสระ

3. การกระจายอำนาจในการวางแผนและตัดสินใจ และส่งเสริมให้มีโอกาสในการ

กำหนดแนวทางดำเนินงาน

การใช้ศักยภาพและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4. การปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน ให้ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ตามความถนัดหรือ

ความสนใจ

5. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเสรี โดยไม่ถูกตัดสินหรือปิดกั้นแนวคิด

การสร้างความร่วมมือและพัฒนาระบบการมีส่วนร่วม

6. การสร้างบรรยากาศการร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดี ร่วมกันแก้ไขปัญหา

อย่างมีระบบและสร้างสรรค์

7. การประเมินและสะท้อนความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงกระบวนการมีส่วนร่วมให้ดีขึ้น

Module 3 การติดต่อสื่อสาร (10 ชั่วโมง)

การพัฒนาระบบและทักษะการสื่อสาร

1. สร้างระบบการสื่อสารภายในทีมอย่างชัดเจน มีระบบ คลอบคลุม และมี

ประสิทธิภาพ

2. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น

3. การพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ใน
เชิงสร้างสรรค์

4. สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดเผย โปร่งใส และตรวจสอบได้
การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาทีม
5. ส่งเสริมการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม กระตุ้นกระบวนการตัดสินใจ สร้าง
ความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานของทีม
6. การเปิดโอกาสให้ครูทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ พร้อมทั้งเคารพ
ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
7. การสะท้อนความคิดเห็นหลังเสร็จภารกิจเพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานของ
ทีม

Module 4 การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (15 ชั่วโมง)

- การเปิดใจยอมรับความแตกต่าง
1. การสร้างบรรยากาศให้ครูสามารถพูดคุย แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความ
คิดเห็นอย่างเปิดเผย
 2. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือแนวทางการทำงาน และการให้
คำปรึกษาอย่างจริงใจบนพื้นฐานการเคารพซึ่งกันและกัน
 3. การยอมรับความแตกต่างทางความคิด เปิดใจต่อมุมมองที่หลากหลาย และ
พร้อมหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน
- การสร้างสัมพันธ์ สนับสนุน และส่งต่อพลังบวก
4. การสร้างวัฒนธรรมการให้กำลังใจและชื่นชมกันอย่างสม่ำเสมอ
 5. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ส่วนตัวและการจัดกิจกรรมสันถวไมตรีร่วมกัน

Module 5 การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (20 ชั่วโมง)

- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์
1. การทำงานร่วมมือกันค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อเป้าหมายร่วมกันอย่าง
สร้างสรรค์
 2. การเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย
ในการพัฒนา
 3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ
การบริหารความขัดแย้งและพัฒนาทักษะทีมอย่างยั่งยืน
 4. การยึดหลักระเบียบและข้อเท็จจริงในการจัดการความขัดแย้ง
 5. การตั้งกฎเกณฑ์การทำงานร่วมกันที่ชัดเจนและยุติธรรม

6. การใช้กิจกรรมกลุ่มเสริมสร้างทักษะการร่วมมือและจัดการความขัดแย้ง

4. วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนาสำหรับโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีวิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา โดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 : 20 : 10 ซึ่งผู้จัดทำได้ศึกษาแนวคิดของ วิทยา วิจิตร (2554); Lombardo และ Eichinger (1996); Charles และ Wargnier (2013) และ Santhosh (2013) จำนวน 100 ชั่วโมง ประกอบด้วย

4.1 การฝึกปฏิบัติงาน จำนวน 70 ชั่วโมง มีรายละเอียด ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน 17.5 ชั่วโมง
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 21 ชั่วโมง
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร 7 ชั่วโมง
4. ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 10.5 ชั่วโมง
5. ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 14 ชั่วโมง

4.2. การศึกษาดูงาน จำนวน 20 ชั่วโมง มีรายละเอียด ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน 5 ชั่วโมง
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 6 ชั่วโมง
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร 2 ชั่วโมง
4. ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 3 ชั่วโมง
5. ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 4 ชั่วโมง

4.3 การฝึกอบรม จำนวน 10 ชั่วโมง มีรายละเอียด ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน 2.5 ชั่วโมง
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3 ชั่วโมง
3. ด้านการติดต่อสื่อสาร 1 ชั่วโมง
4. ด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 1.5 ชั่วโมง
5. ด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 2 ชั่วโมง

โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ปรากฏดังตาราง 1

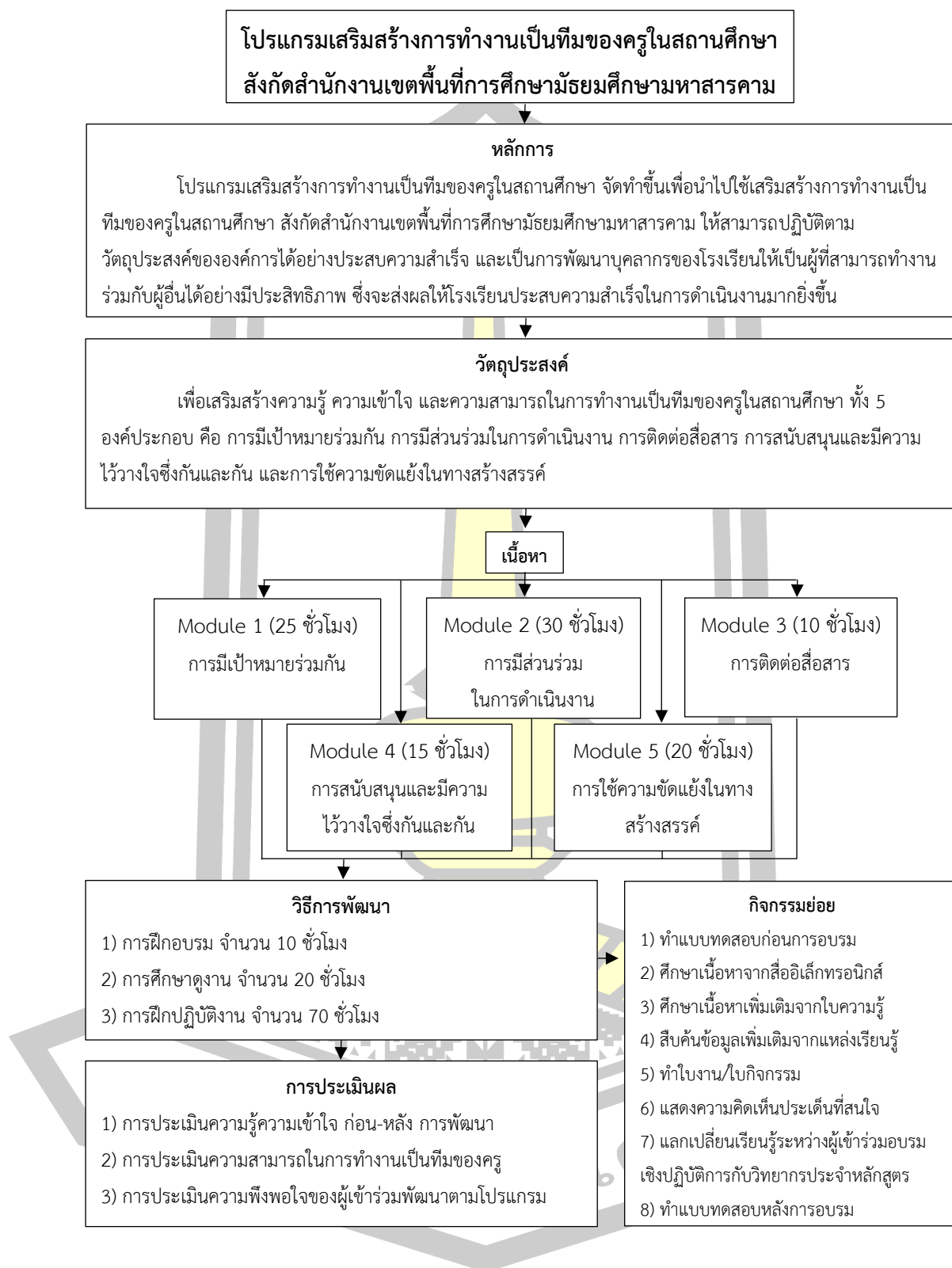
ตาราง 1 วิธีการพัฒนาและกิจกรรม ตามหลักการ 70 : 20 : 10 ที่นำมาใช้ในการดำเนินการพัฒนา
ตามโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
ระยะที่ 1 การฝึกอบรม จำนวน 10 ชั่วโมง	1. กิจกรรมบรรยายความรู้และความเป็นมาของการทำงานเป็นทีม 2. กิจกรรมการสาธิตเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นถึงวิธีการในการทำงานเป็นทีมในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมและการฝึกปฏิบัติ 3. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมอบรม การระดมสมอง การแสดงความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมและร่วมกันหาแนวทางในการพัฒนา
ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน จำนวน 20 ชั่วโมง	1. การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในด้านการบริหารจัดการ 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรที่มีประสบการณ์
ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติงาน จำนวน 70 ชั่วโมง	1. การหาความรู้จากเอกสารวิชาการ 2. การนำความรู้ที่ได้จากเอกสารวิชาการ การฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน มาประยุกต์ใช้และเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและทีมงานในการทำงานเป็นทีม

5. การประเมินผล

- 5.1 การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา
- 5.2 การประเมินความสามารถในการทำงานเป็นทีมของครู
- 5.3 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม

พูน ปณ จิต ชีเว



ภาพประกอบ 1 โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

ส่วนที่ 2

รายละเอียดเนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

คำแนะนำการใช้โปรแกรม

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาโดยผู้พัฒนาโปรแกรมและผู้ดำเนินการควรดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาวิธีการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
2. จัดเตรียมประสานวิทยากร และร่วมวางแผนเพื่อกำหนดเวลาการพัฒนา
3. จัดเตรียมเอกสารการพัฒนาตาม Module 1-5 ที่กำหนดไว้ในโปรแกรม
4. ดำเนินการตามแผนการพัฒนา
5. ประเมินผลการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการก่อนพัฒนา

เมื่อศึกษารายละเอียดโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรมเรียบร้อยแล้วให้ดำเนินการ ดังนี้

1. คัดเลือกครูเข้ารับการพัฒนา โดยพิจารณาเกณฑ์พิจารณา ดังนี้
 - 1.1 ครูที่เข้าร่วมพัฒนาสามารถเข้าร่วมโครงการได้ตลอดเวลาในการพัฒนา
 - 1.2 ครูที่สนใจในด้านการทำงานเป็นทีม
2. ประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนา วัตถุประสงค์ของการพัฒนา วิธีการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของผู้เข้ารับการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของวิทยากรและเอกสารที่ประกอบการพัฒนา

2. ทดสอบความรู้ ความเข้าใจ ก่อนการพัฒนา

3. ดำเนินการพัฒนาตามเนื้อหา Module 1-5

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลหลังการพัฒนา

1. สรุปการพัฒนาครูด้านการทำงานเป็นทีม

2. ทดสอบความรู้ ความเข้าใจ หลังการพัฒนา

3. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม

4. พิธีปิดการพัฒนาและมอบเกียรติบัตร

5. นิเทศติดตามผลการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนา

โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม วิธีที่ใช้ในการพัฒนา คือ การฝึกอบรม การศึกษาดูงานและการฝึกปฏิบัติงาน

ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนา

การเข้ารับการพัฒนาใช้หลักการพัฒนาแบบ 70:20:10 ทั้งหมด 100 ชั่วโมง ประกอบด้วย

1. การฝึกอบรม 10 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 10

2. การศึกษาดูงาน 20 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 20

3. การฝึกปฏิบัติงาน 70 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 70

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการบรรยาย

2. ใบกิจกรรมใบงาน

3. วีดิทัศน์

4. สื่อประสมในการบรรยาย (Power Point)

5. คอมพิวเตอร์/โปรเจ็คเตอร์/เครื่องฉายภาพสามมิติ/จอโทรทัศน์

การประเมินผลการพัฒนา

ในการประเมินผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ใช้วิธีการประเมินผล ดังนี้

1. การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา
2. การประเมินความสามารถในการทำงานเป็นทีมของครู
3. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงวัน/เวลา กิจกรรม วิธีการพัฒนาและสื่อ ในการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

วัน/เวลา	กิจกรรม	วิธีการพัฒนา	สื่อ
วันที่ 1 Module 1 การมีเป้าหมายร่วมกัน (2.5 ชั่วโมง)			
08.00-09.00 น.	พิธีเปิด/ปฐมนิเทศ		
09.00-09.30 น.	Pre-test		
09.30-12.00 น.	อบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การมีเป้าหมายร่วมกัน	ผู้เข้ารับการพัฒนาฟัง บรรยายจากวิทยากร และร่วมกิจกรรมใน หัวข้อ การมีเป้าหมาย ร่วมกัน	VDO, เอกสาร ประกอบการบรรยาย, ใบกิจกรรม/ใบงาน, Power Point, กรณีศึกษา
12.00-13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน		
วันที่ 1 Module 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (3 ชั่วโมง)			
13.00-16.00 น.	อบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงาน	ผู้เข้ารับการพัฒนาฟัง บรรยายจากวิทยากร และร่วมกิจกรรมใน หัวข้อ การมีส่วนร่วม ในการดำเนินงาน	VDO, เอกสาร ประกอบการบรรยาย, ใบกิจกรรม/ใบงาน, Power Point, กรณีศึกษา

ตาราง 2 (ต่อ)

วัน/เวลา	กิจกรรม	วิธีการพัฒนา	สื่อ
วันที่ 2 Module 3 การติดต่อสื่อสาร (1 ชั่วโมง)			
09.00-10.00 น.	อบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การติดต่อสื่อสาร	ผู้เข้ารับการพัฒนารับฟัง บรรยายจากวิทยากร และร่วมกิจกรรมใน หัวข้อ การ ติดต่อสื่อสาร	VDO, เอกสาร ประกอบการบรรยาย, ใบกิจกรรม/ใบงาน, Power Point, กรณีศึกษา
วันที่ 2 Module 4 การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (1.5 ชั่วโมง)			
10.00-11.30 น.	อบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การสนับสนุนและมีความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน	ผู้เข้ารับการพัฒนารับฟัง บรรยายจากวิทยากร และร่วมกิจกรรมใน หัวข้อ การสนับสนุน และมีความไว้วางใจซึ่ง กันและกัน	VDO, เอกสาร ประกอบการบรรยาย, ใบกิจกรรม/ใบงาน, Power Point, กรณีศึกษา
11.30-13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน		
วันที่ 2 Module 5 การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (2 ชั่วโมง)			
13.00-15.00 น.	อบรมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การใช้ความขัดแย้งในทาง สร้างสรรค์	ผู้เข้ารับการพัฒนารับฟัง บรรยายจากวิทยากร และร่วมกิจกรรมใน หัวข้อ การใช้ความ ขัดแย้งในทาง สร้างสรรค์	VDO, เอกสาร ประกอบการบรรยาย, ใบกิจกรรม/ใบงาน, Power Point, กรณีศึกษา
15.00-15.30 น.	Post-test		
15.30-16.00 น.	พิธีปิดและมอบเกียรติบัตร		
ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาดูงาน 20 ชั่วโมง			
ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาฝึกปฏิบัติงาน 70 ชั่วโมง			

Module 1

เรื่อง การมีเป้าหมายร่วมกัน

ระยะเวลา 25 ชั่วโมง

1. หลักการ

การมีเป้าหมายร่วมกัน คือ การที่สมาชิกภายในทีมหรือองค์กรมีความเข้าใจและยอมรับในเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน ทำให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการตั้งเป้าหมายร่วมกันจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกว่า ลดความขัดแย้ง และกระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการให้ความรู้เรื่อง การวิเคราะห์บริบทและการกำหนดเป้าหมายร่วมของสถานศึกษา การจัดระบบการปฏิบัติงานและการบริหารงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ และการเสริมสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กร

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการมีเป้าหมายร่วมกันในการทำงานเป็นทีม

3. เนื้อหา

หน่วยที่ 1 การวิเคราะห์บริบทและการกำหนดเป้าหมายร่วมของสถานศึกษา

- 1.1 การวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาเพื่อประกอบการกำหนดเป้าหมาย
- 1.2 การกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
- 1.3 การสร้างความเข้าใจและความยอมรับในเป้าหมายร่วมกันของทีม

หน่วยที่ 2 การจัดระบบการปฏิบัติงานและการบริหารงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

- 2.1 การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
- 2.2 การวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนกระบวนการติดตามและ

ประเมินผล

หน่วยที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กร

- 3.1 การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและสร้างแรงจูงใจในทีมในการพัฒนางานอย่าง

ต่อเนื่อง

- 3.2 ปลูกฝังแนวคิด เป้าหมายของทีม คือ เป้าหมายของเรา

4. วิธีการพัฒนา

1. การฝึกอบรม (2.5 ชั่วโมง)

- กิจกรรมการเสริมสร้างความรู้ ทักษะด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน โดยการบรรยายให้ความรู้และร่วมกิจกรรม เกี่ยวกับ

สถานศึกษา	หน่วยที่ 1 การวิเคราะห์บริบทและการกำหนดเป้าหมายร่วมของสถานศึกษา 1.1 การวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาเพื่อประกอบการกำหนดเป้าหมาย 1.2 การกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ
ประสิทธิภาพ	1.3 การสร้างความเข้าใจและความยอมรับในเป้าหมายร่วมกันของทีม หน่วยที่ 2 การจัดระบบการปฏิบัติงานและการบริหารงานเป็นทีมอย่างมี
ดำเนินงาน	2.1 การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและมีส่วนร่วมในการ 2.2 การวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนกระบวนการติดตาม
และประเมินผล	หน่วยที่ 3 การเสริมสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายของ องค์กร
อย่างต่อเนื่อง	3.1 การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและสร้างแรงจูงใจในทีมในการพัฒนางาน 3.2 ปลุกฝังแนวคิด เป้าหมายของทีม คือ เป้าหมายของเรา
	2. การศึกษาดูงาน (5 ชั่วโมง) - การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในด้านการบริหารจัดการ - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรที่มีประสบการณ์ 3. การฝึกปฏิบัติงาน (17.5 ชั่วโมง) - การหาความรู้จากเอกสารวิชาการ - การนำความรู้ที่ได้จากเอกสารวิชาการ การฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน มาประยุกต์ใช้ และเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและทีมงานในด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน
	5. การประเมินผล 1. ประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลังการพัฒนา 2. ประเมินผลจากใบงาน 3. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา

ใบงานที่ 1

การมีเป้าหมายร่วมกัน

คำชี้แจง: ให้ผู้เข้าอบรมตอบคำถามตามประสบการณ์หรือความคิดเห็นของท่าน

1. จากการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาของท่าน จงอธิบายจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาน้อยอย่างละ 2 ประเด็น พร้อมแนวทางในการกำหนดเป้าหมายร่วมให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าว

.....

.....

.....

2. อธิบายกระบวนการและแนวทางที่ท่านจะใช้ในการสร้างความเข้าใจและความยอมรับในเป้าหมายร่วมกันของทีมงานในสถานศึกษา

.....

.....

.....

3. ในฐานะผู้นำทีม หรือผู้มีบทบาทในองค์กร ท่านจะวางระบบการมอบหมายหน้าที่ การวางแผนงาน และการติดตามประเมินผลอย่างไร เพื่อให้เกิดการบริหารงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

.....

.....

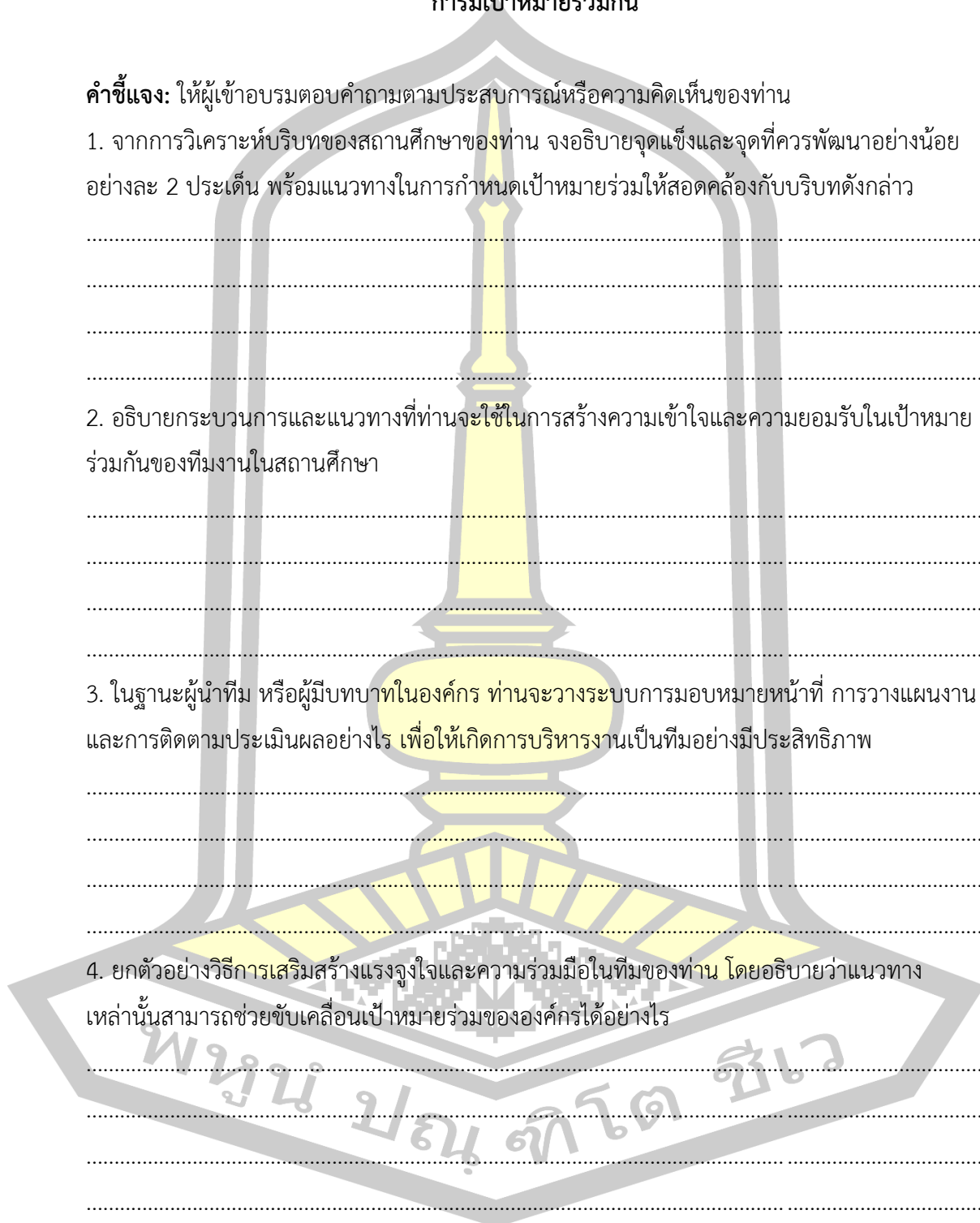
.....

4. ยกตัวอย่างวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือในทีมของท่าน โดยอธิบายว่าแนวทางเหล่านั้นสามารถช่วยขับเคลื่อนเป้าหมายร่วมขององค์กรได้อย่างไร

.....

.....

.....



Module 2

เรื่อง การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

ระยะเวลา 30 ชั่วโมง

1. หลักการ

การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน คือ การที่บุคคลหรือกลุ่มคนเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยการมีส่วนร่วมนี้เกิดขึ้นเมื่อทีมรู้สึกว่าคุณค่า มีเสียงที่สำคัญ รวมถึงมีอำนาจในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร การมีส่วนร่วมนั้นส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และการร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการให้ความรู้เรื่อง การสร้างการตัดสินใจร่วม การใช้ศักยภาพและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างความร่วมมือและพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วม

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในการทำงานเป็นทีม

3. เนื้อหา

หน่วยที่ 1 การสร้างการตัดสินใจร่วม

1.1 การเปิดโอกาสให้ครู แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกระดับ

1.2 จัดให้มีการประชุมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสะท้อนปัญหาและเสนอแนวทางพัฒนาอย่างอิสระ

1.3 การกระจายอำนาจในการวางแผนและตัดสินใจ และส่งเสริมให้มีโอกาสในการกำหนดแนวทางดำเนินงาน

หน่วยที่ 2 การใช้ศักยภาพและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.1 การปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน ให้ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ตามความถนัดหรือความสนใจ

2.2 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเสรี โดยไม่ถูกตัดสินหรือปิดกั้นแนวคิด

หน่วยที่ 3 การสร้างความร่วมมือและพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วม

3.1 การสร้างบรรยากาศการร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดี ร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบและสร้างสรรค์

3.2 การประเมินและสะท้อนความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงกระบวนการมีส่วนร่วมให้ดีขึ้น

4. วิธีการพัฒนา

1. การฝึกอบรม (3 ชั่วโมง)

- กิจกรรมการเสริมสร้างความรู้ ทักษะด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยการบรรยายให้ความรู้และร่วมกิจกรรม เกี่ยวกับ

หน่วยที่ 1 การสร้างการตัดสินใจร่วม

1.1 การเปิดโอกาสให้ครู แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกระดับ

1.2 จัดให้มีการประชุมทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสะท้อนปัญหาและเสนอแนวทางพัฒนาอย่างอิสระ

1.3 การกระจายอำนาจในการวางแผนและตัดสินใจ และส่งเสริมให้มีโอกาสในการกำหนดแนวทางดำเนินงาน

หน่วยที่ 2 การใช้ศักยภาพและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.1 การปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน ให้ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ตามความถนัดหรือความสนใจ

2.2 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเสรี โดยไม่ถูกตัดสินหรือปิดกั้นแนวคิด

หน่วยที่ 3 การสร้างความร่วมมือและพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วม

3.1 การสร้างบรรยากาศการร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดี ร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบและสร้างสรรค์

3.2 การประเมินและสะท้อนความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงกระบวนการมีส่วนร่วมให้ดีขึ้น

2. การศึกษาดูงาน (6 ชั่วโมง)

- การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในด้านการบริหารจัดการ
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรที่มีประสบการณ์

3. การฝึกปฏิบัติงาน (21 ชั่วโมง)

- การหาความรู้จากเอกสารวิชาการ
- การนำความรู้ที่ได้จากเอกสารวิชาการ การฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน มาประยุกต์ใช้และเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและทีมงานในด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

5. การประเมินผล

1. ประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลังการพัฒนา
2. ประเมินผลจากใบงาน
3. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา

ใบงานที่ 2

การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

คำชี้แจง: ให้ผู้เข้าอบรมตอบคำถามตามประสบการณ์หรือความคิดเห็นของท่าน

1. ในสถานศึกษาของท่าน มีแนวทางใดบ้างที่ใช้เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในระดับต่าง ๆ และแนวทางเหล่านั้นส่งผลต่อองค์กรอย่างไร

.....

.....

.....

2. อธิบายการใช้ศักยภาพของครูและบุคลากรในสถานศึกษาของท่าน โดยยกตัวอย่างการแบ่งบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมกับความถนัด หรือการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างไร

.....

.....

.....

3. เสนอแนวทางในการสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในทีม เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหา ร่วมกันอย่างมีระบบและสร้างสรรค์

.....

.....

.....

4. จากประสบการณ์ของท่าน การประเมินและสะท้อนความคิดเห็นของทีมมีความสำคัญอย่างไรในการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วม และท่านจะปรับปรุงแนวทางดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้นได้อย่างไร

.....

.....

.....

Module 3

เรื่อง การติดต่อสื่อสาร

ระยะเวลา 10 ชั่วโมง

1. หลักการ

การติดต่อสื่อสาร คือ การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ หรือความหมายระหว่างกัน โดยเน้นที่การสร้างความเข้าใจร่วมกันและการมีส่วนร่วมในการสนทนา การติดต่อสื่อสารสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในสถานการณ์ทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงในบริบทที่มีความเสี่ยงสูง ซึ่งมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ทั้งในด้านส่วนตัวและด้านการทำงาน

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการให้ความรู้เรื่อง การพัฒนาระบบและทักษะการสื่อสาร และการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาทีม

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการติดต่อสื่อสารในการทำงานเป็นทีม

3. เนื้อหา

หน่วยที่ 1 การพัฒนาระบบและทักษะการสื่อสาร

- 1.1 สร้างระบบการสื่อสารภายในทีมอย่างชัดเจน มีระบบ คลอบคลุม และมีประสิทธิภาพ
- 1.2 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น
- 1.3 การพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ในเชิงสร้างสรรค์

- 1.4 สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดเผย โปร่งใส และตรวจสอบได้

หน่วยที่ 2 การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาทีม

- 2.1 ส่งเสริมการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม กระตุ้นกระบวนการตัดสินใจ สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานของทีม
- 2.2 การเปิดโอกาสให้ครูทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ พร้อมทั้งเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 2.3 การสะท้อนความคิดเห็นหลังเสร็จภารกิจเพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานของทีมงาน

4. วิธีการพัฒนา

1. การฝึกอบรม (1 ชั่วโมง)

- กิจกรรมการเสริมสร้างความรู้ ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร โดยการบรรยายให้ความรู้ และร่วมกิจกรรม เกี่ยวกับ

หน่วยที่ 1 การพัฒนาระบบและทักษะการสื่อสาร

1.1 สร้างระบบการสื่อสารภายในทีมอย่างชัดเจน มีระบบ คลอบคลุม และมีประสิทธิภาพ

1.2 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น

1.3 การพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ในเชิงสร้างสรรค์

1.4 สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดเผย โปร่งใส และตรวจสอบได้

หน่วยที่ 2 การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาทีม

2.1 ส่งเสริมการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม กระตุ้นกระบวนการตัดสินใจ สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานของทีม

2.2 การเปิดโอกาสให้ครูทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ พร้อมทั้งเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.3 การสะท้อนความคิดเห็นหลังเสร็จภารกิจเพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานของ ทีม

2. การศึกษาดูงาน (2 ชั่วโมง)

- การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในด้านการบริหารจัดการ
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรที่มีประสบการณ์

3. การฝึกปฏิบัติงาน (7 ชั่วโมง)

- การหาความรู้จากเอกสารวิชาการ
- การนำความรู้ที่ได้จากเอกสารวิชาการ การฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน มาประยุกต์ใช้

และเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและทีมงานในด้านการติดต่อสื่อสาร

5. การประเมินผล

1. ประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลังการพัฒนา

2. ประเมินผลจากใบงาน

3. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา

พินิจ บณุกิจโต ชีเว

ใบงานที่ 3

การติดต่อสื่อสาร

คำชี้แจง: ให้ผู้เข้าอบรมตอบคำถามตามประสบการณ์หรือความคิดเห็นของท่าน

1. ในสถานศึกษาของท่าน มีระบบการสื่อสารภายในทีมงานอย่างไร ระบบนั้นมีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ และท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

2. อธิบายถึงบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนการสื่อสารภายในองค์กรของท่าน พร้อมยกตัวอย่างการนำไปใช้ที่เห็นผลจริง

3. จากประสบการณ์ของท่าน การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมสามารถสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของในงานของทีมได้อย่างไร

4. หลังจากการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ในทีม ท่านมีแนวทางหรือรูปแบบการสะท้อนความคิดเห็นอย่างไร และแนวทางนั้นช่วยพัฒนาการทำงานของทีมงานได้อย่างไร

Module 4

เรื่อง การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ระยะเวลา 15 ชั่วโมง

1. หลักการ

การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน คือ การสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยที่ทั้งสองฝ่ายสามารถแบ่งปันความรู้สึก ความคิด และปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา การสนับสนุนในที่นี้อาจหมายถึงการช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำในการทำงาน การแก้ไขปัญหา หรือแม้กระทั่งการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ในขณะที่ความไว้วางใจนั้นเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ภาพที่ดีและยั่งยืน

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการให้ความรู้เรื่อง การเปิดใจยอมรับความแตกต่าง และการสร้างสัมพันธ์ สนับสนุน และส่งต่อพลังบวก

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานเป็นทีม

3. เนื้อหา

หน่วยที่ 1 การเปิดใจยอมรับความแตกต่าง

1.1 การสร้างบรรยากาศให้ครูสามารถพูดคุย แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย

1.2 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือแนวทางการทำงาน และการให้คำปรึกษาอย่างจริงใจบนพื้นฐานการเคารพซึ่งกันและกัน

1.3 การยอมรับความแตกต่างทางความคิด เปิดใจต่อมุมมองที่หลากหลาย และพร้อมหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน

หน่วยที่ 2 การสร้างสัมพันธ์ สนับสนุน และส่งต่อพลังบวก

2.1 การสร้างวัฒนธรรมการให้กำลังใจและชื่นชมกันอย่างสม่ำเสมอ

2.2 การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ส่วนตัวและการจัดกิจกรรมสันทนการร่วมกัน

4. วิธีการพัฒนา

1. การฝึกอบรม (1.5 ชั่วโมง)

- กิจกรรมการเสริมสร้างความรู้ ทักษะด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยการบรรยายให้ความรู้และร่วมกิจกรรม เกี่ยวกับ

หน่วยที่ 1 การเปิดใจยอมรับความแตกต่าง

1.1 การสร้างบรรยากาศให้ครูสามารถพูดคุย แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย

1.2 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือแนวทางการทำงาน และการให้คำปรึกษาอย่างจริงจังบนพื้นฐานการเคารพซึ่งกันและกัน

1.3 การยอมรับความแตกต่างทางความคิด เปิดใจต่อมุมมองที่หลากหลาย และพร้อมหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน

หน่วยที่ 2 การสร้างสัมพันธ์ สนับสนุน และส่งต่อพลังบวก

2.1 การสร้างวัฒนธรรมการให้กำลังใจและชื่นชมกันอย่างสม่ำเสมอ

2.2 การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ส่วนตัวและการจัดกิจกรรมสันถวนการร่วมกัน

2. การศึกษาดูงาน (3 ชั่วโมง)

- การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในด้านการบริหารจัดการ
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรที่มีประสบการณ์

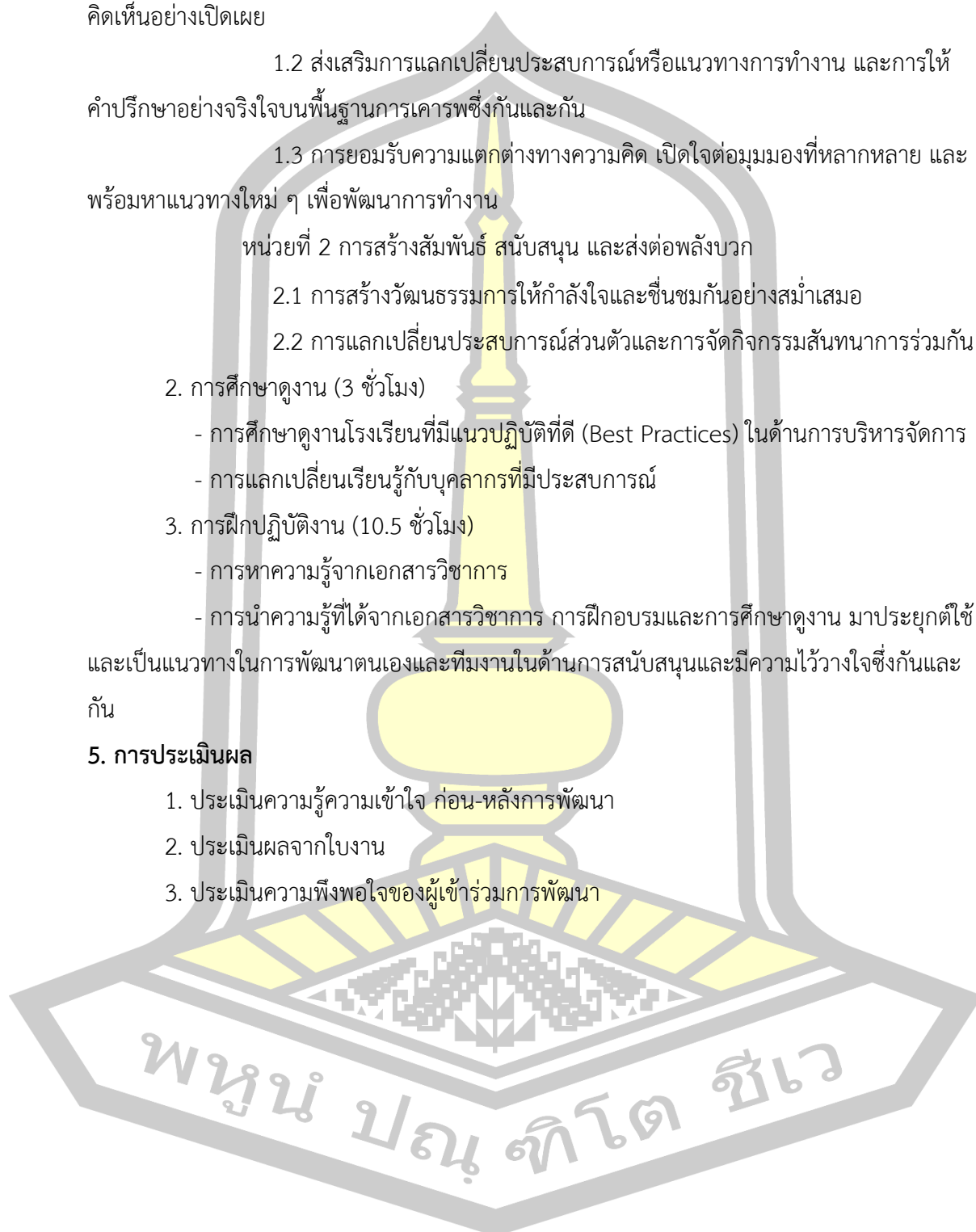
3. การฝึกปฏิบัติงาน (10.5 ชั่วโมง)

- การหาความรู้จากเอกสารวิชาการ
- การนำความรู้ที่ได้จากเอกสารวิชาการ การฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน มาประยุกต์ใช้

และเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและทีมงานในด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

5. การประเมินผล

1. ประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลังการพัฒนา
2. ประเมินผลจากใบงาน
3. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา



ใบงานที่ 4

การสนับสนุนและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

คำชี้แจง: ให้ผู้เข้าอบรมตอบคำถามตามประสบการณ์หรือความคิดเห็นของท่าน

1. จากประสบการณ์ของท่าน การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมพูดคุย แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยส่งผลต่อความสัมพันธ์ในทีมอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางในการให้คำปรึกษาหรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในทีมอย่างไร และแนวทางนั้นช่วยสร้างความไว้วางใจในทีมได้อย่างไร

.....

.....

.....

3. ความแตกต่างทางความคิดเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการทำงานเป็นทีม ท่านมีวิธีการจัดการกับความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างไร เพื่อรักษาความร่วมมือและความไว้วางใจภายในทีม

.....

.....

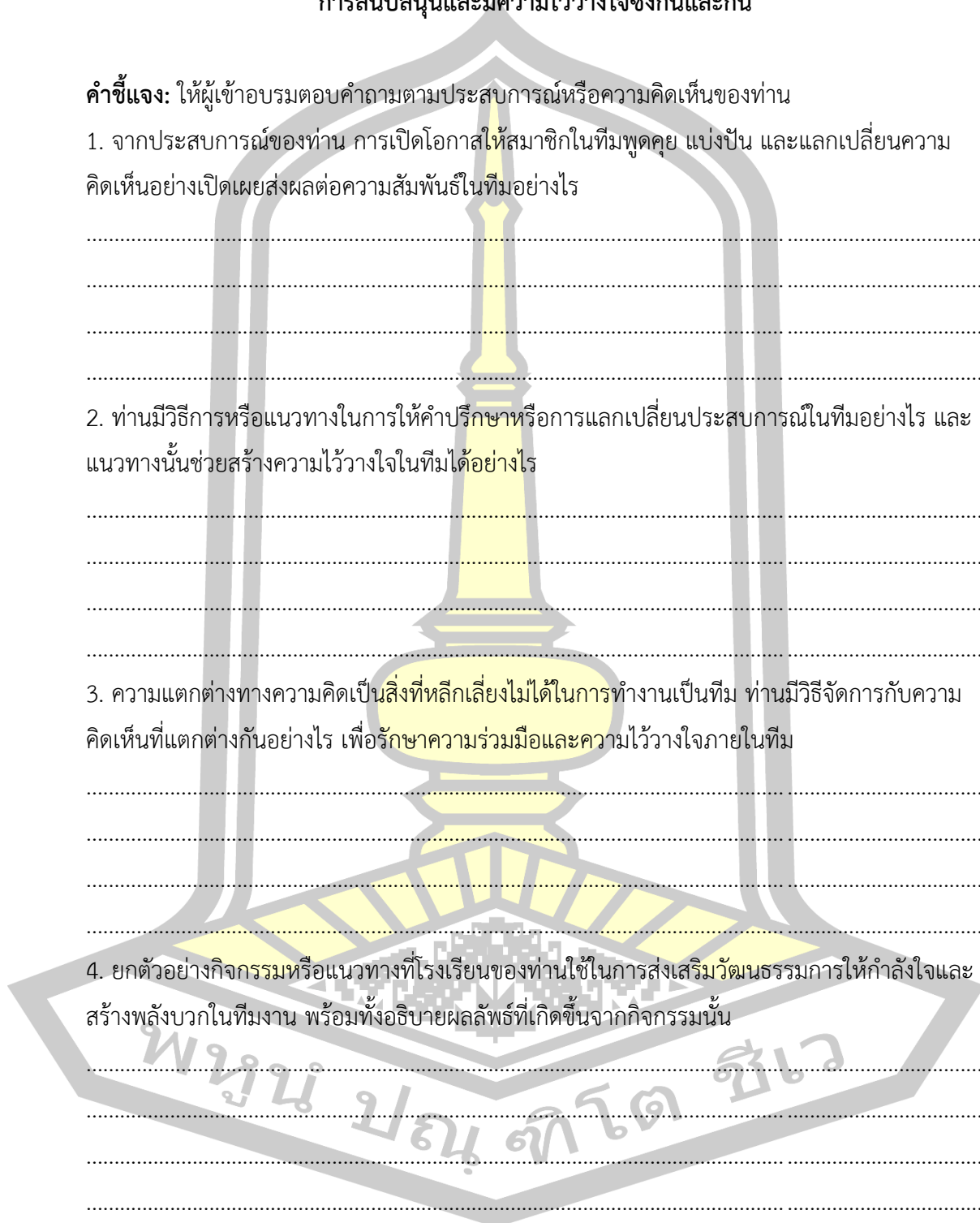
.....

4. ยกตัวอย่างกิจกรรมหรือแนวทางที่โรงเรียนของท่านใช้ในการส่งเสริมวัฒนธรรมการให้กำลังใจและสร้างพลังบวกในทีมงาน พร้อมทั้งอธิบายผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมนั้น

.....

.....

.....



Module 5

เรื่อง การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

ระยะเวลา 20 ชั่วโมง

1. หลักการ

การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ คือ การทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพื่อค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของทุกฝ่าย โดยที่ยังรักษาความสัมพันธ์ที่ดี และสร้างแนวทางที่ช่วยให้เกิดการเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ โดยไม่ถูกตัดสินในทันที และมีการตั้งกฎเกณฑ์ที่สนับสนุนการสร้างสรรค์

เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการให้ความรู้เรื่อง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ และการบริหารความขัดแย้งและพัฒนาทักษะทีมอย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ในการทำงานเป็นทีม

3. เนื้อหา

หน่วยที่ 1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์

1.1 การทำงานร่วมกันค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อเป้าหมายร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

1.2 การเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลายในการพัฒนา

1.3 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ

หน่วยที่ 2 การบริหารความขัดแย้งและพัฒนาทักษะทีมอย่างยั่งยืน

2.1 การยึดหลักการเบี่ยงและข้อเท็จจริงในการจัดการความขัดแย้ง

2.2 การตั้งกฎเกณฑ์การทำงานร่วมกันที่ชัดเจนและยุติธรรม

2.3 การใช้กิจกรรมกลุ่มเสริมสร้างทักษะการร่วมมือและจัดการความขัดแย้ง

4. วิธีการพัฒนา

1. การฝึกอบรม (2 ชั่วโมง)

- กิจกรรมการเสริมสร้างความรู้ ทักษะด้านการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ โดยการบรรยายให้ความรู้และร่วมกิจกรรม เกี่ยวกับ

หน่วยที่ 1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์

1.1 การทำงานร่วมกันค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อเป้าหมายร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

1.2 การเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย
ในการพัฒนา

1.3 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่าง
อิสระ

หน่วยที่ 2 การบริหารความขัดแย้งและพัฒนาทักษะที่มียั่งยืน

2.1 การยึดหลักการเบี่ยงและข้อเท็จจริงในการจัดการความขัดแย้ง

2.2 การตั้งกฎเกณฑ์การทำงานร่วมกันที่ชัดเจนและยุติธรรม

2.3 การใช้กิจกรรมกลุ่มเสริมสร้างทักษะการร่วมมือและจัดการความขัดแย้ง

2. การศึกษาดูงาน (4 ชั่วโมง)

- การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในด้านการ

บริหารจัดการ

- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรที่มีประสบการณ์

3. การฝึกปฏิบัติงาน (14 ชั่วโมง)

- การหาความรู้จากเอกสารวิชาการ

- การนำความรู้ที่ได้จากเอกสารวิชาการ การฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน มา

ประยุกต์ใช้และเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและทีมงานในด้านการสนับสนุนและมีความไว้วางใจ
ซึ่งกันและกัน

5. การประเมินผล

1. ประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลังการพัฒนา

2. ประเมินผลจากใบงาน

3. ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา



ใบงานที่ 5

การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

คำชี้แจง: ให้ผู้เข้าอบรมตอบคำถามตามประสบการณ์หรือความคิดเห็นของท่าน

1. จากประสบการณ์ของท่าน การทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์เพื่อค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้นมีองค์ประกอบสำคัญอะไรบ้าง

.....

.....

.....

2. ความขัดแย้งสามารถเป็นโอกาสในการพัฒนาได้อย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านมีวิธีการใดในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทีม และผลของการดำเนินการนั้นเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

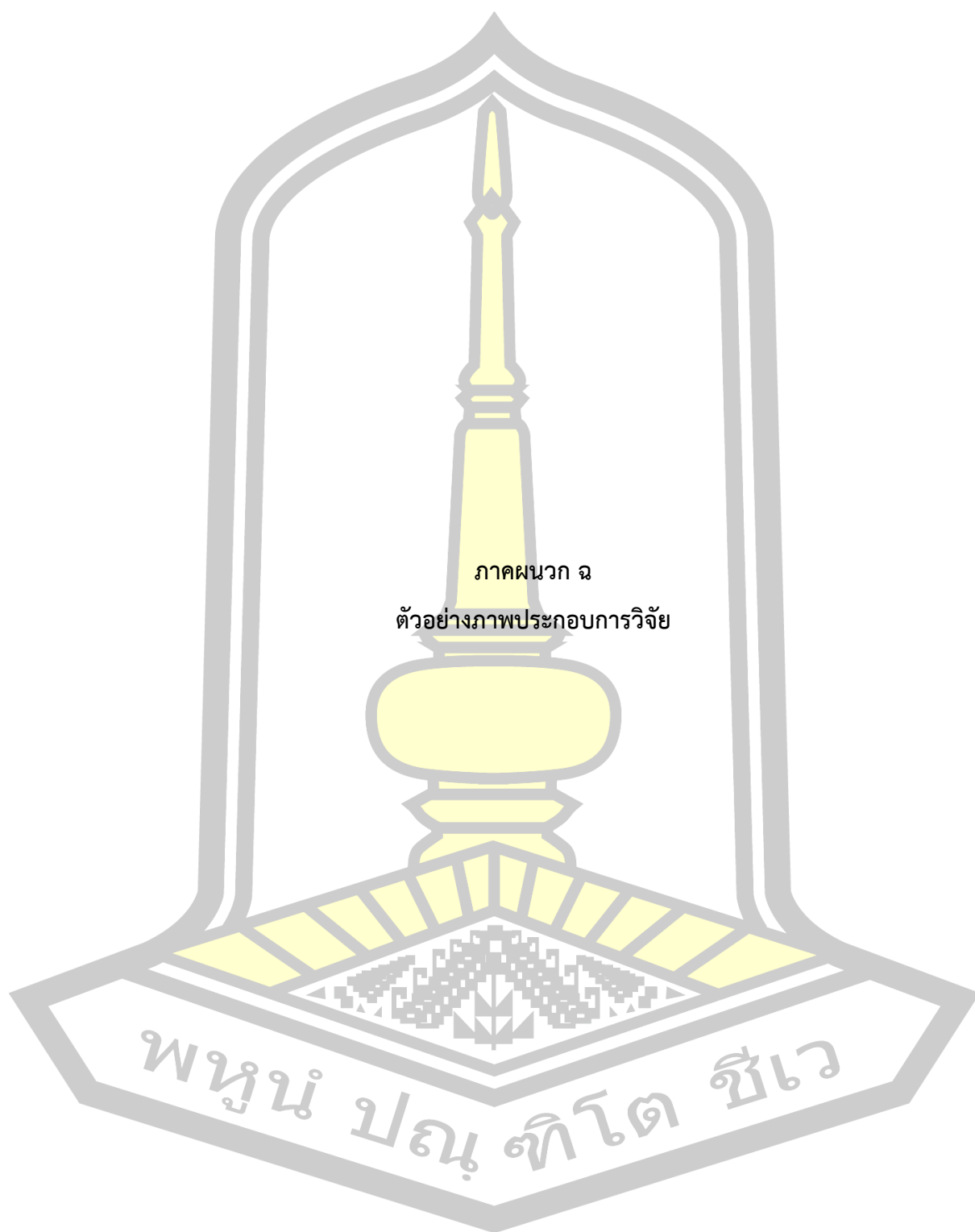
4. อธิบายแนวทางหรือกิจกรรมที่ท่านใช้ในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพในทีม พร้อมทั้งการจัดการเมื่อเกิดความขัดแย้ง

.....

.....

.....

พจน ภาณุ ภิโต ชิว

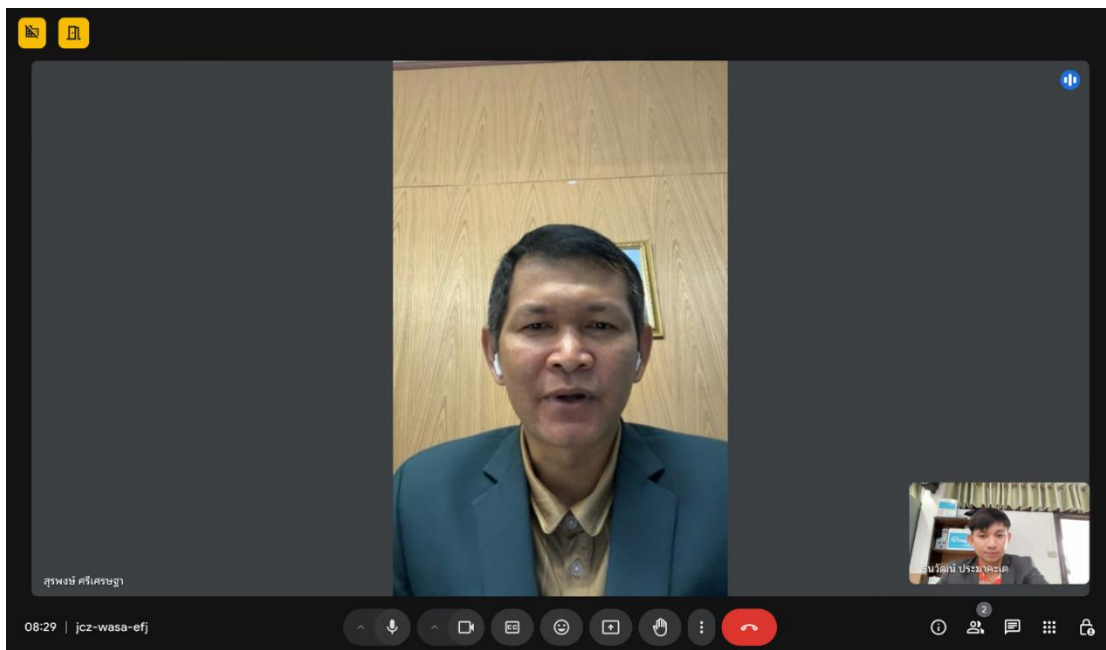


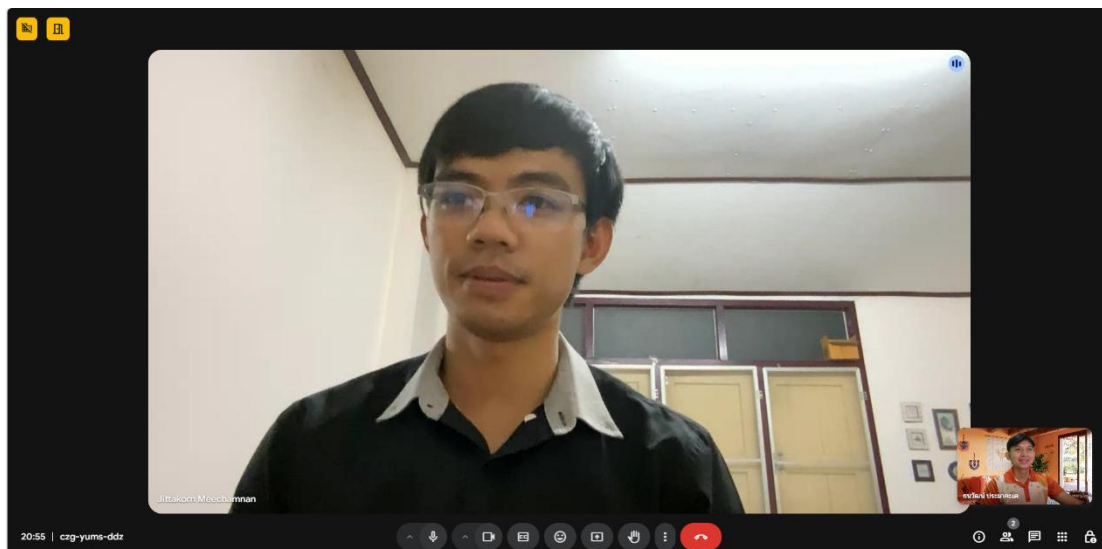
การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีม



การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูของสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)







การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นายธนวัฒน์ ประมาคะเต
วันเกิด วันที่ 24 มีนาคม 2540
สถานที่เกิด จังหวัดมหาสารคาม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 97 หมู่ที่ 4 ตำบลคงใหญ่ อำเภอนวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม 44120
ตำแหน่งหน้าที่การงาน ครู คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน 303 หมู่ที่ 25 ตำบลหนองแสง อำเภอนวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม 44120
ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2557 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนนวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม
พ.ศ. 2563 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2568 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทัต ชีเว