การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

วิทยานิพนธ์

ของ

ฉลาด ปัสสาสัย

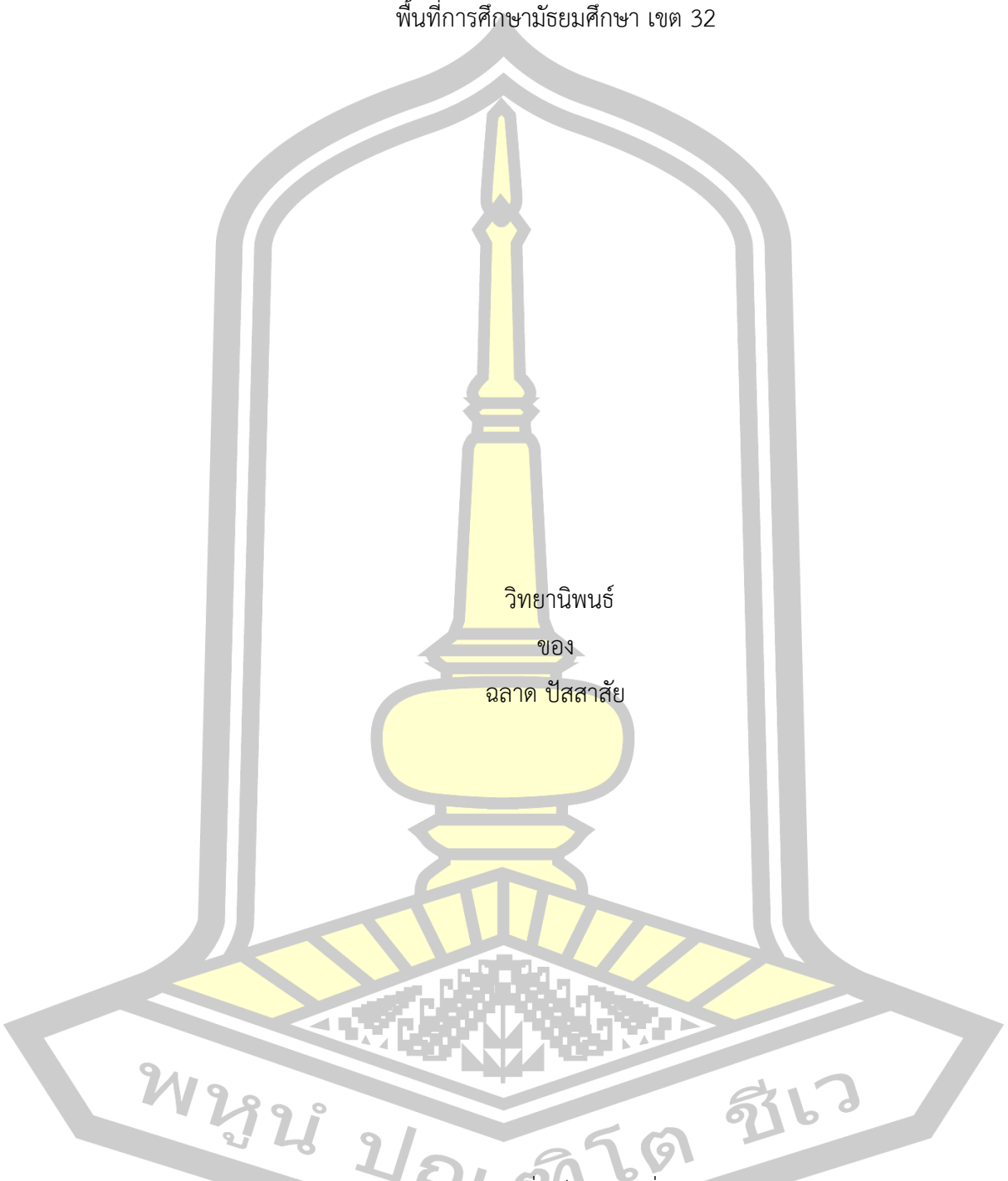
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

มีนาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32



วิทยานิพนธ์

ของ

ฉลาด ปัสสาสัย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

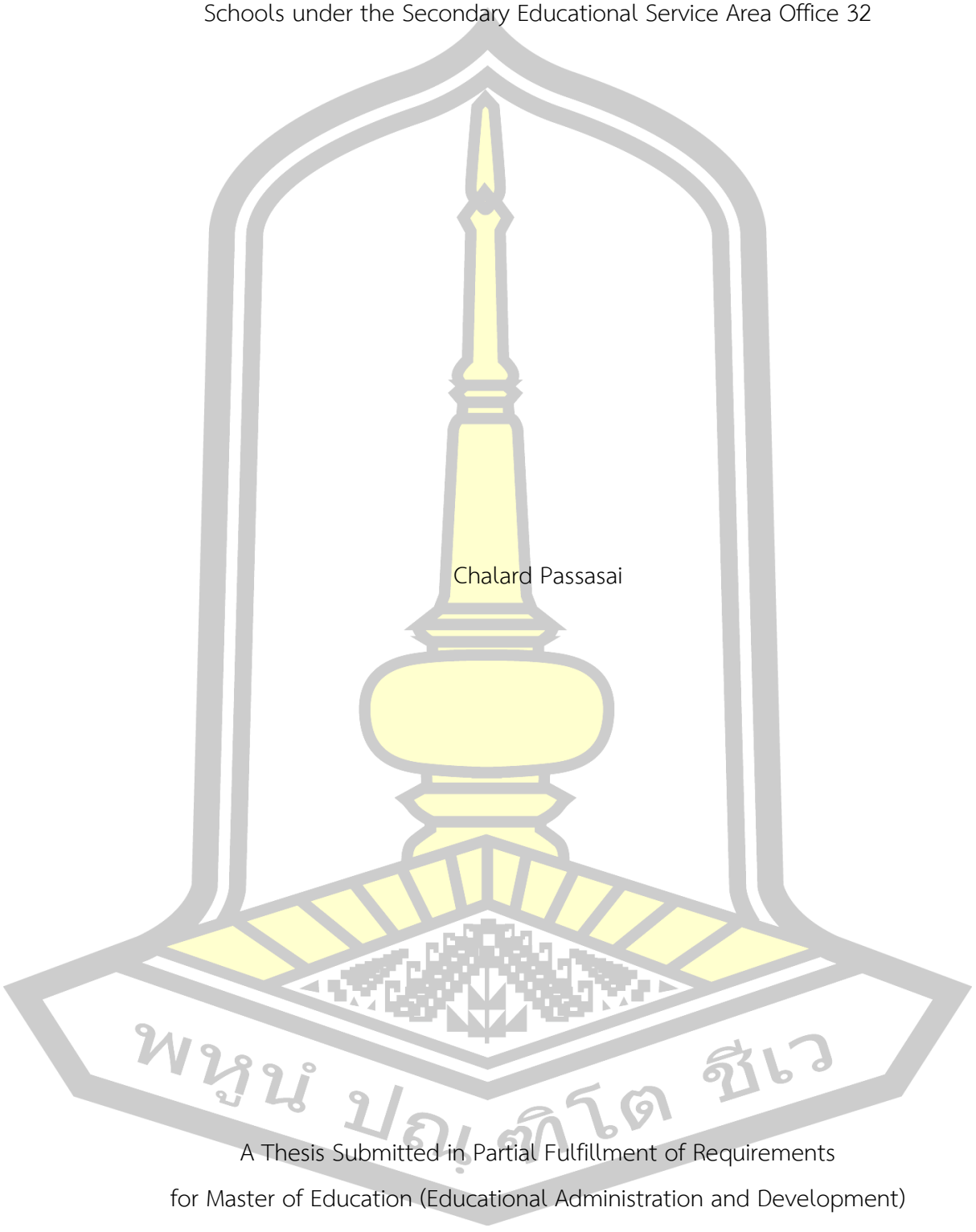
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

มีนาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Developing the Teamwork Capacity Efficiency Enhance Program for Teachers in Schools under the Secondary Educational Service Area Office 32

Chalard Passasai



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements

for Master of Education (Educational Administration and Development)

March 2020

Copyright of Mahasarakham University

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายฉลาด ปัสสาสัย แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อ. สุรเชต น้อยฤทธิ์)

.....กรรมการ
(รศ. ดร. ธรินธร นามวรรณ)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

พหุน ปญฺ ฑิโต สีเว

ชื่อเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ผู้วิจัย ฉลาด ปัสสาสัย

อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ สุรเชต น้อยฤทธิ์

ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต **สาขาวิชา** การบริหารและพัฒนาการศึกษา

มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม **ปีที่พิมพ์** 2563

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32ซึ่งการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู แล้วประเมินความเหมาะสมโดย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 360 คน และ 3) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน และประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีองค์ประกอบ 5 ด้าน และ 24 ตัวชี้วัด และผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

2. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้ผล คือ ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ด้านการให้

ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตาม และสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้ผลคือ ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และด้านการแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตาม ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลายมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 32 เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย คือ ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

3. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยการสังเคราะห์และสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการสังเคราะห์ ผลการผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In–depth) วิธีการพัฒนาประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การประชุม สัมมนา การศึกษาด้วยตนเองพี่เลี้ยงสอนงาน

ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนา และการวัดและประเมินผล ได้ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : การทำงานเป็นทีม, สมรรถนะ, โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะ

TITLE Developing the Teamwork Capacity Efficiency Enhance Program for Teachers in Schools under the Secondary Educational Service Area Office 32

AUTHOR Chalard Passasai

ADVISORS Surachet Noirid , Ed.D.

DEGREE Master of Education **MAJOR** Educational Administration and Development

UNIVERSITY Mahasarakham University **YEAR** 2020

ABSTRACT

This research aims to;1) to study about compositions and indicators in teamwork capacity for teachers in Primary Educational Service Area Office 32 2) to study about the present and the ideal condition of teamwork capacity for teachers in Primary Educational Service Area Office 32 3) to develop teamwork capacity efficiency program for teachers in Primary Educational Service Area Office 32 and this research is divided into 3 parts; 1) to study about compositions and indicators in teamwork capacity of teachers and evaluated by 7 experts. 2) To study about the present and the ideal condition of teamwork capacity for teachers in Primary Educational Service Area Office 32 by asking from 360 teacher samples in Primary Educational Service Area Office 32 in 2559 academic year. 3) To develop teamwork capacity efficiency programs development strategies in Primary Educational Service Area Office 32 by using in-depth interview from 7 experts. The equipment for data collections are interview, questionnaire and evaluation. The statistics for data evaluation are mean, percentage and standard deviation. The research results;

1. The compositions and indicators in teamwork capacity for teachers in Primary Educational Service Area Office 32 are divided into 5 parts and 24 indicators. The perspective of the evaluations from the experts are at ‘good’ and ‘the best’

level.

2. The perspective of the present condition of teamwork capacity for teachers in Primary Educational Service Area Office 32 are at 'the moderate' level and considered in each term from 3 descending order; teammate encouragement, participation and teammate support and leader or follower role-playing. The perspective of the desirable condition of teamwork capacity for teachers in Primary Educational Service Area Office 32 are at 'the best' level and considered in each term from 3 descending order; taking part with others in successful learning development, participation and teammate support and encouragement, leader or follower role-playing and social or situation variety adaptation.

The analysis result of teamwork capacity developing needs for teachers in Primary Educational Service Area Office 32 are ordered from descending order; taking part with others in successful learning development, self-adapting with others or any situations, leader or supporter role performance, participation or support and teammate encouragement.

3. To develop teamwork capacity efficiency programs development strategies in Primary Educational Service Area Office 32. And the in-depth interview evaluations of teamwork capacity development for teachers in Primary Educational Service Area Office 32 are composed of academic training, meeting, seminar and partner.

The perspective of teamwork capacity efficiency program for teachers in Primary Educational Service Area Office 32. The compositions of teamwork capacity efficiency program for teachers are principles, objectives, contents, developing activities, evaluation and the perspective of teamwork capacity efficiency program for teachers in Primary Educational Service Area Office 32 is at "the best" level.

Keyword : Teamwork, Efficiency Enhance Program, Efficiency

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้ให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร้องต่างๆในงาน ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอกราบชองพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรินธร นามวรรณ ผศ.ดร.จำเนียร พลหาญ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษา ปรับปรุงแก้ไขในการสอบวิทยานิพนธ์จนสำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จำเนียร พลหาญ นายชาตรี อัครสุขบุตร นายสุรธี เคลือบคนโท นายสรายุทธ เสลารักษ์ ดร.แสน แหวนวงศ์ นายประสงค์ โสมรัตนานนท์ ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการยืนยันองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธัชชัย จิตรนันท์ ดร.ฐิตาภรณ์ เวียงวิเศษ นางยุพาวดี พิมพ์ลา นายจิระพงษ์ วัชเรนทร์วงศ์ นายปัณณทัต วิวัตรชัย ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของข้อคำถาม

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนนางรอง นักเรียนตลอดจนผู้ปกครองทุกท่านที่ได้ให้กำลังใจการทำงานครั้งนี้ จนงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ นายสมพาน ปัสสาสัย นางสวาท ปัสสาสัย นางสาวเสาวรีย์ แสงจันทร์ นายคัด แสงจันทร์ นางย้อย แสงจันทร์ ญาติพี่น้องทุกคน ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเป็นอย่างดี คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอยกเป็นเครื่องบูชาสำหรับพระคุณของบุพการี บูรพาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่มีส่วนสนับสนุนจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดี

ฉลาด ปัสสาสัย

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ฉ

กิตติกรรมประกาศ ..... ช

สารบัญ ..... ฌ

สารบัญตาราง ..... ฎ

สารบัญภาพประกอบ ..... ฑ

บทที่ 1 บทนำ 1

ภูมิหลัง 1

คำถามของการวิจัย 3

ความมุ่งหมายของการวิจัย 3

ความสำคัญของการวิจัย 4

ขอบเขตของการวิจัย 4

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย 6

นิยามศัพท์เฉพาะ 7

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 10

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม 10

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาครู 27

โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม 39

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 47

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 51

1. งานวิจัยในประเทศ 51

2. งานวิจัยต่างประเทศ 54
บทที่ 3 วิธีดำเนินการ 56
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู 58
ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 61
ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 66
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล 70
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 70
ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 70
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 102
ความมุ่งหมายของการวิจัย 102
สรุปผล 102
อภิปรายผล 103
ข้อเสนอแนะ 108
บรรณานุกรม 109
ภาคผนวก 118
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 119
ภาคผนวก ข การหาคุณภาพเครื่องมือ 151
ภาคผนวก ค โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 159
ประวัติผู้เขียน 218

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม 18

ตาราง 2 การสังเคราะห์วิธีการพัฒนาบุคลากรครู 32

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม 42

ตาราง 4 ข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 32 49

ตาราง 5 แสดงจำนวนประชากรและการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในระยะที่ 2 64

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 32 71

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 72

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 73

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลายของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 73

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 74

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 74

ตาราง 12 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม 75

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 32 รายด้าน 76

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา บุรีรัมย์ เขต 32 แยกของด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน 77

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 32 แยกของด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน 78

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 32 แยกของด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย 79

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 32 แยกของด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม 80

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 82

ตาราง 19 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม รายด้าน 83

ตาราง 20 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ด้านการการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน 84

ตาราง 21 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน 85

ตาราง 22 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย 86

ตาราง 23 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม 87

ตาราง 24 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 88

ตาราง 25 เนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 94

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 99

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว

สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีสำหรับยกร่างพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 7

ภาพประกอบ 2 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการและผลที่คาดหวัง 57

ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 93

ภาพประกอบ 4 กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม 96

ภาพประกอบ 5 การวิเคราะห์เนื้อหาแต่ละ Module เพื่อสร้างใบความรู้และใบกิจกรรม 98

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

องค์กรทุกองค์กรเป็นหน่วยงานทางสังคมอย่างหนึ่ง ที่เกิดขึ้นจากระบบความร่วมมือของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งได้กำหนดและยอมรับในสังคมอย่างมีระบบแบบแผน มีอาณาเขตสัมพันธ์เฉพาะตัว และมีกรรมวิธีที่จะเสริมสร้าง บำรุงรักษาทรัพยากรบุคคลรวมทั้งทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้สมาชิกขององค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างบรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ และมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ในยุคสมัยปัจจุบันความสำเร็จขององค์กรนอกจากขึ้นอยู่กับความสามารถและภาวะผู้นำของผู้บริหารแล้ว ยังขึ้นอยู่กับสมาชิกขององค์กรทุกคน องค์กรหรือหน่วยงานต่างมีภารกิจมากมายที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ ความสำเร็จของงานต่างๆนั้น แนวทางหนึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยในการทำงานเป็นทีมและถือเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการสร้างความเข้าใจร่วมกันในการทำงานเป็นทีม (เนตรพัณณา ยาวิราช, 2547) จากการศึกษาเอกสารรายงานการวิจัย พบว่า การดำเนินงานภายในองค์กร ถ้าบุคลากรปราศจากความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม ก็อาจทำให้องค์การนั้นขาดความ เจริญก้าวหน้า จึงจำเป็นที่จะต้องมีการประสานงานกันอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นองค์การใดก็ตาม เพราะ นอกจากความคุ้นเคยในระบบงานแล้ว ความสัมพันธ์กันดีระหว่างบุคลากรด้วยกันนับว่าเป็นสิ่ง สำคัญและจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสาร ระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยี จนละเลยบุคลากรภายในองค์การ ผนวกกับบุคลากรมีค่านิยมแบบปัจเจกชนนิยม ที่ให้ความสำคัญกับตนเองและความเป็นส่วนตัว ทำให้ไม่ได้พัฒนาทักษะการอยู่ร่วมกัน การช่วยเหลือกัน การพึ่งพาอาศัยกันในการทำงาน และการทำงานเป็นทีม เพราะไม่มีงานใด ที่สามารถทำให้สำเร็จด้วยคนๆ เดียวได้จำเป็นต้องพึ่งพาคณะบุคคลหรือทีมงานที่เกี่ยวข้อง (นพภัสสร โกสินทรจิตต์, 2548) การบริหารงานขององค์กรที่กำลังได้รับความนิยมและนำมาปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายทั้งในองค์การของรัฐและเอกชน คือ การบริหารงานโดยยึดหลักการทำงานร่วมกันเป็นทีม สร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง โดยเน้นให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของกระบวนการในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (ศรีศักดิ์ ศูนย์โศรก, 2550) เนื่องจากการทำงานเป็นทีมมักจะทำออกมาได้ดีกว่าการทำงานคนเดียว เมื่อทีมทำงานได้ดี ผลลัพธ์ที่ได้ก็จะมีประสิทธิภาพสูง พลังในการทำงานร่วมกันเกิดจากการรวมทักษะที่มีความแตกต่างกันจากหลากหลาย ประสบการณ์และแรงจูงใจของสมาชิกในทีมทำให้ทีมสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ ที่มีความซับซ้อนได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น ทีมที่มีประสิทธิผลจะสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น ดำเนินการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์มากขึ้นกว่ากลุ่มคนที่มีทักษะและความสามารถสูงแต่ต่างคนต่างทำงาน (ไพโรจน์ บาลัน, 2551)

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่จะต้องประสานความร่วมมือร่วมใจทำงานเป็นทีม ของผู้บริหารและครู จะต้องประสานความร่วมมือร่วมใจ การทุ่มเทกำลังในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสมรรถนะหนึ่งที่สำคัญในการทำงาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย โดยจำแนกเป็น 2 ส่วนได้แก่ 1) สมรรถนะหลักประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (ServiceMind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน สำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้การปฏิบัติภารกิจได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย 20 สมรรถนะ ซึ่งการพัฒนาระบบข้าราชการปัจจุบันมุ่งเน้นการพัฒนาโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และการพัฒนาขีดความสามารถ (Capability) เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ใช้ความรู้ (Knowledge Worker) ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) การกำหนดสมรรถนะครู ทั้งสมรรถนะหลัก (Core Completency) และสมรรถนะประจำสายงาน (Function Completency) มีความสำคัญ เนื่องจากสมรรถนะเป็นความสามารถของบุคคล ในด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการ ปฏิบัติงานในตำแหน่งให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะหลักของครูที่สำคัญ ด้านหนึ่งคือ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นสมรรถนะหนึ่งที่สำคัญในการทำงาน โดยเฉพาะการทำงานร่วมกันของครู ซึ่งระบุในสมรรถนะที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพร) กำหนดให้สมรรถนะการทำงานเป็นทีม เป็นสมรรถนะหลักของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเช่นเดียวกัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) โดยสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คือ การให้ความร่วมมือช่วยเหลือและ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือ สถานการณ์ที่หลากหลาย การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นใน การพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุ ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ครูจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน และนอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำคู่มือการประเมินสมรรถนะครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ เป็นการดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการภายใต้โครงการไทยเข้มแข็ง ในเรื่องของการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ กิจกรรมจัดระบบพัฒนาครูเชิงคุณภาพเพื่อการพัฒนาครูรายบุคคล โดยการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนนั้น ครูผู้สอนจะเป็นผู้ทำการประเมินตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์ในการประเมิน เพื่อประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดกรอบการพัฒนาสมรรถนะครูตามนโยบายพัฒนาครูทั้งระบบ

นอกจากการทำงานเป็นทีมจะเป็นสมรรถนะสำคัญในการปฏิบัติงานของครู และมีการประเมินสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำคู่มือพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ โดยในสมรรถนะการทำงานเป็นทีมมีอุปสรรคในการพัฒนา คือ การขาดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ ขาดทักษะในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม มีความต้องการ

จะทำงานด้วยตนเองมากกว่าทำงานเป็นกลุ่ม หน่วยงานมีวัฒนธรรมของหน่วยงานที่เน้นการทำงานส่วนบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) จากการศึกษาข้อมูลดังกล่าวนำมาสู่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ครู จำนวน 10 คน จาก 10 โรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เกี่ยวกับอุปสรรคของการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ซึ่งสรุปได้ว่าอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม คือ 1) อุปสรรคที่เกิดจากหัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม อันเกิดจากการขาดการวางแผนงานหรือแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน ไม่มีการแบ่งงานหรือกระจายงานอย่างเหมาะสม สั่งการไม่ชัดเจนหรือเปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อยครั้ง ขาดการสนับสนุนหรือสร้างแรงจูงใจที่ดีแก่ทีมงานขาดการสอนงาน การให้แนวทางหรือการฝึกอบรมที่จำเป็นแก่ทีมงาน ขาดการติดตามงานหรือการประเมินผลงาน ใช้อำนาจเผด็จการมากเกินไป ไม่ฟังคนอื่น ขาดคุณธรรมและความยุติธรรมการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญแก่ผลของงานมากเกินไป จนลืมนึกถึงความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน 2) อุปสรรคที่เกิดจากสมาชิกทีม อันเกิดจากการขาดความร่วมมือร่วมใจกัน หรือมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่ตระหนักถึงการวางแผนงาน หรือ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน รับคำสั่งโดยไม่มีการทบทวนให้แน่ชัด ไม่สอบถามเมื่อมีข้อสงสัย ปฏิบัติงานโดยไม่เป็นไปตามลำดับขั้นตอนก่อน-หลัง ขาดความรู้ความชำนาญหรือขาดผู้เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ ไม่รู้กำหนดเวลางานว่าให้แล้วเสร็จเมื่อใด ขาดการสอนงานกันเองหรือไม่พยายามเพิ่มพูนความรู้ภายในทีม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม

จากแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญและ สภาพปัญหา ของการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักประกอบด้วย 5 สมรรถนะ การพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม เป็นแนวคิดที่สำคัญที่จะพัฒนาครู ให้สามารถทำงานร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิผล ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เพื่อพัฒนาให้ครูในสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีคำถามดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีองค์ประกอบและตัวชี้วัดอะไรบ้าง
2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เป็นอย่างไร
3. โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ เป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

วิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ได้ทราบถึงองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

2. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพอันพึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

3. ได้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา

1.1 องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

1.1.1 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

1.1.1.1 ความร่วมมือในการตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

1.1.1.2 ความร่วมมือในการวางแผนการทำงานร่วมกับผู้อื่น

1.1.1.3 ความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับผู้อื่นตามที่มอบหมาย

1.1.1.4 ความร่วมมือในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้อื่น

1.1.1.5 การให้คำแนะนำในการดำเนินงาน

1.1.1.6 การช่วยเหลือในการแก้ปัญหา

1.1.1.7 การสนับสนุน ส่งเสริม เพื่อให้งานสู่เป้าหมายอย่างรวดเร็ว

1.1.2 การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน

1.1.2.1 การยกย่อง ชมเชย เพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้ดี

1.1.2.2 ยอมรับในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานได้ดี

1.1.2.3 ให้ความสนใจ ยิ้มแย้ม ทักทาย แก่เพื่อนร่วมงานทุกคน

1.1.3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย

1.1.3.1 เรียนรู้และทำความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

1.1.3.2 สามารถปรับวิธีการทำงานตามสถานการณ์

1.1.3.3 สามารถทำงานร่วมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ

1.1.3.4 เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มคน

1.1.4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

1.1.4.1 บทบาทด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร

1.1.4.2 บทบาทในการประสานงานของบุคคลในองค์กร

1.1.4.3 บทบาทในการกระตุ้นการทำงานของคนในองค์กร

1.1.4.4 บทบาทในการดำเนินงานตามหน้าที่หรือภารกิจ

1.1.4.5 บทบาทในการเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา

1.1.4.6 บทบาทในการช่วยเหลือและสนับสนุนผู้นำ

1.1.5 การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.1.5.1 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดศึกษา

1.1.5.2 มีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษา

1.1.5.3 มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ พิจารณาในเชิงปริมาณและคุณภาพของการพัฒนาการจัดการศึกษา

1.1.5.4 มีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนาการจัดการศึกษา

1.2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยวิธี

1.2.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

1.2.2 การประชุม สัมมนา

1.2.3 การศึกษาด้วยตนเอง

1.2.4 การสร้างงาน

1.3 องค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู มี 5 องค์ประกอบ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนา 5) การประเมินผล

2. ขอบเขตประชากร กลุ่มตัวอย่าง และ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอเป็นระยะดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จากแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในระยะที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ในการตรวจสอบองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะของการทำงานเป็นทีม

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ สมรรถนะของการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ระยะที่ 2 ประชากรที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 จำนวน 66 โรงเรียน จำนวน 2,974 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยใน

ครั้งนี้ ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 360 คน จาก 20 โรงเรียน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางสำเร็จรูป Krejcie และ Morgan แล้วดำเนินการสุ่มแบบสัดส่วน และ การสุ่มอย่างง่าย

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรครู และนำผลการสัมภาษณ์มาพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

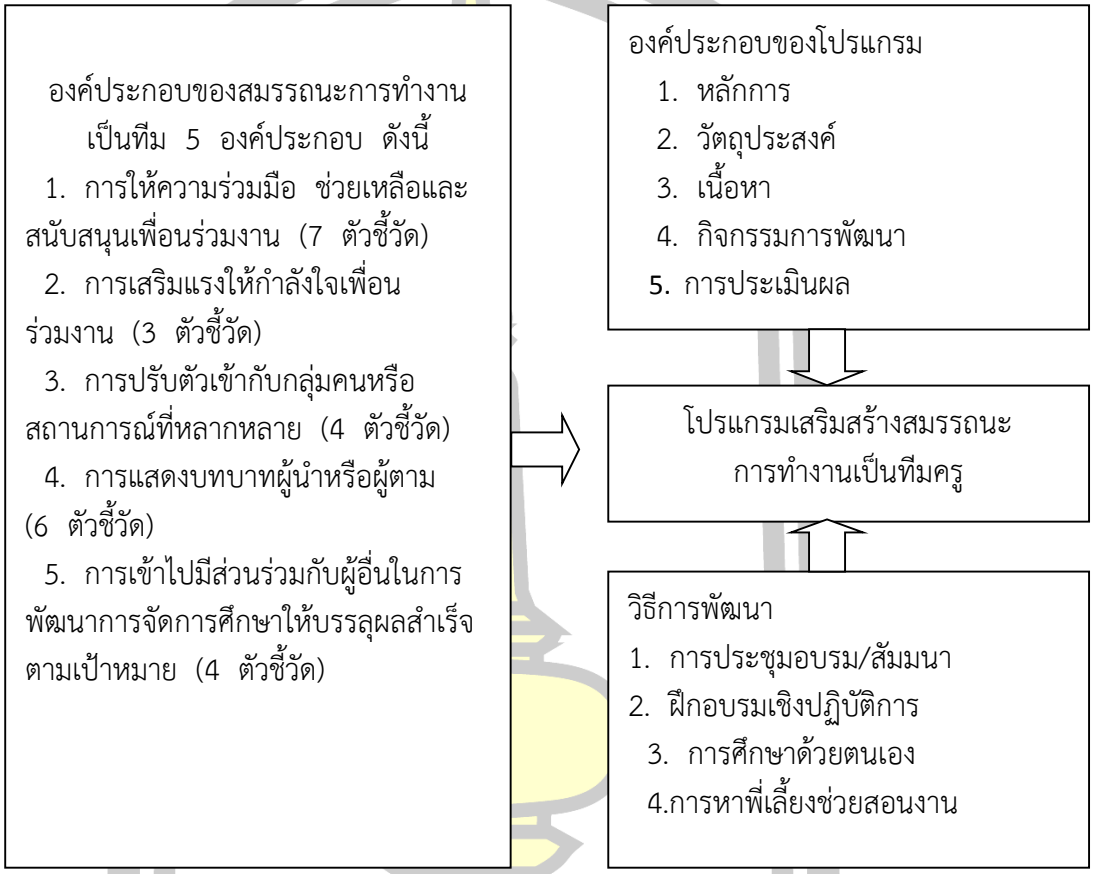
การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสานักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีม วิธีการพัฒนาบุคลากรครู และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการของโปรแกรม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม คือ พฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ที่แสดงออกเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่ซ่อนอยู่ของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เจตคติ ประกอบด้วย 1) การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน 2) การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน 3) การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย 4) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม 5) การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2550; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555; กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2557)

2. วิธีการพัฒนาบุคลากรครู คือ วิธีการหรือกิจกรรม พัฒนาบุคลากรครู เพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานร่วมกัน ได้แก่ การประชุมอบรม/สัมมนา ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาด้วยตนเอง การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542; จันทรานี สงวนนาม, 2544; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548; สุวรรณี ฐานิตสรณ์, 2548; สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2551)

3. องค์ประกอบของโปรแกรม องค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ 2) เนื้อหา 3) จุดมุ่งหมายโปรแกรม 4) การประเมินผล (เจนจิรา คงสุข, 2540; ธำรง บัวศรี, 2542; สุมิตรา พงศธร, 2550; ไท คำล้าน, 2551; ปริญญา มีสุข, 2552; ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์, 2553; สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์, 2554)

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้น นำมาใช้สำหรับยกร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 แสดงด้วยแผนภาพ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีสำหรับยกร่างพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง แบบแผนหรือกิจกรรมที่องค์การใดองค์การหนึ่งได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนา การประเมินผล เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์หรือมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

2. เอกสารประกอบโปรแกรม หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการพัฒนาครูตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น ประกอบด้วย แผนการจัดกิจกรรม ใบความรู้ ใบงาน และแบบทดสอบ

3. การพัฒนาโปรแกรม คือ กระบวนการที่ประกอบด้วย การประเมินความต้องการ การวางแผน ตั้งวัตถุประสงค์ การออกแบบและการนำไปใช้ วิธีลงมือปฏิบัติ การประเมินผล การประเมินหลังจบโปรแกรม

4. สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ที่แสดงออก เป็นคุณลักษณะเฉพาะที่ซ่อนอยู่ของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เจตคติ เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงาน ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. สมรรถนะการทำงานเป็นทีมครู หมายถึง พฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ที่แสดงออก เป็นคุณลักษณะเฉพาะที่ซ่อนอยู่ของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เจตคติ ประกอบด้วย การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุน การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ ดังนี้

5.1 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่ทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

5.2 การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การแสดงออก ภายหลังจากที่บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา อาทิ การยกย่องชมเชย การได้สิทธิพิเศษ

5.3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย หมายถึง เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ความพยายาม ในการปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่ตนเกี่ยวข้องอยู่ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้ชีวิตอยู่อย่างปกติสุขทั้งกายและจิตใจ และสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ได้อย่างมีความสุข

5.4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

5.5 การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หมายถึง การกระทำต่างๆที่เกี่ยงข้องกับงานทั้งหมดในการพัฒนาด้านการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

6. วิธีการพัฒนา หมายถึง วิธีการหรือกิจกรรม พัฒนาบุคลากรครู เพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานร่วมกัน ได้แก่

6.1 การประชุมอบรม/สัมมนา หมายถึง การประชุมของบุคคลที่มีสายงานเดียวกัน ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน

6.2 ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง เป็นการเพิ่มพูนความรู้ของผู้เข้าร่วมการประชุมให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ ดีในการทำงานและเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ

6.3 การศึกษาด้วยตนเอง หมายถึง เทคนิคการพัฒนาบุคลากรขององค์การที่เน้นให้บุคลากร บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ การเรียนรู้ด้วยตนเอง จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับ ควรสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์การ องค์การต้องเตรียมความพร้อมของสื่อต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรที่สนใจเรียนรู้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกใช้เครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองกับบุคลากร กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจะมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหนนั้น ขึ้นอยู่ กับการติดตามผลจากผู้บังคับบัญชารวมถึงการจัดเวทีให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ของตนเอง

6.4 การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน หมายถึง เป็นกระบวนการหาพี่เลี้ยง ผู้สนับสนุน (Advocate) เป็นผู้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือ การเป็นผู้สอนแนะงาน (Coach) คือเป็นผู้ทำหน้าที่ในบทบาทผู้สอนงาน และการเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) โดยทำหน้าที่ให้คำแนะนำดูแลทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในการทำงานให้กับครู เพื่อให้ครูมีความสามารถที่สูงขึ้น

7. การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การประเมินความต้องการ การวางแผน ตั้งวัตถุประสงค์ การออกแบบและการนำไปใช้ วิธีลงมือปฏิบัติ การประเมินผล การประเมินหลังจบโปรแกรม

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยศึกษาได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดของนักการศึกษาและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเสนอตามลำดับดังนี้

1. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
   - 1.1 ความหมายของสมรรถนะ
   - 1.2 ประเภทของสมรรถนะ
   - 1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม
   - 1.4 การทำงานเป็นทีม
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาครู
   - 2.1 ความหมายของการพัฒนาครู
   - 2.2 วิธีการพัฒนาครู
3. โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม
   - 3.1 ความหมายของโปรแกรม
   - 3.2 องค์ประกอบของโปรแกรม
   - 3.3 การพัฒนาโปรแกรม
4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
   - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม

1. ความหมายของสมรรถนะ

Boyatizis (1982) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Shermon (2004) ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ และเป็นคุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการ

Hellriegel, Jackson และ Slocum (2008) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง การรวมเอาความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและทัศนคติอันเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ทำให้การบริหารงานและการดำเนินงานของบริษัทประสบความสำเร็จอย่างสูง

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) ให้ความหมายของ “สมรรถนะ” ดังนี้ คือ สมรรถ, สมรรถ (สะมัด, สะมัดถะ-, สะหมัดถะ-) ว. สามารถ (ส. สมรถ ว่า ผู้สามารถ ;ป. สมตถ) สมรรถภาพ (สะมัดถะ-, สะหมัดถะ-) น. ความสามารถ เช่น เขาเป็นคนมีสมรรถภาพในการทำงานสูงสมควรได้เลื่อนตำแหน่ง สมรรถนะ ใช้แก่เครื่องยนต์ เช่น เครื่องยนต์แบบนี้มีสมรรถนะดีเยี่ยม เหมาะสำหรับการเดินทางไกล

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548) ได้ให้ความหมาย Competency หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพหรือสมรรถนะซึ่งเป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How) มากกว่า การตอบคำถามว่าอะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What) ทั้งนี้การกำหนด Competency จะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรมสัมมนาหรือการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสาขาวิชาชีพ

2. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกการปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา โดยทักษะจะแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

2.1 ทักษะการบริหาร/จัดการงาน (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงานซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่ามีความต้องการอะไรในอนาคต

2.2 ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนที่ทำงานด้านจัดซื้อได้นั้น จะต้องแตกต่างไปจากงานการผลิตเช่นเดียวกัน

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล เพราะว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตามตัวมาไม่เปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เปลี่ยนไป

วิทยา จันทร์ศิริ (2551) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือ ลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วง ตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้น ๆ ได้

พิศิษฏ์ แสงสุพิน (2553) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะที่ซ่อนอยู่ของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เจตคติ (Attitude) แล้วแสดงคุณลักษณะดังกล่าวออกมา อย่างโดดเด่นกว่าคนอื่น ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ภัทรภิญญา ปักการะนา (2554) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในเชิงพฤติกรรมที่ผู้บริหารพึงมี โดยมุ่งผลงานที่ส่งผลต่อคุณภาพและความสำเร็จขององค์การ

เอกสิทธ์ ชนินทรภูมิ (2554) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและกระบวนการเชิงพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

พชรวิทย์ จันทรศิริสิร (2554) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติหรือคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้นทั้งนี้สมรรถนะจะต้องวัดได้ สังเกตได้และสามารถพัฒนาได้ด้วย

ระวิวรรณ กองกะมุด (2557) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาเกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์ หรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนด

เริงฤทธิ์ เยื่อใย (2558) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกจาก กระบวนการบูรณาการของทักษะ ความรู้ เจตคติ ความต้องการแรงจูงใจ ของบุคคลตลอดจนบทบาททางสังคมอันเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุและส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จในระดับที่สูงกว่ามาตรฐานนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายสูงสุดที่องค์กรต้องการ

สรุปได้ว่า ความหมายของสมรรถนะได้ว่า กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่แสดงออกเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่ซ่อนอยู่ของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เจตคติ เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงาน ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ประเภทของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้ระบุว่าสมรรถนะเกิดได้ 3 ทาง คือ เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และเกิดจากการศึกษาฝึกอบรมและจำแนกสมรรถนะ ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลคนนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียก Personal Competency ว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548) ได้ระบุว่าสมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกันและจำแนกสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท/ระดับดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดและหมายถึงลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์การต้องการให้มี

2. สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึงความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ และหมายถึงความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based)

3. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึงความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job-Based) หน้าที่ที่แตกต่างกันความสามารถในงานย่อมแตกต่างกันสามารถเรียก Functional Competency เป็น Job Competency หรือ Technical Competency

4. สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual Competency) หมายถึงความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่เหมือนกันไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน

เริงฤทธิ์ เยื่อใย (2558) สมรรถนะแบ่งออกได้หลายประเภทตามองค์การ ตำแหน่งหน้าที่และความจำเป็นในการปฏิบัติงานได้แก่ สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือ ผลผลิตขององค์การที่เหนือกว่าคู่แข่ง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะดังนี้

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนางานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม หมายถึงการให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานการปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะดังนี้

สมรรถนะที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจส่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์การหรืองาน ในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

สมรรถนะที่ 2 การสื่อสารและแรงจูงใจหมายถึงความสามารถในการพูดเขียนสื่อสารโต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับคล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลิก หมายถึง ความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

สมรรถนะที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทาง หรือแนวทางการพัฒนาองค์การที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการยอมรับแนวคิด/วิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางาน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะไว้ ดังนี้

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competency) หมายถึง ความรู้ หรือทักษะขั้นพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน การพูด หรือการเขียน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ ไม่ได้ทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่นหรือไม่ สามารถให้บุคคลนั้นมีผลงานที่ดีกว่าบุคคลอื่นได้ นักวิชาการบางกลุ่มจึงมีความเห็นว่า ความรู้และทักษะขั้นพื้นฐานเหล่านี้ไม่จัดเป็นสมรรถนะ

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating Competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งทำให้บุคคลทั่วไป สมรรถนะกลุ่มนี้มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ รวมไปถึงค่านิยม แรงจูงใจ และเจตคติ

เพื่อช่วยให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ นักวิชาการจำนวนมากจึงให้ความสนใจสมรรถนะกลุ่มนี้ เพราะสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะได้ว่า สมรรถนะจำแนกออกเป็น 3 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก เป็นบุคลิกลักษณะหรือ ความสามารถที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์การที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย สมรรถนะประจำสายงาน เป็นบุคลิกลักษณะความสามารถของบุคคลในงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ สมรรถนะส่วนบุคคล เป็น บุคลิกลักษณะหรือความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่

3. องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

นักการศึกษาและนักวิชาการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้กล่าวถึงสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู หรือความสามารถ หรือ ศักยภาพ ซึ่งไม่ว่าจะหมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพนั้นหมายถึง สมรรถนะ

สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2550) จัดทำสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานคร กำหนดการทำงานเป็นทีม เป็นสมรรถนะหลักด้านหนึ่งของข้าราชการกรุงเทพมหานคร และให้ ความหมายการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจ เรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้าง และรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม นอกจากนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะสายงานการสอน กำหนดให้สมรรถนะการทำงาน เป็นทีม ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
2. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม
3. การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย
4. การเสริมแรง ให้กำลังใจ ส่งเสริม สนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กล่าวใน คู่มือการประเมินสมรรถนะครู เกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ในสมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมีองค์ประกอบ คือ

1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
2. การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน
3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย
4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม
5. การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) กำหนดการทำงานเป็นทีม เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน โดยความหมายสมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจอย่างแท้จริงที่จะร่วมมือทำงานกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม และทำงานร่วมกัน โดยพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมพิจารณาได้จาก

1. การให้ความร่วมมือทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นการสร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

2. การประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม เป็นการรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ตัดสินใจวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. การสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ เป็นการยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มี การร้องขอ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ

4. ความสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ เป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2555) การทำงานเป็นทีม ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสัมพันธ์กับสมาชิกในทีม มีองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานที่บ่งชี้ ประกอบด้วย

1. การให้การสนับสนุนและตัดสินใจทีม
2. ให้ความร่วมมือกับทีมด้วยดี
3. ร่วมวางแผนในการทำงานของทีม
4. ให้ความร่วมมือร่วมใจของทีมจนงานประสบผลสำเร็จ
5. นำทีมให้เกิดความสามัคคี ทำให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2557) การมีจิตสำนึกในความสมานฉันท์ ความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงาน กลุ่มหรือหมู่คณะนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

1. รู้บทบาทหน้าที่ของตน และทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

1.1 ทำงานในส่วนที่ได้รับมอบหมายสำเร็จและสนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม

1.2 รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง

1.3 รู้บทบาทหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกคนหนึ่งในทีมและทำงานในส่วนของตนได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง

1.4 แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในทีมคนอื่น ๆ แม้ว่าผู้อื่นไม่ได้ร้องขอ

2. มีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน

2.1 สร้างสัมพันธ์ และเข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี

2.2 เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี

2.3 เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้อื่นและกล่าวถึงผู้อื่นในทางที่ดี หรือในเชิงสร้างสรรค์

2.4 เคารพการตัดสินใจหรือความเห็นของผู้อื่นโดยพิจารณาจากเหตุผลและความจำเป็น

3. รับฟังความคิดเห็นและประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

3.1 เต็มใจรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น

3.2 ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.3 ขอความคิดเห็น ประมวลความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานร่วม

4. รักษามิตรภาพที่ดี ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

4.1 แสดงน้ำใจรับอาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นไม่ต้องร้องขอ

4.2 ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจและรักษามิตรภาพที่ดีระหว่างกันเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ข้างต้นผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ได้ดังตาราง 1

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

นักการศึกษา/นักวิชาการ องค์ประกอบ	สำนักการศึกษา กทม. (2550)	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553)	สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2555)	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2557)	รวม
1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	✓	✓	✓	✓	-	4
2. การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	✓	-	✓	-	-	2
3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย	✓	-	✓	-	-	2
4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	✓	-	✓	-	-	3
5. การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	-	-	✓	-	-	1
6. การให้การสนับสนุนและตัดสินใจทีม	-	-	-	✓	-	1
7. ร่วมวางแผนในการทำงานของทีม	-	-	-	✓	-	1
8. ให้ความร่วมมือร่วมใจของทีมจนงานประสบผลสำเร็จ	-	-	-	✓	-	1
9. นำทีมให้เกิดความสามัคคี	-	✓	-	✓	-	2
10. รู้บทบาทหน้าที่ของตน และทำหน้าที่ของตน	-	-	-	-	✓	1
11. ทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และให้ความร่วมมือในการทำงาน	-	-	-	-	✓	1
12. รับฟังความคิดเห็น	-	-	-	-	✓	1
13. รักษามิตรภาพที่ดี ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม	-	-	-	-	✓	1

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบและตัวชี้วัดดังกล่าว สังเคราะห์องค์ประกอบที่คล้ายกันมาบูรณาการเข้าด้วยกัน และองค์ประกอบที่ผู้วิจัยมีความเห็นว่ามีความสำคัญ ควรนำมาเป็นกรอบกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม สรุปองค์ประกอบได้เรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน 2) การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน 3) การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย 4) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม 5) การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย รายละเอียดขององค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยขอนำเสนอ ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

จากองค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความหมายของคำที่มีความเกี่ยวข้องเพื่อกำหนดตัวชี้วัด ได้ดังนี้

ความร่วมมือ

นักวิชาการได้ศึกษาวิจัย และให้แนวคิดเกี่ยวกับความร่วมมือไว้ดังนี้

Graham & Wright (1999) ได้ศึกษาความหมายของความร่วมมือจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยการศึกษาว่าจะนำความร่วมมือสู่การปฏิบัติได้อย่างไร รวมทั้งได้นำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ สร้างแบบวัดความร่วมมือ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความร่วมมือ หมายถึง การวางแผน การแบ่งปัน และการบรรลุเป้าหมายของกิจกรรม ส่วนตัวบงชี้ของความร่วมมือประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การแบ่งปัน (Sharing) และ 3) การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Weltch และ Tulbert (2000) ได้ทำการวิจัยและสรุปว่า องค์ประกอบของความร่วมมือ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประนีประนอมเพื่อให้เกิดการเคารพความคิดใหม่และการเปลี่ยนแปลง 2) การสื่อสารที่ประกอบด้วยการฟังและการเสนอความคิด ความรู้สึก 3) การแก้ปัญหาที่มีการระบุความ ต้องการ ความจำเป็น การระดมสมอง การปรับสิ่งที่ได้เพื่อใช้ในการสร้างแผนปฏิบัติการและการประเมิน 4) การพัฒนาแผนปฏิบัติการและการประเมินการปฏิบัติการ

Mesa Public School (2003) เสนอว่า ตัวบ่งชี้ของความร่วมมือประกอบด้วย 1) การค้นคว้า และรวบรวมสารสนเทศ 2) การตรงต่อเวลา 3) การปฏิบัติตามหน้าที่ 4) การมีส่วนร่วมในการประชุม กลุ่ม และ 5) การร่วมมือกับทีม

Plymouth State University (2003) กล่าวถึงการร่วมมือว่า เป็นความสามารถในการสนับสนุน เพื่อนร่วมงานและทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกันและตัวบ่งชี้ของความร่วมมือประกอบด้วย 1) ความมุ่งมั่นพยายามที่จะร่วมมือ 2) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสื่อสารที่แสดงการเคารพผู้อื่น 3) การแสวงหาและสนับสนุนความเห็นร่วมกันของกลุ่ม การตระหนักและรับรู้งานของผู้อื่น 4) การตั้งเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญร่วมกับผู้อื่น และ 5) การทำตามสัญญาที่ได้ให้ไว้กับผู้อื่น

การช่วยเหลือ

ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ให้ความหมาย การช่วยเหลือ ว่าเป็นการสงเคราะห์ให้สำเร็จดังประสงค์หรือให้พ้นความลำบาก

George และ Brief (1992) และ George และ Jones (1999) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Helping Coworker) คือ รูปแบบการให้ความช่วยเหลือด้วยความสมัครใจ ซึ่งสมาชิกในองค์การจัดให้เกิดความสะดวกสบายต่อบุคคลอื่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งพฤติกรรมการช่วยเหลือเพื่อร่วมงานในกรณีที่ต้องทำงานเกินกำลัง บอกถึงข้อผิดพลาด และการละเลย โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

Borman และ Motowidlo (1997) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Helping and cooperating with others) เป็นพฤติกรรมการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือลูกค้า ความสมัครใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีปัญหาในการทำงาน รวมทั้งพฤติกรรมการเอื้อเฟื้อ และไม่บ่น

การสนับสนุน

ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ให้ความหมาย การสนับสนุนว่า หมายถึง การส่งเสริม, ช่วยเหลือ, อุปการะ, เช่น สนับสนุนการกีฬา สนับสนุนการศึกษา

จากการศึกษาความหมายของการร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ผู้วิจัยได้สรุปว่า ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เป็นพฤติกรรมที่ทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

2. การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน

Skinner (1971) การเสริมแรง คือ การทำให้ความถี่ของพฤติกรรมเพิ่มขึ้นอันเป็นผลเนื่องมากจากผลกรรมที่ ตามหลังพฤติกรรมนั้น ผลกรรมที่ทำให้พฤติกรรมมีความถี่เพิ่มขึ้น เรียกวา ตัวเสริมแรง (Reinforcer)

วินัย วาหลวง (2549) การเสริมแรง (Positive Reinforcement) เปนการเสริมความตอเนื่องของพฤติกรรมโดยการใหผลกรรมเปนตัวเสริมแรงบวก คือสิ่งตอบแทนที่ดึงดูดใจหรือพอใจเปนรางวัล เมื่อบุคคลนั้นมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการเปนที่ตองการ เชน พนักงานคนหนึ่งมาทำงานหรือเขาประชุม ตรงเวลา หัวหนางานเสริมแรงโดยกลาวคำชมเชยและขอบคุณ ถือไดวาเปนการเสริมแรงบวก ซึ่งเปนรางวัลตอการมาตรงเวลา ตัวเสริมแรงบวกที่ใชกันในการจูงใจการทำงาน เชน การจายเงิน การเลื่อนตำแหนง การเพิ่มสถานภาพ การไดสิทธิพิเศษ การไดหยุดพักผอน ฯลฯ การเสริมแรงบวก เปนตัวจูงใจที่ใชไดผลที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550) การเสริมแรงเปนสิ่งลอใจที่สามารถกอใหเกิดแรงกระตุนใหเกิด พฤติกรรมขึ้น เชน การใหรางวัล เปนเครื่องกระตุนใหบุคคลอยากกระทำ เชน การชมเชย สามารถ กอใหเกิดพฤติกรรมที่ตองการได

จากการศึกษาความหมายของการเสริมแรง ผู้วิจัยได้สรุปว่า การเสริมแรงให้กำลังใจ เป็นการแสดงออก ภายหลังจากที่บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา อาทิ การยกย่องชมเชย การได้สิทธิพิเศษ

3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย

Matin และ Osborn (1989) ได้ให้ความหมายของ การปรับตัวว่า การปรับตัวเป็นการเปลี่ยนแปลงวิถีทางของพฤติกรรมของตนเอง เพื่อการตอบสนอง ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่ตนอาศัยอยู่

มาลินี จุฑะรพ (2539) กล่าวว่า การปรับตัว คือ ความพยายามของ บุคคลที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่ตนเกี่ยวข้อง

ลักขณา สริวัฒน์ (2545) กล่าวว่า การปรับตัว คือ การที่บุคคลสามารถ สร้างหรือขัดเกลาพฤติกรรมให้เข้ากับแบบของสังคม หรือสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการทำให้ชีวิตอยู่อย่างปกติสุขทั้งกายและจิตใจและถ้าบุคคลนั้นปรับตัวแล้วและสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ได้อย่างมีความสุขแสดงว่าบุคคลนั้นมีสุขภาพจิตดี

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2545) กล่าวว่า การปรับตัว หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความพยายาม ในการปรับตนเองเมื่อต้องเผชิญกับสภาพปัญหาความ อึดกัดใจ ความคับข้องใจ ความเครียด ความทุกข์ใจ ความวิตกกังวลต่าง ๆ ฯลฯ จนเป็นสถานการณ์ ที่บุคคลสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมหรือสภาพปัญหานั้น ๆ ได้อย่างมีความสุข

จากการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัว ผู้วิจัยได้สรุปว่า การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ความพยายาม ในการปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่ตนเกี่ยวข้องอยู่ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้ชีวิตอยู่อย่างปกติสุขทั้งกายและจิตใจและสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ได้อย่างมีความสุข

4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลาย ๆ หน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งความเป็นผู้นำกับผู้บริหารจึงแตกต่างกันกล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์การ มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ (Leadership) ส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจทางสายงานแต่มีอำนาจโดยวิธีอื่นมีบทบาทที่กว้างกว่าบทบาทผู้บริหารผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับและการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น ดังนั้น ภาวะผู้นำคือศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานของผู้นำและผู้บริหาร จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การงานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะการบริหารงานซึ่งบุคคลได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ ดังนี้

Kelly (1988) และ Rose (1995) ได้ให้ความหมายของผู้ตามว่า ผู้ที่แสดงบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรและเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้นำองค์กร

Sullivan (1998) ให้ความหมายของความเป็นผู้ตามว่า เป็นผู้ชี้นำตนเองร่วมงานอย่างแข็งขัน แสดงออกถึงความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในฐานะตัวแทนขององค์กร และเห็นชอบร่วมกับทีมในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร

เสนาะ ติเยาว์ (2535) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เกิดขึ้นได้จากการพัฒนาบุคคล ไม่ใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัว คือ เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้อื่น หรือในแง่ของการบริหาร คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บัญชา

สุรีย์ภรณ์ ทรรศนียากร (2541) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลที่มีอยู่ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดแรงจูงใจภายในเพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงานโดยทุ่มเทกำลังความคิด กำลังกายความรู้ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหาเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาลี จุฑา (2542) กล่าวว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงานโดยได้รับการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าและเป็นบุคลากรที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่น ในการที่ชักจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามคำสั่ง

วัชรินทร์ พงษ์พันธุ์อัศดร (2545) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่แสดงพฤติกรรมในการจูงใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

กานดา จันทร์แย้ม (2546) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในการชักนำ หรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตาม ผู้วิจัยได้สรุปว่า บทบาทของผู้นำและผู้ตาม เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

5. การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

เกษร วงศ์วัฒนากิจ (2542) จำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ประเภทดังนี้

1. การเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. การเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการและแผนการ
3. การเข้าไปมีส่วนร่วมในการควบคุมและประเมินโครงการ
4. การเข้าไปมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ของการพัฒนา

ประภาพร ศรีสถิตธรรม (2543) อธิบายการมีส่วนร่วมแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การมีส่วนรวมในการตัดสินใจ ประกอบด้วย การริเริ่มตัดสินใจ ดำเนินการตัดสินใจ และตัดสินใจลงมือปฏิบัติการ

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ ประกอบด้วย การสนับสนุนทางด้านทรัพยากร การเข้าร่วมในการบริหารและการประสานขอความร่วมมือ

3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ประกอบด้วย ผลประโยชน์ ทางด้านผลประโยชน์ทางด้านสังคม และผลประโยชน์ส่วนบุคคล

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ประกอบด้วย การควบคุมและตรวจสอบกิจกรรมการปรับตัวและการมีส่วนร่วม

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการทำงาน มีรูปแบบหรือลักษณะ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการประชุม
2. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อภิปราย พูดคุย ถกเถียง
3. การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา
4. การมีส่วนร่วมในการวางแผน
5. การมีส่วนร่วมในการออมเงิน ทรัพย์สินหรือวัสดุอุปกรณ์
6. การมีส่วนร่วมในการใช้แรงงาน
7. การมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ริเริ่ม
8. การมีส่วนร่วมในการชักชวน
9. การมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์
10. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
11. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ
12. การมีส่วนร่วมในการประสานงาน
13. การมีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตาม และประเมินผล

ธร สุนทรายุทธ (2551) กล่าวถึงประเภทของการมีส่วนร่วมมี 4 ประเภท ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในกระบวนการตัดสินใจประการแรกสุด คือ การกำหนดตามความต้องการ และจัดลำดับความสำคัญ แบ่งเป็นการตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงการดำเนินการวางแผน และการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เป็นการมอบหมายงานให้เหมะสม กับบุคคลที่สามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์การและใช้วิธีในการก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ มากที่สุด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร และการประสานงาน

3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ เป็นการพิจารณาถึงผลประโยชน์ ในเชิงปริมาณและคุณภาพ และการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่ม

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยการสังเกต และความคาดหวัง การประเมินผลมีอิทธิพลต่อการแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม

จากการศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สรุปว่า การมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การกระทำต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งหมดในการพัฒนาด้านการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

4. การทำงานเป็นทีม

4.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

สมพงศ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคลากรร่วมกันปฏิบัติงานเป็นทีม มีการประสานงานกัน ออกความคิดเห็น และให้ความร่วมมือเพื่อให้กิจกรรมนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2528) กล่าวว่า ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมไม่ได้เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์การตามลำพัง แต่เกิดจากพลังและคุณภาพของความร่วมมือ รวมถึงการประสานงานของทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ยิ่งถ้าเป็นสังคมธุรกิจ การบริหารและการตลาดสมัยใหม่นั้น ได้มีการยอมรับแล้วว่าประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้นำทางเศรษฐกิจของโลก ซึ่งความสำเร็จดังกล่าว เป็นผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมทั่วทั้งองค์การนั่นเอง

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมคือ ทีมงานที่มีการประสานกัน ความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความสามัคคี ทุกคนพอใจในงานที่ทำและมีความพอใจในเพื่อนร่วมงานรวมพลังกันทำงาน เพื่อผลงานรวมมากกว่าผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน และอธิบายเพิ่มเติมว่า ทีมงานนั้นกินความหมายมากกว่ากลุ่มคนที่มารวมกันเฉย ๆ เพราะทีมงานจะรวมไปถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่มซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อการทำงานร่วมกันเป้าหมายของทีม คือ การทำงานอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักร และมีการประสานการทำงานของสมาชิกทุกคนในทีมให้มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

วีระวัฒน์ พงษ์พะยอม (2536) ได้ให้ความหมายของทีมไว้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

จักรพันธุ์ วงษ์บูรณาวาทย์ และคณะ (2536) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องรับรู้ และเข้าใจในวัตถุประสงค์ตลอดจนมีการแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน

สมชาติ กิจยรรยง (2540) ได้อธิบายว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีการประสานงานกัน ร่วมมือร่วมใจกันด้วยความสามัคคีมีเป้าหมายร่วมกัน ไว้วางใจกัน

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543) อธิบายว่า ทีม หมายถึง การรวมตัวของคนหลายคน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอในช่วงเวลาหนึ่ง คนเหล่านั้นจะมีการรับรู้ในตนเองว่าพวกเขาขึ้นต่อกันและกันในอันที่จะปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีการตั้งข้อสังเกตว่าทีมงาน ก็คือ กลุ่ม เพียงแต่ต้องการจะเน้นให้เด่นชัดว่าเป็นกลุ่มทำงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องทำงานประสานกันตามบทบาทของตน เพื่อที่จะให้ภารกิจนั้นบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ทีมและการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์หรือมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญของทีมงาน คือ ต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน พึ่งพากันในการปฏิบัติงาน ทุกคนเป็นสมาชิกของทีมงาน มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน

4.2 หลักการทำงานเป็นทีม

อุทัย บุญประเสริฐ (2532) ได้เสนอหลักการสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่าขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการที่ดี โดยให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมยึดหลักความร่วมมือ มีการทำงาน

แบบเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม การจะสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งควรเน้นให้แต่ละบุคคลเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานแบบเป็นทีม และเน้นกระบวนการกลุ่มในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันเดียวกัน และทีมงานจะมีประสิทธิภาพสูงในหน่วยงานนั้นต้องมีการสร้างสรรค์และพัฒนาอยู่เสมอ โดยผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์และส่งเสริมให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีกลไกในการทำงานที่สอดคล้องกับหลักการของกระบวนการกลุ่ม

จินนะรัตน์ ศรีภัทรภิญโญ (2535) ให้แนวคิดว่า ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมทั้งหัวหน้าทีมและสมาชิกต้องเรียนรู้หลักสำคัญในการทำงานเป็นทีมดังนี้ คือ สร้างบรรยากาศที่อบอุ่น ปลอดภัย เหมาะสมต่อการเรียนรู้ บรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ คือ ความเป็นกันเอง การยิ้มแย้มแจ่มใส การต้อนรับที่เกิดจากความจริงใจโดยปราศจากความกลัวที่เกิดจากการดูถูกหรือการใช้อำนาจ สถานที่สิ่งแวดล้อมเป็นส่วนประกอบที่สำคัญมาก ถ้าเป็นการประชุมเฉพาะบุคคลควรมีห้องเฉพาะ ถ้าเป็นกลุ่มก็ควรจัดเก้าอี้แบบวงกลมที่ทุกคนจะมองเห็นหน้ากันทั่วถึงบรรยากาศดังกล่าวจะสร้างความรู้สึกในความเป็นเจ้าของสถาบันและรู้สึกมีอิสระเสรี จะแสดงความคิดเห็นได้ดี แรงจูงใจและการเสริมแรง ผู้นำทีมต้องพยายามหาทางสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเกิดความรู้สึกอยากทำงาน อยากร่วมงานด้วยความจริงใจ จึงจะทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ของสมาชิกทีมให้ดีที่สุด เพื่อผลงานส่วนรวมของทีม วิธีการที่สำคัญก็คือ การตั้งวัตถุประสงค์ในการทำงาน โดยอาศัยความต้องการของสมาชิกทีม การยอมรับความสำคัญของสมาชิกทีมแต่ละคนในความคิดเห็น การชมเชยให้กำลังใจ การให้สมาชิกทีมได้ทำงานด้านการวางแผนร่วมกันเป็นวิธีการที่ทำให้ทุกคนให้ทีมรู้สึกว่างานทั้งหมดเป็นของเขาจะทำให้แต่ละคนใช้ความสามารถที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ต่องานของทีมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และที่สำคัญการสร้างแรงจูงใจโดยการฝึกฝนให้สมาชิกรู้จักวิเคราะห์ความต้องการอันแท้จริงของตนเอง และพยายามที่จะเรียนรู้ถึงความต้องการของผู้อื่นด้วยการค้นหาปัญหาร่วมกันโดยวิธีการสังเกต ซักถามข้อมูลจากสมาชิกทีมและร่วมกันศึกษาปัญหาวางแผนการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของสมาชิกทีมก่อนลงมือปฏิบัติงาน เพื่อปรับแผนการทำงานให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ มีการมอบหมายงานตามระดับความรู้ ความสามารถของสมาชิกทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เมื่อมีเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในทีมสมาชิกทีมจะช่วยเหลือกัน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เป็นส่วนที่ก่อให้เกิดความเอื้อเฟื้อสามัคคีในกลุ่ม สำหรับบทบาทของสมาชิกในทีมงานแต่ละคน ควรจะเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ช่วยกันสร้างและรักษาสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในทีมร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยการแสดงบทบาทของตนเองในขณะดำเนินการตามสภาวการณ์ที่เหมาะสมกับตนเอง และสนับสนุนให้ความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของทีมงาน

ยงยุทธ เกษสาคร (2541) ให้หลักการทำงานเป็นทีมว่า ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน
2. สมาชิกทุกคนของทีมงานรับรู้นโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน
3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกต้องมีความชัดเจน และเข้าใจตรงกัน ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

5. การสื่อสารแบบเปิด เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบบนลงล่างหรือแบบล่างขึ้นบนก็ตาม

6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

7. การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าสาเหตุใดก็ตามจะต้องคำนึงถึงความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ

8. ต้องมีความเชื่อใจและไว้วางใจกันในกลุ่มสมาชิกของทีม

9. สมาชิกแต่ละคนต้องมีความจริงใจและความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

สรุปได้ว่า หลักการทำงานเป็นทีม จะต้องยึดหลักในการสร้างบรรยากาศที่ดี อบอุ่น รู้สึกปลอดภัย สมาชิกในทีมเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส สมาชิกมีความร่วมมือในการทำงาน รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง เห็นความสำคัญในการทำงานเป็นทีม ผู้นำทีมรู้จักสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกมีกำลังใจในการทำงาน

4.3 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยพื้นฐานของทุกองค์กรเพราะองค์การต่าง ๆ เกิดขึ้นจากกลุ่มคนที่รวมตัวกันที่มีความหลากหลายของบทบาทหน้าที่ มีการสื่อสาร โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมในการทำกิจกรรมหรืองานบางอย่างให้บรรลุเป้าหมายองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างนำแนวคิดการทำงานมาใช้ เนื่องจากงานส่วนใหญ่ในองค์กรไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยการปฏิบัติของบุคคลเพียงคนเดียวต้องอาศัยความร่วมมือและการมีสัมพันธภาพที่ดีของผู้ปฏิบัติงานในทีม นอกจากนั้นการทำงานเป็นทีมยังส่งผลดีต่อการทำงานทุกรูปแบบขององค์กร ซึ่ง Robbins (2001) ได้สรุปให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังต่อไปนี้

1. เป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร (Increase Employee Motivation) การทำงานเป็นทีมส่งผลให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้นทั้งในเรื่องการวางแผนและการตัดสินใจส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่น่าสนใจและเป็นการทำให้รู้สึกถึงความมีคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานและกระตุ้นเกิดความผูกพันกับงานและเกิดแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. เพิ่มผลผลิตในงานให้สูงขึ้น (Higher Levels of Productivity) เนื่องจากการทำงานเป็นทีมส่งผลให้สมาชิกได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่เข้าในกระบวนการทำงานร่วมกันมีความคิดสร้างสรรค์ในทางที่ถูกต้องส่งผลต่อการสร้างผลผลิตในงานให้สูงขึ้นได้

3. เพิ่มความพึงพอใจในงาน (Increased Employee Satisfaction) การทำงานเป็นทีมสมาชิกต้องทำงานร่วมกันส่งผลให้เกิดความผูกพันกัน มีบรรยากาศการทำงานที่ดี ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น

4. ยอมรับเป้าหมายของการทำงาน (Common Commitment to Goal) การทำงานเป็นทีมช่วยให้สมาชิกปรับเป้าหมายในการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับของทีม เป็นการสร้างการยอมรับเป้าหมายร่วมของการทำงาน

5. เพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน (Expanded Job Skill) การทำงานเป็นทีมเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกที่มีความหลากหลายของความรู้ ความสามารถ เพื่อการสร้างความรู้หรือแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกัน เมื่อสมาชิกปฏิบัติตามก็จะเกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น สร้างการยอมรับ และมีสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีมหรือในองค์กร

6. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน (Organization Flexibility) การทำงานเป็นทีมมุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าการทำงานตามหน้าที่ มีการทำงานช่วยเหลือกันในหน้าที่ต่าง ๆ ได้ช่วยให้สมาชิกเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน ดังนั้นการทำงานเป็นทีมต้องมีลักษณะของการมีความยืดหยุ่นสูง เพื่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรงและส่งผลให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม คือ เป็นปัจจัยพื้นฐานของทุกองค์กร เพราะช่วยในการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร (Increase Employee Motivation) การทำงานเป็นทีมส่งผลให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตของงาน เพิ่มทักษะแก่สมาชิก เกิดความพึงพอใจในงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาครู

1. ความหมายของการพัฒนาครู

การพัฒนาครูในแต่ละโรงเรียนให้มีศักยภาพมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพเพราะผลสำเร็จ คือ คุณภาพของผู้เรียน ดังนั้นครูจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งในโรงเรียน

รุ่ง แก้วแดง (2543) กล่าวว่า ครูมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผู้เรียน ต้องให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง คือยึดความรู้ ความสามารถ ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก ต้องสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเด็ก ครูต้องทำตัวเป็นกัลยาณมิตรเป็นผู้ร่วมเดินทางด้วยความหวังดีและด้วยความรักต่อผู้เรียน และเป็นผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดอนาคตของคนในชาติ ชาติใดก็ตามที่ได้ครูเป็นคนมีความรู้ เป็นคนเก่ง ฉลาด มีศักยภาพ และความสามารถแข่งขันกับทุกประเทศในโลกได้

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544) ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูมี 5 ประการ มีดังนี้

1. การจัดการเรียนรู้
2. การส่งเสริมพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียน
3. การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
4. การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ
5. การแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลในชุมชนมาพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนในการจัดการเรียนรู้

ยนต์ ชุ่มจิต (2550) กล่าวว่า ครูคือผู้อบรมสั่งสอนศิษย์หรือถ่ายทอดความรู้ให้แก่ศิษย์ซึ่งภารกิจสำคัญของครูคือการสอนซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการผสมผสานทั้งศาสตร์และ

ศิลป์ ต้องศึกษาเล่าเรียนให้แตกฉาน และใช้ความสามารถเฉพาะตัวรวมทั้งบุคลิกลักษณะ วาทศิลป์ ลีลาในการสอนซึ่งเป็นสิ่งที่มีได้เฉพาะตัวบุคคล

พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และคณะ (2551) กล่าวว่า ครูเป็นภูมิปัญญาที่สำคัญในการพัฒนาผู้เรียน ครูต้องเป็นตัวทวีคูณในการนาเด็กเข้าสู่ระบบของการเรียนรู้ บทบาทของครูต้องเปลี่ยนจากผู้บอกความรู้ (Telling, Talking) มาเป็นผู้ให้ผู้เรียนใช้กระบวนการ (Process) คิดค้นหาความรู้ด้วยตนเอง แก้ปัญหาด้วยตนเองครูต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอน (Teacher) มาเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้เตรียมประสบการณ์ สื่อการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้ศึกษาด้วยตนเอง

อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา (2553) กล่าวว่า ครูต้องเป็นตัวอย่างของคุณธรรม มีคุณค่าความเป็นมนุษย์หรืออุปนิสัยที่ดีงาม เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ ครูต้องเป็นแบบอย่างของสิ่งที่ครูปรารถนาจะให้นักเรียนเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทของตัวเองควรหาทางแนะนำให้ผู้เรียนได้หาความรู้และคำตอบด้วยตัวเอง

ทิศนา แขมมณี (2554) กล่าวว่า ครูต้องพัฒนาการสอนอยู่เสมอไม่มีวิธีการสอนวิธีใดที่ดีที่สุดครูควรเลือกวิธีการสอนที่หลากหลาย เพราะจะช่วยให้การสอนบรรลุผลการที่ผู้สอนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสอนยิ่งมากเท่าไรก็จะช่วยให้มีทางเลือกมากขึ้นเท่านั้นทำให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนอยู่เสมอ

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2554) ครูต้องพัฒนาการสอนใหม่ให้มีคุณค่าและสอดคล้องกับโลกยุคใหม่ คำนึงถึงหลักคิด 4 ประการ คือ มองปัญหาที่จะศึกษาเรียนรู้ (Problem–based) สอนโดยนำการวิจัยมาแก้ปัญหา (Research–based) ผลของการเรียนการสอนโดยกระบวนการวิจัยค้นคว้าจะต้องออกมาเป็นผลผลิต (Productivity–based) และนำผลผลิตนั้นมาวิเคราะห์วิจารณ์อย่างดีจนตกผลึกในความรู้นั้น (Crystal–based) แล้วกระบวนการเหล่านี้มาผสมผสานกันเพื่อพัฒนาผู้เรียน

สรุปได้ว่า การพัฒนาครู หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของครูให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้นเพื่อให้งานที่ได้ปฏิบัติได้ผลตามวัตถุประสงค์ และเกิดประสิทธิภาพ

2. วิธีการพัฒนาครู

การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาจจะจัดได้หลายรูปแบบ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น พื้นฐานเดิมของบุคลากร ความต้องการของโรงเรียน ระดับหน่วยงานที่รับผิดชอบใน การพัฒนา กำลังงบประมาณหรือการสนับสนุนของผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รูปแบบทั่ว ๆ ไปของการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาจจะจัดได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดอบรมเพิ่มเติม การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อการบรรยาย หรือการให้ความรู้พิเศษเป็นครั้งคราว การนิเทศการศึกษา เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการครูว่า ควรพัฒนาใน 3 ด้าน คือ

1. ด้านวิชาการ เป็นการพัฒนาเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาวิชาชีพครู

2. ด้านเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเป็นการพัฒนาเกี่ยวกับการสอน การบริหารการนิเทศ ฯลฯ

3. ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์เป็นการพัฒนาเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม วิสัยทัศน์ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ ฯลฯ

การพัฒนาข้าราชการครูทั้ง 3 ด้านดังกล่าว จะต้องสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรหรือหน่วยงานต้นสังกัด นำไปสู่การพัฒนางานในหน้าที่และส่งผลต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพครู ซึ่งมีรูปแบบการพัฒนาและวิธีการพัฒนา ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาโดยสื่อทางไกล การพัฒนาเป็นรายบุคคล

2. วิธีการพัฒนา ได้แก่ ปฐมนิเทศ ประชุมอบรม/สัมมนา/Workshop ศึกษาดูงานศึกษาต่อ แลกเปลี่ยนครู ครูแม่แบบ ศึกษาด้วยตนเอง หยุดการทำงานชั่วคราวเพื่อทำการวิจัยค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ฝึกอบรม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542) ได้สรุปประเด็นการพัฒนาบุคลากรจากการรายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องแห่งชาติ การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนนำร่อง รูปแบบที่คัดสรร ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ ได้พัฒนาบุคลากรโดยวิธีการหลัก 3 วิธี คือ

1. การให้ความรู้ความเข้าใจในสาระของการปฏิรูปการศึกษา และปฏิรูปการเรียนรู้โดยเฉพาะการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ และการฝึกอบรม

2. การสร้างความตระหนักในความสำคัญของบทบาทภารกิจของครูโดยใช้กระบวนการสร้างความตระหนักในบทบาทและภารกิจของครู สรุปได้ 4 กระบวนการ คือ การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน การหมั่นประชุมวิเคราะห์บทบาทของตนเองเป็นนิจ การอำนวยความสะดวกด้านแหล่งข้อมูลข่าวสาร และการสนับสนุนให้กำลังใจแก่ครู

3. การนิเทศ ซึ่งข้อค้นพบที่เด่นชัด คือ รูปแบบกัลยาณมิตรนิเทศ ซึ่งเป็นการจัดกลุ่มชี้แนะและช่วยเหลือกันในลักษณะเพื่อนครูช่วยเพื่อนครู ซึ่งแต่ละคนต้องยอมรับการวิเคราะห์และการแนะนำซึ่งกันและกัน

จันทรานี สงวนนาม (2545) ได้แบ่งวิธีการพัฒนาบุคลากรครู ออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การพัฒนาโดยการศึกษาเป็นวิธีการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถสติปัญญาให้แก่ครู ซึ่งต้องใช้เวลานานและลงทุนสูง

2. การพัฒนาโดยการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญและการมีทัศนคติที่ดีต่องาน ใช้ระยะเวลาสั้น บางครั้งอาจจัดขึ้นเพื่อแก้ปัญหา หรือสนองความต้องการของบุคคล

3. การพัฒนาในงาน เป็นการพัฒนาบุคลากรครูในหน่วยงาน โดยผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพในการทางานเพิ่มขึ้น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาครูว่า มีหลายรูปแบบดังนี้

1. รูปแบบการฝึกอบรม เป็นรูปแบบที่ใช้กันมายาวนานใช้กันค่อนข้างมาก แต่มีลักษณะถ่ายทอดความรู้ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการกระทำจากภายนอก ซึ่งมักพบปัญหาในการนำเอาทักษะการเรียนรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติจริงในห้องเรียน ปัจจุบันได้เน้นหลักการพัฒนาวิชาชีพและการพัฒนาตนเองมากขึ้น

2. รูปแบบการสังเกตและการประเมิน ให้โอกาสครูได้สังเกต และมีข้อมูลย้อนกลับกับเพื่อนครูคนอื่น ๆ ซึ่งจะให้ผลดีทั้งต่อผู้สังเกตและผู้ถูกสังเกตด้วย

3. รูปแบบการพัฒนาที่เกิดจากความต้องการของครูเอง รูปแบบนี้เชื่อว่า ครูคือผู้ที่จะกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตัวเขาเองที่ดีที่สุด สิ่งที่จะพัฒนานั้น มีความเกี่ยวข้องกับประสบการณ์การเรียนรู้โดยตรง ดังนั้นในขั้นตอนการพัฒนาครูตามรูปแบบนี้ จะเริ่มต้นด้วยการระบุความต้องการจำเป็น การจัดทำแผน การปฏิบัติงานตามแผน และการประเมินผลงานตามแผน

4. รูปแบบให้ครูเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง รูปแบบนี้เชื่อว่า ครูในฐานะเป็น “ผู้เรียนรู้ที่เป็นผู้ใหญ่” จึงต้องการที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาที่สอดคล้องกับความสนใจในงานของเขา เชื่อว่าครูเป็นผู้ที่อยู่ในฐานะที่จะเป็นผู้กำหนดแนวทางการแก้ปัญหานั้นได้ดีที่สุด โดยความเชื่อเช่นนี้ จะทำให้ครูมีลักษณะกลายเป็นผู้วิจัย เป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง และเป็นผู้แสวงหาทางแก้ปัญหาหลักสูตรหรือการสอนของเขาเอง โดยจะเริ่มจากการกำหนดปัญหา การหาทางเลือกที่เป็นไปได้เพื่อแก้ปัญหา การรวบรวมข้อมูลหรือศึกษาปัญหาที่กำหนด การพัฒนาแผนดำเนินงานจากข้อมูลที่ศึกษาได้ การดำเนินการแก้ปัญหา และการประเมินผล เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนการดำเนินงานนั้นอีก

5. รูปแบบการสืบเสาะค้นหา (Inquiry) ซึ่งอาจใช้ได้กับทั้งรายบุคคลหรือกับรายกลุ่มเป็นรูปแบบที่ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้าเพื่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการเรียนการสอนในห้องเรียนหรือปัญหาของโรงเรียน โดยอาจใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ หรือวงจรคุณภาพ หรือเทคนิคการบริหารคุณภาพโดยรวมเป็นต้น

สุวรรณี ฐานิตสรณ์ (2548) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรครูไว้ว่ากิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรครูมีมากมาย และกิจกรรมที่จัดขึ้นจะต้องมุ่งต่อผลที่จะก่อให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกัน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายตามความต้องการของหน่วยงานที่กำหนดไว้

1. การปฐมนิเทศ
2. การสร้างงาน
3. การมอบอำนาจให้ปฏิบัติ ให้รู้จักรับผิดชอบงาน
4. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
5. การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน
6. ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยสอนงาน
7. การให้รักษาการแทน
8. การให้สังเกตการณ์ทำงานในบางโอกาส
9. ส่งไปศึกษาดูงาน
10. จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม

11. ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวกับงาน
12. จัดเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอ
13. จัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน
14. การอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
15. ให้ทำการทดลองวิจัย โดยเฉพาะวิจัยในงานที่ทำอยู่ประจำ
16. ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
17. ให้มีการปรึกษางานก่อนเข้าทำงาน
18. ให้มีการนิเทศโดยหัวหน้างาน

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2551) ได้เสนอรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะครู ดังนี้

1. การพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา มุ่งเน้นให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Functional Competency) และสมรรถนะเฉพาะกลุ่มสาระ (Specificational Competency) ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2. รูปแบบของการพัฒนามุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายที่มีคุณภาพตามที่ สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สค.บศ) กำหนดให้กระจายอยู่ทั่วประเทศ เพื่อความสะดวกในการเข้ารับการพัฒนาของครู และบุคลากรทางการศึกษาทั้งที่เป็นองค์กรเครือข่าย บุคคลเครือข่าย และเครือข่ายทางไกล

3. วิธีการพัฒนาต้องมีความหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษา มุ่งเน้นวิธีการพัฒนาที่โรงเรียน/หน่วยงานเป็นฐาน (School Based Development/Insite Based Development) เป็นสำคัญ วิธีการพัฒนาที่สำคัญได้แก่ แบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Group) การวิจัยในชั้นเรียนอย่างง่าย การเข้ารับการอบรมหรือการเข้าร่วมการสัมมนาทางวิชาการที่หน่วยงานต่าง ๆ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ

4. การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายทางไกล

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรครู ผู้วิจัยนำองค์ความรู้มาทำการสังเคราะห์วิธีการพัฒนาบุคลากรครู ดังตาราง 2

พหุน ปณฺ ฑิโต ชีเว

ตาราง 2 การสังเคราะห์วิธีการพัฒนาบุคลากรครู

นักการศึกษา/นักวิชาการ / วิธีการพัฒนา	สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542)	จันทรานี สงวนนาม (2545)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2548)	สุวรรณี ธานิตสรณ์ (2548)	สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2551)	รวม
1. ปฐมนิเทศ	✓				✓		**2**
2. ประชุมอบรม/สัมมนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	**6**
3. ศึกษาดูงาน	✓		✓				**2**
4. ศึกษาต่อ	✓						**1**
5. แลกเปลี่ยนครู	✓						1
6. ครูแม่แบบ	✓					✓	2
7. การศึกษาด้วยตนเอง	✓	✓		✓	✓		**4**
8. วิจัยค้นคว้าหาความรู้ใหม่	✓			✓	✓	✓	4
9. ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ	✓	✓	✓	✓			4
10. การนิเทศ		✓			✓		2
11. การสังเกตและประเมิน				✓	✓		2
12. การสร้างงาน					✓		1
13. การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน					✓	✓	2

จากตาราง 2 เมื่อนำวิธีการพัฒนาบุคลากรครู ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนำมาสังเคราะห์โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการ ผู้วิจัยได้นำองค์วิธีการที่มีความสอดคล้องและมีนักวิชาการนำไปใช้ในการพัฒนาโปรแกรมต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงเห็นว่าวิธีการพัฒนาบุคลากรครูที่สำคัญ ได้แก่ 1) การประชุมอบรม/สัมมนา 2) ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) การศึกษาด้วยตนเอง 4) การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน วิธีพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม มีรายละเอียดดังนี้

1. การประชุมอบรม/สัมมนา

การจัดสัมมนาทางวิชาการ

ระวีวรรณ เสวตามร (2530) ได้อธิบายความหมายของการประชุมสัมมนาว่า คือการพัฒนาทางวิชาการ โดยมีบุคคลกลุ่มใหญ่มาร่วมกันในการศึกษาหาความรู้ หาแนวทางในการทำงานและแก้ปัญหาร่วมกัน ด้วยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน

นนทวัฒน์ สุขผล (2543) ได้อธิบายความหมายของการสัมมนาว่า คือ การที่บุคลากรที่มีความรู้หรือปฏิบัติงานในสายงานเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น ซึ่งกันและกันในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกันเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ โดยมีรูปแบบการจัด คือ ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนหันหน้าเข้าหากัน ร่วมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ความเห็นในการที่จะสำรวจปัญหา แก้ไขปัญหา และเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วมสัมมนาจะได้รับการมอบหมายให้ไปศึกษา และจัดทำเป็นรายงานในเรื่องหรือหัวข้อ ที่จะสัมมนาเพื่อเตรียมนำ เข้าเสนอต่อที่ประชุม ซึ่งสิ่งที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาต้องทำ คือ ร่วมอภิปราย วิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง เสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหาและสรุปหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

สมคิด บางโม (2545) ได้กล่าวอธิบายถึงความหมายของการสัมมนาว่า เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน หรือคล้ายกันและพบปัญหาที่เหมือน ๆ กัน เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็น หาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาทุกคนต้องช่วยกันแสดง ความคิดเห็น ปกติจะบรรยายให้ความรู้ก่อน แล้วแบ่งกลุ่มย่อยและนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อย รายงานที่ประชุมใหญ่ ข้อดีในการจัดสัมมนาคือ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ สรุปการประชุมอบรมสัมมนา คือ การประชุมของบุคคลที่มีสายงานเดียวกัน ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน

เกศรา รักชาติ (2549) ได้อธิบายองค์ประกอบของความสำเร็จในการจัดสัมมนาทางวิชาการ คือ

1. ต้องบอกให้ผู้เข้าร่วมสัมมนา รู้และเข้าใจว่าถูกคาดหวังอะไร บอกวัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระที่ จะสัมมนา บอกถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และผู้เข้าร่วมสัมมนาจะต้องทำอย่างไรบ้างหลังจากจบการสัมมนา
2. ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้มีส่วนร่วมคือ ร่วมคิด นำเสนอ มีกิจกรรมที่หลากหลาย
3. ผู้เข้าร่วมสัมมนามีระยะเวลาเพียงพอที่จะย่อยสลายความรู้ ที่ได้เรียนรู้และฝึกฝน คือ ผู้เข้าร่วมสัมมนามีเวลาทบทวนกับตัวเอง ให้กลุ่มสะท้อนถึงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และฝึกปฏิบัติ
4. เมื่อบรรยากาศไม่เคร่งเครียดหรือเป็นทางการมากเกินไป
5. เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนานำสิ่งที่ได้เรียนรู้แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันไปเชื่อมโยงกับประสบการณ์หรือความรู้ที่มีอยู่ของตน
6. เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนานำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน
7. เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนารู้แนวทาง และข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอคือ

ผู้เข้ารับการสัมมนารู้แนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้กับชีวิตการทำงานและควรมีการติดตามผล เพื่อที่ ผู้เข้ารับการสัมมนาจะได้รับข้อมูลป้อนกลับว่า สิ่งที่ได้นำไปปฏิบัติได้ผลหรือไม่ได้ผลอย่างไร

2. ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

การประชุมเชิงปฏิบัติการคือ การเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญความสามารถและเปลี่ยนแปลงทัศนคติท่าทีความรู้สึกของผู้ที่เข้าร่วมการฝึกอบรมเพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานปัจจุบันและทำงานประสบผลสำเร็จในอนาคต ตลอดจนการเตรียมคนให้พร้อมเพื่อรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นไปถือเป็นงานส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหารซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (อุทัย หิรัญโต, 2531) จากความหมายการฝึกอบรมที่กล่าวมาสรุปว่า การฝึกอบรมคือกระบวนการที่จัดขึ้นมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงานและเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ การฝึกอบรมเป็นหน้าที่ของการจัดการความรับผิดชอบขั้นแรกของการบริหารคือ ความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างดีดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จ ความจำเป็นมากน้อยในการจัดการอบรมขึ้นอยู่ กับความเหมาะสมและความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการบริหารแต่ละแห่ง การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความรู้ความสามารถ และพร้อมที่จะเป็น ตัวนำในการเปลี่ยนแปลงโดยเข้าไปดำเนินการปรับปรุงองค์การให้เกิดความก้าวหน้าได้ในอนาคต

ประโยชน์ของการฝึกอบรม (อุทัย หิรัญโต, 2531)

1. การฝึกอบรมจะทำให้ระบบการปฏิบัติงานดีขึ้น
2. การฝึกอบรมจะช่วยลดค่าใช้จ่ายแรงงานและเวลาในการปฏิบัติงานให้น้อยลง
3. การฝึกอบรมจะช่วยลดเวลาเรียนและวิธีการปฏิบัติงานให้น้อยลง
4. การฝึกอบรมจะช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง
5. การฝึกอบรมจะช่วยให้การบริการครอบคลุมการติดต่อสื่อสารการประสานงานที่ดีขึ้น
6. การฝึกอบรมจะช่วยให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ทีสมรรถภาพสูงขึ้น
7. การฝึกอบรมจะช่วยให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ทำงานอย่างมีชีวิตชีวามากขึ้น

ประโยชน์ของการฝึกอบรมทั้งประโยชน์ต่อองค์การประโยชน์ต่อบุคคลและมนุษย์สัมพันธ์ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง และคณะ, 2539) จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมจำแนกได้ดังนี้

1. ความมุ่งหมายขององค์การเป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักในแง่ส่วนรวมดังนี้

1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพนักงานและเจ้าหน้าที่

1.2 เพื่อสอนและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
1.3 พัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
1.4 ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุให้การปฏิบัติงาน
1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
1.6 พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
1.7 เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจ ทุกฝ่าย
1.8 ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
1.9 สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่ผู้บริหาร

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ ดังนี้
2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นตำแหน่ง
2.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ
2.4 เพื่อฝึกฝนการตัดสินใจ
2.5 เพื่อเรียนรู้งานลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

สรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ของผู้เข้าร่วมการประชุมให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงานและเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ

3. การศึกษาด้วยตนเอง

การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study Learning)

อาภรณ์ ภู่วิทย์พันธ์ (2552) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังนี้ การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นเทคนิคการพัฒนาบุคลากรขององค์การที่เน้นให้บุคลากร มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะบุคลากรที่มี ผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการทำงานสูง

การพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองจะเกิดประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดองค์การ จะต้องกำหนดสื่อหรือแหล่งข้อมูลเพื่อให้บุคลากรเลือกสื่อต่าง ๆ สำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ง่าย เช่น หนังสือภาษาไทย–ต่างประเทศ วารสาร/นิตยสารที่เกี่ยวกับงาน

หนังสือพิมพ์ แผ่นพับ ใบปลิว บทความ ผลงานวิจัย รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารในงานที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างชิ้นงาน รายงานการปฏิบัติงาน การเรียนผ่านดาวเทียม CD/VCD VDO เทปบันทึก Internet Intranet E-Learning เป็นต้น

รูปแบบของการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ด้วยตนเองแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer–based Learning) หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการใช้สื่อผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น การดู DVD หรือ การค้นคว้าผ่าน Internet หรือการเรียนแบบ E-Learningหรือการเรียนรู้ผ่านดาวเทียม เป็นต้น ซึ่งทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ สะดวกในการจัดสรรเวลาผ่านการเรียนรู้ด้วยสื่อที่ทันสมัย

2. การเรียนรู้ด้วยสื่ออื่นไม่ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Non-Computer–based Learning) หมายถึง การเรียนรู้ผ่านสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ต้องเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หนังสือ ตำราเรียน วารสาร หนังสือพิมพ์ ผลงานวิจัย เป็นต้น ซึ่งบุคลากรสามารถค้นคว้าได้ด้วยตนเองแม้ไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นการเรียนรู้ที่ง่ายสะดวกและสามารถเรียนรู้ได้ทุกหนทุกแห่งขั้นตอนของการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) มีขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้

2.1 ขั้นตอนการสำรวจความต้องการของบุคลากรผู้บังคับบัญชา จะต้องสอบถาม ความคิดเห็นของบุคลากรว่าสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้หรือไม่ สนใจเรียนรู้ด้วยสื่อเรียนรู้ลักษณะใด รวมทั้งสำรวจสื่อการเรียนรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ทั้งนี้ในการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรสามารถเลือกใช้ สื่อการเรียนรู้หลายอย่างพร้อมกันได้ขึ้นอยู่กับความพร้อม ความเหมาะสม และสื่อการเรียนรู้ที่มีอยู่ในองค์การ

2.2 ขั้นตอนการสื่อสารและให้คำแนะนำ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร โดยอธิบายถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการเรียนรู้ ด้วยตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ ที่เลือกขึ้นมา และนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 ขั้นตอนการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดระยะเวลาในการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการสอบถามความคืบหน้าในการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นระยะ ๆ รวมทั้งให้ ข้อเสนอแนะถึงเทคนิคการเรียนรู้ด้วยตนเองได้เร็ว ตลอดจนการกระตุ้นให้กำลังใจแก่บุคลากรในช่วง ของการเรียนรู้ด้วยตนเอง เนื่องจากบุคลากรยุ่งอยู่กับการทำงานของตนเอง จนทำให้ไม่มีเวลาการเรียนรู้ ด้วยตนเองตามสื่อที่เลือกภายในระยะเวลาที่ตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา

2.4 ขั้นตอนการสรุปผล ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดสรรเวลาในการประชุมหรือพูดคุยกับบุคลากรถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้เพื่อเป็นการติดตามว่าบุคลากรได้เรียนรู้จากสื่อตามที่ได้ตกลงกันไว้หรือไม่ รวมทั้งจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้รับกับสมาชิกในทีมหรือผู้สนใจ ซึ่งอาจจัดเป็นกิจกรรม เช่น ชมรมนักอ่าน ชมรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือชมรมเสวนาเพื่อแก้ปัญหาการทำงาน เป็นต้น เพื่อนำเรื่องราวที่ได้จากการเรียนรู้ไปบอกต่อให้กับผู้อื่น เกิดการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ขึ้นภายในองค์การ

การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไข ดังนี้

1. ควรสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์การ เพื่อกระตุ้น ให้บุคลากรเกิดความสนใจและใส่ใจที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ

2. องค์การต้องเตรียมความพร้อมของสื่อต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรที่สนใจเรียนรู้ ด้วยตนเองสามารถเลือกใช้สื่อเหล่านั้นได้อย่างสะดวก ทั้งนี้ความพร้อมของสื่อจะหมายรวมถึงจำนวน สื่อ ความหลากหลายและความทันสมัยของสื่อการเรียนรู้ที่มี รวมทั้งความง่ายในการเข้าถึงสื่อที่จัดไว้ให้

3. ผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกใช้เครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองกับบุคลากรที่รักและชอบค้นคว้า ชอบศึกษาข้อมูลและเป็นบุคคลที่สามารถทำงานที่รับผิดชอบของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อไม่ให้บุคลากรเกิดความคับข้องใจในการทำงานและการเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่ มอบหมายให้

4. กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจะมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหนนั้นขึ้นอยู่ กับการติดตามผลจากผู้บังคับบัญชารวมถึงการจัดเวทีให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ของตนเอง กับผู้อื่น เพื่อเป็นการถ่ายโยงความรู้และเป็นการต่อยอดความรู้ของตนจากความคิดเห็นหรือมุมมองของ ทีมงาน

สรุปการเรียนรู้ด้วยตนเอง คือ เทคนิคการพัฒนาบุคลากรขององค์การที่เน้นให้บุคลากร บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ การเรียนรู้ด้วยตนเอง จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับ ควรสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์การ องค์การต้องเตรียมความพร้อมของสื่อต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรที่สนใจเรียนรู้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกใช้เครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองกับบุคลากร กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจะมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหนนั้น ขึ้นอยู่ กับการติดตามผลจากผู้บังคับบัญชารวมถึงการจัดเวทีให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ของตนเอง

4. การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน

Crosby (1979) ได้กล่าวว่าระบบพี่เลี้ยง หมายถึง โปรแกรมที่ต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์ ใช้หูในการรับฟังและการนำเสนอทิศทางที่ถูกต้องให้กับครู ดังนั้นรูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยง จึงเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์หรือที่เรียกว่า Mentor ให้กับผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานในองค์การนั้นไม่มากนัก หรือที่เรียกว่า Mentee ลักษณะพิเศษของโปรแกรมพี่เลี้ยงผู้เป็นพี่เลี้ยงนั้นสามารถเป็นบุคคลอื่นไม่จำเป็นที่พี่เลี้ยงจะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งความหมายของการเป็นพี่เลี้ยงนั้นมีความหมายรวมถึงการเป็นผู้สนับสนุน (Advocate) คือเป็นผู้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือ การเป็นผู้สอนแนะงาน (Coach) คือ เป็นผู้ทำหน้าที่ในบทบาทผู้สอนงานและการเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) โดยทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ดูแลทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในการทำงานให้กับครู เพื่อให้ครูมีความสามารถที่สูงขึ้นและการใช้ชีวิตส่วนตัว ในรูปแบบทั้งทางการและไม่เป็นทางการ โดยบางองค์กรเรียกโปรแกรมเป็นพี่เลี้ยงนี้ว่า Mentoring Program หรือบางองค์การเรียกว่า Buddy System เป็นต้น

ขั้นตอนของโปรแกรมระบบพี่เลี้ยง การทำ Mentoring Program มีขั้นตอนและหลักปฏิบัติในรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนกำหนดตัวพี่เลี้ยง การใช้เครื่องมือ Mentoring Program นั้น การคัดสรรบุคลากรที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสมมีความสำคัญมาก ลักษณะพี่เลี้ยงที่เหมาะสมควรมีลักษณะ ดังนี้

1.1 มีความพร้อมยินดีที่จะเป็นพี่เลี้ยง
1.2 มีความคิดเชิงบวก
1.3 อายุตัวอายุงานเหมาะสม
1.4 เป็นผู้รับฟังที่ดี
1.5 มีการสื่อสารที่ดี
1.6 รักษาความลับได้
1.7 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีชอบพบปะผู้คน
1.8 มีอารมณ์มั่นคง
1.9 มีความอดทนและมีความรับผิดชอบ
1.10 มีจริยธรรมที่ดีในการทำงาน
1.11 มีทัศนคติที่ดีกับองค์การ
1.12 เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน
1.13 มีความใฝ่เรียนรู้ต้องการพัฒนาอยู่เสมอ

2. ขั้นตอนสำรวจข้อมูลบุคลากร ผู้เป็นพี่เลี้ยงที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องสำรวจ ข้อมูลที่เกี่ยวกับครูที่เป็น Mentee ก่อน เพื่อทำความเข้าใจถึงตัวครูในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ประวัติการทำงาน
2.2 ประวัติการศึกษา
2.3 ประวัติครอบครัว
2.4 งานอดิเรก
2.5 ประวัติการฝึกอบรมและพัฒนา
2.6 ผลการทำงานที่ผ่านมา
2.7 จุดของจุดอ่อนของครู

3. ขั้นตอนการทำความเข้าใจ ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องทำความเข้าใจกับครูก่อนถึง วัตถุประสงค์ของการเป็นพี่เลี้ยง ระยะเวลาในการเป็นพี่เลี้ยง เป้าหมายหรือผลที่คาดหวัง บทบาทหน้าที่ ของพี่เลี้ยงและครู ช่วงระยะเวลาในการติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างผู้เป็นพี่เลี้ยงและครู ในขั้นตอนนี้ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องเปิดโอกาสให้ครูสอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับโปรแกรมพี่เลี้ยง ทั้งนี้ ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องยินดีและรับฟังคำถามหรือประเด็นต่าง ๆ จากครูรวมถึงการชี้แจงเพื่อให้ครูเข้าใจถึงลักษณะของโปรแกรมการเป็นพี่เลี้ยงที่ถูกต้อง

4. ขั้นตอนการปฏิบัติ เนื่องจากว่าโปรแกรมพี่เลี้ยงเป็นรูปแบบใหม่ของการพัฒนาที่ทั้ง Mentor และ Mentee อาจจะไม่คุ้นเคยกับขั้นตอนหรือกระบวนการของการเป็น

พี่เลี้ยงเท่าไหร่นักและเพื่อให้โปรแกรมดังกล่าวนี้เป็นไปด้วยดี เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เป็นพี่เลี้ยง และครูในขั้นนี้ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องปฏิบัติตามหลักการ 3 ข้อ ที่จำเป็นในการผลักดันให้โปรแกรมดังกล่าว นี้ประสบความสำเร็จ ได้แก่

4.1 Partnership Building ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องสร้างความรู้สึก ความผูกพัน ร่วมกันในเป้าหมายและความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

4.2 Time ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องกำหนดระยะเวลาในการพูดคุยและตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จเป็นระยะ

4.3 Respect ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องเคารพและยอมรับความคิดเห็นและการแสดงออกของพนักงานด้วยความเต็มใจและจริงใจ

5. ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล โปรแกรมพี่เลี้ยงจะสิ้นสุดตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันไว้ระหว่างพี่เลี้ยงกับครู ขั้นตอนนี้ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องประเมินผลการทำงาน การรับรู้ และทัศนคติของครูว่าปรับเปลี่ยนไปและสามารถปรับตัวต่อการทำงานได้หรือไม่ รวมถึงการเปิดโอกาสให้ครูพูดคุยและสอบถามประเด็นที่สงสัย นอกจากนี้ผู้เป็นพี่เลี้ยงจะต้องทำให้ครูเกิดความมั่นใจว่าภายหลังจากเสร็จสิ้นโปรแกรมนี้แล้ว ครูยังสามารถพูดคุยหรือขอคำปรึกษาได้จากพี่เลี้ยง ได้ เพื่อทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่โดดเดี่ยวหรือเกิดความวิตกกังวลใจในการทำงานหรือการใช้ชีวิต อยู่ในองค์การ

สรุปการหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน เป็นกระบวนการหาพี่เลี้ยง ผู้สนับสนุน (Advocate) เป็นผู้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือ การเป็นผู้สอนแนะงาน (Coach) คือเป็นผู้ทำหน้าที่ในบทบาทผู้สอนงาน และการเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) โดยทำหน้าที่ให้คำแนะนำดูแลทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในการทำงานให้กับครู เพื่อให้ครูมีความสามารถที่สูงขึ้น

โปรแกรมและการพัฒนาโปรแกรม

1. ความหมายของโปรแกรม

Boyle (1981) และ Boone (1992) ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล รายงานผล และความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

Barr และ Keating (1990) กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล

2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ

3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะ

Chen (1990) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมว่าเป็นการกำหนดถึงสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์ผลกระทบสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและเงื่อนไขที่จะทำให้เป้าหมายหรือผลกระทบเหล่านี้เกิดขึ้นได้ ทฤษฎีโปรแกรมประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ระบุถึงโครงสร้างของโปรแกรมที่ควรจะเป็นประกอบด้วยการจัดกระทำ (Treatments) ผลลัพธ์ (Outcomes) และกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation Processes) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าของโปรแกรมส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Normative Theory”

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ระบุถึงกลไกเชิงสาเหตุที่เชื่อมต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดกระทาของโปรแกรมกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติและผลลัพธ์ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Causative Theory” โดยที่ Normative Theory จะให้การชี้แนะเกี่ยวกับเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่จะต้องตรวจสอบหรือติดตามและการออกแบบและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดกระทำส่วน Causative Theory จะระบุถึงประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานของโปรแกรมภายใต้สภาพการณ์ที่กำหนดและผลที่จะเกิดขึ้นจากโปรแกรม

Rogers (2000) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรม เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหมายว่า จะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

หรรษา สุขกาล (2543) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ คือ แผนที่วางไว้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมาย ภายใต้บริบทของสถาบัน

สุวิมล ว่องวาณิช (2544) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

อุ่นตา นพคุณ (2546) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่าโปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนานในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้น ระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนา ประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

สรุปได้ว่า โปรแกรมเป็นแบบแผนหรือกิจกรรมที่องค์การใดองค์การหนึ่งได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

เจนจิรา คงสุข (2540) ได้กล่าวถึงโปรแกรม ประกอบด้วย หลักการ ความหมาย วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการดำเนินการ

ธำรง บัวศรี (2542) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของโปรแกรม ออกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ 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) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) เนื้อหาวิชา (Content) และกิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นเรื่องของการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

ไท คำล้าน (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมพบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นผลเนื่องจากส่วนประกอบของโปรแกรม ได้แก่ จุดมุ่งหมายกิจกรรม วิธีการอบรม เนื้อหาสาระ รวมทั้งวิธีการประเมินผล ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่เกิดจากสภาพปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาและปรับปรุงเนื้อหา และกิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และนโยบายเร่งด่วนของหน่วยงานต้นสังกัด และสอดคล้องกับแนวทางในการประเมินคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครูแบบมีส่วนร่วมของครู ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้ สภาพปัญหา วัตถุประสงค์ โครงสร้างเวลา คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม เนื้อหาที่ใช้ เอกสารที่ใช้ การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และการประเมินผลโปรแกรม

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้าง การวัดและประเมินผลโปรแกรม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2554) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสาหรับการจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม

นักการศึกษา/นักวิชาการ / องค์ประกอบ	เจนจิรา คงสุข (2540)	ธำรง บัวศรี (2542)	สมิตรา พงศธร (2550)	ไท คำล้าน (2551)	ปริญญา มีสุข (2552)	ยอดอนงค์ จอมหงษ์พัฒน์ (2553)	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2554)	ความถี่	สรุปอันดับ
1. หลักการ	✓					✓		2	4
2. ความหมาย	✓							1	5
3. วัตถุประสงค์	✓	✓	✓			✓		4	3
4. การจัดห้องเรียน	✓							1	5
5. เนื้อหา	✓	✓		✓	✓	✓	✓	6	1
6. วิธีการดำเนินการ	✓			✓				2	4
7. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา		✓	✓					2	4
8. จุดมุ่งหมายโปรแกรม		✓	✓	✓			✓	4	3
9. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร		✓						1	5
10. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน		✓						1	5
11. กลยุทธ์การเรียนการสอน		✓	✓					2	4
12. การประเมินผล		✓		✓	✓	✓	✓	5	2
13. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน		✓						1	5
14. จุดประสงค์รายวิชา		✓						1	5

15. สภาพปัญหา					✓			1	5
16. โครงสร้างเวลา					✓			1	5

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ / นักการศึกษา/นักวิชาการ	เจนจิรา คงสุข (2540)	ธำรง บัวศรี (2542)	สุมิตรา พงศธร (2550)	ไท คำล้าน (2551)	ปริญญา มีสุข (2552)	ยอดอนงค์ จอมหงษ์พัฒน์ (2553)	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2554)	ความถี่	สรุปอันดับ
17. คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโปรแกรม					✓			1	5
18. เอกสารที่ใช้					✓			1	5
19. การจัดการเรียนรู้ของโปรแกรม					✓			1	5
20. วิสัยทัศน์						✓		1	5
21. กระบวนการ						✓	✓	2	4
22. โครงสร้าง						✓		1	5

จากตาราง 3 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนำมาสังเคราะห์ โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกันมารวมกัน พิจารณาความเหมือนและสอดคล้องกับองค์ประกอบโปรแกรมในงานวิจัยอื่น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าองค์ประกอบที่มีความสำคัญ แบ่งองค์ประกอบของโปรแกรมได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนา 5) การประเมินผล ส่วนองค์ประกอบที่เหลือ

3. การพัฒนาโปรแกรม (Program Development)

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน

ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับเรียนรู้

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การปรึกษาทางด้านการศึกษาการงบประมาณ)

ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้

ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Styles (1990) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

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

Barr และ Keating (1990) กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) โดยเสอรูปแบบ 5 ขั้น เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) คือ

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

1.1 ประเมินความต้องการ

1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถานศึกษา

1.3 ประเมินทรัพยากร เช่น บุคลากร เงิน ทรัพยากรทางกายภาพ

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

2.1 การพัฒนาทีมวางแผน

2.2 การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล

2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ

2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้

2.6 กำหนดเวลาที่ใช้จนสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ

3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน
   1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย
      1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจ ปรัชญา และเป้าหมาย
      1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้านบทบาทและความสัมพันธ์
      1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการองค์ทางด้านการอำนวยการ การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลและการตรวจสอบได้
      1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับการวางโปรแกรม
      1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการปรับปรุงองค์การต่อไป
   1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ
      1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ
      1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย
      1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่กลุ่มเป้าหมาย
2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย
   2.1 การออกแบบโปรแกรม
      2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค
      2.1.2 การแปลงความต้องการระดับ...ให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค
      2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้
      2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาระดับมหภาคของโปรแกรม
   2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ
3. การประเมินผลและการตรวจสอบ
   3.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม
   3.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม
   3.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะ องค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุน องค์การวิชาชีพ และรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรม การพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

ขั้นที่ 4 การออกแบบรูปแบบที่เหมาะสมทางด้านทรัพยากร ผู้นำ วิธีการ ตารางกำหนดการ ลำดับเรื่อง การเสริมแรงทางสังคม การทำให้อยู่ในรูปปัจเจกบุคคล บทบาทและเกณฑ์ทางด้านประเมินผล และความชัดเจนของการออกแบบ

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตใหญ่กว่าทั้งด้านการแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตามกระบวนการของโปรแกรม

Caffarella (2002) ได้นำเสนอการวางแผนโปรแกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ในหนังสือ ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

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

วิโรจน์ สารรัตนะ (2550) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวินิจฉัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง

สรุปการพัฒนาโปรแกรม คือ กระบวนการที่ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการ 2) การวางแผน 3) ตั้งวัตถุประสงค์ 4) การออกแบบและการนำไปใช้ 5) วิธีลงมือปฏิบัติ 6) การประเมินผล 7) การประเมินหลังจบโปรแกรม

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

วิสัยทัศน์

องค์กรยุคใหม่ สร้างเด็กไทยสู่สากล

พันธกิจ

พัฒนาและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษามัธยมศึกษา อย่างมีคุณภาพโดยพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรม มีความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่มาตรฐานสากล

คุณลักษณะพึงประสงค์องค์การ

ยิ้มรับ ฉับไว ใส่ใจบริการ

เป้าประสงค์

พัฒนาคุณภาพการศึกษา ขยายโอกาสทางการศึกษา และส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้เข้มแข็งและประสิทธิภาพ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมเทคโนโลยี เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

กลยุทธ์ 2 ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษา ให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มศักยภาพ

กลยุทธ์ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

กลยุทธ์ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารการจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจ เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

จุดเน้น

1. การขับเคลื่อนระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้ได้มาตรฐาน
2. การจัดการศึกษา เพื่อการมีงานทำ
3. ธรรมนูญสถานศึกษา 9 ดี สู่วิถีการเรียนรู้ “โรงเรียนน่าอยู่ นักเรียนอยากรู้ ครูอยากสอน”

ภารกิจการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาภาครัฐ จำนวน 66 โรงเรียน มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาสาระหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานของ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนางานด้านวิชาการ และจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา รับผิดชอบในการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมถึง การปฏิบัติ หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

1. อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1.1 วิเคราะห์จัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นทราบ และกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายของหน่วยงาน

1.2 ประสานส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา

1.3 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา

1.4 ศึกษาวิเคราะห์วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.5 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.6 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.7 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของเอกชนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคลองค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

1.8 ดำเนินการและประสานส่งเสริมสนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.9 ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

1.10 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์การหน่วยงานภาครัฐเอกชนและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

1.11 ปฏิบัติงานอื่นเกี่ยวกับกิจกรรมภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มิได้ระบุให้เป็นหน้าที่ ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ตาราง 4 ข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	รวมทั้งหมด			ขนาด
		ชาย	หญิง	รวม	
1	บุรีรัมย์พิทยาคม	71	113	184	ใหญ่พิเศษ
2	ภัทรบพิตร	41	52	93	ใหญ่
3	บัวหลวงพิทยาคม	33	47	80	กลาง
4	พระครูพิทยาคม	21	32	53	กลาง
5	สองห้องพิทยาคม	7	15	22	เล็ก
6	กนกศิลป์พิทยาคม	16	24	40	กลาง
7	สวายจีกพิทยาคม	13	20	33	เล็ก
8	หนองตาดพิทยาคม	8	8	16	เล็ก
9	กลันทาพิทยาคม	16	12	28	เล็ก
10	ธารทองพิทยาคม	28	43	71	กลาง
11	ลำปลายมาศ	70	82	152	ใหญ่พิเศษ
12	ตลาดโพธิ์พิทยาคม	12	20	32	เล็ก
13	จตุราษฎร์พิทยาคม	12	14	26	เล็ก
14	เมืองแฝกพิทยาคม	9	4	13	เล็ก
15	ทเมนชัยพิทยาคม	5	9	14	เล็ก
16	ชำนิพิทยาคม	6	9	15	เล็ก
17	รมย์บุรีพิทยาคม	19	33	52	กลาง
18	กระสังพิทยาคม	67	86	153	ใหญ่พิเศษ
19	ลำดวนพิทยาคม	10	18	28	เล็ก
20	สูงเนินพิทยาคม	3	14	17	เล็ก
21	ชุมแสงพิทยาคม	13	15	28	เล็ก
22	บ้านกรวดวิทยาคาร	58	84	142	ใหญ่
23	โนนเจริญพิทยาคม	20	17	37	กลาง
24	ประโคนชัยพิทยาคม	45	77	122	ใหญ่พิเศษ
25	บ้านบุวิทยาสรรพ์	16	18	34	เล็ก
26	ไพศาลพิทยาคม	20	24	44	กลาง

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	รวมทั้งหมด			ขนาด
27	เมืองตลุงพิทยาสรรพ์	43	72	115	ใหญ่
28	แสลงโทนพิทยาคม	15	20	35	เล็ก
29	พลับพลาชัยพิทยาคม	25	31	56	กลาง

ตาราง 4 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	รวมทั้งหมด			ขนาด
		ชาย	หญิง	รวม	
30	ห้วยราชพิทยาคม	26	43	69	กลาง
31	นางรอง	47	88	135	ใหญ่พิเศษ
32	นางรองพิทยาคม	21	35	56	กลาง
33	ทุ่งแสงทองพิทยาคม	10	8	18	เล็ก
34	พิมพ์รับประชาสรรค์	13	17	30	เล็ก
35	เหลืองพนาวิทยาคม	8	12	20	เล็ก
36	ถนนหักพิทยาคม	11	17	28	กลาง
37	ละหานทรายรัชดาภิเษก	57	64	121	ใหญ่พิเศษ
38	ร่วมจิตต์วิทยา	11	9	20	เล็ก
39	ละหานทรายวิทยา	12	9	21	เล็ก
40	ตาจงพิทยาสรรค์	13	11	24	เล็ก
41	หนองกี่พิทยาคม	50	86	136	ใหญ่
42	เมืองโพธิ์ชัยพิทยาคม	11	16	27	เล็ก
43	ไทยเจริญวิทยาคม	19	13	32	เล็ก
44	ปะคำพิทยาคม	6	5	11	เล็ก
45	หนองหงส์พิทยาคม	24	20	44	กลาง
46	ห้วยหินพิทยาคม	13	16	29	กลาง
47	โนนสุวรรณพิทยาคม	18	26	44	กลาง
48	สามัคคีพิทยาคม	10	7	17	เล็ก
49	ร่มเกล้า บุรีรัมย์	33	32	65	กลาง
50	พนมรุ้ง	15	23	38	กลาง
51	คูเมืองวิทยา	30	36	66	กลาง
52	ตูมใหญ่วิทยา	25	28	53	กลาง
53	มัธยมพรสำราญ	8	5	13	เล็ก
54	พุทไธสง	60	85	145	ใหญ่พิเศษ

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	รวมทั้งหมด			ขนาด
55	สตึก	45	75	120	ใหญ่
56	เมืองแกพิทยาคม	23	26	49	กลาง
57	จุฬาภรณ์วิทยาลัย บุรีรัมย์	43	82	125	กลาง
58	สะแกพิทยาคม	12	15	27	เล็ก
59	ร่อนทองพิทยาคม	10	12	22	เล็ก

ตาราง 4 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	รวมทั้งหมด			ขนาด
		ชาย	หญิง	รวม	
60	สมเสม็ดวิทยา	7	4	11	เล็ก
61	นาโพธิ์พิทยาคม	24	33	57	กลาง
62	อุดมอักษรพิทยาคม	11	13	24	เล็ก
63	กู่สวนแตงพิทยาคม	26	40	66	กลาง
64	แคนดงพิทยาคม	24	27	51	กลาง
65	ดงพลองพิทยาคม	7	9	16	เล็ก
66	สิงหวิทยาคม	19	26	45	กลาง
	รวม			3,613	

จากตาราง 4 สรุปได้ว่า สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 จำนวน 66 โรงเรียน แยกขนาดโรงเรียนเป็น 4 ขนาด ตามจำนวนนักเรียน ได้แก่ ขาดเล็ก จำนวน 30 โรงเรียน ขนาดกลาง จำนวน 24 โรงเรียน ขนาดใหญ่ จำนวน 5 โรงเรียน และ ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 7 โรงเรียน มีจำนวนผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 3,613 คน เป็นครูจำนวน 2,974 คน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

กัญญารัตน์ ธนะลีสังกูร (2556) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเขาฉกรรจ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนรวมทั้งสิ้น 191 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมเป็นแบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.66 - 0.79 และ ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 1.00 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ คะแนนเฉลี่ย *(X)* ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน *(SD)* การทดสอบค่าที

(*t-test)* และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการศึกษาพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนระดับ ประถมศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 1 โดยรวม และรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรกคือ การยอมรับนับถือการไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการมีปฏิสัมพันธ์ตามลำดับ 2) ผลการการเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามหน้าที่ โดยภาพรามและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิตที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านการมีปฏิสัมพันธ์ การไว้วางใจซึ่งกันและกันแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมน้อยกว่าครูผู้สอน 3) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการทำงานเป็นทีนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยภาพรามและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิตที่ระดับ 0.05 โดยโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลางมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

ไพลิน ประดับรัตน์ (2556) ได้ศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ของโรงเรียนกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม เกี่ยวคับการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ที่มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.50 ถึง 0.89 และค่าความเชื่อมั่น เท่าคับ 0.98 สถิติทีใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบน มาตรฐานการทดสอบค่าที (*t-test)* และหาค่าการทดสอบเอฟ่า (*F-test)* ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ของโรงเรียนกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ของโรงเรียนกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) การเปรียบเทียบการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ของโรงเรียนกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ โดยภาพรวมและรายด้านพบว่ามีประสบการณ์น้อยและมีประสบการณ์มากแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) การเปรียบเทียบการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ของโรงเรียนกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า มีโรงเรียนขนาดเล็กขนาดกลางและขนาดใหญ่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

วิลาวัณย์ จันทร์ไข่ (2558) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู โรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 41 ปีการศึกษา 2555 จำนวน 291 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยง 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ร.อ.)

ขั้นตอนที่ 2 นำเสนอ แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของโรงเทียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน มาประชุมสนทนากลุ่ม เพื่อหาแนวทาง เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาการทำงานเป็นทีมโรงเทียนในจังหวัดกำแพงเพชรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 41 โดยภาพรวม พบว่า ปัญหาการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ปัญหาการทำงานเป็นทีม ในระดับสูงสุด ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม รองลงมา ได้แก่ การสื่อสาร ในการทำงานเป็นทีม และปัญหา การทำงานเป็นทีมน้อยที่สุด ได้แก่ การเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม 2) แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 41 มีดังนี้ 1) ด้านการสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม กำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานให้ชัดเจน แต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร จัดระบบเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อให้บุคลากรมีโอกาสได้ศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเอง 2) ด้านการสร้างความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม สร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิก เน้นความสำคัญของกระบวนการทำงานเป็นทีม สร้างขวัญและกำลังใจอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาส ให้รับผิดชอบงานอย่างอิสระตามความถนัด โดยติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ 3) ด้านการสื่อสารในการทำงานเป็นทีม ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการนำเสนอและให้ข้อเสนอแนะ ส่งเสริมให้ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารผ่านสื่อหลากหลายประเภท 4) ด้านการแก้ปัญหาของการทำงานเป็นทีม จัดประชุมเพื่อวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคใน การทำงาน โดยบุคลากรมีส่วนร่วม วางแผนการทำงาน ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ รวมทั้งมีการ ตรวจสอบทบทวน ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง 5) ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์ปัญหา พร้อมเหตุผล โดยใช้ประชาธิปไตยและคุณธรรม สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน วางเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน 6) ด้านการติดตามเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ ตรวจสอบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน นำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป

เปรมฤดี บุญยืน (2558) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอตาพระขา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ปีการศึกษา 2557 ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และ Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 103 คน จากนั้นใช้วิธีการชุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.29-0.76 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แค่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการเปรียบเทียบ รายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe’s

method) ผลการวิจัย พบว่า 1) การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมและรายด้านทุกด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี และด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล 2) เปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม และด้านการพัฒนาตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศหญิงมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าเพศชาย 3) เปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยโรงเรียนขนาดกลางมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดเล็ก ตามลำดับ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Briggs (2003) ได้ศึกษาการสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จในองค์การ โดยแต่ละองค์การมีปัญหามั่งด้านเศรษฐกิจและการจัดการที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลกระทบ ต่อองค์การนี้นั้น ๆ จากปัญหาดังกล่าว การดำเนินงานของทีมจึงมีความสำคัญ จากการศึกษา พบว่า การสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จในองค์การ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. สร้างการยอมรับในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
2. ใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์
3. สร้างวิสัยทัศน์ของทีมงานให้มีสมรรถนะสูง
4. กำหนดช่วงเวลาในการดำเนินงานให้ชัดเจน
5. ร่วมกันกำหนดสัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
7. มีการตรวจสอบการดำเนินงานและปรับกระบวนการให้เหมาะสม จากการศึกษา

Heleen van Mierlo (2003) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการตนเองในการทำงานเป็นทีมและสภาวะจิตใจที่ดี ผลการศึกษาพบว่า การทำงานเป็นทีมที่ดีต้องเกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการเปิดเผยข้อมูลให้สมาชิกทุกคนรับรู้ร่วมกัน สมาชิกในองค์กรทุกคนมีหน้าที่เป็นผู้ประเมินผู้บังคับบัญชา โดยการลงคะแนนเสียงหรือลงมติเป็นเอกฉันท์ สมาชิก ทุกคนมีอิสระในการตอบและมีอิสระในการอธิบายการออกแบบทีมงามของเขาเอง เพราะ กระบวนการทำงานเป็นทีมที่ดี จะส่งผลต่อสภาวะจิตใจที่ดีของสมาชิกในทีม รวมไปถึงการจัดการ ตนเองที่ดีจะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่ดีอีกด้วย

Stubbs (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีมกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสมาชิก พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีม มีอิทธิพลต่อการพัฒนาของความฉลาดทางอารมณ์ของสมาชิกในทีม ซึ่งส่งผลให้การทำงานเป็น

ทีมมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ ต้องพัฒนาสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีม

Narayan (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของการกำหนดเป้าหมายของทีม ในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความแตกต่างของแต่ละบุคคลและการกำหนดเป้าหมายของแต่ละบุคคลในบริบทก่อนเป็นทีมงาน ผลการศึกษาพบว่า การทำงานเป็นทีม สิ่งแรกที่ต้องคำนึงคือ บริบทของทีม และการกำหนดเป้าหมายต้องมีความชัดเจน โดยเป้าหมายของทีมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพใน การทำงานของแต่ละบุคคล ส่งผลต่อความพึงพอใจของแต่ละบุคคล และพบว่า เพศ ประเภทของงาน องค์ประกอบของงาน ชนิดของงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผู้วิจัยได้นำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และใช้เป็นพื้นฐาน ในการจัดขอบข่ายรวมทั้งเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสานักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เพื่อให้การพัฒนาครูประสบผลสำเร็จมีสมรรถนะตามที่องค์การต้องการและส่งผลต่อการพัฒนา ผู้เรียนให้มีคุณภาพ

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว

บทที่ 3

วิธีดำเนินการ

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development) และได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

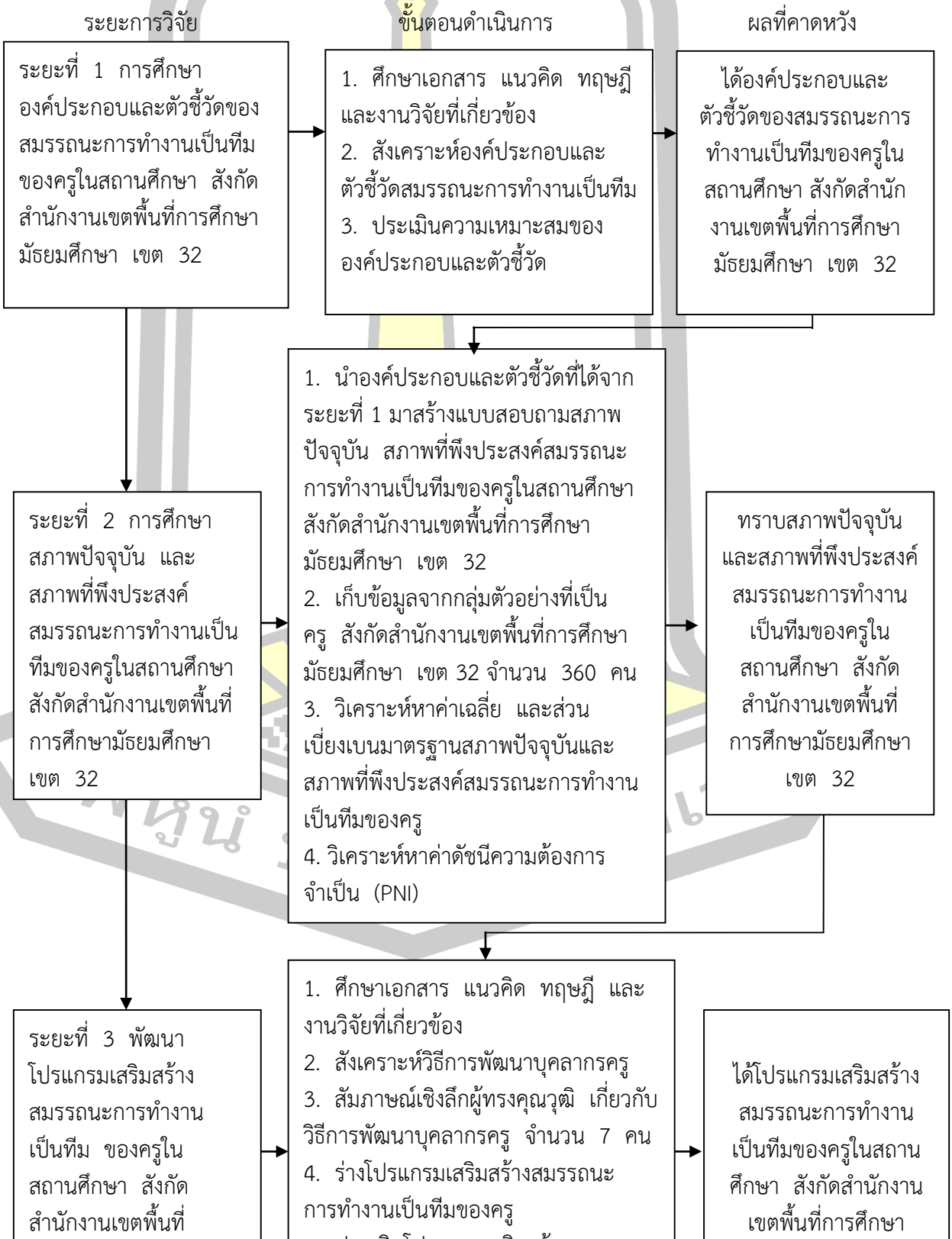
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จากแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

สรุปกระบวนการวิจัย แบบวิจัยและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ปรากฏดังภาพประกอบ 2

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว


ระยะการวิจัย
ขั้นตอนดำเนินการ
ผลที่คาดหวัง
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม
3. ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด
ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
1. นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
2. เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำนวน 360 คน
3. วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
4. วิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI)
ทราบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
ระยะที่ 3 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. สังเคราะห์วิธีการพัฒนาบุคลากรครู
3. สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรครู จำนวน 7 คน
4. ร่างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
ได้โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การดำเนินงานเพื่อให้ได้ข้อมูลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากเนื้อหาที่เก็บรวบรวมมาได้ นำมาสรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู

2. สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ได้ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัด ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ 24 ตัวชี้วัด ดังนี้

2.1 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
- 2.1.1 ความร่วมมือในการตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น
- 2.1.2 ความร่วมมือในการวางแผนการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 2.1.3 ความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับผู้อื่นตามที่มอบหมาย
- 2.1.4 ความร่วมมือในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้อื่น
- 2.1.5 การให้คำแนะนำในการดำเนินงาน
- 2.1.6 การช่วยเหลือในการแก้ปัญหา
- 2.1.7 การสนับสนุน ส่งเสริม เพื่อให้งานสู่เป้าหมายอย่างรวดเร็ว

2.2 การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน
- 2.2.1 การยกย่อง ชมเชย เพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้ดี
- 2.2.2 ยอมรับในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานได้ดี
- 2.2.3 ให้ความสนใจ ยิ้มแย้ม ทักทาย แก่เพื่อนร่วมงานทุกคน

2.3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย
- 2.3.1 เรียนรู้และทำความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 2.3.2 สามารถปรับวิธีการทำงานตามสถานการณ์
- 2.3.3 สามารถทำงานร่วมกับบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ
- 2.3.4 เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มคน

2.4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม
- 2.4.1 บทบาทด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร
- 2.4.2 บทบาทในการประสานงานของบุคคลในองค์กร
- 2.4.3 บทบาทในการกระตุ้นการทำงานของคนในองค์กร
- 2.4.4 บทบาทในการดำเนินงานตามหน้าที่หรือภารกิจ
- 2.4.5 บทบาทในการเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา

2.4.6 บทบาทในการช่วยเหลือและสนับสนุนผู้นำ

2.5 การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2.5.1 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดศึกษา

2.5.2 มีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษา

2.5.3 มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ พิจารณาในเชิงปริมาณและคุณภาพของการพัฒนาการจัดการศึกษา

2.5.4 มีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนาการจัดการศึกษา

3. ประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้างเป็นแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม (แบบให้คะแนนรายข้อ 1-5 คะแนน)

3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 7 คน เพื่อประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

คุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษา และมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 4 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

กลุ่มที่ 3 ครูเชี่ยวชาญ ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งหัวหน้างานฝ่ายงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา จำนวน 1 คน

ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 7 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร ตำแหน่ง คณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ จีวัฒนา อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

3. นายชาตรี อัครสุขบุตร ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเรียนหนองกี่พิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

4. นายสุรธี เคลือบคนโท ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนางรองพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

5. นายสรายุทธ เสลารักษ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนางรอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

6. ดร.แสน แหวนวงศ์ ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเชี่ยวชาญ โรงเรียนสุรวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

7. นายประสงค์ โสมรัตนานนท์ ตำแหน่งครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนสิรินธรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยแยกประเมินเป็น 2 อย่าง คือ ประเมินองค์ประกอบและประเมินตัวชี้วัด

การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

3.2.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

3.2.2 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัด มาสร้างแบบสอบถามประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

3.2.3 นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

3.2.4 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

3.2.5 ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 ต่อไป

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

3.3.1 ส่งแบบประเมินพร้อมหนังสือ ขอความอนุเคราะห์ในการประเมินความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

3.3.2 นำผลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.4 การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 นำผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาจัดกระทำโดยการตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของแบบประเมิน ตรวจให้คะแนนเป็นรายข้อและนำมาแจกแจงคะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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

3.4.2 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation; S.D.) รายข้อ รายด้าน และโดยรวม โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป แล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 – 5.00	เหมาะสมในระดับ มากที่สุด
3.51 – 4.50	เหมาะสมในระดับ มาก
2.51 – 3.50	เหมาะสมในระดับ ปานกลาง
1.51 – 2.50	เหมาะสมในระดับ น้อย
1.00 – 1.50	เหมาะสมในระดับ น้อยที่สุด

3.5 เลือกองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู จากผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเหมาะสมในระดับมากขึ้นไป มาใช้ในการสร้างแบบสอบถามเพื่อดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 ต่อไป

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ผู้วิจัยได้ดำเนินการในระยะที่ 2 ตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ที่ได้จากระยะที่ 1 มาเป็นองค์ประกอบและตัวชี้วัดสร้างแบบสอบถาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบรายละเอียดสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1.1.1 ลักษณะของเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale) สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท (Likert)

1.1.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1.1.2.1 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม สร้างเป็นข้อคำถามตามกรอบของตัวชี้วัด

1.1.2.2 นำไปให้อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของข้อคำถาม สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำ

1.1.2.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย จำนวน 5 คน โดยพิจารณาความเหมาะสมของข้อความ (หาความเที่ยวตรง : Validity) และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะของเนื้อหา (IOC : Index of Consistency) รวมทั้งให้คำแนะนำปรับปรุงแก้ไข โดยมีเกณฑ์คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1) เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ทางด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน

2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและประเมินผล จำนวน 2 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการวิจัยและประเมินผลการศึกษา หรือด้านการวัดผล

3) เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 2 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมด้านเนื้อหา และหลักการด้านสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

2) ดร.ฐิตาภรณ์ เวียงวิเศษ อาจารย์ประจำสาขาวิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องด้านการวิจัย สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล

3) นางยุพาวดี พิมพ์ลา ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษาปริญญาโท (ค.ม.) สาขาวิชาการวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องด้านการวิจัย สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล

4) นายจิระพงษ์ วัชเรนทร์วงศ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนแสลงโทนพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมด้านเนื้อหา และหลักการด้านสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

5) นายปัณณทัต วิวัตรชัย ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมด้านเนื้อหา และหลักการด้านสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

1.1.2.4 นำแบบสอบถามที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณา นำมาหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อคำถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะของเนื้อหา (IOC : Index of Consistency) ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้

ให้คะแนน –1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สามารถวัดได้

พิจารณาข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 พบว่าแบบสอบถามมีค่า 0.6 ขึ้นไปทุกข้อ แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จาก 5 โรงเรียน

1.1.2.5 นำแบบสอบถามจากการทดลองใช้มาคำนวณหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อตามวิธีของ Item Total Correlation โดยหาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ซึ่งได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบันของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม มีค่า 0.40 ขึ้นไป และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม มีค่า 0.54 ขึ้นไป

1.1.2.6 นำแบบสอบถามจากการทดลองใช้มาคำนวณหาความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ดำเนินการวิเคราะห์แยกเป็นโดยรวมทั้งฉบับ โดยพิจารณาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับที่ยอมรับได้ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นรายด้าน สภาพปัจจุบันของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม มีค่า 0.84 สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม มีค่า 0.86

1.1.2.7 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

2. เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการเก็บข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อทำการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครู ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำนวน 2,974 คน แบ่งโรงเรียนออกเป็น 4 ขนาด จากทั้งหมด 66 โรงเรียน โดยมีเกณฑ์ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32, 2559)

2.1.1 โรงเรียนขนาดเล็ก มีนักเรียนไม่เกิน 500 คน จำนวน 30 โรงเรียน

2.1.2 โรงเรียนขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 500 -1,400 คน จำนวน 24 โรงเรียน

2.1.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ มีนักเรียนมากกว่า 1,500 คน จำนวน 5 โรงเรียน

2.1.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีนักเรียนมากกว่า 2,500 คน จำนวน 7 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 360 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางสำเร็จรูป Krejcie และ Morgan

แล้วดำเนินการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) ซึ่งมีขั้นตอนในการสุ่มดังนี้

2.2.1 การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง จากขนาดโรงเรียน จำนวน 4 ขนาด กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 25 (บุญชม ศรีสะอาด, 2553; อ้างอิงมาจาก Yamane, 1973)

2.2.2 การสุ่มแบบมีสัดส่วน การสุ่มกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในแต่ละขนาดประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู โรงเรียนละ 18 คน รายละเอียด ดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงจำนวนประชากรและการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในระยะที่ 2

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง (25%)	ครูกลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	30	9	162
ขนาดกลาง	24	7	126
ขนาดใหญ่	5	2	36
ขนาดใหญ่พิเศษ	7	2	36
รวม	66	20	360

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลในระยะที่ 2 ตามขั้นตอน ดังนี้

2.3.1 ขอหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

2.3.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย เสนอผู้อำนวยการสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่าง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

2.3.3 ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามพร้อมนัดวัน เวลาในการรับเครื่องมือในการ

2.3.4 นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

3.1 การจัดกระทำข้อมูล

3.1.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา

3.1.2 แบบสอบถามตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับ ขนาดโรงเรียน นำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) โดยวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปและ นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

3.1.3 แบบสอบถามตอนที่ 2 ตรวจและให้คะแนนเป็นรายข้อตามเกณฑ์ดังนี้

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

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.2.1 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation; S.D.) รายด้าน รายข้อ โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป แล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 – 5.00	มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับ มากที่สุด
3.51 – 4.50	มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับ มาก
2.51 – 3.50	มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับ ปานกลาง
1.51 – 2.50	มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับ น้อย
1.00 – 1.50	มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3.2.2 วิเคราะห์/สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวม รายด้าน รายข้อ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)

3.2.3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) ของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวม รายด้าน รายข้อ โดยใช้สูตรการคำนวณ PNI เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น ซึ่งคำนวณจากสูตรต่อไปนี้

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

เมื่อ I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็นหรือความคาดหวัง (Importance)

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (Degree of Success)

กรณีที่ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$ เท่ากัน จะพิจารณาค่า PNI ประกอบซึ่งคำนวณจากสูตรต่อไปนี้

$$PNI = (I - D) \times I$$

เมื่อ I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็นหรือความคาดหวัง (Importance)

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (Degree of Success)

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

1. การศึกษาวิธีการพัฒนา

1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาบุคลากรครู

1.2 สังเคราะห์วิธีการพัฒนาบุคลากรครู เพื่อเป็นกรอบในการสัมภาษณ์โดยความความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

1.3 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ ข้อที่ 2 มาจัดทำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเพื่อนำไปสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ (In-depth Interview) จำนวน 7 คน เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรครู เพื่อศึกษาความสอดคล้องกับกรสังเคราะห์วิธีการพัฒนาบุคลากรครู

1.3.1 วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ วิธีการพัฒนาบุคลากรครู

1.3.2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่จะสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู จำนวน 7 คน ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 1 ท่าน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษา และมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

กลุ่มที่ 3 เป็นครูในสถานศึกษา จำนวน 3 คน ที่มีวิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ ที่มีประสบการณ์หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่ายงาน อย่างน้อย 4 ปี ขึ้นไป

ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 7 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร ตำแหน่งคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. ดร.ชำนาญ บุญวงศ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเรียนประโคนชัยพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

3. นายชาตรี อัครสุขบุตร ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเรียนหนองกี่พิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

4. นายสุรธี เคลือบคนโท ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนางรองพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

5. นายโสม แพร่งนคร ตำแหน่งครู วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนางรอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

6. นายสมพิศ ทวีลาภ ตำแหน่งครู วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนางรอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

7. นายเอกชัย สวัสดิ์สิงห์ ตำแหน่งครู วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนประโคนชัยพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

1.4 เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เป็นแบบสัมภาษณ์ที่กำหนดเค้าโครงหรือข้อคำถามไว้ล่วงหน้าบางส่วนและเพิ่มเติมบางส่วน ครอบคลุมวิธีการพัฒนาบุคลากรครู ซึ่งมีวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

1.4.1 ศึกษา สังเคราะห์วิธีการพัฒนาสมรรถนะครู

1.4.2 ร่างข้อคำถามโดยใช้องค์ประกอบและตัวชี้วัดเป็นกรอบในการสัมภาษณ์ โดยเรียงลำดับให้ตอบได้อย่างราบรื่น คำถามที่เกี่ยวข้องวิธีการพัฒนาบุคลากรครู สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรครู ตามกรอบที่ได้จากการสังเคราะห์

1.4.3 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำเพิ่มเติม แก้ไขตามคำแนะนำและนำไปใช้สัมภาษณ์ต่อไป

2. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 คู่มือโปรแกรมและเอกสารประกอบโปรแกรม โดยดำเนินการ ดังนี้

2.1 นำรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรครู มายกร่างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยมีองค์ประกอบโปรมแกรม คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนา 5) การประเมินผล แล้วนำมาสู่การทำคู่มือโปรแกรม และเอกสารประกอบโปรแกรม ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนา การประเมินผล

2.2 การนำเสนอโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม จำนวน 7 ท่าน โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 ท่าน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษา

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 5 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษาและมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 7 คน ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ จีวัฒนา อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

2. ดร.เผ่าพงษ์พัฒน์ บุญกะนันท์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

3. นายประเสริฐชัย พิสาดรัมย์ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนละหานทรายรัชดาภิเษก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

4. นายสมเกียรติ วัฒนากรประสิทธิ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเมืองตลุงพิทยาสรรพ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

5. นายสิรวิชญ์ สิทธินอก ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนถนนหักพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

6. นายธนกฤติ พรมบุตร ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนละหานทรายวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

7. ดร.วีรเทพ เนียมหัตถี ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนไทยเจริญวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.3.1 ลักษณะของเครื่องมือแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม เป็นแบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ

2.3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.3.2.1 ศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของโปรแกรม

2.3.2.2 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา นำมาเขียนคำถามให้ครอบคลุมประเด็นทุกประเด็น

2.3.2.3 นำไปให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ความถูกต้องของสำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำ

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบประเมินความเหมาะและความเป็นไปได้ของโปรแกรมและร่างโปรแกรมเสริมสร้าง ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้วิจัยดำเนินการและประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

2.5 การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินโปรแกรม มาตรวจสอบความถูกต้องความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของโปรแกรมว่ามีความเหมาะสมเพียงใดโดยใช้การประเมินผลทางสถิติ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ เพียงใดโดยใช้การประเมินผลทางสถิตินำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์การแปลค่าความหมายเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 - 5.00	มีความเหมาะสม, ความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50	มีความเหมาะสม, ความเป็นไปได้ ระดับมาก
2.51 - 3.50	มีความเหมาะสม, ความเป็นไปได้ ระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	มีความเหมาะสม, ความเป็นไปได้ ระดับน้อย
1.00 - 1.50	มีความเหมาะสม, ความเป็นไปได้ ระดับน้อยที่สุด

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D (Degree of Success)	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I (Important)	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{Modified}$	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผู้วิจัยได้นำเสนอผล

การวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์และตรวจสอบองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูพบว่ามีองค์ประกอบ 5 ด้าน และ 24 ตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน มี 7 ตัวชี้วัด คือ ความร่วมมือในการตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ความร่วมมือในการวางแผนการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับผู้อื่นตามที่มอบหมาย ความร่วมมือในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้อื่น การให้คำแนะนำในการดำเนินงาน การช่วยเหลือในการแก้ปัญหา และการสนับสนุน ส่งเสริม เพื่อให้งานสู่เป้าหมายอย่างรวดเร็ว 2) ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน มี 3 ตัวชี้วัด คือ การยกย่อง ชมเชย เพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้ดียอมรับในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานได้ดี และการให้ความสนใจยิ้มแย้ม ทักทาย แก่เพื่อนร่วมงานทุกคน 3) ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย มี 4 ตัวชี้วัด คือ เรียนรู้และทำความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถปรับวิธีการทำงานตามสถานการณ์สามารถทำงานร่วมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ และ เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มคน 4)ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม มี 6 ตัวชี้วัด คือ บทบาทด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร บทบาทในการประสานงานของบุคคลในองค์กร บทบาทในการกระตุ้นการทำงานของคนในองค์กร บทบาทในการดำเนินงานตามหน้าที่หรือภารกิจ บทบาทในการเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา บทบาทในการช่วยเหลือและสนับสนุนผู้นำ 5) ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มี 4 ตัวชี้วัด คือ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดศึกษา มีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์พิจารณาในเชิงปริมาณและคุณภาพของการพัฒนาการจัดการศึกษา และ มีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนาการจัดการศึกษา แล้วนำข้อความที่แสดงถึงองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูมาจัดทำเป็นเครื่องมือที่เป็นแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครู โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ได้ทำการพิจารณาความเหมาะขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงาน
เป็นทีม ของครู ดังแสดงในตาราง 6 - 11

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	4.63	0.70	มากที่สุด
2. ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	4.57	0.49	มากที่สุด
3. ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย	4.71	0.45	มากที่สุด

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบและตัวชี้วัด	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	4.86	0.35	มากที่สุด
5. ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.71	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 6 พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความร่วมมือในการตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น	4.57	0.49	มากที่สุด
2. ความร่วมมือในการวางแผนการทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.71	0.45	มากที่สุด
3. ความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับผู้อื่นตามที่มอบหมาย	4.86	0.35	มากที่สุด
4. ความร่วมมือในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้อื่น	4.71	0.45	มากที่สุด
5. การให้คำแนะนำในการดำเนินงาน	4.29	0.88	มาก
6. การช่วยเหลือในการแก้ปัญหา	4.86	0.35	มากที่สุด
7. การสนับสนุน ส่งเสริม เพื่อให้งานสู่เป้าหมายอย่างรวดเร็ว	4.57	0.73	มากที่สุด

จากตาราง 7 พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นตัวชี้วัด การให้คำแนะนำในการดำเนินการ อยู่ในระดับมาก

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การยกย่อง ชมเชย เพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้ดี	4.71	0.45	มากที่สุด
2. ยอมรับในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานได้ดี	4.63	0.70	มากที่สุด
3. การให้ความสนใจ ยิ้มแย้ม ทักทาย แก่เพื่อนร่วมงานทุกคน	4.57	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 8 พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลายของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. เรียนรู้และทำความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.57	0.49	มากที่สุด
2. สามารถปรับวิธีการทำงานตามสถานการณ์	4.86	0.35	มากที่สุด
3. สามารถทำงานร่วมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ	4.71	0.45	มากที่สุด
4. เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มคน	4.57	0.73	มากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. บทบาทด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร	4.71	0.45	มากที่สุด
2. บทบาทในการประสานงานของบุคคลในองค์กร	4.57	0.73	มากที่สุด
3. บทบาทในการกระตุ้นการทำงานของคนในองค์กร	4.86	0.35	มากที่สุด
4. บทบาทในการดำเนินงานตามหน้าที่หรือภารกิจ	4.57	0.49	มากที่สุด
5. บทบาทในการเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา	4.71	0.45	มากที่สุด
6. บทบาทในการช่วยเหลือและสนับสนุนผู้นำ	4.86	0.35	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดศึกษา	4.86	0.54	มากที่สุด
2. มีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษา	4.86	0.35	มากที่สุด
3. มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ พิจารณาในเชิงปริมาณและคุณภาพของการพัฒนาการจัดการศึกษา	4.71	0.45	มาก
4. มีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนาการจัดการศึกษา	4.57	0.73	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า ตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ พิจารณาในเชิงปริมาณและคุณภาพของการพัฒนาการจัดการศึกษา

อยู่ในระดับมาก สรุป องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ผู้วิจัยจึงเลือกทุกองค์ประกอบและตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการวิจัยในตอนที่ 2 ต่อไป

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ปรากฏผลดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ดังแสดงในตาราง 12 ถึง 18

ตาราง 12 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. ขนาดโรงเรียน		
1.1 โรงเรียนขนาดเล็ก มีนักเรียนไม่เกิน 500 คน	162	45
1.2 โรงเรียนขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 500 - 1,400 คน	126	35
1.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ มีนักเรียนมากกว่า 1,500 คน	36	10
1.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีนักเรียนมากกว่า 2,500 คน	36	10
รวม	360	100

จากตาราง 12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 360 คน ที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 45 เป็นโรงเรียนขนาดกลางจำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 35 เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 10 และเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 10

พหุน ปณฺ ฑิโต ชีเว

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 รายด้าน

ที่	องค์ประกอบสมรรถนะการทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1	ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	2.88	0.83	ปานกลาง	4.69	0.53	มากที่สุด
2	ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	3.19	0.76	ปานกลาง	4.69	0.52	มากที่สุด
3	ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย	2.33	0.80	น้อย	4.68	0.55	มากที่สุด
4	ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	2.47	0.83	น้อย	4.68	0.55	มากที่สุด
5	ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	2.32	0.71	น้อย	4.70	0.51	มากที่สุด
	รวม	2.65	0.85	ปานกลาง	4.68	0.55	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบันสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และรายด้าน 1, 2 อยู่ในระดับปานกลาง ด้าน 3, 4, 5 อยู่ในระดับน้อย ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 32 แยกของด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

ที่	ด้านการการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1	ครูมีความร่วมมือในการวิเคราะห์เป้าหมายการทำงานร่วมกัน	3.28	0.66	ปานกลาง	4.51	0.58	มากที่สุด
2	ครูมีการตั้งเป้าหมาย ผลลัพธ์ในการทำงานร่วมกัน	3.24	0.51	ปานกลาง	4.80	0.49	มากที่สุด
3	ครูมีการประชุม หารือเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน	3.06	1.08	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด
4	ครูมีการกำหนดขั้นตอนรูปแบบการดำเนินงานแต่ละฝ่ายงานร่วมกัน	3.34	0.61	ปานกลาง	4.79	0.41	มากที่สุด
รวม		3.23	0.85	ปานกลาง	4.71	0.55	มากที่สุด

จากตาราง 14 พบว่า สภาพปัจจุบันสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 15 และ 16 อยู่ในระดับปานกลาง และข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 32 ด้านการการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 แยกของด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน

ที่	ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1	ครูมีการให้กำลังใจ เพื่อนร่วมงาน ในการทำงาน	3.28	0.66	ปานกลาง	4.80	0.49	มากที่สุด
2	ครูมีการยกย่อง ชมเชย แก่เพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานได้ดี	3.24	0.51	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด
3	ครูมีการให้รางวัลซึ่งกันและกันในการทำงาน เมื่องานประสบผลสำเร็จ	3.06	1.08	ปานกลาง	4.79	0.41	มากที่สุด
4	ครูแต่ละคน มีความเชื่อมั่นในการทำงานของเพื่อนร่วมงานทุกคน	3.34	0.61	ปานกลาง	4.64	0.56	มากที่สุด
5	ครูไม่อคติ ในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	3.43	0.90	ปานกลาง	4.71	0.50	มากที่สุด
6	ครูมีความยอมรับในความสามารถในการทำงานร่วมกัน	2.97	0.64	ปานกลาง	4.51	0.58	มากที่สุด
7	ครูมีความยิ้มแย้ม แจ่มใส ในการได้ทำงานร่วมกัน	3.01	0.64	ปานกลาง	4.64	0.56	มากที่สุด
8	ครูมีการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน เหมือนอย่างเป็นพี่น้องกัน	3.17	0.75	ปานกลาง	4.71	0.50	มากที่สุด
	รวม	3.19	0.76	ปานกลาง	4.69	0.52	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่า สภาพปัจจุบันสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 32 ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 32 ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 แยกของด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย

ที่	ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1	ครูมีการปรับตัว ที่จะเรียนรู้และเข้าใจผู้อื่น	2.28	0.72	น้อย	4.80	0.49	มากที่สุด
2	ครูมีความสามารถในการปรับตัวในการทำงานได้ทุกกลุ่มคนและสถานการณ์	2.22	0.68	น้อย	4.74	0.44	มากที่สุด
3	ครูสามารถปรับวิธีการทำงานเพื่อให้งานดำเนินงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	2.41	0.90	น้อย	4.79	0.41	มากที่สุด
4	ครูมีการทำความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	2.44	0.92	น้อย	4.71	0.50	มากที่สุด
5	ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานตามสถานการณ์	2.22	0.69	น้อย	4.51	0.58	มากที่สุด
6	สามารถทำงานร่วมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ	2.33	0.79	น้อย	4.59	0.73	มากที่สุด
7	ครูมีการเรียนรู้และปรับตัวตามวัฒนธรรมของกลุ่ม	2.28	0.71	น้อย	4.41	0.85	มาก
8	ครูมีความตระหนักในการทำความเข้าใจในวัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มคน	2.44	0.92	น้อย	4.39	0.86	มาก
รวม		2.33	0.80	น้อย	4.62	0.65	มากที่สุด

จากตาราง 16 พบว่า สภาพปัจจุบันสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่ม

คนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย โดยรวมอยู่ในระดับน้อยและ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับน้อย

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ส่วนมากอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น ข้อที่ 7, 8 อยู่ในระดับมาก

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 แยกของด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

ที่	ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1	ครูแสดงบทบาทการเป็นผู้นำเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์	2.28	0.72	น้อย	4.85	0.46	มากที่สุด
2	ครูแสดงบทบาทผู้ตามในการกำหนดวิสัยทัศน์	2.22	0.68	น้อย	4.80	0.49	มากที่สุด
3	ครูแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำและผู้ตามในการสื่อสารวิสัยทัศน์	2.41	0.90	น้อย	4.74	0.44	มากที่สุด
4	ครูแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามในการนำวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรไปปฏิบัติ	2.28	0.71	น้อย	4.79	0.41	มากที่สุด
5	ครูแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำในการกำกับติดตามกระตุ้นการทำงาน	2.44	0.92	น้อย	4.64	0.56	มากที่สุด
6	ครูแสดงบทบาทในการเป็นผู้ตามในการติดตามความเคลื่อนไหวของงาน การส่งงานตามมอบหมาย	2.22	0.69	น้อย	4.71	0.50	มากที่สุด
7	ครูปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง	2.33	0.79	น้อย	4.51	0.58	มากที่สุด

ตาราง 17 (ต่อ)

ที่	ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
8	ครูแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามตามภารกิจ หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง หรือ ตามสถานการณ์	3.28	0.61	ปานกลาง	4.41	0.85	มาก
9	ครูแสดงบทบาทในการเชื่อมโยงการทำงาน ในฐานะผู้นำ	2.77	0.56	ปานกลาง	4.64	0.56	มากที่สุด
10	ครูแสดงบทบาทในการเชื่อมโยงการทำงาน ประสานงานบุคคลในฐานะผู้ตาม	2.56	0.93	ปานกลาง	4.71	0.50	มากที่สุด
11	ครูแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามในการประสานการทำงาน ตามสถานการณ์	2.44	0.87	น้อย	4.74	0.44	มากที่สุด
	รวม	2.47	0.83	น้อย	4.68	0.55	มากที่สุด

จากตาราง 17 พบว่า สภาพปัจจุบันสภาพปัจจุบันสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 8 9 และ 10 อยู่ในระดับปานกลาง และข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 8 อยู่ในระดับมาก และข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ที่	ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย	2.39	0.79	น้อย	4.51	0.58	มากที่สุด
2	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันในการวางแผนการดำเนินงาน	2.43	0.84	น้อย	4.80	0.49	มากที่สุด
3	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันในการแก้ปัญหา	2.26	0.70	น้อย	4.74	0.44	มากที่สุด
4	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันในการวัดประเมินผลการทำงาน	2.30	0.64	น้อย	4.79	0.41	มากที่สุด
5	ครูมีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงานร่วมกัน	2.23	0.66	น้อย	4.64	0.56	มากที่สุด
6	ครูส่วนร่วมที่จะได้รับผลประโยชน์ที่อันเกิดจากการทำงานร่วมกัน	2.24	0.64	น้อย	4.61	0.56	มากที่สุด
7	ครูมีส่วนร่วมในการประเมินการทำงานของบุคคล	2.38	0.72	น้อย	4.77	0.50	มากที่สุด
8	ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานร่วมกัน	2.30	0.62	น้อย	4.75	0.47	มากที่สุด
	รวม	2.32	0.71	น้อย	4.70	0.51	มากที่สุด

จากตาราง 18 พบว่า สภาพปัจจุบันสภาพปัจจุบันสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยรวมอยู่ในระดับน้อยและ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับน้อย

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนา

การจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยรวมและรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด

2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ปรากฏผลดังแสดงในตาราง 19 ถึงตาราง 24

ตาราง 19 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) การเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม รายด้าน

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู	D	I	PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
1	ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	2.88	4.69	0.385	4
2	ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	3.19	4.69	0.319	5
3	ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย	2.33	4.68	0.502	2
4	ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	2.47	4.68	0.472	3
5	ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	2.32	4.70	0.506	1

จากตาราง 19 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย ได้แก่ ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

ตาราง 20 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ด้านการการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

ที่	ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	D	I	PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
1	ครูมีความร่วมมือในการวิเคราะห์เป้าหมายการทำงานร่วมกัน	3.28	4.51	0.272	15
2	ครูมีการตั้งเป้าหมาย ผลลัพธ์ ในการทำงานร่วมกัน	3.24	4.80	0.325	12
3	ครูมีการประชุม หารือเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน	3.06	4.74	0.354	10
4	ครูมีการกำหนดขั้นตอน รูปแบบการดำเนินงานแต่ละฝ่ายงานร่วมกัน	3.34	4.79	0.302	14
5	ครูมีความร่วมมือในการวางแผนการทำงานของแต่ละงาน สู่เป้าหมายร่วมกัน	3.43	4.64	0.260	16
6	ครูสามารถทำงานที่รับมอบหมายในกลุ่มงานเดียวกัน ร่วมกับคนอื่น	2.97	4.61	0.355	9
7	ครูมีความร่วมมือในการประสานการทำงานที่มอบหมาย	3.01	4.77	0.368	6
8	ครูมีความร่วมมือกันในการวางแผนแก้ปัญหาร่วมกัน เมื่อเกิดปัญหาขึ้น	3.17	4.75	0.332	11
9	ครูมีการเสนอแนวคิดในการร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกลุ่มงาน	3.28	4.80	0.316	13
10	ครูในสถานศึกษา ประสานการดำเนินงานในการแก้ปัญหาจนสำเร็จ	2.30	4.74	0.514	4
11	ครูมีการเสนอแนะ เกี่ยวกับการทำงาน	2.23	4.79	0.534	1
12	ครูมีการให้คำแนะนำ แนวทาง วิธีการทำงานที่ทำให้งานดีขึ้น แก่กัน	2.24	4.64	0.517	2
13	ครูมีการให้ความช่วยเหลือ เมื่องานเกิดการติดขัด	2.43	4.51	0.461	5
14	ครูมีความช่วยเหลือในการสอนงาน หรือช่วยแก้ปัญหาของงาน	2.22	4.59	0.516	3

ตาราง 20 (ต่อ)

ที่	ด้านการการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	D	I	PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
15	ครูมีการสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการดำเนินงาน	2.97	4.64	0.359	8
16	ครูมีการสนับสนุน ส่งเสริม สื่อและวัสดุอื่น ๆ วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้งานสู่เป้าหมาย	3.01	4.71	0.360	7

จากตาราง 20 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ข้อที่มีความต้องการจำเป็นมากคือ ข้อที่ 11ครูมีการเสนอแนะ เกี่ยวกับการทำงาน รองลงมาคือ ข้อที่ 12 ครูมีการให้คำแนะนำ แนวทางวิธีการทำงานที่ทำให้งานดีขึ้น แก่กัน ข้อที่มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุดคือ ข้อที่ 5 ครูมีความร่วมมือในการวางแผนการทำงานของแต่ละงาน สู่เป้าหมายร่วมกัน

ตาราง 21 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน

ที่	ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	D	I	PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
1	ครูมีการให้กำลังใจ เพื่อนร่วมงาน ในการทำงาน	3.28	4.80	0.317	5
2	ครูมีการยกย่อง ชมเชย แก่เพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานได้ดี	3.24	4.74	0.316	6
3	ครูมีการให้รางวัลซึ่งกันและกัน ในการทำงาน เมื่องานประสบผลสำเร็จ	3.06	4.79	0.361	1
4	ครูแต่ละคน มีความเชื่อมั่นในการทำงานของเพื่อนร่วมงานทุกคน	3.34	4.64	0.280	7
5	ครูไม่อคติ ในการทำงาน ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	3.43	4.71	0.271	8
6	ครูมีความยอมรับในความสามารถในการทำงานร่วมกัน	2.97	4.51	0.341	3

ตาราง 21 (ต่อ)

ที่	ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	D	I	PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
7	ครูมีความยิ้มแย้ม แจ่มใส ในการได้ทำงานร่วมกัน	3.01	4.64	0.351	2
8	ครูมีการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานเหมือนอย่างเป็นพี่น้องกัน	3.17	4.71	0.326	4

จากตาราง 21 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ข้อที่มีความต้องการจำเป็นมากคือ ข้อที่ 3 ครูมีการให้รางวัลซึ่งกันและกัน ในการทำงาน เมื่องานประสบผลสำเร็จ รองลงมาคือ ข้อที่ 7 ครูมีความยิ้มแย้ม แจ่มใส ในการได้ทำงานร่วมกัน ข้อที่มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุดคือ ข้อที่ 5 ครูไม่อคติในการทำงาน ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน

ตาราง 22 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย

ที่	ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย	D	I	PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
1	ครูมีการปรับตัว ที่จะเรียนรู้และเข้าใจผู้อื่น	2.28	4.80	0.525	2
2	ครูมีความสามารถในการปรับตัวในการทำงานได้ทุกกลุ่มคนและ สถานการณ์	2.22	4.74	0.531	1
3	ครูสามารถปรับวิธีการทำงาน เพื่อให้งานดำเนินงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	2.41	4.79	0.496	4
4	ครูมีการทำความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	2.44	4.71	0.481	7
5	ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานตามสถานการณ์	2.22	4.51	0.507	3

ตาราง 22 (ต่อ)

ที่	ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย	D	I	PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
6	สามารถทำงานร่วมกับบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ	2.33	4.59	0.492	5
7	ครูมีการเรียนรู้และปรับตัวตามวัฒนธรรมของกลุ่ม	2.28	4.41	0.482	6
8	ครูมีความตระหนักในการทำความเข้าใจในวัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มคน	2.44	4.39	0.444	8

จากตาราง 22 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 32 ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ข้อที่มีความต้องการจำเป็นมากคือ ข้อที่ 2 ครูมีความสามารถในการปรับตัวในการทำงานได้ทุกกลุ่มคนและ สถานการณ์ รองลงมาคือ ข้อที่ 1 ครูมีการปรับตัว ที่จะเรียนรู้และเข้าใจผู้อื่น ข้อที่มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุดคือ ข้อที่ 8 ครูมีความตระหนักในการทำความเข้าใจในวัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มคน

ตาราง 23 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

ที่	ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	D	I	PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
1	ครูแสดงบทบาทการเป็นผู้นำเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์	2.28	4.85	0.529	2
2	ครูแสดงบทบาทผู้ตามในการกำหนดวิสัยทัศน์	2.22	4.80	0.537	1
3	ครูแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำและผู้ตามในการสื่อสารวิสัยทัศน์	2.41	4.74	0.491	5
4	ครูแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามในการนำวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรไปปฏิบัติ	2.28	4.79	0.524	4
5	ครูแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำในการกำกับติดตามกระตุ้นการทำงาน	2.44	4.64	0.474	8

ตาราง 23 (ต่อ)

ที่	ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	D	I	PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
6	ครูแสดงบทบาทในการเป็นผู้ตามในการติดตามความเคลื่อนไหวของงาน การส่งงานตามมอบหมาย	2.22	4.71	0.528	3
7	ครูปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง	2.33	4.51	0.483	7
8	ครูแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตาม ตามภารกิจ หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง หรือ ตามสถานการณ์	3.28	4.41	0.256	11
9	ครูแสดงบทบาทในการเชื่อมโยงการทำงาน ในฐานะผู้นำ	2.77	4.64	0.403	10
10	ครูแสดงบทบาทในการเชื่อมโยงการทำงาน ประสานงานบุคคลในฐานะผู้ตาม	2.56	4.71	0.456	9
11	ครูแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตาม ในการประสานการทำงาน ตามสถานการณ์	2.44	4.74	0.485	6

จากตาราง 23 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ข้อที่มีความต้องการจำเป็นมากคือ ข้อที่ 2 ครูแสดงบทบาทผู้ตามในการกำหนดวิสัยทัศน์ รองลงมาคือ ข้อที่ 1 ครูแสดงบทบาทการเป็นผู้นำเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ข้อที่มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุดคือ ข้อที่ 8 ครูแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตาม ตามภารกิจ หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง หรือตามสถานการณ์

ตาราง 24 แสดงค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ที่	ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	D	I	PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
1	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย	2.39	4.51	0.470	8

ตาราง 24 (ต่อ)

ที่	ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	D	I	PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
2	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกันในการวางแผนการดำเนินงาน	2.43	4.80	0.493	7
3	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกันในการแก้ปัญหา	2.26	4.74	0.523	2
4	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกันในการวัดประเมินผลการทำงาน	2.30	4.79	0.534	1
5	ครูมีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงานร่วมกัน	2.23	4.64	0.519	3
6	ครูส่วนร่วมที่จะได้รับผลประโยชน์ที่อันเกิดจากการทำงานร่วมกัน	2.24	4.61	0.514	5
7	ครูมีส่วนร่วมในการประเมินการทำงานของบุคคล	2.38	4.77	0.501	6
8	ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานร่วมกัน	2.30	4.75	0.515	4

จากตาราง 24 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ข้อที่มีความต้องการจำเป็นมาก คือ ข้อที่ 4 ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกันในการวัดประเมินผลการทำงาน รองลงมาคือ ข้อที่ 3 ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกันในการแก้ปัญหา ข้อที่มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุดคือ ข้อที่ 1 ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย

สรุปว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย ได้แก่ ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลนี้ไปใช้ออกแบบสัมภาษณ์เชิงลึกตามลำดับ PNI

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

1. การศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรครู

การศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรครูเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลการสังเคราะห์วิธีการพัฒนาบุคลากรครู ที่ได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการในการพัฒนาบุคคลากรครู เกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู โดยสรุปแยกตามองค์ประกอบ ซึ่งผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ตามค่า PNI เรียงจากจำเป็นมากไปน้อย ดังนี้

1.1 ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ครูจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา แนวทางพัฒนาการศึกษา ครูต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง ครูต้องมีความชอบที่จะทำงาน ครูต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของการพัฒนาการศึกษาว่าเป็นอย่างไรในบริบทของแต่ละโรงเรียน ครูต้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการของสถานศึกษา

1.2 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย

สรุปได้ว่า การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย การพัฒนาครูให้สามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีการพูดคุยกันอย่างผ่อนคลายและเป็นกันเอง ควบคู่ไปกับการประชุม ครูเป็นกลุ่มคนที่เมื่อสร้างสังคมที่มีการสื่อสารกันบ่อย สร้างงานให้ครูได้ปฏิบัติที่หลากหลาย และเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ นำบุคคลมาอยู่เป็นกลุ่ม จัดกิจกรรม เช่น PLC KM แลกเปลี่ยนหน้าที่การทำงานในแต่ละฝ่ายอย่างน้อย จากนั้นควรจะมีการกำหนดภาระงานเล็ก ๆ ให้ครูสามารถเลือกสมาชิกในทีมเพื่อปฏิบัติตามภาระงาน และให้ครูเปลี่ยนกลุ่ม เพื่อปรับตัวในบทบาทของตนเอง

1.3 ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

สรุปได้ว่า บุคคลในทีมที่มี Teamwork ดี มักจะประกอบด้วยคนที่มีลักษณะภาวะความเป็นผู้นำและเป็นผู้ตามในขณะเดียวกัน คำว่าผู้นำในที่นี้ ไม่ได้หมายถึงการเป็นหัวหน้าแต่เพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงการกล้าตัดสินใจ กล้าแสดงความคิดเห็น รู้หน้าที่ของตนเอง การพัฒนาให้ครูแสดงบทบาทผู้นำผู้ตาม ต้องให้ครูเข้าใจ โดยกำหนดเป็น ด้านความรู้ กิจกรรม สื่อ และ ประเมินผล

1.4 ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

สรุปได้ว่า ในการสร้างความร่วมมือเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกัน และมีบุคคลอยู่สองฝ่ายคือ ผู้ขอความร่วมมือ และ ผู้ให้ความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินดีจะให้ความร่วมมือ เหตุผลที่ทำให้ขาดความร่วมมือไม่ช่วยเหลือกัน คือ การขัดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่าสัมพันธภาพไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน

การสร้างความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน สามารถทำได้โดยการอบรม ประชุมสัมมนา สร้างงาน ให้ครูได้ทำกิจกรรมร่วมกัน มีการบรรยาย กิจกรรมกลุ่ม ฝึกปฏิบัติ Workshop และการนำเสนอผลงานกลุ่ม

1.5 ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน

สรุปได้ว่า การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ควรมีนโยบายละลายพฤติกรรมของทีม เพื่อหนุนให้เกิดความสนุกสนานสานสัมพันธ์กันในองค์กร เมื่อเกิดพฤติกรรมดังกล่าว จะนำไปสู่การยกย่อง ยิ้มแย้ม ทักทาย หรือแม้แต่ยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีการพูดคุยกันอย่างผ่อนคลายและเป็นกันเอง ควบคู่ไปกับการประชุม ครูเป็นกลุ่มคนที่เมื่อสร้างสังคมที่มีการสื่อสารกันบ่อย จะเกิดการพบปะ ทักทาย ยิ้มแย้ม กิจกรรมที่จะพัฒนา โดยการประชุม สัมมนา จัดกิจกรรมละลายพฤติกรรม

สรุปผลการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In–depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ให้ความสอดคล้องด้านวิธีการพัฒนาบุคลากรครู ที่เกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ไปในทิศทางเดียวกับการสังเคราะห์วิธีการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การประชุมอบรม/สัมมนา
2. ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
3. การศึกษาด้วยตนเอง
4. การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน

ผู้วิจัยจึงนำวิธีการพัฒนาบุคลากรครู ไปใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมต่อไป

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ผู้วิจัยออกแบบร่างโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยนำผลที่ได้จากการศึกษาสังเคราะห์ เอกสาร แนวคิดทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ได้องค์ประกอบจำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 นำมาวิเคราะห์จัดลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม พบว่า มีความต้องการจำเป็นที่สุดคือ ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ และผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In–depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ทั้ง 5 ด้านมีทั้งหมด 4 วิธี ได้แก่ การประชุมอบรม/สัมมนา ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาด้วยตนเอง การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการร่างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู โดยใช้องค์ประกอบของโปรแกรมที่ได้จากการสังเคราะห์เป็นกรอบโครงสร้างโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีองค์ประกอบของโปรแกรมดังภาพประกอบ 3

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว

โปรแกรมเสริมสร้างเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

1. หลักการ

2. วัตถุประสงค์

3. เนื้อหา

Module 1 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
1. ความร่วมมือในการตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น
2. ความร่วมมือในการวางแผนการทำงานร่วมกับผู้อื่น
3. ความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับผู้อื่นตามที่มอบหมาย
4. ความร่วมมือในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้อื่น
5. การให้คำแนะนำในการดำเนินงาน
6. การช่วยเหลือในการแก้ปัญหา
7. การสนับสนุน ส่งเสริม เพื่อให้งานสู่เป้าหมายอย่างรวดเร็ว

Module 2 การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน
1. การยกย่อง ชมเชย เพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้ดี
2. ยอมรับในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานได้ดี
3. ให้ความสนใจ ยิ้มแย้ม ทักทาย แก่เพื่อนร่วมงานทุกคน

Module 3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย
1. เรียนรู้และทำความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
2. สามารถปรับวิธีการทำงานตามสถานการณ์
3. สามารถทำงานร่วมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ
4. เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มคน

Module 4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม
1. บทบาทด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร
2. บทบาทในการประสานงานของบุคคลในองค์กร
3. บทบาทในการกระตุ้นการทำงานของคนในองค์กร
4. บทบาทในการดำเนินงานตามหน้าที่หรือภารกิจ
5. บทบาทในการเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา
.6. บทบาทในการช่วยเหลือและสนับสนุนผู้นำ

Module 5 การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
1 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดศึกษา
2. มีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษา
3. มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ พิจารณาในเชิงปริมาณและคุณภาพของการพัฒนาการจัดการศึกษา
4. มีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนาการจัดการศึกษา

4. กิจกรรมการพัฒนา

ระยะที่ 1 ประเมินก่อนพัฒนา สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างของโปรแกรม และการใช้คู่มือการใช้โปรแกรม ใช้เวลา 1 ชั่วโมง

ระยะที่ 2 การพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ใช้เวลา 15 ชั่วโมง

แนวทางการดำเนินกิจกรรม
1.การประชุมอบรม/สัมมนา
2. ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
3. การศึกษาด้วยตนเอง
4. การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน

ระยะที่ 3 การประเมินผลหลังการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ใช้เวลา 1 ชั่วโมง

ภาพประกอบ 3 โปรแกรมเสริมสร้างเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

2.1 โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

2.1.1 หลักการ

หลักในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 150 ชั่วโมง ซึ่งมีกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาเกิดความรู้และทักษะเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สามารถเรียนรู้และปฏิบัติตามเนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) หลักการของ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กิจกรรมการพัฒนา และ 5) การประเมินผล โดยมีรายละเอียดเนื้อหาครอบคลุมองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู 5 ด้าน 5 โมดูล คือ ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูฯ เป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อเสริมสร้างให้ครูมีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมโดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนา การศึกษาด้วยตนเอง การใช้ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน

2.1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

2.1.3 เนื้อหา

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ประกอบด้วยเนื้อหา ดังตาราง 25

ตาราง 25 เนื้อหาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

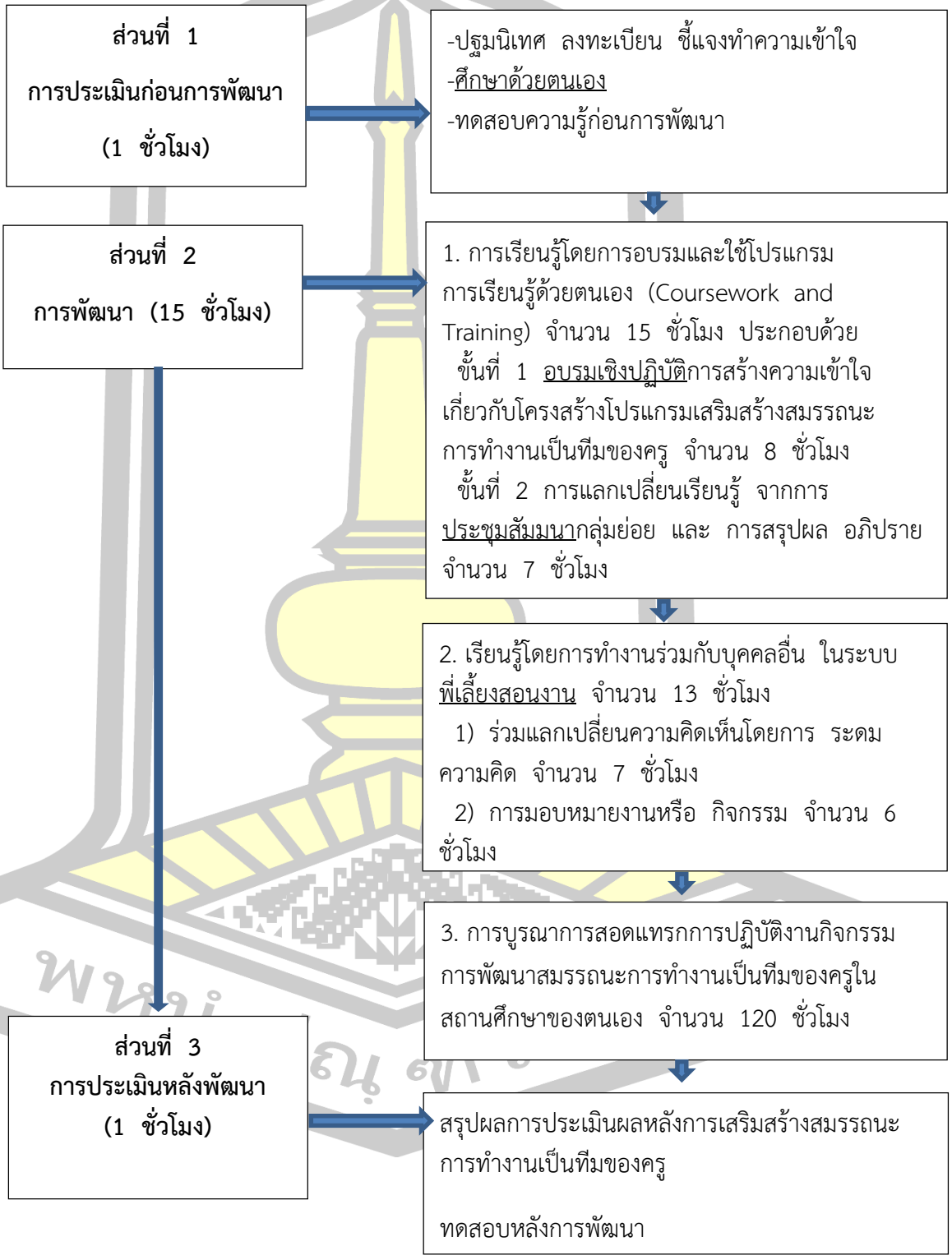
เนื้อหา	เวลาที่ใช้ในการอบรม (ชั่วโมง)
1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	3
2. การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	3
3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย	3
4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	3
5. การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	3
ประเมินผลก่อน - หลังการอบรม	2

2.1.4 กิจกรรมการพัฒนา

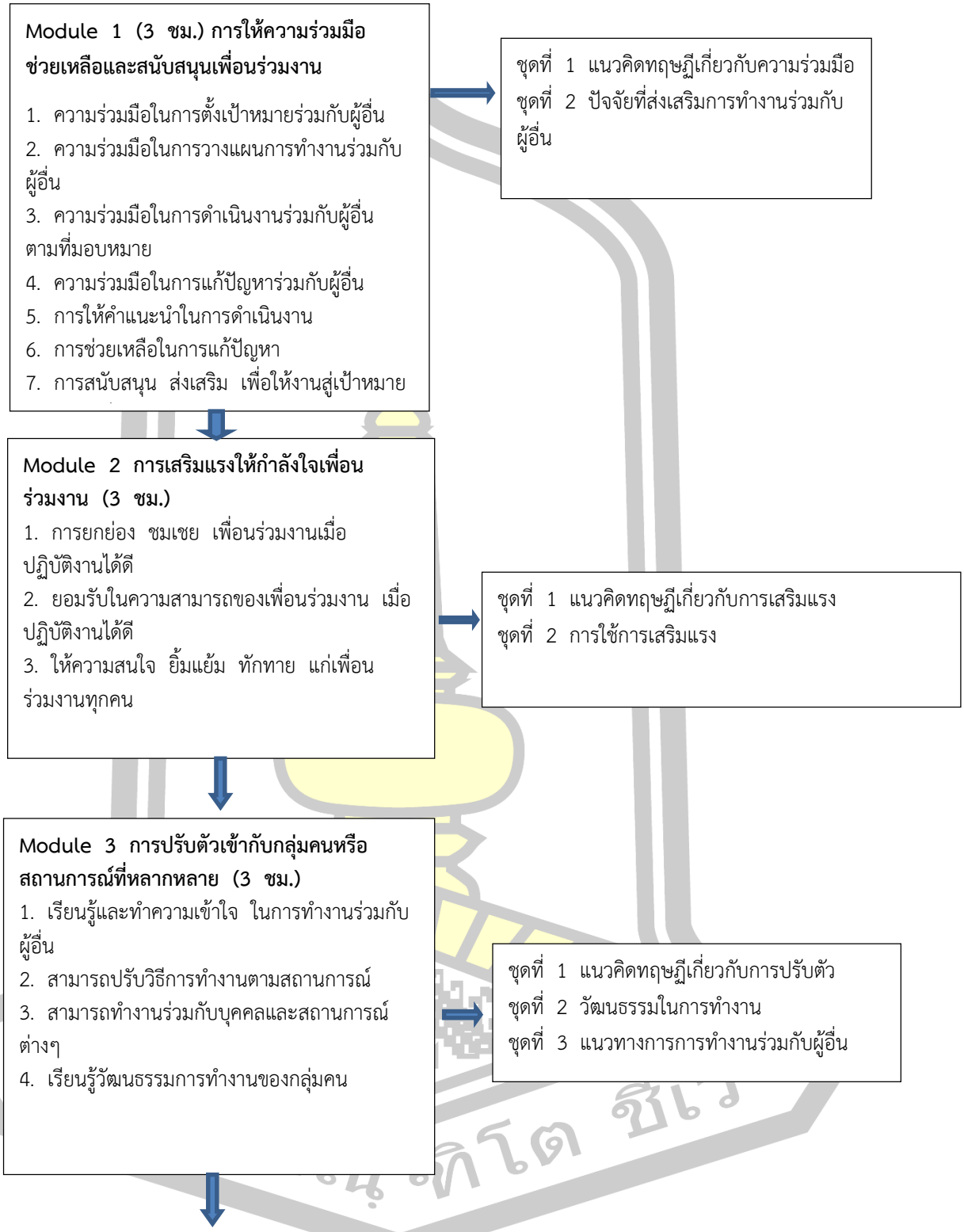
กิจกรรมการพัฒนาจะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย และสอดคล้องกับวิธีการพัฒนาบุคลากรครูที่ได้จากการสังเคราะห์และสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ครูสามารถนำไปใช้เป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ 1) การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน 2) การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน 3) การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย 4) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม 5) การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

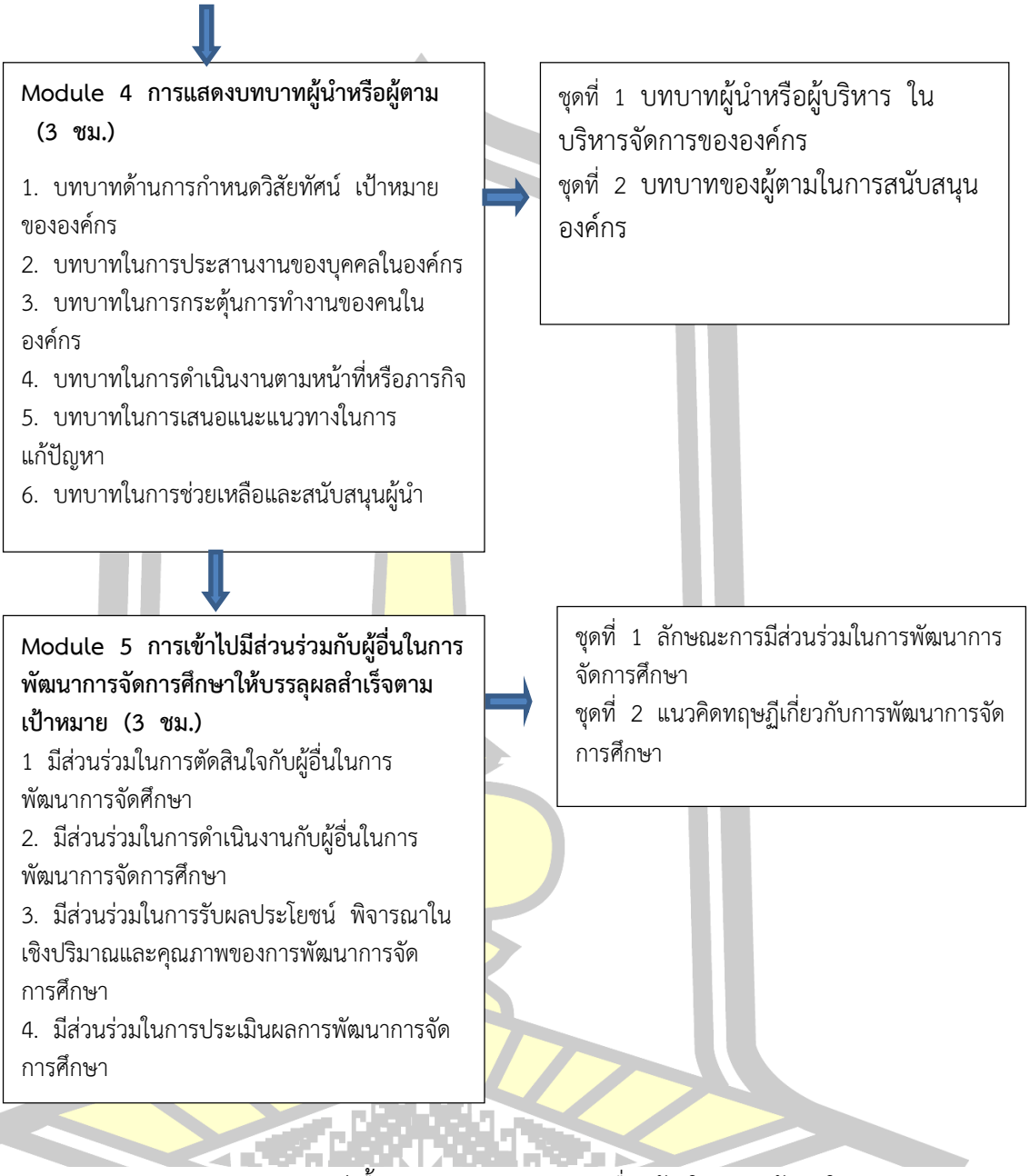
พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
(150 ชั่วโมง)



ภาพประกอบ 4 กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม


Module 1 (3 ชม.) การให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
1. ความร่วมมือในการตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น
2. ความร่วมมือในการวางแผนการทำงานร่วมกับผู้อื่น
3. ความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับผู้อื่นตามที่มอบหมาย
4. ความร่วมมือในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้อื่น
5. การให้คำแนะนำในการดำเนินงาน
6. การช่วยเหลือในการแก้ปัญหา
7. การสนับสนุน ส่งเสริม เพื่อให้งานสู่เป้าหมาย
ชุดที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความร่วมมือ
ชุดที่ 2 ปัจจัยที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกับผู้อื่น
Module 2 การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน (3 ชม.)
1. การยกย่อง ชมเชย เพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้ดี
2. ยอมรับในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานได้ดี
3. ให้ความสนใจ ยิ้มแย้ม ทักทาย แก่เพื่อนร่วมงานทุกคน
ชุดที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมแรง
ชุดที่ 2 การใช้การเสริมแรง
Module 3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย (3 ชม.)
1. เรียนรู้และทำความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
2. สามารถปรับวิธีการทำงานตามสถานการณ์
3. สามารถทำงานร่วมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ
4. เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มคน
ชุดที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว
ชุดที่ 2 วัฒนธรรมในการทำงาน
ชุดที่ 3 แนวทางการการทำงานร่วมกับผู้อื่น



ภาพประกอบ 5 การวิเคราะห์เนื้อหาแต่ละ Module เพื่อสร้างใบความรู้และใบกิจกรรม

2.1.5 การวัดและประเมินผลโปรแกรม

2.1.5.1 ประเมินตนเองก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา

2.1.5.2 ประเมินการทำกิจกรรมตามโปรแกรมที่กำหนด

2.1.5.3 ประเมินความสนใจ และตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง

2.1.5.4 ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น

2.1.5.5 ประเมินการรายงานการอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

3. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ผู้วิจัยนำเสนอโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 ท่าน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 5 ท่าน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม โดยมีประเด็นสำคัญสำหรับใช้ในการประเมินโปรแกรม 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การตรวจสอบความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ประเด็นที่ 2 การตรวจสอบความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ได้ผลดังตาราง 26

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการ						
1.1 ระยะเวลา	4.43	0.49	มาก	4.43	0.49	มาก
1.2 เนื้อหา	4.71	0.45	มากที่สุด	4.29	0.70	มาก
1.3 กระบวนการ	4.43	0.49	มาก	4.43	0.49	มาก
1.4 วิธีการ	4.57	0.49	มากที่สุด	4.29	0.70	มาก

ตาราง 26 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.5 ประโยชน์ของโปรแกรม	4.71	0.45	มากที่สุด	4.71	0.45	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ 2.1 กำหนดเป้าหมายของโปรแกรมแต่ละ Module ชัดเจน	4.57	0.49	มากที่สุด	4.57	0.49	มากที่สุด
2.2 มีความเหมาะสมในระดับของผู้เข้ารับการพัฒนา และสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ทุกตัว	4.43	0.49	มาก	4.43	0.49	มาก
3. เนื้อหา 3.1 Module 1 การให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	4.43	0.49	มาก	4.86	0.35	มากที่สุด
3.2 Module 2 การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	4.71	0.45	มากที่สุด	4.29	0.45	มาก
3.3 Module 3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย	4.43	0.49	มาก	4.14	0.62	มาก
3.4 Module 4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	4.29	0.45	มาก	4.00	0.76	มาก
3.5 Module 5 การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.57	0.49	มากที่สุด	4.57	0.49	มากที่สุด
4. กิจกรรมการพัฒนา 4.1 การประเมินก่อนและหลังพัฒนา	4.29	0.70	มาก	4.00	0.53	มาก
4.2 กิจกรรมตรงตามวัตถุประสงค์	4.43	0.49	มาก	4.29	0.45	มาก
4.3 วิธีการพัฒนาแต่ละ Module เหมาะสม	4.57	0.49	มากที่สุด	4.29	0.88	มาก
4.4 Module 1 การให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	4.71	0.45	มากที่สุด	4.00	0.76	มาก

ตาราง 26 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4.5 Module 2 การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	4.86	0.35	มากที่สุด	4.57	0.49	มากที่สุด
4.6 Module 3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย	4.57	0.73	มากที่สุด	4.57	0.73	มากที่สุด
4.7 Module 4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	4.86	0.35	มากที่สุด	4.57	0.49	มากที่สุด
4.8 Module 5 การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.57	0.49	มากที่สุด	4.00	0.76	มาก
5 การวัดประเมินผล 5.1 ประเมินตนเองก่อน ระหว่างและหลังการพัฒนา	4.43	0.49	มาก	4.43	0.49	มาก
5.2 ประเมินการทำกิจกรรมตามโปรแกรมที่กำหนด	4.29	0.45	มาก	4.14	0.64	มาก
5.3 ประเมินความสนใจ และตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง	4.57	0.49	มากที่สุด	4.43	0.49	มาก
5.4 ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น	4.57	0.49	มากที่สุด	4.43	0.49	มาก
5.5 ประเมินการรายงานการอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	4.71	0.45	มากที่สุด	4.29	0.45	มาก
	4.55	0.52	มากที่สุด	4.36	0.63	มาก

จากตาราง 26 ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรมเห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.55, 0.52) และความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก (4.36, 0.63)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 สามารถสรุปผล อภิปรายผลและเสนอแนะดังนี้

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

สรุปผล

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีองค์ประกอบ 5 ด้าน และ 24 ตัวชี้วัด และผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยแยกผลการประเมินองค์ประกอบ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ และตัวชี้วัด โดยภาพรวม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.65) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้ผล คือ ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ($\overline{X}$ = 3.19) ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ($\overline{X}$ = 2.88) ด้านการแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตาม ($\overline{X}$ = 2.47)

2.2 ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.68) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้ผลคือ ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ($\overline{X}$ = 4.70) ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\overline{X}$ = 4.69) และ ด้านการแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตาม ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลายมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\overline{X}$ = 4.68)

2.3 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นมากไปหาความต้องการจำเป็นน้อย คือ ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

3. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

3.1 ผลการสังเคราะห์ผลการผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In–depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน มาใช้ในการออกแบบโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา ดังนี้

3.1.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

3.1.2 การประชุม สัมมนา

3.1.3 การศึกษาด้วยตนเอง

3.1.4 พี่เลี้ยงช่วยสอนงาน

3.2 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 สรุปได้ดังนี้

ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.55, 4.36)

อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 และสามารถนำมาอภิปรายผลตามความมุ่งหมายของการวิจัยได้ดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 32 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 มีองค์ประกอบ 5 ด้าน และ 24 ตัวชี้วัด ผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีการศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ตำรา ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ตามสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กล่าวในคู่มือการประเมินสมรรถนะครู เกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ในสมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม (Team Work) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2555) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2550) และพจนานุกรมสมรรถนะข้าราชการส่วนท้องถิ่น (ม.ป.ป.) นอกจากนี้ ยังมีการตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ได้ทำการพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ผลการตรวจสอบพบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู โดยรวมมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.50 ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ไดจัดทำคูมือสมรรถนะสำหรับขาราชการพลเรือน เพื่ออธิบายความหมายของสมรรถนะและอธิบายรายละเอียดของระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งขาราชการพลเรือนสามัญตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่องมาตรฐานและแนวทาง การกำหนดความรูความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเปนสำหรับตำแหนง ขาราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ 2553 เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรูความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเปนสำหรับตำแหนงขาราชการพลเรือนสามัญ ตำแหนงประเภทบริหาร เพื่อเปนแนวทางสำหรับสวนราชการในการกำหนดสมรรถนะที่จำเปนสำหรับตำแหนง จำนวนรวม 3 เลม ไดแก คูมือ สมรรถนะหลัก คูมือสมรรถนะทางการบริหาร และคูมือสมรรถนะเฉพาะตาม ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสอดคล้องกับ สุนันทา เลาหนันทน์ (2551) กล่าวว่าการสร้างทีมเป็นสิ่งที่ง่าย เพราะทีมนั้นเป็นเรื่องของการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ คือ บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กัน บุคคลต้องพึ่งพากันในการทำงาน มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน บุคคลในกลุ่มต้องคิดว่าทำงานร่วมกันช่วยให้งานประสบผลสำเร็จ บุคคลในกลุ่มมีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญหน้าปัญหาร่วมกัน

2. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.65) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำแผนการพัฒนาข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – 2555) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 – 2556 ของสำนักงาน ก.พ. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2553 – 2556) ค่านิยมองค์การ ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทักษะที่จำเป็นและสมรรถนะของข้าราชการ ที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. แผนงบประมาณประจำปี 2554 ของ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยนัยสำคัญที่ 2 มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในแง่ของการทำงานทีม การเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี และวัฒนธรรมในการทำงาน โดยได้มีการกำหนดเพิ่มเติมไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 4 ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – 2556) เกี่ยวกับการสร้างค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรม และจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวมไว้ ซึ่งนัยนี้สอดคล้องกับค่านิยมองค์การ (Value) คือ TEAMWINS ที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ โดยนัยที่ 2 นี้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการที่ 2 ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2553 – 2556) สอดคล้องกับการวิจัยของ วิลาวัณย์ จันทร์ไข่ (2558) ศึกษาปัญหา และเสนอแนวการพัฒนาการทำงานเป็นทีมโรงเรียน ในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 พบว่า ทำงานเป็นทีม โรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 โดยภาพรวม พบว่า ปัญหาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ จำแนกเป็นรายด้านพบว่า ปัญหาการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ในระดับสูงสุด ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม รองลงมา ได้แก่ การสื่อสาร ในการทำงานเป็นทีมและปัญหาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมน้อยที่สุด ได้แก่ การเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม และสอดคล้องกับ ยงยุทธ เกษสาคร (2551) กล่าวถึง อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม ดังนี้ 1) การพูดจาและตกลงกันไม่ชัดเจน ตั้งแต่เริ่มต้นถึงเป้าหมายและบทบาทของทีม รวมทั้งบทบาทของแต่ละคน 2) มีการปกปิดความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน และหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญกับปัญหา ทำให้ขาดโอกาสที่จะวิเคราะห์ความผิดพลาดที่ผ่านมา และใช้ประโยชน์จากความผิดพลาดนั้นสำหรับการขจัดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในครั้งต่อ ๆ ไป 3) มีการแข่งขันชิงดีกันระหว่างสมาชิก เมื่อมีการขัดแย้งกันในเรื่องของความคิดเห็นเกิดขึ้นก็มิได้มีการหารือกันในทางที่สร้างสรรค์ หรือผดุงประสิทธิภาพของทีม 4) ไม่ได้มีการประชุมหารือเป็นเครื่องกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความรู้สึกผูกพันกับมติของที่ประชุมอย่างแท้จริง ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกฝืนใจที่ต้องสวมบทบาทหรือปฏิบัติตนตามที่ตกลงกันไว้ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องไม่ได้เป็นไปในทางที่สนับสนุนกันและกัน ต่างคนต่างก็มีปัญหาในการทำงาน ซึ่งวิธีการการปรึกษาหารือกันก็มักจะสวนทางกัน 6) ขาดการวางแนวทาง และหาจังหวะที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ในอันที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิก 7) ขาดความสัมพันธ์อันดีกับทีมอื่น หรือหน่วยงานอื่น ทำให้ทีมนั้นไม่ได้รับความเชื่อถือยกย่อง หัวหน้าทีมเองก็ไม่ได้เป็นลูกทีมที่ดีของทีมในระดับเหนือขึ้นไป 8) ขาดการประเมินผลการทำงานของทีม ซึ่งควรจะทำเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ขาดการทบทวนเป้าหมาย และวิธีการ ซึ่งอาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องกับสถานะขององค์การนั้น ๆ

3. สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.68) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 เล็งเห็นความสำคัญของสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ตระหนักว่าการทำงานเป็นทีมคือ รูปธรรมที่สามารถปฏิบัติได้ ประกอบกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 มีนะโยบายที่สำคัญ

ที่ครูจะต้องมาร่วมมือกันในการพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุนโยบาย นั้นคือนโยบาย No Child Left Behind “ไม่มีเด็กคนใดถูกทอดทิ้งไว้ข้างหลัง” ซึ่งพูดถึงเรื่องการสอนซ่อมเสริม ถ้ายังมีเด็กติด 0 ร ม ส ขอให้ดูแลโดยการสอนซ่อมเสริม การสอนซ่อมเสริมเพื่อพัฒนาคุณภาพ ยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เป็นเรื่องสำคัญ ถ้าเด็กยังไม่ได้ ครูต้องสอนซ่อมเสริม หลักสูตรพูดไว้ชัดเจน กรมวิชาการประกาศไว้นานแล้วว่าสอนซ่อมเสริมมีความจำเป็น ถ้าคุณครูสอนเด็ก ไม่ทันมาตรฐานตัวชี้วัด ครูต้องกลับมาสอนซ่อมเสริม แต่ถ้าสอนเสริมระหว่างสอนไม่เป็นไร แต่ถ้ายังมีเด็กติด 0 ร ม ส สอนซ่อมเสริมแก้ปัญหาได้ เพราะว่าเรามานับชั่วโมงการสอนซ่อมเสริม เรื่องที่ 2 การบริหารจัดการชั้นเรียน เป็นเรื่องของผู้บริหาร ครูว่าจะจัดห้องเรียนคุณภาพอย่างไร ให้ร่มรื่นน่าอยู่ น่าเรียน ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน เรื่องที่ 3 หลักสูตรสถานศึกษาควรมีหลักสูตรที่หลากหลายให้เหมาะสมกับผู้เรียนที่แตกต่างกัน เราทำหลักสูตรเยอะมากในโรงเรียน ที่เป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล หลาย ๆ หลักสูตรเพื่อเด็กบางกลุ่ม แต่เราไม่เคยมีเรื่องหลักสูตรเด็กหลังห้อง สำหรับเด็กออทิสติก เด็กเรียนอ่อน เด็กที่มีปัญหาครอบครัว ควรจัดหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่น เป็นเรื่องที่น่าสนใจ ขอฝากเรื่องการจัดหลักสูตร เรื่อง 4 การให้การบ้าน การให้การบ้านควรคำนึงถึงมาตรฐานตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ว่าสอดคล้องกับการพัฒนา ผู้เรียนที่กำลังศึกษาเล่าเรียน การให้การบ้านในทุกระดับชั้น ไม่เคยปรึกษากันในแต่ละกลุ่มสาระฯ แต่ละกลุ่มสาระ ฯ ควรมีวิธีการให้การบ้าน ถ้าเราปรับรูปแบบการให้การบ้าน เด็กจะมีเวลาเรียนรู้ศึกษาหาจากสื่อ จากสิ่งแวดล้อม สร้างอาชีพในครอบครัวได้มากขึ้น สอดคล้องกับการวิจัยของ อริศษรา อุ่มสิน (2560) ศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลำเทียน เผ้าอาจ (2559) ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่า ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียน ขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นทีการศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมี เป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วม การยอมรับนับถือ และการสื่อสารอย่างเปิดเผย

4. การศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการสังเคราะห์และผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In–depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน มาใช้ในการออกแบบโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการ การประชุม สัมมนา การศึกษาด้วยตนเอง พี่เลี้ยงช่วยสอนงาน สอดคล้องกับการวิจัย

ของ เกษมศักดิ์ ปราบณรงค์ (2561) กล่าวว่า รูปแบบและวิธีการใช้วิธี การที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self-development) ซึ่งวิธีการ ต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการดำเนินการพัฒนาโปรแกรม ได้แก่ 1) การฝึกอบรม/ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Training/Workshop) 2) การให้ดูงานนอกสถาน ที่ (Site Visiting) 3) การสอนงาน (Coaching) 4) การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) 5) การระดม สมอง (Brainstorming) และ 6) การประชุมกลุ่ม ย่อย (Group Discussion) การดำเนินการพัฒนา และสอดคล้องกับงานวิจัย เบญจพร วาทีกานต์ (2559) การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาสงขลา เขต 2 พบว่า การพัฒนาตนเองหลายแนวทาง เช่น การอบรม การศึกษาดูงาน การเข้าร่วมการอบรมวิชาการด้านต่างๆ อย่างครอบคลุม โดยเน้นการสร้างความร่วมมือ ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยมีสำนักงานเขพื้นที่และสมาคมการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา เป็นหน่วยงานกลางในการขับเคลื่อนและพัฒนาการศึกษา

5. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 สรุปได้ดังนี้

เริ่มต้นจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม ซึ่งประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนา และการประเมินผล ศึกษาแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ซึ่งได้วิธีการพัฒนาสมรรถนะกรทำงานเป็นทีม 5 ด้าน 5 โมดูล โมดูลที่ 1 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานโมดูลที่ 2 การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน โมดูลที่ 3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย โมดูลที่ 4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม โมดูลที่ 5 ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หลังจากนั้นจึงประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.55, 4.36) สอดคล้องกับงานวิจัย เกษมศักดิ์ ปราบณรงค์ (2561) กล่าวว่า โปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครู ด้านการพัฒนาตนเองที่พัฒนาขึ้นมี 3 องค์ ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการและแนวคิดของ โปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูป แบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ซึ่ง ประกอบด้วย 3 โมดูล ดังนี้ โมดูลที่ 1 การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ เนื้อหาในโมดูลนี้ประกอบด้วย การศึกษาค้นคว้า หาความรู้มุ่งมั่นและแสวงหาโอกาสพัฒนาตนเอง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเข้าร่วมประชุม สัมมนา การศึกษา ดูงาน และการค้นคว้าด้วย ตนเอง โมดูล 2 การสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ เนื้อหา โมดูลนี้ เป็นการรวบรวม สังเคราะห์ข้อมูล ความรู้ จัดเป็นหมวดหมู่และปรับปรุงให้ทันสมัย รวมทั้งสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการ จัดการเรียนรู้ องค์กรและวิชาชีพ โมดูล 3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

และสร้างเครือข่าย เนื้อหาในโมดูลนี้เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางาน การให้คำปรึกษา แนะนำ นิเทศ และถ่ายทอด ความรู้ ประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่ผู้อื่นไปขยายผลโดยสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ก่อนนำโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูไปใช้ หน่วยงานควรตั้งเป้าหมายของสมรรถนะของหน่วยงานให้ชัดเจน

1.2 การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานตามโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ควรศึกษาความต้องการจำเป็น ในตัวชี้วัดที่มีความจำเป็นมาก เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

1.3 เนื่องจากโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ใช้ระยะเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงควรเลือกช่วงเวลา และมีการกำหนดกรอบของการติดตามหรือรูปแบบการรายงานผลการศึกษาด้วยตนเอง หรือ การบูรณาการในการทำงานในสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่ประถมศึกษา เป็นต้น

2.2 ควรมีการศึกษา วิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู โดยมีวิธีการพัฒนาเสริมสร้างที่หลากหลาย

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยโมเดลเกี่ยวกับการพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูเชิงระบบและเชิงรูปแบบ เพื่อทำให้เห็นเป็นรูปธรรม สามารถพัฒนาเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เต็มศักยภาพ

พหุน ปณฺฑิโต ชีเว

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2557). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะข้าราชการส่วนท้องถิ่น "คู่มือสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน"*. กรุงเทพฯ: สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทย.

กานดา จันทร์แย้ม. (2546). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์.

กัญญารัตน์ ธนะสีลังกูร. (2556). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง และคณะ. (2539). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์และบุคคล = Human Resoures and Personnel Management*. ขอนแก่น: ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เกศรา รักชาติ. (2549). *องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Awakening Organization)*. กรุงเทพฯ: เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป.

เกษร วงศ์ภัฒนากิจ. (2542). *ความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของกรรมการบริหารองคการบริหารส่วนตำบลตอการพัฒนาสาธารณสุขในระดับทองถิ่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาประชากรศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

เกษมศักดิ์ ปราบณรงค์. (2561). โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการพัฒนาตนเองสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 12(1), 31-44.

จักรพันธุ์ วงษ์บูรณาวาทย์ และคณะ. (2536). *การบริหารราชการไทย*. เชียงใหม่: ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

จันทรานี สงวนนาม. (2544). *การพัฒนาองค์กร*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

จันทรานี สงวนนาม. (2545). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บุ๊คพ๊อยท์.

จินนะรัตน์ ศรีภัทรภิญโญ. (2535). ทีมปฏิบัติการพยาบาล. วารสารสมาคมศิษย์เก่าพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข, 4(1), 7-12.

เจนจิรา คงสุข. (2540). *การพัฒนาโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ปกครองในการส่งเสริมพัฒนาการทางร่างกายของเด็กวัยอนุบาลด้วยรูปแบบการให้ประชาชนในชนบทมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชาญชัย อาจินสมาจารย์. (2543). *ทักษะการบริหารทีมงาน*. กรุงเทพฯ: เอกซ์เปอร์เน็ท.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.

ทิศนา แขมมณี. (2554). *รูปแบบการเรียนการสอนทางเลือกที่หลากหลาย*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไท คำล้าน. (2551). *การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร: การออกแบบและการพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.

นนทวัฒน์ สุขผล. (2543). *เทคนิคการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิผล*. กรุงเทพฯ: เอกซ์เปอร์เน็ท.

นพภัสสร โกสินทรจิตต์. (2548). *ประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2547). *การจัดการสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัล เอ็กเพรส.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

เบญจพร วาทีกานต์. (2559). *การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาสงขลา เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

ประภาพร ศรีสถิตธรรม. (2543). *การมีส่วนรวมของคณะกรรมการชุมชนในการจัดการสิ่งแวดล้อม : ศึกษาเฉพาะกรณีของชุมชน ในเขตเทศบาลนคร จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร.

ปริญญา มีสุข. (2552). ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนรวมของครู. วิทยานิพนธปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยทางการศึกษา คณะครุศาสตร จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย.

เปรมฤดี บุญยืน. (2558). *การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7*. งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

พจนานุกรมสมรรถนะข้าราชการส่วนท้องถิ่น. (ม.ป.ป.) *พจนานุกรมสมรรถนะข้าราชการส่วนท้องถิ่น*. สืบค้นเมื่อ เมษายน 2562. จาก http://www.abt-wiangthoeng.go.th/filesAttach/file_download/469679487.pdf.

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และคณะ. (2551). *ทักษะ 5C เพื่อการพัฒนาหน่วยการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอนอิงมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิศิษฏ์ แสงสุพิน. (2553). *สมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3*. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2554). *CCPR กรอบคิดใหม่ทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สพจ.

ไพโรจน์ บาลัน. (2551). *ทักษะการบริหารทีม*. กรุงเทพฯ: แอคทีฟพรินท์.

ไพลิน ประดับรัตน์. (2556). *การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ภัทรภิญญา ปักการะนา. (2554). *สมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

มาลินี จุฑะรพ. (2539). *จิตวิทยาการเรียนการสอน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.

มาลี จุฑา. (2542). *จิตวิทยาการเรียนการสอน*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.

เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2547). *การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม : ประชาชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ*. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2541). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2551). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. พิมพครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ปณณรัชต.

ยนต์ ชุ่มจิต. (2550). *ความเป็นครู*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ระวิวรรณ กองกะมุด. (2557). *วิธีการพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ระวีวรรณ เสวตามร. (2530). การประชุมที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สบายใจ.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 : เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 4 ธันวาคม 2554*. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.

รุ่ง แก้วแดง. (2543). *ปฏิวัติการศึกษาไทย*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: มติชน.

เริงฤทธ์ เยื่อใย. (2558). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ลักขณา สริวัฒน์. (2545). *สุขภาพจิตและการปรับตัว*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ลำเทียน เผ้าอาจ. (2559). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2545). *จิตวิทยาการปรับตัว*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

วัชรินทร์ พงศ์พันธุ์อัศดร. (2545). *ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในจังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2535). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ.

วิทยา จันทร์ศิริ. (2551). *การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

วินัย วาหลวง. (2549). บทบาทของอาสาสมัครสาธารณสุขในการควบคุมโรคไข้หวัดนก อำเภอเชียรใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช ปี 2548. *วารสารสุขภาพภาคประชาชน*, 10(1), 8.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2548). *การบริหาร : หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2550). *การวางแผนและการบริหารโครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วิลาวัณย์ จันทร์ไข่. (2558). *แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกมัธยมศึกษา เขต 41*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

วีระวัฒน์ พงษ์พะยอม. (2536). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ศรีศักดิ์ ศูนย์โศรก. (2550). *การศึกษาพฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2551). *โครงการพัฒนาสมรรถนะของครูตามระบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สมคิด บางโม. (2545). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

สมชาติ กิจบรรยง. (2540). *เกมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาคนและองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สมพงศ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพาณิชย์.

สุนันทา เลาหนันท์. (2551). *การสร้างทีมงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: แฮนด์เมดสติกเกอร์แอนด์ดีไซน์.

สุมิตรา พงศธร. (2550). สรุปเรื่องของหลักสูตร. *สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย*, 2(79), 15–23.

สุรีย์ภรณ์ ทรรศนียากร. (2541). *ภาวะผู้นำกับวิวัฒนาการขององค์กร : กรณีศึกษาโรงเรียนสหศาสตร์ศึกษา อำเภอเมืองเชียงราย*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สุวรรณี ฐานิตสรณ์. (2548). *การพัฒนาครูด้านการวิจัยในชั้นเรียนโรงเรียนทีโอเอวิทยา (เทศบาล 1 วัดคำสายทอง) สังกัดเทศบาลเมืองมุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

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

เสนาะ ติเยาว์. (2535). *การบริหารแบบผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มหาวทิยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร. (2550). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: สำนักการศึกษา.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. (2559). *รายงานผลการปฏิบัติงานและการประเมินตนเอง*. บุรีรัมย์: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: ผู้พิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2555). *คู่มือพจนานุกรมสมรรถนะสำหรับข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2549). *กฎหมายและหนังสือเวียน ของ ก.ค.ศ.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.

สำนักงานคณะกรรมการขาราชการพลเรือน. (2553). *คูมือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน*. นนทบุรี: ประชุมชาง.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). *108 คูณ 2 ปัญหาปฏิรูปการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). *คู่มือประกอบวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

หรรษา สุขกาล. (2543). *การพัฒนารูปแบบโปรแกรมการทำงานระหว่างเรียนเพื่อส่งเสริมจริยธรรมในการทำงานของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะคุรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อริศษรา อุ่มสิน. (2560). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา. (2553). *คุณธรรมนำความรู้*. กรุงเทพฯ: ฟรีมายด์.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2548). *Competency Dictionary*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2552). *การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2532). *กลุ่มสัมพันธ์และการบริหารทีมที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุทัย หิรัญโต. (2531). *หลักการบริหารบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โอเอช พริ้น ติ้ง เฮาส์.

อุ่นตา นพคุณ. (2546). *กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2528). *QC การควบคุมคุณภาพในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกสิทธ์ ชนินทรภูมิ. (2554). *สมรรถนะครูกับการประเมินภายในของโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

Barr, M. J. and Keating, L. A. (1990). *Developing Effective Student Services Program*. San Francisco: Jossey-Bass.

Biggs, J. B. (2003). *Teaching for Quality Learning at University : What the Student Does?*. London: Buckingham.

Boone, M. (1992). *The Impact of Leadership Behavior of the Superintendent on Restructuring Rural Schools Texas*. ERIC Database: ERIC NO: 354115.

Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10, 99-109.

Boyatzis, R. E. (1982). *The Competence Manager : A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.

Boyle, C. (1981). Applied Discrete Choice Modeling. New York: John Wiley Hesler.

Caffarella, R. S. (2002). Planning Programs for Adult Learners. San Francisco: Jossey-Bass.

Chen, H. (1990). *Theory Driven Evaluations*. Newbury Park, CA: Sage.

Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free : The Art of Marketing Quality Certain*. New York: New Americ.

George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling Good Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310.

George, J. M. & Jones, G. R. (1999). *Organizational Behavior*. 2nded. New York: Addison Wesley.

Graham, J. & Wright, J. A. (1999). What Does Interproessional Collaboration Mean to Professionals Working with Pupils Physical Disapilities?. *British Journal of Special Education,* 22(1), 214-223.

Hellriegel, D., Jackson, S. E. & Slocum, J. W. (2008). Management: A Competency Based Approach. 11thed. OH: Thomson South-Western.

Houle, C. (1996). *The Design of Education*. Sanfrancisco: Jossey-Bass.

Kelly, R. E. (1988). *Praise of Followers*. New York: Harvard Business Review.

Knowles, M. (1980). *The Modern Practice of Adult Education : What is Andragogy*. Chicago: Follet.

Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

Martin, G. L. & Osborn, J. G. (1989). *Psychology Everyday Living*. NJ: Prentice-Hall.

Mesa Public School. (2003). *Individual Collaboration Rubic*. Retrieved Augest, 2019. from http://www.mpsaz.org/webquest/jiones/collaboration _rubic.html.

Mierlo, H. V. (2003). *Self-managing Teamwork and Psychological Wellbeing*. Thesis Ph.D. Eindhoven: Technische University Eindhoven.

Narayan, A. (2008). *Role of Assigned Team Goal in the Relationship Between Individual Difference Factors and Self-set Goal in a Pre-team Context*. Dayton: Wright State University.

Plymouth State University. (2003). *Area of Concern/Targets for Growth Indicators*. Retrieved January, 2019. from http://www.plymount.edu/educate/growth_ indicators.pdf.

Robbins, S. P. and DeCenzo. (2001). *Fundamentals of Management*. 3rdEd. New Jersey: Prentice–Hall.

Rogers, B. A. (2000). *The Correlation Between Teachers' Perceptions of Principals' Technology Leadership and the Integration of Education Technology*. Doctoral Dissertation, Abstracts International. Retrieved May, 2019. from http://wwwlib.umi.com/Unpublished doctoral dissertation/ fullcit/9991344.

Rose, J. C. (1995). Leadership and Followers are the People in this Reationship. in *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages*. New York: The Free Press.

Shermon, D. (2004). *Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centre's*. New Delhi: Tata McGraw-hill.

Skinner, W. (1971). The Anachronistic Factory. *Harvard Business Review*, 61–70.

Stubbs, E. C. (2005). *Emotional Intelligence Competencies in the Team and Leader: A Mult - Level Examination of the Impact of Emotional Intelligence on Group Performance*. Dissertation for The Degree of Doctor of Philosophy, Case Western Reserve University.

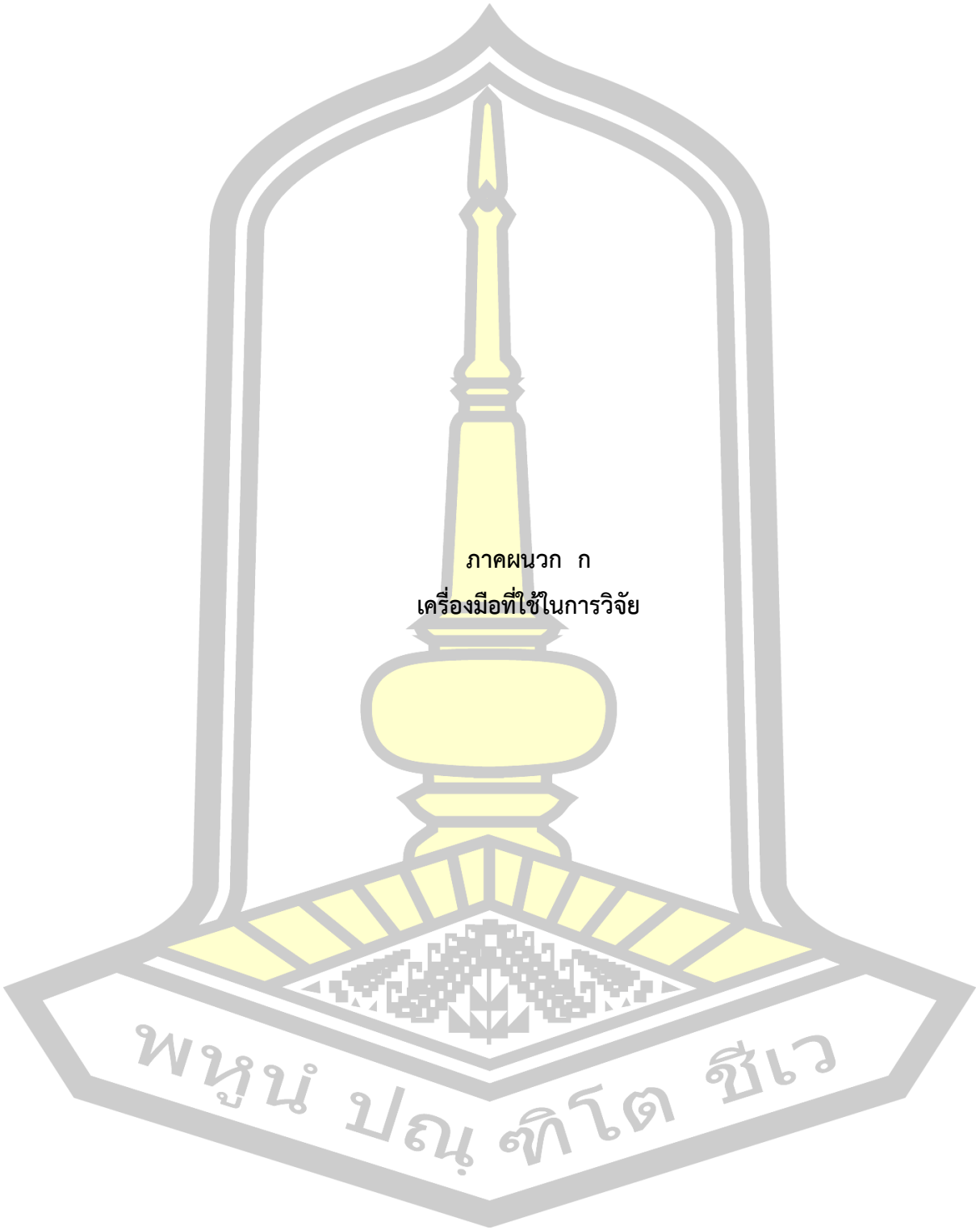
Styles, M. H. (1990). *Effective Models of Systematic Program Planning*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Sullivan, G. H. (1998). Getting Informed Consent. *RN*, 61(4), 59-62.

Weltch, M. & Tulbert, B. (2000). Practitioner's Perspective of Collaboration: A Social Validation and Factor Analysis. *Journal of Educational and Psychological Consultant*, 11(3-4), 357-378.

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ระยะที่ 1

แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด
สำหรับการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

คำชี้แจง :

1. แบบประเมินนี้ เป็นแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ (Rating Scale) ตามแบบของ ลิเคิร์ท (Likert Type) 5 ระดับ

2. แบบประเมินนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

ตอนที่ 2 ตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

3. องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ที่ปรากฏในเครื่องมือฉบับนี้ ได้จากการสังเคราะห์ หลักการ แนวคิดและทฤษฎี ที่ว่าด้วยเรื่อง สมรรถนะการทำงานเป็นทีม

4. ขอความกรุณาท่านพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบเหล่านั้น ว่ามีความสอดคล้องกับนิยามของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม แล้วแต่กรณี ในระดับใด ซึ่งประกอบด้วย 5 ระดับต่อไปนี้คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นและการตัดสินใจของท่าน

5. ขอความกรุณาท่านพิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดเหล่านั้น ว่ามีความสอดคล้องกับนิยามขององค์ประกอบด้านนั้นๆ ในระดับใด ซึ่งประกอบด้วย 5 ระดับต่อไปนี้คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นและการตัดสินใจของท่าน

6. การที่ท่านเห็นว่าควรมีองค์ประกอบ หรือตัวชี้วัดในองค์ประกอบด้านใดเพิ่มเติมหรือตัดทอนออกไป กรุณาระบุข้อเสนอแนะในช่องขวามือสุดท้ายรายการนั้นๆ หรือหากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมกรุณาระบุท้ายแบบประเมินนี้

ฉลาด ปัสสาสัย
นิสิตระดับปริญญาโท
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน						
2. การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน						
3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย						
4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม						
5. การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย						

ตอนที่ 2 ตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

ตัวชี้วัดของการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1.การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน						
1.1ความร่วมมือในการตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น						
1.2 ความร่วมมือในการวางแผนการทำงานร่วมกับผู้อื่น						
1.3 ความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับผู้อื่นตามที่มอบหมาย						
1.4 ความร่วมมือในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้อื่น						
1.5 การให้คำแนะนำในการดำเนินงาน						
1.6 การช่วยเหลือในการแก้ปัญหา						
1.7 การสนับสนุน ส่งเสริม เพื่อให้งานสู่เป้าหมายอย่างรวดเร็ว						

ตัวชี้วัดของการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
2. การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน						
2.1 การยกย่อง ชมเชย เพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้ดี						
2.2 ยอมรับในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานได้ดี						
2.3 ให้ความสนใจ ยิ้มแย้ม ทักทาย แก่เพื่อนร่วมงานทุกคน						
3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย						
3.1เรียนรู้และทำความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น						
3.2 สามารถปรับวิธีการทำงานตามสถานการณ์						
3.3สามารถทำงานร่วมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ						
3.4.เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มคน						
4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม						
4.1 บทบาทด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายขององค์กร						
4.2 บทบาทในการประสานงานของบุคคลในองค์กร						
4.3 บทบาทในการกระตุ้นการทำงานของคนในองค์กร						
4.4 บทบาทในการดำเนินงานตามหน้าที่หรือภารกิจ						
4.5 บทบาทในการเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา						
4.6 บทบาทในการช่วยเหลือและสนับสนุนผู้นำ						

ตัวชี้วัดของการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง		ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
5. การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย							
	5.1มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดศึกษา						
	5.2 มีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษา						
	5.3 มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์พิจารณาในเชิงปริมาณและคุณภาพของการพัฒนาการจัดการศึกษา						
	5.4 มีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนาการจัดการศึกษา						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(ลงชื่อ).....ผู้ประเมิน

(.....)

พหุน ปณฺ ฑิโต ชีว

ระยะที่ 2

แบบประเมินเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

\

แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญ
เพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

คำชี้แจง :

แบบประเมินความเที่ยงตรง (IOC) ของเครื่องมือวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อคำถามมีความเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ซึ่งทำการประเมินความเที่ยงตรงโดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความเที่ยงตรงดังนี้

+1 = แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสม
0 = ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่
-1 = แน่ใจว่าคำถามไม่มีความเหมาะสม

นายฉลาด ปัสสาสัย
นิสิตระดับปริญญาโท
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
โทร. 087-440-5482
ผู้วิจัย

นิยามศัพท์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

การวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญ ดังนี้

1. โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง แบบแผนหรือกิจกรรมที่องค์การใดองค์การหนึ่งได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนา การประเมินผล เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์หรือมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

2. เอกสารประกอบโปรแกรม หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการพัฒนาครูตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น ประกอบด้วย แผนการจัดกิจกรรม ใบความรู้ ใบงาน และแบบทดสอบ

3. การพัฒนาโปรแกรม คือ กระบวนการที่ประกอบด้วย การประเมินความต้องการ การวางแผน ตั้งวัตถุประสงค์ การออกแบบและการนำไปใช้ วิธีลงมือปฏิบัติ การประเมินผล การประเมินหลังจบโปรแกรม

4. สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ที่แสดงออก เป็นคุณลักษณะเฉพาะที่ซ่อนอยู่ของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เจตคติ เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงาน ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. สมรรถนะการทำงานเป็นทีมครู หมายถึง พฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ที่แสดงออก เป็นคุณลักษณะเฉพาะที่ซ่อนอยู่ของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เจตคติ ประกอบด้วย การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุน การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ ดังนี้

5.1 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่ทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

5.2 การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การแสดงออก ภายหลังจากที่บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา อาทิ การยกย่องชมเชย การได้สิทธิพิเศษ

5.3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย หมายถึง เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ความพยายาม ในการปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่ตนเกี่ยวข้องอยู่ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้ชีวิตอยู่อย่างปกติสุขทั้งกายและจิตใจ และสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้นๆ ได้อย่างมีความสุข

5.4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

5.5 การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หมายถึง การกระทำต่างๆที่เกี่ยงข้องกับงานทั้งหมดในการพัฒนาด้านการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

6. วิธีการพัฒนา หมายถึง วิธีการหรือกิจกรรม พัฒนาบุคลากรครู เพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานร่วมกัน ได้แก่

6.1 การประชุมอบรม/สัมมนา หมายถึง การประชุมของบุคคลที่มีสายงานเดียวกัน ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน

6.2 ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง เป็นการเพิ่มพูนความรู้ของผู้เข้าร่วมการประชุมให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ ดีในการทำงานและเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ

6.3 การศึกษาด้วยตนเอง หมายถึง เทคนิคการพัฒนาบุคลากรขององค์การที่เน้นให้บุคลากร บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ การเรียนรู้ด้วยตนเอง จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับ ควรสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์การ องค์การต้องเตรียมความพร้อมของสื่อต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรที่สนใจเรียนรู้ผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกใช้เครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองกับบุคลากร กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจะมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหนนั้น ขึ้นอยู่ กับการติดตามผลจากผู้บังคับบัญชารวมถึงการจัดเวทีให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ของตนเอง

6.4 การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน หมายถึง เป็นกระบวนการหาพี่เลี้ยง ผู้สนับสนุน (Advocate) เป็นผู้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือ การเป็นผู้สอนแนะงาน (Coach) คือเป็นผู้ทำหน้าที่ในบทบาทผู้สอนงาน และการเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) โดยทำ หน้าที่ให้คำแนะนำดูแลทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในการทำงานให้กับครู เพื่อให้ครูมีความสามารถที่สูงขึ้น

7. การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การประเมินความต้องการ การวางแผน ตั้งวัตถุประสงค์ การออกแบบและการนำไปใช้ วิธีลงมือปฏิบัติ การประเมินผล การประเมินหลังจบโปรแกรม

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านว่าข้อความมีความสอดคล้อง หรือถูกต้องเพียงใด

ข้อ	สมรรถนะการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงานของครู	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน					
1	ครูมีความร่วมมือในการวิเคราะห์เป้าหมายการทำงานร่วมกัน				
2	ครูมีการตั้งเป้าหมาย ผลลัพธ์ ในการทำงานร่วมกัน				
3	ครูมีการประชุม หารือเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน				
4	ครูมีการกำหนดขั้นตอน รูปแบบการดำเนินงานแต่ละฝ่ายงานร่วมกัน				
5	ครูมีความร่วมมือในการวางแผนการทำงานของแต่ละงาน สู่เป้าหมายร่วมกัน				
6	ครูสามารถทำงานที่รับมอบหมายในกลุ่มงานเดียวกัน ร่วมกับคนอื่น				
7	ครูมีความร่วมมือในการประสานการทำงานที่มอบหมาย				
8	ครูมีความร่วมมือกันในการวางแผนแก้ปัญหาร่วมกัน เมื่อเกิดปัญหาขึ้น				
9	ครูมีการเสนอแนวคิดในการร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกลุ่มงาน				
10	ครูในสถานศึกษา ประสานการดำเนินงานในการแก้ปัญหาจนสำเร็จ				
11	ครูมีการเสนอแนะ เกี่ยวกับการทำงาน				
12	ครูมีการให้คำแนะนำ แนวทาง วิธีการทำงานที่ทำให้งานดีขึ้น แก่กัน				
13	ครูมีการให้ความช่วยเหลือ เมื่องานเกิดการติดขัด				
14	ครูมีความช่วยเหลือในการสอนงาน หรือ ช่วยแก้ปัญหาของงาน				
15	ครูมีการสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ในการดำเนินงาน				

ข้อ	สมรรถนะการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงานของครู	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
16	ครูมีการสนับสนุน ส่งเสริม สื่อและวัสดุอื่นๆ วิธีการต่างๆ เพื่อให้งานสู่เป้าหมาย				
2. การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน					
1	ครูมีการให้กำลังใจ เพื่อนร่วมงาน ในการทำงาน				
2	ครูมีการยกย่อง ชมเชย แก่เพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานได้ดี				
3	ครูมีการให้รางวัลซึ่งกันและกัน ในการทำงานเมื่องานประสบผลสำเร็จ				
4	ครูแต่ละคน มีความเชื่อมั่นในการทำงานของเพื่อนร่วมงานทุกคน				
5	ครูไม่อคติ ในการทำงาน ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน				
6	ครูมีความยอมรับในความสามารถในการทำงานร่วมกัน				
7	ครูมีความยิ้มแย้ม แจ่มใส ในการได้ทำงานร่วมกัน				
8	ครูมีการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน เหมือนอย่างเป็นพี่น้องกัน				
3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย					
1	ครูมีการปรับตัว ที่จะเรียนรู้และเข้าใจผู้อื่น				
2	ครูมีความสามารถในการปรับตัวในการทำงานได้ทุกกลุ่มคนและ สถานการณ์				
3	ครูสามารถปรับวิธีการทำงาน เพื่อให้งานดำเนินงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป				
4	ครูมีการทำความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น				
5	ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานตามสถานการณ์				
6	สามารถทำงานร่วมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ				
7	ครูมีการเรียนรู้และปรับตัวตามวัฒนธรรมของกลุ่ม				

ข้อ	สมรรถนะการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงานของครู	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
8	ครูมีความตระหนักในการทำความเข้าใจในวัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มคน				
4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม					
1	ครูแสดงบทบาทการเป็นผู้นำเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์				
2	ครูแสดงบทบาทผู้ตามในการกำหนดวิสัยทัศน์				
3	ครูแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำและผู้ตามในการสื่อสารวิสัยทัศน์				
4	ครูแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามในการนำวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรไปปฏิบัติ				
5	ครูแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำในการกำกับติดตามกระตุ้นการทำงาน				
6	ครูแสดงบทบาทในการเป็นผู้ตามในการติดตามความเคลื่อนไหวของงาน การส่งงานตามมอบหมาย				
7	ครูปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง				
8	ครูแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตาม ตามภารกิจหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง หรือ ตามสถานการณ์				
9	ครูแสดงบทบาทในการเชื่อมโยงการทำงาน ในฐานะผู้นำ				
10	ครูแสดงบทบาทในการเชื่อมโยงการทำงานประสานงานบุคคล ในฐานะผู้ตาม				
11	ครูแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตาม ในการประสานการทำงาน ตามสถานการณ์				
5. การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
1	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย				
2	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกันในการวางแผนการดำเนินงาน				
3	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกันในการ				

ข้อ	สมรรถนะการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงานของครู	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
	แก้ปัญหา				
4	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกันในการวัดประเมินผลการทำงาน				
5	ครูมีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงานร่วมกัน				
6	ครูส่วนร่วมที่จะได้รับผลประโยชน์ที่อันเกิดจากการทำงานร่วมกัน				
7	ครูมีส่วนร่วมในการประเมินการทำงานของบุคคล				
8	ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานร่วมกัน				

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

(ลงชื่อ).....ผู้ประเมิน

(.....)

...../...../.....

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ระยะที่ 2
แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
(สำหรับครู)

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สำหรับการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

คำชี้แจง :

1. แบบสอบถามนี้ เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณ (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert Type) 5 ระดับ

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1: ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ครู หมายถึง บุคลากรทุกตำแหน่งซึ่งปฏิบัติหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนในสถานศึกษา

ตอนที่ 2: ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ในการตอบแบบสอบถามและเมื่อท่านตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาส่งกลับคืนผู้วิจัยด้วยขอขอบคุณในความร่วมมืออันดียิ่งมา ณ โอกาสนี้

ฉลาด ปัสสาสัย
นิสิตระดับปริญญาโท
หลักสูตร กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหูนํ ปณฺฑิโต ชีเว

นิยามศัพท์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32

การวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญ ดังนี้

1. โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง แบบแผนหรือกิจกรรมที่องค์การใดองค์การหนึ่งได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการพัฒนา การประเมินผล เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์หรือมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

2. เอกสารประกอบโปรแกรม หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการพัฒนาครูตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น ประกอบด้วย แผนการจัดกิจกรรม ใบความรู้ ใบงาน และแบบทดสอบ

3. การพัฒนาโปรแกรม คือ กระบวนการที่ประกอบด้วย การประเมินความต้องการ การวางแผน ตั้งวัตถุประสงค์ การออกแบบและการนำไปใช้ วิธีลงมือปฏิบัติ การประเมินผล การประเมินหลังจบโปรแกรม

4. สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ที่แสดงออก เป็นคุณลักษณะเฉพาะที่ซ่อนอยู่ของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เจตคติ เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงาน ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. สมรรถนะการทำงานเป็นทีมครู หมายถึง พฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ที่แสดงออก เป็นคุณลักษณะเฉพาะที่ซ่อนอยู่ของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เจตคติ ประกอบด้วย การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุน การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ ดังนี้

5.1 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่ทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

5.2 การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การแสดงออก ภายหลังจากที่บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา อาทิ การยกย่องชมเชย การได้สิทธิพิเศษ

5.3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย หมายถึง เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ความพยายาม ในการปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่ตนเกี่ยวข้องอยู่ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้ชีวิตอยู่อย่างปกติสุขทั้งกายและจิตใจ และสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้นๆ ได้อย่างมีความสุข

5.4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

5.5 การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หมายถึง การกระทำต่างๆที่เกี่ยงข้องกับงานทั้งหมดในการพัฒนาด้านการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

6. วิธีการพัฒนา หมายถึง วิธีการหรือกิจกรรม พัฒนาบุคลากรครู เพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานร่วมกัน ได้แก่

6.1 การประชุมอบรม/สัมมนา หมายถึง การประชุมของบุคคลที่มีสายงานเดียวกัน ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน

6.2 ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง เป็นการเพิ่มพูนความรู้ของผู้เข้าร่วมการประชุมให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ ดีในการทำงานและเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ

6.3 การศึกษาด้วยตนเอง หมายถึง เทคนิคการพัฒนาบุคลากรขององค์การที่เน้นให้บุคลากร บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ การเรียนรู้ด้วยตนเอง จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับ ควรสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์การ องค์การต้องเตรียมความพร้อมของสื่อต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรที่สนใจเรียนรู้ผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกใช้เครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองกับบุคลากร กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจะมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหนนั้น ขึ้นอยู่ กับการติดตามผลจากผู้บังคับบัญชารวมถึงการจัดเวทีให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ของตนเอง

6.4 การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน หมายถึง เป็นกระบวนการหาพี่เลี้ยง ผู้สนับสนุน (Advocate) เป็นผู้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือ การเป็นผู้สอนแนะงาน (Coach) คือเป็นผู้ทำหน้าที่ในบทบาทผู้สอนงาน และการเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) โดยทำ หน้าที่ให้คำแนะนำดูแลทั้งการทำงาน การวางแผนเป้าหมายในการทำงานให้กับครู เพื่อให้ครูมีความสามารถที่สูงขึ้น

7. การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การประเมินความต้องการ การวางแผน ตั้งวัตถุประสงค์ การออกแบบและการนำไปใช้ วิธีลงมือปฏิบัติ การประเมินผล การประเมินหลังจบโปรแกรม

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

แบบสอบถามสำหรับครู

ตอนที่ 1: ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ
   ( ) ชาย ( ) หญิง
2. อายุ
   ( ) ต่ำกว่า 31 ปี ( ) 31 - 40 ปี
   ( ) 41 - 50 ปี ( ) 51 ปีขึ้นไป
3. ขนาดโรงเรียน
   ( ) ใหญ่พิเศษ ( ) ใหญ่
   ( ) ปานกลาง ( ) เล็ก

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ตอนที่ 2: ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

<u>คำชี้แจง</u> โปรดอ่านข้อคำถามแต่ละข้อ แล้วพิจารณาว่าสถานศึกษาของท่านมีความถี่ของพฤติกรรมการมีสมรรถนะการทำงานเป็นทีม หรือความคาดหวัง (พึงประสงค์) ในข้อนั้นๆ อยู่ในระดับใดจาก 5 ระดับ คือ เสมอๆ บ่อยครั้ง บางครั้ง นานๆ ครั้ง และไม่เคยเลย เมื่อท่านตัดสินใจเลือกระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการตัดสินใจของท่านเพียงช่องเดียว

ข้อ	สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน										
2	การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน										
3	การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย										
4	การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม										
5	การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย										

พหูน ปณ ฑิโต ชีเว

ข้อ	สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน											
1	ครูมีความร่วมมือในการวิเคราะห์เป้าหมายการทำงานร่วมกัน										
2	ครูมีการตั้งเป้าหมาย ผลลัพธ์ ในการทำงานร่วมกัน										
3	ครูมีการประชุม หารือเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน										
4	ครูมีการกำหนดขั้นตอน รูปแบบการดำเนินงานแต่ละฝ่ายงานร่วมกัน										
5	ครูมีความร่วมมือในการวางแผนการทำงานของแต่ละงาน สู่เป้าหมายร่วมกัน										
6	ครูสามารถทำงานที่รับมอบหมายในกลุ่มงานเดียวกัน ร่วมกับคนอื่น										
7	ครูมีความร่วมมือในการประสานการทำงานที่มอบหมาย										
8	ครูมีความร่วมมือกันในการวางแผนแก้ปัญหาร่วมกัน เมื่อเกิดปัญหาขึ้น										
9	ครูมีการเสนอแนวคิดในการร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกลุ่มงาน										
10	ครูในสถานศึกษา ประสานการดำเนินงานในการแก้ปัญหาจนสำเร็จ										
11	ครูมีการเสนอแนะ เกี่ยวกับการทำงาน										
12	ครูมีการให้คำแนะนำ แนวทาง วิธีการทำงานที่ทำให้งานดีขึ้น แก่กัน										
13	ครูมีการให้ความช่วยเหลือ เมื่องานเกิดการติดขัด										
14	ครูมีความช่วยเหลือในการสอนงานหรือ ช่วยแก้ปัญหาของงาน										
15	ครูมีการสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ในการดำเนินงาน										

ข้อ	สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
16	ครูมีการสนับสนุน ส่งเสริม สื่อและวัสดุอื่นๆ วิธีการต่างๆ เพื่อให้งานสู่เป้าหมาย										
2. การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน											
1	ครูมีการให้กำลังใจ เพื่อนร่วมงาน ในการทำงาน										
2	ครูมีการยกย่อง ชมเชย แก่เพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานได้ดี										
3	ครูมีการให้รางวัลซึ่งกันและกัน ในการทำงาน เมื่องานประสบผลสำเร็จ										
4	ครูแต่ละคน มีความเชื่อมั่นในการทำงานของเพื่อนร่วมงานทุกคน										
5	ครูไม่อคติ ในการทำงาน ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน										
6	ครูมีความยอมรับในความสามารถในการทำงานร่วมกัน										
7	ครูมีความยิ้มแย้ม แจ่มใส ในการได้ทำงานร่วมกัน										
8	ครูมีการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานเหมือนอย่างเป็นพี่น้องกัน										

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ข้อ	สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย											
1	ครูมีการปรับตัว ที่จะเรียนรู้และเข้าใจผู้อื่น										
2	ครูมีความสามารถในการปรับตัวในการทำงานได้ทุกกลุ่มคนและ สถานการณ์										
3	ครูสามารถปรับวิธีการทำงาน เพื่อให้งานดำเนินงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป										
4	ครูมีการทำความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น										
5	ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานตามสถานการณ์										
6	สามารถทำงานร่วมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ										
7	ครูมีการเรียนรู้และปรับตัวตามวัฒนธรรมของกลุ่ม										
8	ครูมีความตระหนักในการทำความเข้าใจในวัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มคน										
4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม											
1	ครูแสดงบทบาทการเป็นผู้นำเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์										
2	ครูแสดงบทบาทผู้ตามในการกำหนดวิสัยทัศน์										
3	ครูแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำและผู้ตามในการสื่อสารวิสัยทัศน์										
4	ครูแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามในการนำวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรไปปฏิบัติ										
5	ครูแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำในการกำกับติดตามกระตุ้นการทำงาน										
6	ครูแสดงบทบาทในการเป็นผู้ตามในการติดตามความเคลื่อนไหวของงาน การส่ง										

ข้อ	สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	งานตามมอบหมาย										
7	ครูปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง										
8	ครูแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตาม ตามภารกิจ หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง หรือ ตามสถานการณ์										
9	ครูแสดงบทบาทในการเชื่อมโยงการทำงาน ในฐานะผู้นำ										
10	ครูแสดงบทบาทในการเชื่อมโยงการทำงาน ประสานงานบุคคล ในฐานะผู้ตาม										
11	ครูแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตาม ในการประสานการทำงาน ตามสถานการณ์										
	5. การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย										
1	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย										
2	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกันในการวางแผนการดำเนินงาน										
3	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกันในการแก้ปัญหา										
4	ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกันในการวัดประเมินผลการทำงาน										
5	ครูมีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงานร่วมกัน										
6	ครูส่วนร่วมที่จะได้รับผลประโยชน์ที่อันเกิดจากการทำงานร่วมกัน										
7	ครูมีส่วนร่วมในการประเมินการทำงานของบุคคล										
8	ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงาน										

ระยะที่ 3

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง วิธีการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ตำแหน่งทางการบริหาร.....
3. ตำแหน่งทางวิชาการ/วิทยฐานะ.....
4. วุฒิสูงสุดทางการศึกษา.....
5. สถานที่ปฏิบัติงาน.....
6. สัมภาษณ์ในวันที่.....เดือน.....พ.ศ. .....

ตอนที่ 2 องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

1. ท่านคิดว่ามีวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ด้านการการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างไร มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดศึกษา 2) มีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษา3) มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ พิจารณาในเชิงปริมาณและคุณภาพของการพัฒนาการจัดการศึกษา4) มีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนาการจัดการศึกษา

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ข้อคำถามเพิ่มเติม อื่นๆ

.....
.....
.....

2. ท่านคิดว่ามีวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย มี 4 ตัวชี้วัด 1) เรียนรู้และทำความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 2) สามารถปรับวิธีการทำงานตามสถานการณ์3) สามารถทำงานร่วมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ 4) เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มคน

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ข้อคำถามเพิ่มเติม อื่นๆ

.....
.....
.....

3. ท่านคิดว่ามีวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม มี 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) บทบาทด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร 2) บทบาทในการประสานงานของบุคคลในองค์กร 3) บทบาทในการกระตุ้นการทำงานของคนในองค์กร 4) บทบาทในการดำเนินงานตามหน้าที่หรือภารกิจ 5) บทบาทในการเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา 6) บทบาทในการช่วยเหลือและสนับสนุนผู้นำ

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ข้อคำถามเพิ่มเติม อื่นๆ

.....
.....
.....

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

4. ท่านคิดว่ามีวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน มี 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความร่วมมือในการตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น 2) ความร่วมมือในการวางแผนการทำงานร่วมกับผู้อื่น 3) ความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับผู้อื่นตามที่มอบหมาย 4) ความร่วมมือในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้อื่น 5) การให้คำแนะนำในการดำเนินงาน 6) การช่วยเหลือในการแก้ปัญหา 7) การสนับสนุน ส่งเสริม เพื่อให้งานสู่เป้าหมายอย่างรวดเร็ว

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ข้อคำถามเพิ่มเติม อื่นๆ

.....
.....
.....

5. ท่านคิดว่ามีวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน มี 3 ตัวชี้วัด 1) การยกย่อง ชมเชย เพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้ดี 2) ยอมรับในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานได้ดี 3) ให้ความสนใจ ยิ้มแย้ม ทักทาย แก่เพื่อนร่วมงานทุกคน

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ข้อคำถามเพิ่มเติม อื่นๆ

.....
.....
.....

พหุน ปญฺ ฑิโต ชีเว

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์อย่างสูงยิ่ง

ระยะที่ 3

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม
ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32
โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง

1. แบบแบบสอบถามนี้มีจุดมุงหมายเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

2. ข้อคำถามในการประเมินจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับรายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

3. โปรดพิจารณาว่าสิ่งที่ระบุในแต่ละข้อนั้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใดของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยกำหนดเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับซึ่งแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
3 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย
1 หมายถึง ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ฉลาด ปัสสาสัย
นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<u>คำชี้แจง</u> โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. หลักการ										
1.1 ระยะเวลา 1.2 เนื้อหา 1.3 กระบวนการ 1.4 วิธีการ 1.5 ประโยชน์ของโปรแกรม										
2. วัตถุประสงค์										
2.1 กำหนดเป้าหมายของโปรแกรมแต่ละ Module ชัดเจน 2.2 มีความเหมาะสมในระดับของผู้เข้ารับการพัฒนาและสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ทุกตัว										
3. เนื้อหา										
3.1 Module 1การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน 3.2 Module 2 การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน 3.3 Module 3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย 3.4 Module 4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม 3.5 Module 5 การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย										
4. กิจกรรมการพัฒนา										
4.1 การประเมินก่อนและหลังพัฒนา 4.2 กิจกรรมตรงตามวัตถุประสงค์ 4.3 วิธีการพัฒนาแต่ละ Module เหมาะสม 4.4 Module 1การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน 4.5 Module 2 การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน 4.6 Module 3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย										

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.7 Module 4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม 4.8 Module 5 การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย										
5. การวัดประเมินผล										
5.1 ประเมินตนเองก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา 5.2 ประเมินการทำกิจกรรมตามโปรแกรมที่กำหนด 5.3 ประเมินความสนใจ และตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง 5.4 ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น 5.5 ประเมินการรายงานการอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

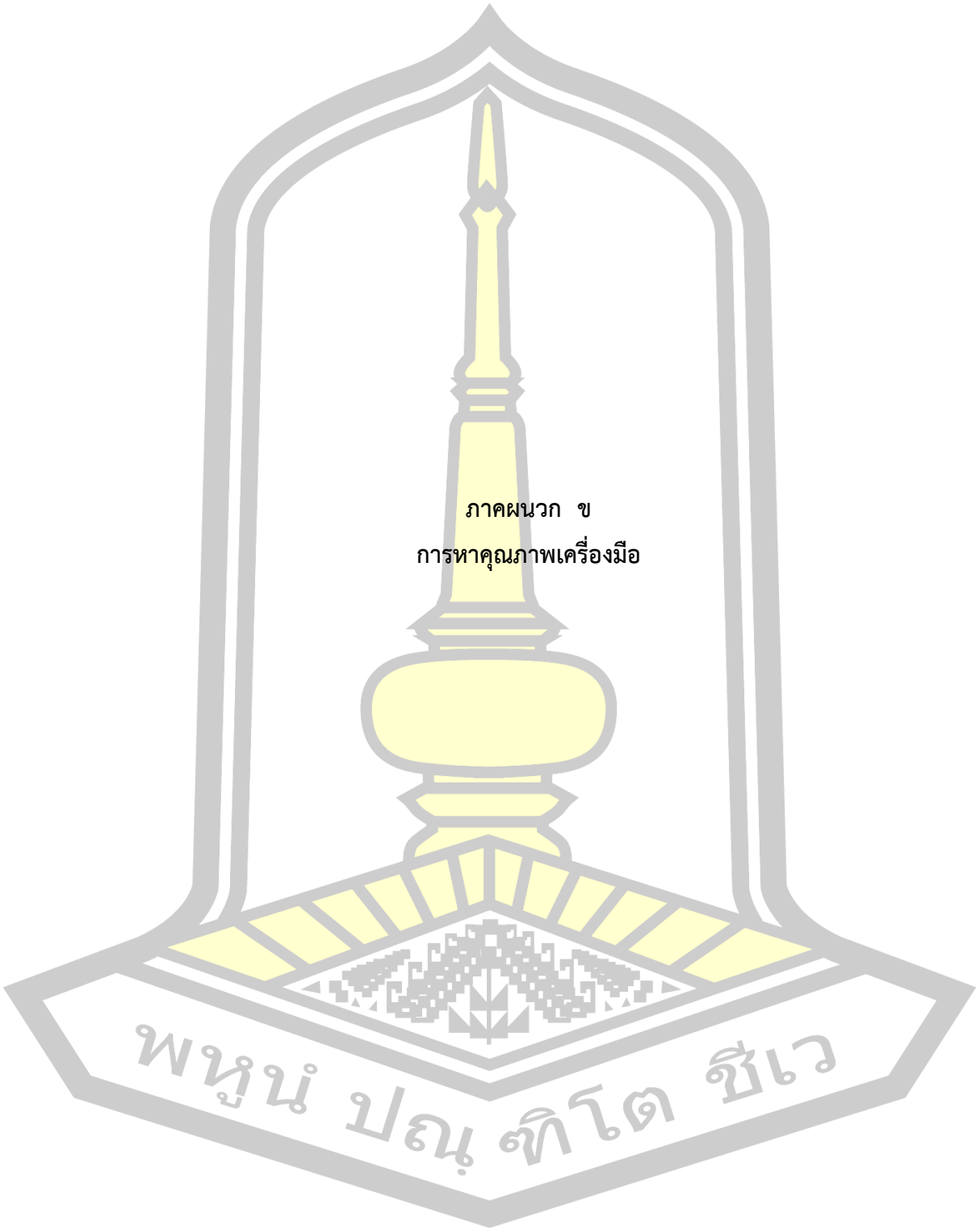
.....

(ลงชื่อ).....ผู้ประเมิน

(.....)

...../...../.....

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว



ภาคผนวก ข

การหาคุณภาพเครื่องมือ

ค่าความสอดคล้องของข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะของเนื้อหา (IOC : Index of Item Objective Congruence) ของผู้เชี่ยวชาญ

องค์ประกอบ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					∑R	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน							
1. ครูมีความร่วมมือในการวิเคราะห์เป้าหมายการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ครูมีการตั้งเป้าหมาย ผลลัพธ์ ในการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ครูมีการประชุม หารือเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ครูมีการกำหนดขั้นตอน รูปแบบการดำเนินงานแต่ละฝ่ายงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ครูมีความร่วมมือในการวางแผนการทำงานของแต่ละงาน สู่เป้าหมายร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
6. ครูสามารถทำงานที่รับมอบหมายในกลุ่มงานเดียวกันร่วมกับคนอื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
7. ครูมีความร่วมมือในการประสานการทำงานที่มอบหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00
8. ครูมีความร่วมมือกันในการวางแผนแก้ปัญหาร่วมกันเมื่อเกิดปัญหาขึ้น	1	1	1	1	1	5	1.00
9. ครูมีการเสนอแนวคิดในการร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกลุ่มงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
10. ครูในสถานศึกษา ประสานการดำเนินงานในการแก้ปัญหาจนสำเร็จ	1	1	1	1	1	5	1.00
11. ครูมีการเสนอแนะ เกี่ยวกับการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
12. ครูมีการให้คำแนะนำ แนวทาง วิธีการทำงานที่ทำให้งานดีขึ้น แก่กัน	1	1	1	1	1	5	1.00
13. ครูมีการให้ความช่วยเหลือ เมื่องานเกิดการติดขัด	1	1	1	1	1	5	1.00
14. ครูมีความช่วยเหลือในการสอนงาน หรือ ช่วยแก้ปัญหาของงาน	1	1	1	1	1	5	1.00

องค์ประกอบ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
15. ครูมีการสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ในการดำเนินงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
16. ครูมีการสนับสนุน ส่งเสริม สื่อและวัสดุอื่นๆ วิธีการต่างๆ เพื่อให้งานสู่เป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00
2. การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน							
1. ครูมีการให้กำลังใจ เพื่อนร่วมงาน ในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ครูมีการยกย่อง ชมเชย แก่เพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานได้ดี	1	1	1	1	1	5	1.00
3. ครูมีการให้รางวัลซึ่งกันและกัน ในการทำงาน เมื่องานประสบผลสำเร็จ	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ครูแต่ละคน มีความเชื่อมั่นในการทำงานของเพื่อนร่วมงานทุกคน	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ครูไม่อคติ ในการทำงาน ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
6. ครูมีความยอมรับในความสามารถในการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
7. ครูมีความยิ้มแย้ม แจ่มใส ในการได้ทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
8. ครูมีการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน เหมือนอย่างเป็นพี่น้องกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย							
1. ครูมีการปรับตัว ที่จะเรียนรู้และเข้าใจผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ครูมีความสามารถในการปรับตัวในการทำงานได้ทุกกลุ่มคนและ สถานการณ์	0	1	1	1	1	4	0.80
3. ครูสามารถปรับวิธีการทำงาน เพื่อให้งานดำเนินงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ครูมีการทำความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานตามสถานการณ์	1	1	1	1	1	5	1.00
6. สามารถทำงานร่วมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ	1	1	1	1	1	5	1.00

องค์ประกอบ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
7. ครูมีการเรียนรู้และปรับตัวตามวัฒนธรรมของกลุ่ม	1	1	1	1	1	5	1.00
8. ครูมีความตระหนักในการทำความเข้าใจในวัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มคน	1	1	1	1	1	5	1.00
4. **การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม**							
1. ครูแสดงบทบาทการเป็นผู้นำเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ครูแสดงบทบาทผู้ตามในการกำหนดวิสัยทัศน์	0	1	1	1	1	4	0.80
3. ครูแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำและผู้ตามในการสื่อสารวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ครูแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามในการนำวิสัยทัศน์เป้าหมายขององค์กรไปปฏิบัติ	1	1	1	1	1	5	1.00
5.ครูแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำในการกำกับติดตามกระตุ้นการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
6. ครูแสดงบทบาทในการเป็นผู้ตามในการติดตามความเคลื่อนไหวของงาน การส่งงานตามมอบหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00
7.ครูปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1.00
8. ครูแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตาม ตามภารกิจ หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง หรือ ตามสถานการณ์	1	1	1	1	1	5	1.00
9. ครูแสดงบทบาทในการเชื่อมโยงการทำงาน ในฐานะผู้นำ	1	1	1	1	1	5	1.00
10. ครูแสดงบทบาทในการเชื่อมโยงการทำงานประสานงานบุคคล ในฐานะผู้ตาม	1	1	1	1	1	5	1.00
11. ครูแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตาม ในการประสานการทำงาน ตามสถานการณ์	1	1	1	1	1	5	1.00

องค์ประกอบ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1		
5.การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย							
1. ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00
2. ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกันในการวางแผนการดำเนินงาน	0	1	1	1	1	4	0.80
3. ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกันในการแก้ปัญหา	1	1	1	1	1	5	1.00
4. ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกันในการวัดประเมินผลการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1.00
5. ครูมีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
6. ครูส่วนร่วมที่จะได้รับผลประโยชน์ที่อันเกิดจากการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00
7. ครูมีส่วนร่วมในการประเมินการทำงานของบุคคล	1	1	1	1	1	5	1.00
8. ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1.00

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

อำนาจจำแนกรายข้อ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สันของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวม

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.53	28	.50
2	.69	29	.35
3	.48	30	.51
4	.73	31	.65
5	.70	32	.43
6	.63	33	.63
7	.66	34	.49
8	.56	35	.68
9	.63	36	.42
10	.51	37	.45
11	.44	38	.45
12	.62	39	.63
13	.66	40	.65
14	.49	41	.45
15	.53	42	.34
16	.50	43	.51
17	.46	44	.41
18	.62	45	.40
19	.68	46	.44
20	.53	47	.49
21	.55	48	.58
22	.54	49	.46
23	.61	50	.43
24	.50	51	.43
25	.55		
26	.69		
27	.64		

อำนาจจำแนกรายข้อ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สันของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวม

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.86	28	.66
2	.72	29	.58
3	.71	30	.71
4	.70	31	.82
5	.66	32	.86
6	.68	33	.74
7	.82	34	.72
8	.75	35	.60
9	.86	36	.66
10	.60	37	.81
11	.76	38	.63
12	.66	39	.72
13	.58	40	.84
14	.74	41	.69
15	.72	42	.74
16	.64	43	.76
17	.66	44	.58
18	.68	45	.60
19	.86	46	.76
20	.56	47	.60
21	.65	48	.63
22	.71	49	.66
23	.60	50	.54
24	.73	51	.62
25	.78		
26	.80		
27	.68		

ความเชื่อมั่น โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach สภาพปัจจุบันของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 รายด้าน

องค์ประกอบการจัดการเรียนรู้	ค่าความเชื่อมั่น	ผลการพิจารณา
1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	0.82	ยอมรับได้
2. การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	0.86	ยอมรับได้
3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย	0.86	ยอมรับได้
4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	0.85	ยอมรับได้
5. การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	0.84	ยอมรับได้
รวม	0.84	ยอมรับได้

ความเชื่อมั่น โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 รายด้าน

องค์ประกอบการจัดการเรียนรู้	ค่าความเชื่อมั่น	ผลการพิจารณา
1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	0.87	ยอมรับได้
2. การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	0.86	ยอมรับได้
3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย	0.86	ยอมรับได้
4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	0.85	ยอมรับได้
5. การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	0.86	ยอมรับได้
รวม	0.86	ยอมรับได้

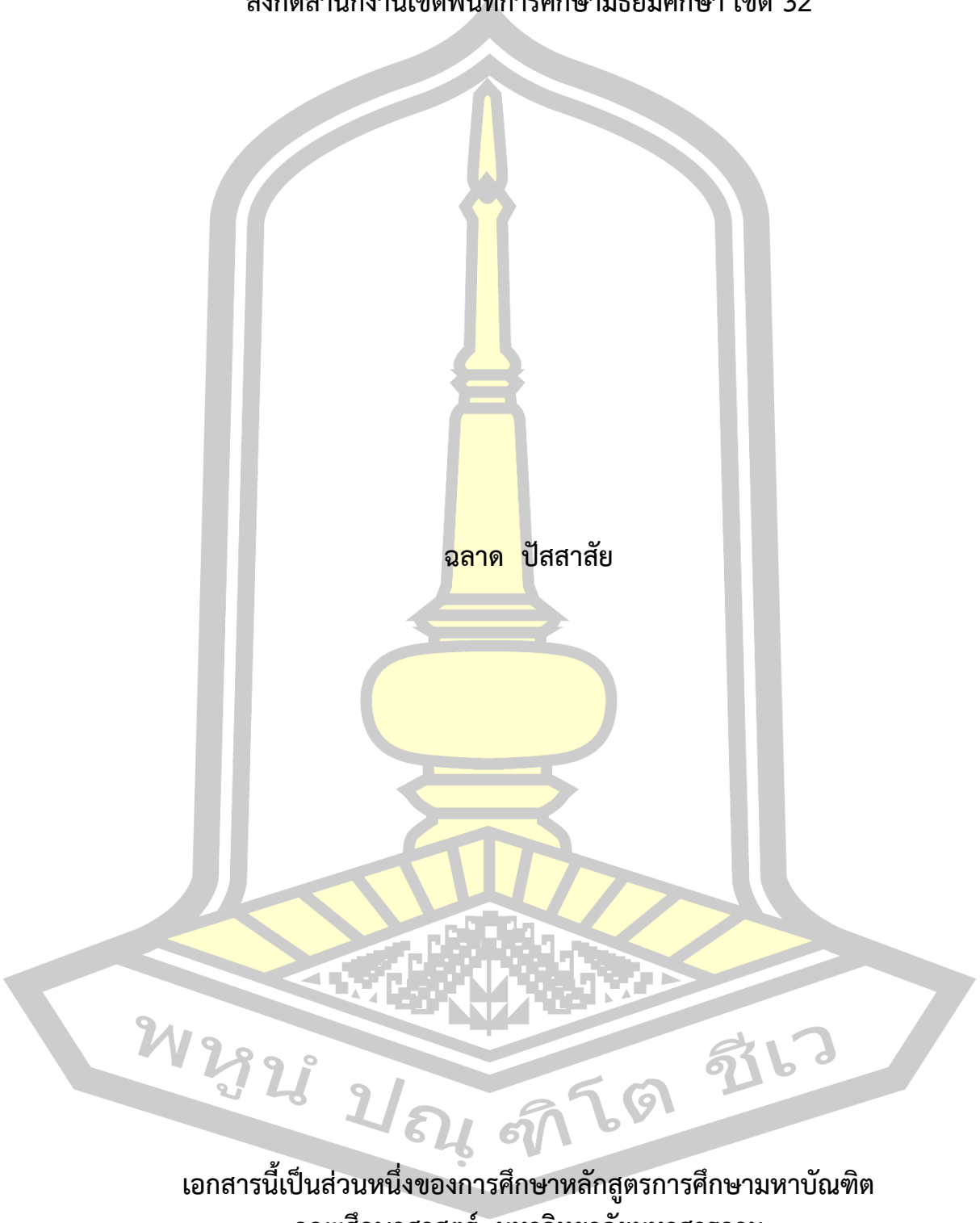
ภาคผนวก ค

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

ฉลาด ปัสสาสัย



เอกสารนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ครูสามารถนำไปฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดสมรรถนะในการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพในสถานศึกษา

เอกสารชุดนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักที่ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะต่างๆ ขอขอบคุณคณะครูและผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ที่อนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และ ผู้ให้ข้อมูล จึงขอขอบคุณมา ณ ที่นี้

ผู้วิจัยหวังว่า โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ ในการสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ให้มีประสิทธิภาพ

ฉลาด ปัสสาสัย
นิสิตระดับปริญญาโท
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

สารบัญ

เรื่อง หน้า

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบหลัก....1
1. หลักการของโปรแกรม.... 1
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม.... 1
3. เนื้อหาสาระ.... 1
4.กิจกรรมการพัฒนา.... 2
5. การประเมินผล.... 6
6. บรรณานุกรม.... 7
ส่วนที่ 2 เอกสารประกอบโปรแกรม....10
ประเมินก่อน-หลังการพัฒนา.... 11
Module ที่ 1....16
Module ที่ 2 24
Module ที่ 3 .... .32
Module ที่ 4 .... .42
Module ที่ 5 51

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบหลัก

1. หลักการของโปรแกรม

หลักในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 150 ชั่วโมง ซึ่งมีกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาเกิดความรู้และทักษะเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สามารถเรียนรู้และปฏิบัติตามเนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1. หลักการของ 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหา 4. กิจกรรมการพัฒนา และ 5. การประเมินผล โดยมีรายละเอียดเนื้อหาครอบคลุมองค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู 5 ด้าน 5 โมดูล คือ ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 เป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเพื่อเสริมสร้างให้ครูมีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมโดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ การประชุม สัมมนา การศึกษาด้วยตนเอง การใช้ระบบพี่เลี้ยงสอนงาน

2. วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

3. เนื้อหา

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ประกอบด้วยเนื้อหา ดังตาราง

เนื้อหา	เวลาที่ใช้ในการอบรม (ชั่วโมง)
1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	3
2. การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	3
3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย	3
4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	3
5. การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	3
ประเมินผลก่อน หลังการอบรม	2

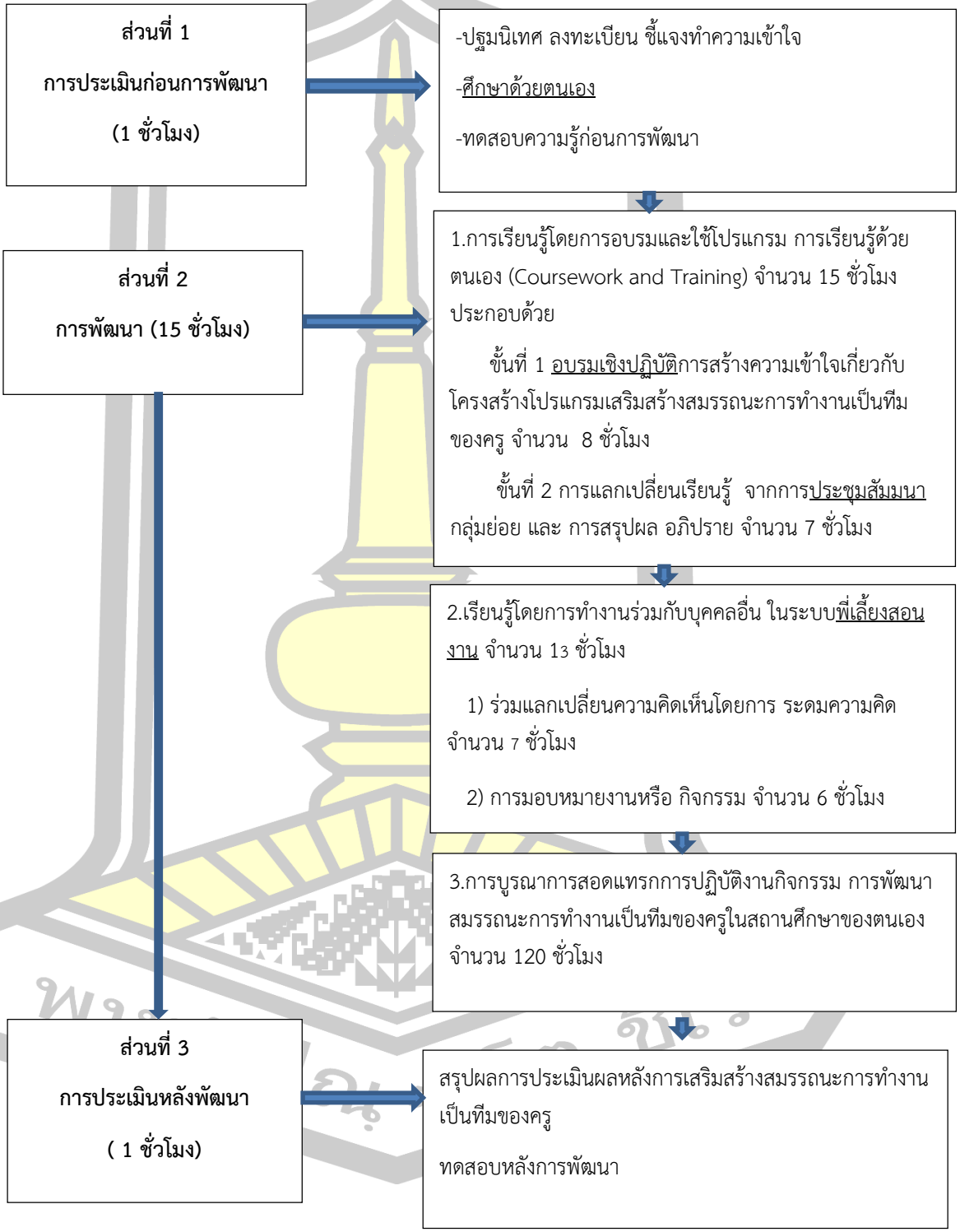
4. กิจกรรมการพัฒนา

กิจกรรมการพัฒนาจะใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย และสอดคล้องกับวิธีการพัฒนาบุคลากรครูที่ได้จาการสังเคราะห์และสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ครูสามารถนำไปใช้เป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ 1)การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน 2) การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน3)การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย 4)การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม 5) การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว

โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

(150 ชั่วโมง)



กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม

Module 1 (3 ชม.)การให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

1. ความร่วมมือในการตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น
2. ความร่วมมือในการวางแผนการทำงานร่วมกับผู้อื่น
3. ความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับผู้อื่นตามที่มอบหมาย
4. ความร่วมมือในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้อื่น
5. การให้คำแนะนำในการดำเนินงาน
6. การช่วยเหลือในการแก้ปัญหา
7. การสนับสนุน ส่งเสริม เพื่อให้งานสู่เป้าหมาย

ชุดที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความร่วมมือ

ชุดที่ 2 ปัจจัยที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกับผู้อื่น

Module 2 การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน (3 ชม.)

1. การยกย่อง ชมเชย เพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้ดี
2. ยอมรับในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานได้ดี
3. ให้ความสนใจ ยิ้มแย้ม ทักทาย แก่เพื่อนร่วมงานทุกคน

ชุดที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมแรง

ชุดที่ 2 การใช้การเสริมแรง

Module 3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย (3 ชม.)

1. เรียนรู้และทำความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
2. สามารถปรับวิธีการทำงานตามสถานการณ์
3. สามารถทำงานร่วมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ
4. เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มคน

ชุดที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว

ชุดที่ 2 วัฒนธรรมในการทำงาน

ชุดที่ 3 แนวทางการการทำงานร่วมกับผู้อื่น

Module 4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม (3 ชม.)

1. บทบาทด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร
2. บทบาทในการประสานงานของบุคคลในองค์กร
3. บทบาทในการกระตุ้นการทำงานของคนในองค์กร
4. บทบาทในการดำเนินงานตามหน้าที่หรือภารกิจ
5. บทบาทในการเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา

.6. บทบาทในการช่วยเหลือและสนับสนุนผู้นำ

ชุดที่ 1 บทบาทผู้นำหรือผู้บริหาร ในบริหารจัดการขององค์กร

ชุดที่ 2 บทบาทของผู้ตามในการสนับสนุนองค์กร

Module 5 การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (3 ชม.)

1 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดศึกษา

2. มีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษา

3. มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ พิจารณาในเชิงปริมาณและคุณภาพของการพัฒนาการจัดการศึกษา

4. มีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนาการจัดการศึกษา

ชุดที่ 1 ลักษณะการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษา

ชุดที่ 2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการศึกษา

การวิเคราะห์เนื้อหาแต่ละ Module เพื่อสร้างใบความรู้และใบกิจกรรม

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

5. การวัดและประเมินผลโปรแกรม

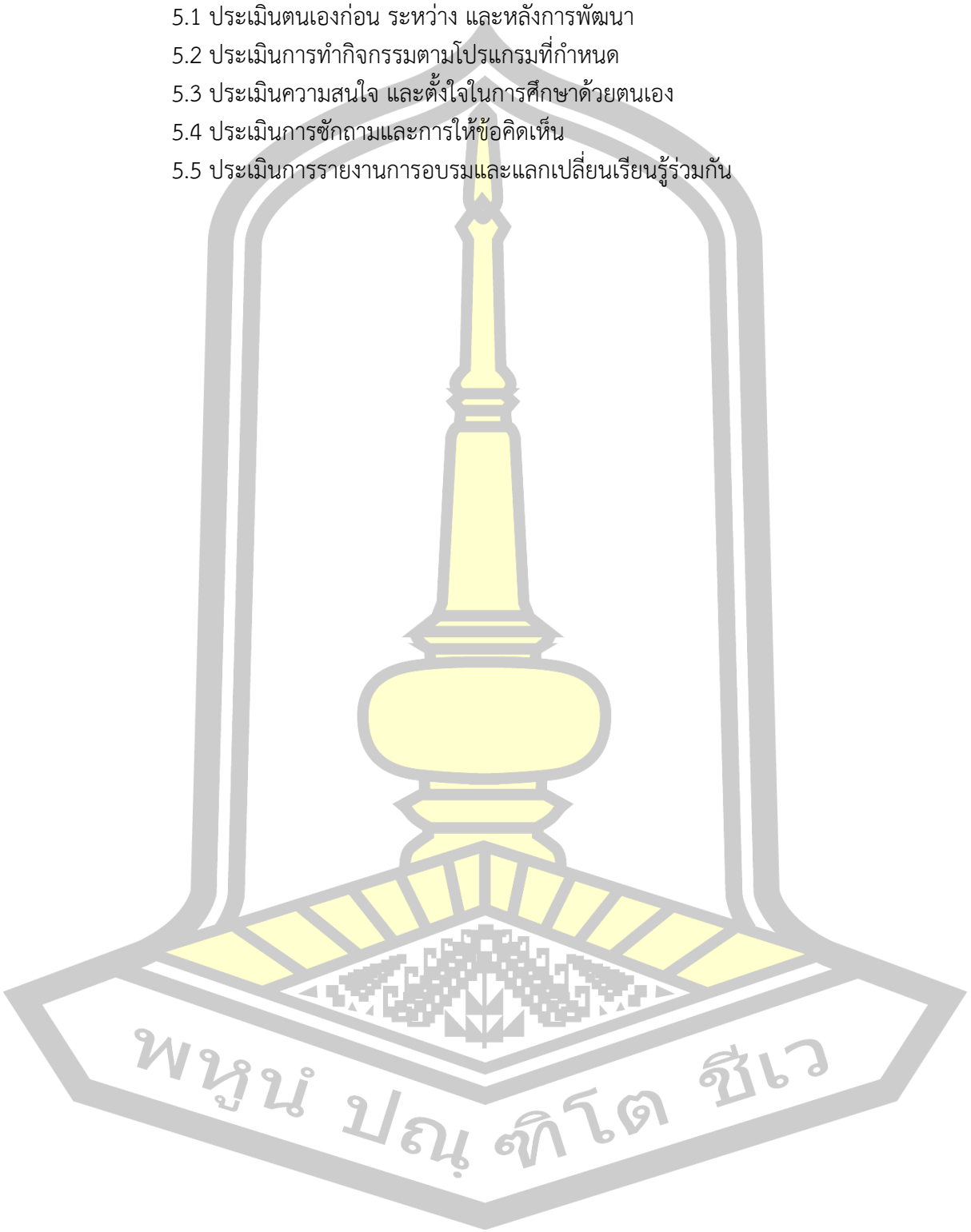
5.1 ประเมินตนเองก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา

5.2 ประเมินการทำกิจกรรมตามโปรแกรมที่กำหนด

5.3 ประเมินความสนใจ และตั้งใจในการศึกษาด้วยตนเอง

5.4 ประเมินการซักถามและการให้ข้อคิดเห็น

5.5 ประเมินการรายงานการอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน



บรรณานุกรม

กังวล เทียนกัณฑเทศน. 2536. การวัด การวิเคราะห การประเมินทางการศึกษาเบื้องตน. กรุงเทพฯ: ศูนยสงเสริมกรุงเทพฯ.

กานดา จันทร์แย้ม (2546).จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์โอเดียนสโครก

กฤชนันท์ ภู่สวาสดิ์. (2551). รูปแบบการสร้างความเป็นหุ้นส่วนดำเนินงานขององค์กร เพื่อพัฒนากำลังคนระดับกลางของประเทศ. วิทยานิพนธ์ คอ.ด. (บริหารอาชีวะและเทคนิคการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.ถ่ายเอกสาร

ชูทิตย์ ปานปรีชา.น.พ. จิตวิทยาทั่วไป. สุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี: 2538

ณัฐพร แสงประดับ. (2527). การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรมที่เปนผลจากการพัฒนาการทองเที่ยว: ศึกษาเฉพาะกรณีหมูบานบอสราง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม. วิทยานิพนธสังคมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาสังคมสงเคราะหศาสตร, บัณฑิต วิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม.

ธนาภรณ เมทณีสดุดี. (2543). ความพึงพอใจของนักทองเที่ยวชาวตางประเทศที่มีตอการรับบริหารสื่อวีดิทัศน. วิทยานิพนธวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อการพัฒนาทรัพยากร, บัณฑิตวิทยา มหาวิทยาลัยมหิดล.

ธรรมรส โชติกุญชร. (2519). มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

ประชุม สุวัติถี. (2551). การตลาดในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. วารสารวิชาการ พ.ศ.2551. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยว

ประพันธ์พงศ์ ชิณพงษ์. (2551). อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์

ประเวศ วะสี. (2540). การพัฒนาพลังสรางสรรคองคกร. กรุงเทพฯ: หมอชาวบาน.

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2542). จิตวิทยาทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.

มัลลวีร์ อดุลวัฒนศิริ,วริศรา ศรีสวัสดิ์. (2538) ปัญหาการปรับตัวและวิธีแก้ไขของนักเรียนประถมศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น:ขอนแก่น.

มงคล จันทร์ส่อง. (2550). ระดับความรู้และการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ป่าไม้ของสมาชิก อบต. อำเภอชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร

มณฑล จันทร์แจ่มใส. (2551). ปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่มีการเลือกสถานที่ท่องเที่ยวกรณีศึกษา: เกาะมุก จังหวัดตรัง. วิทยานิพนธ์ สก.ม. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนชัชการพิมพ์

ราชบัณฑิตสถาน. (2542). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอรพริ้นท

----------. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: นานมีบุคสพับลิเคชั่นส.

เรวัติ ชาตรีศิษฏ์. (2539). การบริหารองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ.

ลัดดาวัลย์ เกษมเนตรและทัศนา ทองภักดี. (2543). รายงานการวิจัยสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ละออ หุตางกรู. หลักพื้นฐานเพื่อการพยาบาลชีว-จิต-สังคม. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต,2535.

วิเชียร วิทยอุดม, ทฤษฎีองค์การ(กรุงเทพมหานคร:บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด, 12 2554), 9 – 11

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2547). ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศุภลักษณ์ จารุรัตน์และคณะ. (2532). การปรับตัวและสุขภาพจิต. จิตวิทยาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาขอนแก่น

สุภัททา ปิณฑะแพทย์. (2542). พฤติกรรมมนุษย์และการพัฒนาคน. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.

ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ. (2550). การพัฒนากลยุทธ์ความร่วมมือด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. วิทยานิพนธ์ คด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2526) การพัฒนาชุมชน กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช

สันติชัย เอื้อจงประสิทธิ์. (2551). สาระสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากร. กรุงเทพฯ : สามเจริญพาณิชย์.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545) ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : ส. เอเชียเพรส.

สุจินต์ ดาววีระกุล. (2527). ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการพัฒนาหมู่บ้าน:ศึกษาเฉพาะหมู่บ้านชนะเลิศการประกวดหมู่บ้านดีเด่นระดับจังหวัดของจังหวัดนครสวรรค์ประจำปี2527. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมสงเคราะห์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร:วิทยพัฒน์, 13 2552), 43.

Coleman E., (1981), the developmental stages of the coming out process, Journal of Cooperate Culture (San Francisco:Jossey – Bass, 1985) , 19-20.

Edward A. Shills. Culture and Periphery . in The logic of Personal Knowledge : 1 Essays Presented to Michael Polanyi (London:Routledge and Kegan Paul, 1961), 119,quoted in Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, Supervision : Human Perspectives, 4th ed. (New York:McGraw-Hill,inc., 1988), 104.

Graham, J. & Wright, J. A. (1999). What does interprofessional collaboration mean to professionals working with pupils physical disapilities? British Journal of special Education, 22(1).

H.S. Backer, “Culture : A Sociological view,”Yale Review(N.P.,1982), 513-527. 3

Edgar H. Schein, “How Culture Forms, Develops and Changes,” Gaining Control of 4

Halpin, T. B. (1966). Theory and Research in Administration. New York: MacMillian.

Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1966). The Organizational Climate of School. Chicago: University of Chicago.

Homosexuality. Rensch Bernard, (1960), Evolution above the Species Level, New York: Columbia University Press

Jackson, Daney: & Maddy, William. (2005). Ohio State University Fact Sheet: Introdution.

Kelly, R. E. (1988, November/ December). In Praise of Followers. Harvard Business Review, pp. 142 - 148.

Mats Alvesson, "Organization Culture and ldiology", International Study 19 Management and Organization. Quoted in Fred Luthans, Organizational Behavior (New York:McGraw Hill Book Company, 1989), 50-51.

Roy, C., & Andrew, H. A. (1991). The Roy Adaptation Model : The Definitive Statement. Connecticut: Appleton & Lange.

Roy & Andrews, (1999), The Roy's Adaptation Model, Stamford: Appleton & Lange. Retrieved November 1, 2010, from http://www.ohioline.osu.edu/bc-fact/0001html

Sullivan, G. H (1998). Getting informed consent RN, 61(4), 59-62.

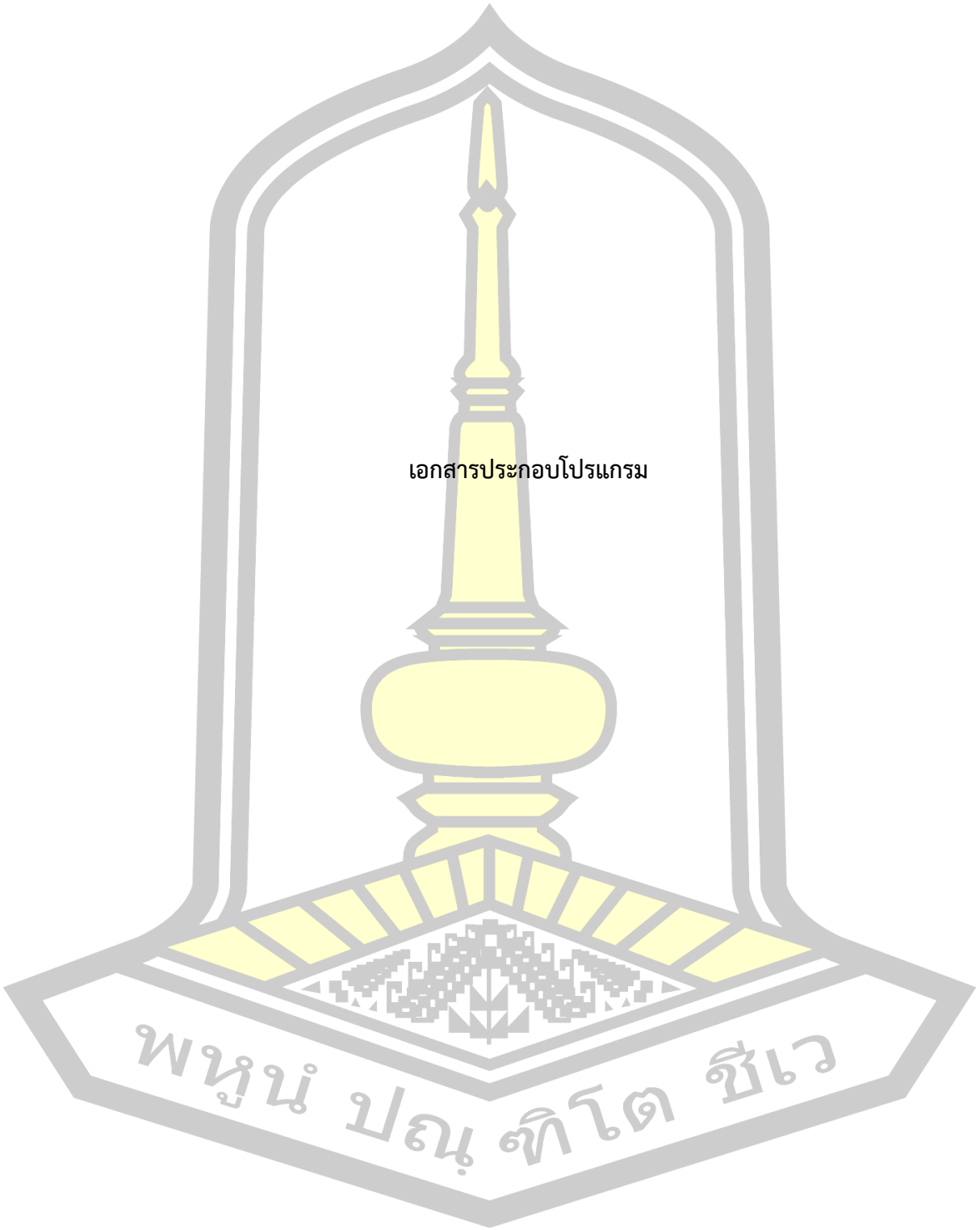
Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Strarratte, Supervision Human Perspectives, 4 15thed.(New York:Mc Graw- Hill Book Company, 1988), 106-108.

Tennyson, Ros. (2005). The Brokering Guidebook. London: Folium.

_____. (1999). The Roy Adaptation Model (2nded.). Connecticut: Appleton & Lange.

Williamson, E. G. (1950), The Trait - Factor Theory.

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว



เอกสารประกอบโปรแกรม

การประเมินก่อนการพัฒนา –การประเมินหลังการพัฒนา
แบบประเมินก่อนการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู

1. การทำงานเป็นทีมในองค์กร ความร่วมมือถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้อบรมมีความรู้เกี่ยวกับความร่วมมืออย่างไร และ ความร่วมมือที่เปิดขึ้นในองค์กร มีลักษณะของความร่วมอย่างไรบ้าง (ตอบประเด็นด้านความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ตัวชี้วัดที่ 1-4)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. ปัจจัยที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกับผู้อื่น ท่านคิดว่าเกี่ยวข้องกับปัจจัยใด และ มีผลอย่างไร (ตอบประเด็นตัวชี้วัดที่ 5-7)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. การเสริมแรง ท่านมีความเข้าใจว่าอย่างไร และลักษณะพฤติกรรมการเสริมแรงและผลการเสริมแรงที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นอย่างไร (ประเด็นตัวชี้วัดด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ข้อ1-3)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. จงอธิบายแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว และความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (ประเด็นตัวชี้วัดด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ข้อที่ 1-4)

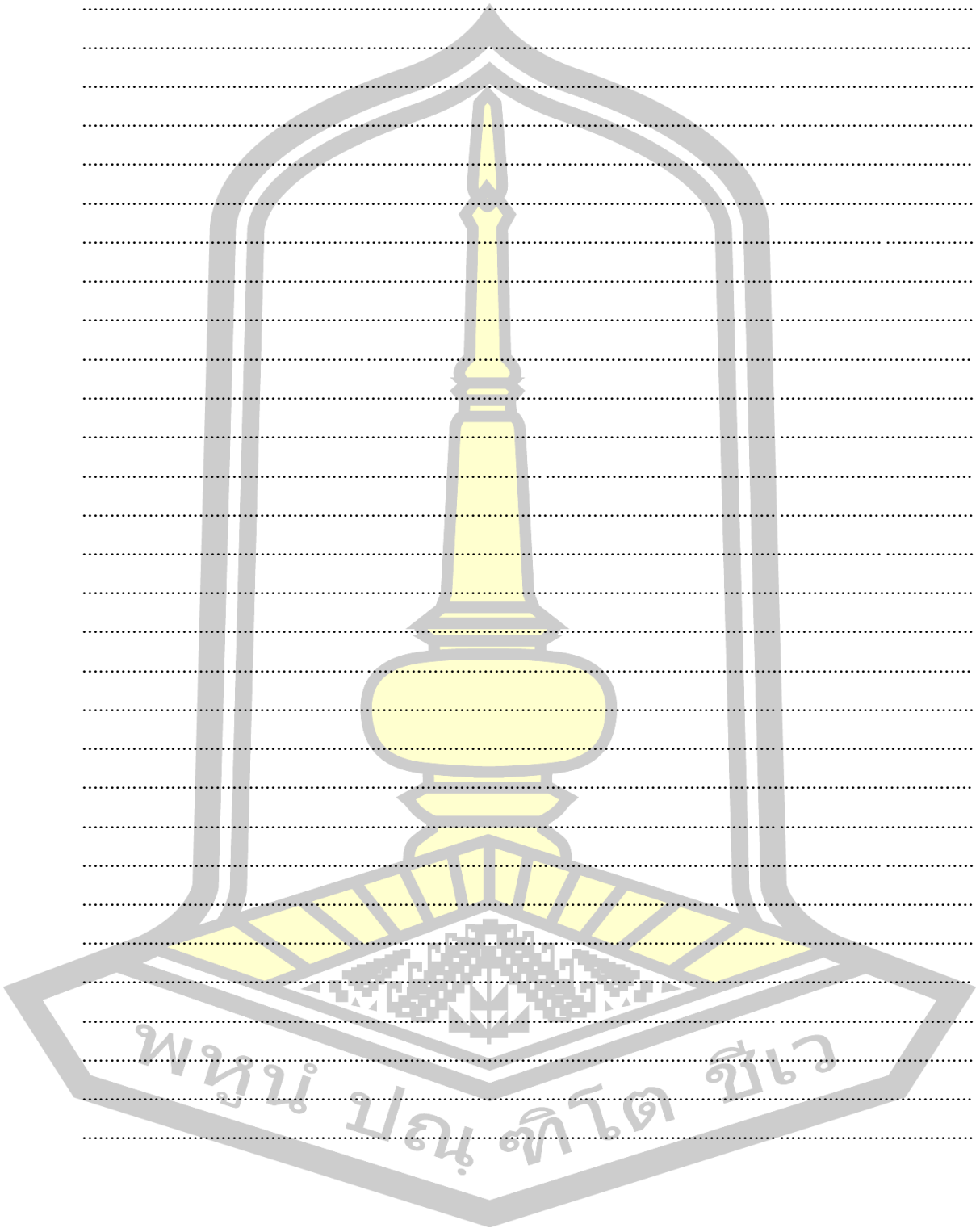
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. จงอธิบายบทบาทของการทำงานเป็นทีม ด้านผู้นำและผู้ตาม (ประเด็นตัวชี้วัดด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ข้อที่ 1-6)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

6. จงแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการศึกษา ลักษณะการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษา

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....


พหุน์ ปณ์ ทิโต ชีเว

Module 1 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
(จำนวน 3 ชั่วโมง)

ตัวชี้วัด

1. มีความร่วมมือในการตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น
2. มีความร่วมมือในการวางแผนการทำงานร่วมกับผู้อื่น
3. มีความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับผู้อื่นตามที่มอบหมาย
4. มีความร่วมมือในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้อื่น
5. เกิดการให้คำแนะนำในการดำเนินงาน
6. มีการช่วยเหลือในการแก้ปัญหา
7. มีการสนับสนุน ส่งเสริม เพื่อให้งานสู่เป้าหมายอย่างรวดเร็ว

หลักการ

เป็นลักษณะที่ครูต้องมาร่วมกันทำงานในหน่วยงาน โดยต้นจากการตั้งเป้าร่วมกัน เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่จะบรรลุผลเดียวกัน ตามลักษณะของงานนั้น ร่วมกันวางแผนที่เป็นขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินงานร่วมกันอย่างเชื่อมโยง สามารถแก้ปัญหาร่วมกันได้ตรงจุด ในการดำเนินการครูต้องมีส่วนในการช่วยเหลือ แนะนำ สนับสนุนผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายการวางแผน การดำเนินงาน การแก้ปัญหา การให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ การสนับสนุน ส่งเสริม

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ ความร่วมมือในกาตั้งเป้าหมาย การวางแผนการทำงาน การดำเนินงานร่วม การแก้ปัญหาร่วม การให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ และ สนับสนุน ส่งเสริม เพื่อให้งานสู่เป้าหมาย

เนื้อหา

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความร่วมมือ
2. ปัจจัยที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกับผู้อื่น

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ใบกิจกรรมที่ 1.1
2. ใบกิจกรรมที่ 1.2
3. เอกสารตามเนื้อหาใน Module 1
4. ศึกษาเพิ่มเติมจากอินเตอร์เน็ต

การวัดและประเมินผล

1. สังเกตการณ์เขียนตอบคำถามตามประเด็นปัญหา
2. สังเกตการณ์อภิปรายตามเนื้อหา
3. ทดสอบความเข้าใจ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความร่วมมือ

1. ความหมายของความร่วมมือ

ความร่วมมือ หมายถึง การทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม การวางแผน การแบ่งปัน และการบรรลุเป้าหมายของกิจกรรม ส่วนตัวบ่งชี้ของความร่วมมือประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การแบ่งปัน (Sharing) และ 3) การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ความร่วมมือ เป็นความสามารถในการสนับสนุน เพื่อนร่วมงานและทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน และตัวบ่งชี้ของความ ร่วมมือประกอบด้วย 1) ความมุ่งมั่นพยายามที่จะร่วมมือ 2) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและ การสื่อสารที่แสดงการเคารพผู้อื่น 3) การแสวงหาและสนับสนุนความเห็นร่วมกันของกลุ่ม การตระหนัก และรับรู้งานของผู้อื่น 4) การตั้งเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญร่วมกับผู้อื่น และ 5) การทำตามสัญญาที่ได้ให้ไว้กับผู้อื่น

2. ความสำคัญของความร่วมมือ

ความร่วมมือมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ดังนี้

1. การขยายวงกว้างของผลกระทบ เกิดการขยายวงกว้างขึ้นในการเพิ่มผลประโยชน์ต่อประชาชน ธุรกิจ หรือชุมชน
2. แหล่งทรัพยากรที่เพิ่มขึ้น คือหาทุนจากกลุ่มสาธารณชนที่มีนโยบายสอดคล้องกันร่วมมือกันดำเนินโครงการ
3. มีวิธีใหม่และดีกว่า มีนวัตกรรม วิธีการใหม่ที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เกิดมุมมองและความท้าทาย
4. การกระจายความเสี่ยง จากการมีวิสัยทัศน์ การระดมทรัพยากร และความแข็งแกร่งร่วมกันของหน่วยงาน
5. การลดหรือการร่วมกันลงทุน มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของความร่วมมือทำให้เกิดความเชื่อมโยง และใช้ทรัพยากรร่วมกัน บุคลากรมีความตื่นตัวในการปฏิบัติงาน เกิดการพัฒนาตนเอง และ องค์ความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

3. ปัจจัยที่ทำให้ความร่วมมือประสบผลสำเร็จ

ปัจจัยที่ทำให้ความร่วมมือประสบผลสำเร็จ มีดังนี้

1. การทำความเข้าใจและยอมรับเป้าหมายร่วมกัน

2. การกำหนดวิธีการวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไข รวมทั้งวางแผนปฏิบัติ อำนวยความสะดวกในทรัพยากรร่วมกัน

3. การจัดระบบการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

4. การที่ผู้บริหารระดับสูงควรส่งเสริมบรรยากาศในการประสานงานและการทำงานร่วมกันทั้งสองฝ่าย

5. การพัฒนาภายใต้ความร่วมมือ การยอมรับในอิสระของแต่ละองค์กร ในการกำหนดกิจกรรมในส่วนรับผิดชอบของตน ส่งเสริมนวัตกรรมใหม่ๆ โดยยึดเป้าหมายมากกว่าวิธีการ

4. วิธีเพื่อสร้างความร่วมมือในองค์กร

1. สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในองค์กร ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นสิ่งที่ช่วยให้การดำเนินงานในองค์กรราบรื่น การพูดคุย ประสานงานในแต่ละหน่วยงานล้วนมีผลมาจากความสัมพันธ์ทั้งสิ้น ซึ่งผู้บริหารสามารถสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่นการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ร่วมกัน เปิดพื้นที่ให้พนักงานทำความรู้จักกัน

2. สร้างแบบอย่างของความร่วมมือและการมีส่วนร่วม สร้างแบบอย่างค่านิยมองค์กรให้เกิดพฤติกรรมทางบวกที่จะส่งผลดีต่อการสร้างความร่วมมือในองค์กร และชี้ให้เห็นว่าหากสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นกับองค์กรแล้วจะมีผลดีต่อการปฏิบัติงานและพนักงานในองค์กรอย่างไร

3. สร้างวัฒนธรรมของการแบ่งปัน ไม่ใช่เพียงการให้ของขวัญ แต่เป็นการให้คำปรึกษา คำแนะนำ การช่วยเหลือในการปฏิบัติงานร่วมกัน รวมถึงชื่นชมกันและกัน ให้กำลังใจกันในการทำงาน

4. ส่งเสริมทักษะที่จำเป็นในการทำงาน ให้เกิดความชำนาญในทักษะงานที่ทำ เพื่อพร้อมที่จะทำงานในส่วนของตนได้อย่างราบรื่นและส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะการสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

5. สร้างความแข็งแกร่งในองค์กร ให้เกิดการถ่ายทอดทักษะการทำงานในส่วนต่างๆได้และจะดียิ่งขึ้นมาได้รู้และเข้าในแนวทางการทำงานในส่วนต่างๆ รู้ปัญหาและอุปสรรคที่มีร่วมกัน

6. สร้างผู้นำที่เข้มแข็งและมีส่วนผลักดันด้านความสัมพันธ์ ความร่วมมือ ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะหัวหน้างานเองเท่านั้น แต่เป็นผู้นำตามธรรมชาติในการสร้างความคิดทางบวก สานสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและคอยผลักดัน คอยช่วยให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันดีขึ้น หรืออาจจะเป็นผู้นำในการสร้างโครงการอบรม ผู้อาสา ผู้มีส่วนร่วมในคณะทำงานรับผิดชอบโครงการสร้างความสัมพันธ์ทีมงานอบรมTeam Building เป็นต้น

7. เชื่อมั่น ไว้ใจ ความเชื่อใจระหว่างกันช่วยให้การร่วมมือประสบความสำเร็จ

8. เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน เมื่อแต่ละส่วนงานต่างเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน เห็นความสำคัยในหน้าที่ที่ทำว่ามีความสำคัญอย่างไร ย่อมทำให้ความร่วมมือในการทำงานประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกับผู้อื่น

1. ความเกี่ยวข้องในการทำงาน (Involvement) เป็นลักษณะความต้องการมีส่วนร่วม มีโอกาสที่จะเสนอแนะ การได้รับการยอมรับด้านความคิดเห็น ทำให้รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ และมีความเคารพในตนเองมากขึ้น การที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ได้ผสมผสานความรู้ทักษะ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น งานก็จะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นตรงกันข้าม หากองค์การไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม หรือมีความรู้สึกเกี่ยวข้องในการ ทางานลักษณะการท างานอยู่ภายใต้การชี้แนะ และเน้นที่ผลผลิต ก็คือ การท างานจะมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชาและขององค์การ ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนต้องพึ่งพาบุคคลอื่น ผลคือพนักงานจะรู้สึกทุกข์ใจ ผลผลิตต่ำและอาจมีการปรับตัวโดยการลาออก

2. การได้รับการสนับสนุน (Support) การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาก็เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่จะส่งเสริม หรือหยุดยั้งประสิทธิภาพในการทำงาน ถ้าบุคคลใดเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถสูง พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และมีความเป็นมิตรก็อาจจะทำให้บุคคลมีความพอใจในสภาพแวดล้อมในการท างานมากกว่าผู้อื่น

3. การได้รับการกระตุ้นให้ได้แสดงออก (Spontancity) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นเต็มที่ หากบุคคลมีความกลัวในการแสดงออก การติดต่อสื่อสารจะกระทำได้ไม่เต็มที่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีประสิทธิผลมากที่สุดจะไม่ถูกนำออกมาแก้ปัญหา การเปิดโอกาสดังกล่าวอาจทำได้ในลักษณะการให้อภิปรายแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา

4. ความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) เป็นลักษณะที่พนักงานมีอิสระที่จะใช้ความคิดริเริ่มของตนเอง มีความรับผิดชอบในการทำงาน และงานชิ้นนั้นจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับตัวพนักงานความไม่มีอิสระในการท างานและไม่มีอำนาจในการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในอาชีพได้ ทั้งนี้เนื่องจากว่าพนักงานมีความรู้สึกว่าไม่สามารถที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมในการท างานได้

5. การได้รับการแนะนำในเรื่องการทำงาน (Practical Orientation) ลักษณะการให้คำแนะนำในเรื่องการทำงาน เป็นการพัฒนาบุคคลโดยจัดให้มีการแนะนำและฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้พนักงานได้มีการปรับปรุงทักษะในการทำงาน เมื่องานเริ่มมีความยุ่งยากทางเทคนิค และเป็นงานเฉพาะอย่างมากยิ่งขึ้น ในทางตรงกันข้าม ถ้ามีสิ่งใหม่ ๆ ทางด้านเทคโนโลยี เช่น มีวิธีการผลิต มีการจัดโครงสร้างของบทบาทและการรับผิดชอบต่องานใหม่ การเปลี่ยนแปลงขององค์การอาจก่อให้เกิดความตึงเครียดได้อันเนื่องมาจากการขาดการแนะนา และให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงาน

6. การได้รับคำแนะนำเรื่องปัญหาส่วนบุคคล (Personal Problem Orientation) เมื่อพนักงานมีปัญหาเกิดขึ้น และไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ผู้บังคับบัญชาก็อาจจะกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงความรู้สึกออกมา โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ให้คำปรึกษา ต้องมีทักษะอย่างดีในการฟังปัญหาของพนักงาน แล้วกระตุ้นหรือสนับสนุนให้พนักงานเล่าปัญหาให้ฟัง พนักงานที่ได้รับการให้คำปรึกษาทำให้สามารถลดความตึงเครียดทางอารมณ์ได้

7. การแสดงความโกรธและความก้าวร้าว (Anger and Aggression) คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น สามารถที่จะโต้แย้งกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้อย่างเสรีโดยที่สามารถแสดงความคิดโกรธและความก้าวร้าวต่อผู้อื่นได้อย่างเปิดเผย

8. การสั่งการและระเบียบในองค์การ (Order and Organization) คือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ การสร้างความเชื่อถือให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานฟังและปฏิบัติตาม

9. ความชัดเจนในการปฏิบัติงาน (Program Clarity) คือ ลักษณะงานที่มีความชัดเจน มีขอบเขตความรับผิดชอบ และมีความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

10. การควบคุมโดยผู้บังคับบัญชา (Staff Control) คือ รูปแบบการบังคับบัญชา และการควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชา

ใบกิจกรรมที่ 1.1

ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

ตัวชี้วัด

1. มีความร่วมมือในการตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น
2. มีความร่วมมือในการวางแผนการทำงานร่วมกับผู้อื่น
3. มีความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับผู้อื่นตามที่มอบหมาย
4. มีความร่วมมือในการแก้ปัญหาร่วมกับผู้อื่น

1. อธิบายเกี่ยวกับความร่วมมือ ความสำคัญของความร่วมมือ (ตอบประเด็นด้านความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ตัวชี้วัดที่ 1-4)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. อธิบายลักษณะของความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม (ตอบประเด็นด้านความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ตัวชี้วัดที่ 1-4)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ใบกิจกรรมที่ 1.2
ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

ตัวชี้วัด

5. เกิดการให้คำแนะนำในการดำเนินงาน
6. มีการช่วยเหลือในการแก้ปัญหา
7. มีการสนับสนุน ส่งเสริม เพื่อให้งานสู่เป้าหมายอย่างรวดเร็ว

1. อธิบายปัจจัยที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเน้นการให้คำแนะนำในการดำเนินงาน การช่วยเหลือในการแก้ปัญหา การสนับสนุน ส่งเสริม (ตอบประเด็นด้านความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ตัวชี้วัดที่ 5-7)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Module 2 การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน
(จำนวน 3 ชั่วโมง)

ตัวชี้วัด

1. เกิดการยกย่อง ชมเชย เพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้ดี
2. สามารถยอมรับในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานได้ดี
3. มีการให้ความสนใจ ยิ้มแย้ม ทักทาย แก่เพื่อนร่วมงานทุกคน

หลักการ

การปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือ ครูผู้ร่วมงาน เมื่อมีการปฏิบัติงานที่ส่งผลที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ผู้บริหารและ ครู ต้องมีการยกย่อง ชมเชย เพื่อให้เกิดการเสริมแรง จูงใจในการทำงาน อาทิ การจ่ายเงิน การเลื่อนตำแหน่ง การได้สิทธิพิเศษ การได้หยุดพักผ่อน ซึ่งลักษณะที่แสดงออก คือ การยกย่อง ชมเชย เพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้ดี ยอมรับในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานได้ดี ให้ความสนใจ ยิ้มแย้ม ทักทาย แก่เพื่อนร่วมงานทุกคน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ลักษณะ สามารถปฏิบัติการยกย่อง ชมเชย เพื่อนร่วมงาน ยอมรับในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ยิ้มแย้ม ทักทาย แก่เพื่อนร่วมงาน

เนื้อหา

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมแรง
2. การใช้การเสริมแรงทางบวก

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ใบกิจกรรมที่ 2
2. เอกสารตามเนื้อหาใน Module
3. ศึกษาเพิ่มเติมจากอินเตอร์เน็ต

การวัดและประเมินผล

1. สังเกตการณ์เขียนตอบคำถามตามประเด็นปัญหา
2. สังเกตการณ์อภิปรายตามเนื้อหา
3. ทดสอบความเข้าใจ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมแรง

1. ความหมายการเสริมแรง

การเสริมแรง หมายถึง การทำให้ผู้ทำพฤติกรรมเกิดความพึงพอใจ เมื่อทำพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งแล้ว เพื่อให้ทำพฤติกรรมนั้นซ้ำ ๆ อีก เช่น เมื่อนักเรียนตอบคำถามถูกต้อง ครูให้รางวัล (นักเรียนพอใจ) นักเรียนจะตอบคำถามอีกหากครูถามคำถามครั้งต่อ ๆ ไป การทำให้ผู้ทำพฤติกรรมเกิดความพึงพอใจทำได้โดยให้ตัวเสริมแรง (Reinforcer) เมื่อทำพฤติกรรมแล้ว

2.ประเภทของการเสริมแรง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การเสริมแรงบวก คือ การให้ตัวเสริมแรงบวก เมื่อทำพฤติกรรมที่กำหนด (ต้องการ) แล้ว เช่น ทำงานเสร็จแล้วได้รับค่าจ้าง ทำงานเป็นพฤติกรรมที่กำหนด เงินค่าจ้างเป็นตัวเสริมแรงบวก

2. การเสริแรงลบ คือ การให้ตัวเสริมแรงลบ เมื่อทำพฤติกรรมที่กำหนด (ต้องการ) แล้ว เช่น เมื่ออยู่ในห้องที่อบอ้าวเราจะเปิดหน้าต่าง เปิดหน้าต่างเป็นพฤติกรรมที่กำหนด หายอบอ้าวเป็นตัวเสริมแรงลบ หรือนักเรียนที่ตอบคำถามครูถูกจะได้รับการยกเว้นไม่ต้องทำรายงานมาส่ง เป็นต้น

การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการเสริมแรง การเสริมแรงทางบวกจะดีกว่าทางลบ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความใกล้ชิดระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง การเสริมแรงมีหลายวิธี อาจใช้วัตถุสิ่งของ หรือถ้อยคำที่แสดงความรู้สึกก็ได้ ที่สามารถสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้ความพึงพอใจให้เกิดความสำเร็จหรือเครื่องบอกผลการกระทำว่าถูกผิด และอาจเป็นการส่งเสริมให้เกิดการเสริมแรงต่อๆ ไป การเสริมแรงควรจะต้องให้สม่ำเสมอ นอกจากนั้นหลักการเสริมแรงยังทำให้สามารถปรับพฤติกรรมได้ ควรจะให้การเสริมแรงทันที ที่มีการตอบสนองได้อย่างถูกต้อง ซึ่งควรจะเกิดขึ้นภายใน ประมาณ 10 วินาที ถ้าหากมีการตอบสนองที่ต้องการซ้ำหลายครั้งๆ ก็ควรเลือกให้มีการเสริมแรงเป็นบางคราว แทนที่จะเสริมแรงทุกครั้งไป ควรจะจัดกิจกรรมการเรียนให้เป็นไปตามลำดับจากง่ายไปยาก และเป็นตอนสั้นๆ ที่สอดคล้องกับความสามารถของผู้เรียน

3. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

3.1. ทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ (1938) นักจิตวิทยาชาวอเมริกันเชื่อว่าเราจะเข้าใจและสามารถควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า เรารู้เงื่อนไขของการเสริมแรง (reinforcement contingency) เพียงใด และบุคคลจะแสดงพฤติกรรมเช่นใดขึ้นอยู่กับว่าเขาได้รับผลเช่นไรในอดีต เช่น พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเพราะไม่ขาด ไม่สาย ไม่ลาต่อไปพนักงานผู้นั้นก็จะมีพฤติกรรมที่ไม่ขาด ไม่ลา ไม่สายเสมอ ดังนั้นถ้าเรารู้เงื่อนไขของการเสริมแรงของบุคคลเหล่านี้ได้ก็สามารถจะจูงใจได้

ความเชื่อของสกินเนอร์สรุปได้ว่าผลกรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมดังนี้

A= Activator คือตัวกระตุ้นหรือสัญญาณที่มาก่อนพฤติกรรม

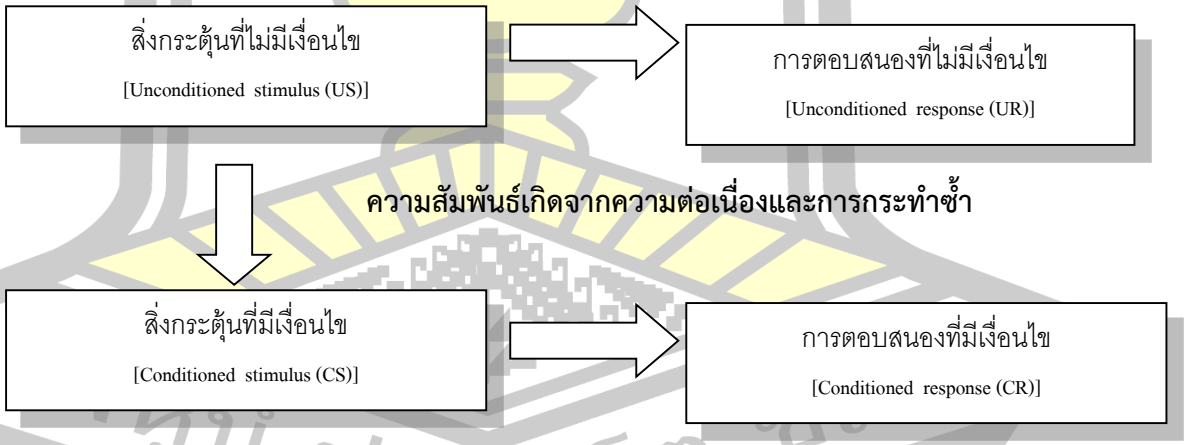
B= Behavior คือพฤติกรรม

C= Consequence คือผลกรรมสนองตอบต่อพฤติกรรมที่ทำไป ถ้าเป็นผลกรรมที่พึงประสงค์ก็เรียกว่า C+ หากไม่พึงประสงค์ก็เรียกว่า C-

แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่ผสมผสานแนวคิดด้านกระบวนการเรียนรู้พื้นฐาน 2 อย่างนั่นคือ

1. ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก โดยพาฟลอฟ นักจิตวิทยาชาวรัสเซีย
2. ทฤษฎีที่เน้นเงื่อนไขผลกรรมที่มีต่อพฤติกรรมบุคคล

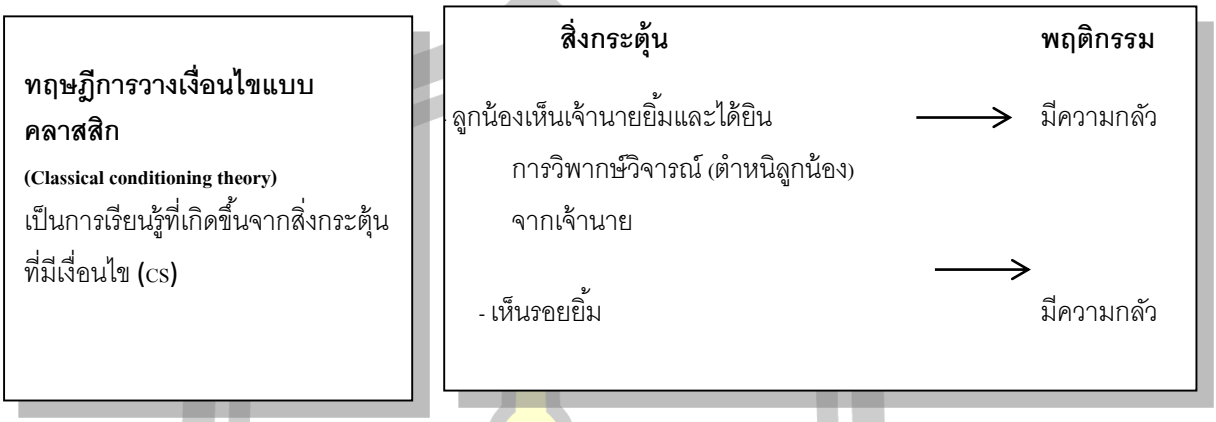
2. ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก (Classical Conditioning theory) โดยนักจิตวิทยาชาวรัสเซียชื่อพาฟลอฟได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ reflex or respondent behavior เป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองโดยอัตโนมัติ ทฤษฎีนี้เป็นการเรียนรู้ถึงกระบวนการต่อเนื่องที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งกระตุ้นและการตอบสนอง นักทฤษฎีวางเงื่อนไขแบบคลาสสิกคำนึงว่าสิ่งมีชีวิต (สัตว์และมนุษย์) เป็นผู้ตอบสนอง ซึ่งสามารถสอนให้เกิดพฤติกรรมเฉพาะอย่างโดยอาศัยการกระทำซ้ำหรือการวางเงื่อนไข คำว่าการวางเงื่อนไข หมายถึง ความเป็นอัตโนมัติในการตอบสนองต่อสถานการณ์ซึ่งสร้างขึ้นซ้ำๆ ตัวอย่างที่มีชื่อเสียงที่สุดคือ พาฟลอฟสังเกตว่า สุนัขจะน้ำลายไหลเมื่อเห็นชิ้นเนื้อ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นชิ้นเนื้อกับการเกิดน้ำลายไหลของสุนัขเป็นปฏิกริยาที่เกิดต่อเนื่องกัน ทำให้เกิดกระบวนการต่อเนื่องแบบมีเงื่อนไข โดยชิ้นเนื้อเป็นสิ่งกระตุ้นที่ไม่มีเงื่อนไข [Unconditioned stimulus (US)] และการเกิดน้ำลายไหลเป็นการตอบสนองที่ไม่มีเงื่อนไข [Unconditioned response (UR)] พาฟลอฟได้ทำการทดลองโดยใช้การสั่นกระดิ่งคู่ไปกับการให้ชิ้นเนื้อแก่สุนัข หลังจากการทดลองหลายครั้ง สุนัขเริ่มเกิดการเรียนรู้ในการตอบสนองต่อเสียงกระดิ่ง นั่นคือ สุนัขได้ยินเสียงกระดิ่งก็จะเกิดอาการน้ำลายไหล แม้ว่าจะไม่เห็นชิ้นเนื้อก็ตาม ดังนั้นเสียงกระดิ่งจึงเป็นสิ่งกระตุ้นที่มีเงื่อนไข [conditioned stimulus (CS)] ซึ่งทำให้เกิดการตอบสนองที่มีเงื่อนไข [Conditioned response (CR)] หรือปฏิกริยาที่ไม่มีเงื่อนไข [Unconditioned reaction(UR)] ดังรูป



ปัจจัยสองประการที่สำคัญต่อการเรียนรู้ที่ผ่านกระบวนการต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1. ความต่อเนื่องกัน หมายความว่า สิ่งกระตุ้นที่มีเงื่อนไขและไม่มีเงื่อนไขจะเกิดขึ้นต่อเนื่องในช่วงเวลาและจังหวะที่ใกล้เคียงกัน ในการทดลองของพาฟลอฟนั้น สุนัขได้เกิดการเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างเสียงกระดิ่งกับชิ้นเนื้อ ซึ่งเนื่องมาจากการเสนอสิ่งกระตุ้นสองสิ่งต่อเนื่องกัน

2. การกระทำซ้ำ หรือความถี่ของความต่อเนื่องกัน



รูป แสดงทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก ระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง

สิ่งกระตุ้น (Stimulas) เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลให้เกิดการตอบสนองและส่งผลให้เกิดพฤติกรรมในทางเดียวกับสิ่งกระตุ้นแรก (Initial stimulas) เรียกว่า สิ่งกระตุ้นที่มีเงื่อนไข [Conditioned stimulus (CS)] จากรูป รอยยิ้มของเจ้านายเป็นสิ่งกระตุ้นที่มีเงื่อนไข เพราะนำไปสู่การวิพากษ์วิจารณ์ (ตำหนิลูกน้อง)

3. ทฤษฎีการวางเงื่อนไขของผลกรรมต่อพฤติกรรมของบุคคล (Operant conditioning theory) หรือ (Instrumental Conditional theory)

ต่างจากทฤษฎี Classical Conditioning ตรงที่เราสนใจ Consequence คือผลที่ตามมาซึ่งเป็น 2 เงื่อนไขคือการให้แรงเสริม (reinforcement) กับ การลงโทษ (Punishment) โดยแต่ละแบบมีลักษณะดังนี้

1. เงื่อนไขการเสริมแรงคือสิ่งที่ให้หลังจากเกิดพฤติกรรมทำให้บุคคลชอบที่ได้รับสิ่งนั้นและทำให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้นตลอดโดยแบ่งเป็น

- แรงเสริมทางบวก (Positive reinforce) คือการให้แล้วทำให้บุคคลพอใจ
- แรงเสริมทางลบ (Negative reinforce) คือการยกเลิกหรือถอนสถานการณ์ที่ผู้แสดงพฤติกรรมไม่ชอบ เมื่อเลิกแล้วทำให้บุคคลนั้นชอบสภาพเช่นนั้น เช่น การเข้มงวดเกินไป การดุด่า หากสามีที่กลับบ้านเร็วแล้วภรรยาหยุดบ่นก็จะกลับบ้านเร็วขึ้นตลอดไป

2. เงื่อนไขการลงโทษ คือสิ่งที่ให้หลังจากเกิดพฤติกรรมทำให้บุคคลไม่ชอบสิ่งที่ได้รับ ทำให้พฤติกรรมนั้นหยุดชงักลงโดยแบ่งเป็น

- การลงโทษทางบวก (positive punishment) คือการให้สิ่งเขาไม่ชอบเช่น ถูกตี การขับรถฝ่าไฟแดงถูกปรับ 1,000 บาท บุคคลก็จะหยุดขับรถฝ่าไฟแดง
- การลงโทษทางลบ (Negative punishment) คือการถอนสิ่งที่เขาชอบ เช่น เด็กชอบดูบอลแล้วชอบทะเลาะกับพี่ตนเองทำให้แม่ปิดทีวี วันหลังเด็กคนนี้ก็จะเลิกทะเลาะเพราะกลัวอดดูทีวี

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคล

มนุษย์เราแม้อยู่ร่วมกันแต่ก็มีความแตกต่างกันอย่างมากไม่ว่าจะเป็นความต้องการ เจตคติ ความสามารถ การแสดงออกทางอารมณ์ ความถนัดและความสนใจซึ่งผู้ดำเนินงานธุรกิจควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคคลและค้นหาวิธีการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับบุคคลเฉพาะราย การที่จะมองให้เข้าใจถึงบุคคลทั้งหมดต้องมองภาพรวมทั้งองค์ประกอบภายในของผู้นั้นทั้งด้านภูมิหลัง ครอบครัว บุคคลใกล้ชิด สังคมและสมาคมที่เขาเกี่ยวข้อง

2. แนวโน้มพฤติกรรมเมื่อได้รับแรงกระตุ้น

คือผู้ทำหน้าที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้นต้องคำนึงถึงพฤติกรรมของบุคคลนั้นเกิดเนื่องมาจากสิ่งเร้าใดเป็นตัวกระตุ้นให้แสดงออก อาจเกิดจากความต้องการทางกายหรือทางสังคม หรืออาจเป็นแรงกระตุ้นจากหลายองค์ประกอบ เจ้าของธุรกิจสามารถทำนายแนวโน้มพฤติกรรมของพนักงานได้โดยรู้ว่าใครจะแสดงพฤติกรรมอย่างไรเมื่อได้รับแรงกระตุ้นต่างๆย่อมใช้แรงกระตุ้นเหล่านั้นจูงใจการทำงาน

3. ศักดิ์ศรีความเป็นคน

มนุษย์ย่อมมีศักดิ์ศรีของความเป็นคนในตัวเอง นักจิตวิทยากลุ่มมนุษย์นิยมจะเน้นให้ความสำคัญในเรื่องนี้และเห็นว่ามนุษย์มีศักดิ์ศรี ศักยภาพ ความสามารถ ทุกคนมีสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาคในฐานะเกิดมาเป็นส่วนหนึ่งของสังคม การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดในตัวพนักงานจำเป็นต้องคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นคนของเขาด้วยอย่าให้เขานึกว่าเขาเป็นเหมือนเครื่องจักรหรือสัตว์โลกประเภทอื่น

การใช้การเสริมแรงทางบวก

1.การใช้การเสริมแรงทางบวกจัดได้ว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการเสริมสร้างและปรับพฤติกรรม อีกทั้งเป็นวิธีการที่ใช้ได้ง่าย เกณฑ์ในการใช้เสริมแรงทางบวกมีดังนี้

1.1. ต้องให้การเสริมแรงทันทีที่พฤติกรรมเป้าหมายเกิดขึ้น

1.2. บุคคลแต่ละคนอาจจะชอบตัวเสริมแรงที่แตกต่างกัน ดังนั้นจะต้องเลือกชนิดของตัวเสริมแรงให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละคน

1.3. ขนาดของตัวเสริมแรงที่ให้มีผลเช่นกัน ถ้าให้ตัวเสริมแรงน้อยไปจะไม่มีผล แต่ถ้าให้มากเกินไปบุคคลอาจจะติดอยู่กับตัวเสริมแรงได้ ดังนั้นจะต้องให้การเสริมแรงให้พอเหมาะกับความต้องการของแต่ละคน

1.4. วิธีการให้การเสริมแรงนั้นจะต้องให้ด้วยความจริงใจ มิใช่เสแสร้งหรือให้อย่างไม่เต็มใจ เพราะถ้าทำเช่นนั้นแล้วนอกจากจะไม่ได้ผลยังก่อให้เกิดปัญหาอีกด้วย

1.5. เมื่อให้การเสริมแรงจะต้องบอกด้วยว่า ให้การเสริมแรงต่อพฤติกรรมใด อันจะเป็นผลทำให้เด็กแสดงพฤติกรรมนั้นเพิ่มมากขึ้นเช่น

“สุรชาติ ทำงานเสร็จทันเวลา เยี่ยมมาก’

2. ตัวเสริมแรงทางบวกที่ควรใช้

2.1 การเสริมแรงทางสังคม การเสริมแรงทางสังคมอาจทำได้ในสองลักษณะด้วย

กันได้แก่ การใช้คำพูดชมเชยและการใช้ภาษาท่าทาง ความจริงแล้วการเสริมแรงทางสังคมควรจะต้องใช้วิธีการทั้งสองลักษณะนี้ผสมผสานกัน จะทำให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

คำพูดที่ควรจะใช้ในการเสริมแรง อาจจะมีลักษณะที่เป็นคำทั่วไปเช่น คำว่า ดีมาก เก่งมาก ภูมิใจ หรือน่ารักมาก เป็นต้น นอกจากนี้คำพูดร่วมสมัยอาจนำมาใช้ได้เหมาะกับเวลาและโอกาส เมื่อใช้คำพูดชมเชยจะต้องให้ท่าทางมีลักษณะสอดคล้องกับคำพูดอีกด้วย มิใช่ว่าพูดชมเชย แต่ท่าทางเหมือนกับว่าไม่พอใจ ซึ่งการที่คำพูดกับท่าทางขัดกัน จะมีความรู้สึกว่าถูกถากถางหรือเยาะเย้ย จะทำให้การเสริมแรงกลายเป็นการลงโทษไป นอกจากนี้เมื่อครูใช้การเสริมแรงทางสังคมในลักษณะของการพูดชมเชยนั้น จะต้องเน้นที่พฤติกรรม อย่าได้ชมเชยลอยๆ เพราะจะไม่ทำให้รู้ว่าได้รับคำชมเชยเพราะอะไร เช่น บอกว่า

“เธอเข้าประชุมตรงเวลามาก ผอ. ภูมิใจจริงๆ” แทนที่จะบอกว่า

“วันนี้คุณครูน่ารักมาก”

ส่วนการใช้ภาษาท่าทางนั้นใช้ได้ง่าย ประหยัด และมีประสิทธิภาพอย่างมาก ถ้าใช้ได้ถูกต้องตามเงื่อนไข

2.2 การเสริมแรงด้านกิจกรรมที่บุคคลชอบ อาจจะพบได้ว่าครูในโรงเรียนนั้นส่วนใหญ่ทีเดียวมักจะทำกิจกรรมที่ตนเองชอบซ้ำๆ ซากๆ เช่น การเล่นกีฬา การเข้าร่วมกิจกรรมนอกเวลาเป็นต้น ถ้าพบว่าเขามีกิจกรรมที่เขาชอบกระทำเป็นประจำในโรงเรียนแล้ว สามารถที่จะใช้กิจกรรมนั้นมาวางเงื่อนไขในการเพิ่มพฤติกรรมที่บุคคลทำน้อยที่สุดได้ การวางเงื่อนไขจะสำเร็จหรือไม่นั้นย่อมต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของเงื่อนไขที่วางไว้ ต้องเป็นเงื่อนไขที่สอดคล้องกับความจริง และวางเงื่อนไขแบบค่อยเป็นค่อยไป จึงจะสำเร็จได้

2.3 การให้ข้อมูลย้อนกลับ การให้ข้อมูลย้อนกลับจัดได้ว่าเป็นวิธีการที่ง่ายแต่ได้ผล เมื่อพบว่าบุคคลได้ทำพฤติกรรมใดดีขึ้นแล้วแม้เพียงเล็กน้อยก็ตาม ให้รีบบอกทันที บุคคลจะเกิดความรู้สึกภูมิใจในสิ่งที่ตนทำ แล้วจะทำให้พยายามทำพฤติกรรมดังกล่าวให้ดีขึ้นเรื่อยๆ และถ้าจะให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

2.4 การใช้เบี้ยอรรถกร การใช้เบี้ยอรรถกรจัดได้ว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพที่สุดของการใช้การเสริมแรงทางบวก เบี้ยอรรถกรนั้นอาจจะเป็น แต้ม ดาว เบี้ย หรือคะแนน สิ่งเหล่านี้สามารถนำมาแลกเป็นตัวเสริมแรงอื่นๆ ได้ เช่น อาจจะแลกเป็นเวลาว่าง แลกเป็นขนม แลกเป็นคำชมเชยหรือแลกเป็นสิ่งของอื่นๆ โดยต้องจัดทำตารางการแลกสิ่งต่างๆ เอาไว้ ซึ่งวิธีการหาสิ่งต่างๆ มาแลกกับเบี้ยอรรถกรนั้น ผู้บังคับบัญชาอาจทำได้โดยการสำรวจความต้องการของบุคคลเสียก่อน จากนั้นจึงค่อยจัดลำดับความต้องการ โดยที่สิ่งที่เด็กต้องการมากจะต้องใช้เบี้ยจำนวนมากมาแลก แต่เกณฑ์ในการกำหนดอัตราแลกนั้น ควรจะกำหนดให้เด็กได้มีโอกาสแลกได้โดยไม่ยากนัก

ใบกิจกรรมที่ 2
ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน

ตัวชี้วัด

1. เกิดการยกย่อง ชมเชย เพื่อนร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้ดี
2. สามารถยอมรับในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานได้ดี
3. มีการให้ความสนใจ ยิ้มแย้ม ทักทาย แก่เพื่อนร่วมงานทุกคน

1. อธิบายเกี่ยวกับการเสริมแรง พร้อมยกทฤษฎีการเสริมแรง 1 ทฤษฎี (ตอบประเด็นด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ตัวชี้วัดที่ 1-3)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. จงอธิบายลักษณะพฤติกรรมการเสริมแรงและผลการเสริมแรง (ตอบประเด็นด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ตัวชี้วัดที่ 1-3)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. ในหน่วยงานของท่านแสดงการเสริมแรง ต่อการกระทำของสมาชิกในองค์กรอย่างไร และ ผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร (ตอบประเด็นด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ตัวชี้วัดที่ 1-3)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Module 3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย
(จำนวน 3 ชั่วโมง)

ตัวชี้วัด

1. สามารถเรียนรู้และทำความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
2. สามารถปรับวิธีการทำงานตามสถานการณ์
3. สามารถทำงานร่วมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ
4. เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มคน

หลักการ

การทำงานที่ต้องอาศัยบุคคลตั้งแต่2คนมาร่วมกันทำงาน ต้องมีการศึกษาทั้งพฤติกรรมองค์กร พฤติกรรมบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อปรับตัว หรือเรียนรู้ที่จะเข้าใจซึ่งกันและกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้หน่วยงานเกิดความก้าวหน้า สามารถเรียนรู้และทำความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถปรับวิธีการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับบุคคล เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มคน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ลักษณะ สามารถปฏิบัติตัวโดยการปฏิสัมพันธ์ เรียนรู้และทำความเข้าใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถปรับวิธีการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับบุคคล เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มคน

เนื้อหา

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว
2. วัฒนธรรมในการทำงาน
3. แนวทางการการทำงานร่วมกับผู้อื่น

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ใบกิจกรรมที่ 3
2. เอกสารตามเนื้อหาใน Module 3
3. ศึกษาเพิ่มเติมจากอินเตอร์เน็ต

การวัดและประเมินผล

1. สังเกตการณ์เขียนตอบคำถามตามประเด็นปัญหา
2. สังเกตการณ์อภิปรายตามเนื้อหา
3. ทดสอบความเข้าใจ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว

1. ความหมายของการปรับตัว

การปรับตัว หมายถึง ผลของความพยายามของบุคคลที่พยายาม ปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน ไม่ว่าปัญหานั้นจะเป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพ ด้านความต้องการ หรือด้านอารมณ์ให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นอยู่

การปรับตัวว่าเป็นการที่บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับ ตนเองและโลกภายนอกได้อย่างดี ความพึงพอใจ ความแจ่มใสอย่างสูงสุด มีพฤติกรรมที่เหมาะสม กับสภาพสังคม มีความสามารถที่จะเผชิญและยอมรับความจริงของชีวิต

การปรับตัว หมายถึง การที่บุคคล พยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน และพยายามปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของตนให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมและความต้องการของตนเอง จนสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขปราศจาก ความคับข้องใจ

การปรับตัว เป็น กระบวนการทางจิต ซึ่งคนนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการต่างๆของตนเองและสังคม และเข้า ได้กับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่หรือที่เปลี่ยนแปลงไป และเป็นวิธีการให้คนคงไว้ซึ่งสุขภาพจิตที่ดี ด้วยการแก้ปัญหา หาทางออก เพื่อขจัดหรือผ่อนคลายความทุกข์ ความคับข้องใจ หรือความเครียด

การปรับตัว หมายถึง กระบวนปรับและเปลี่ยนแปลงความรู้สึกอึดอัด ไม่สบายใจ วิตกกังวล และคับข้องใจ อัน เนื่องมาจากความรู้สึก คิด และแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องและกลมกลืนกับสภาพการณ์หรือ สถานการณ์ต่างๆได้อย่างเหมาะสม

การปรับตัว หมายถึง กระบวนการตอบสนองของระบบ สิ่งมีชีวิตต่อสิ่งเร้าที่ก่อความจำเป็นให้ระบบต้องปรับกระบวนการ เพื่อรักษาดุลยภาพของชีวิต สิ่ง เร้าที่เรียกร้องการปรับตัว ได้แก่ สิ่งเร้าที่รบกวนหรือคุกคามดุลยภาพต่อระบบ

การปรับตัว หมายถึง สภาพทางจิตที่ ต้องคล้อยตามและยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่ให้เกิดความ กระทบกระเทือนต่อสุขภาพจิต

การปรับตัว หมายถึง กระบวนการปรับ ความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรม โดยอาศัยพลัง กาย ใจ และสติปัญญา ระหว่างความต้องการกับ มโนธรรมของบุคคลและความเป็นจริง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่างๆที่เขาแสวงหาหรือปรารถนา

2.ลักษณะพฤติกรรมการปรับตัว

2.1.การปรับตัวด้านร่างกาย (Physiological mode) เป็นการปรับตัวเพื่อรักษาความมั่นคงของร่างกาย ซึ่งหมายถึงความสำเร็จในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในความต้องการด้านสรีระค่อนข้างจะมีความเป็นรูปธรรมสูง มีพฤติกรรมที่เห็นได้ชัดเจน เข้าใจง่าย พฤติกรรมการ ปรับตัวด้านนี้จะสนองตอบต่อความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์5 ด้าน คือ ความ ต้องการออกซิเจน ภาวะโภชนาการ การขับถ่าย กิจกรรมและการพักผ่อน การป้องกัน และ กระบวนการที่ซับซ้อน 4 ประการ คือ การรับความรู้สึก น้ำและอิเล็คโตรไลท์ การทำหน้าที่ของ ระบบประสาทและการทำหน้าที่ของระบบต่อมไร้ท่อ

2.2 การปรับตัวด้านอัตมโนทศัน์ (Self- concept mode) เป็นการปรับตัวเพื่อความ มั่นคงทางจิตใจและจิตวิญญาณ อัตมโนทัศน์เป็นความเชื่อและความรู้สึกที่บุคคลมีต่อตนเองใน ช่วงเวลา

หนึ่ง เกิดจากการรับรู้ภายในตนเอง และการรับรู้จากปฏิกิริยาของบุคคลอื่นที่มีต่อตนเองอัตมโนทัศน์มีผลสะท้อนต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของแต่ละบุคคล แบ่งเป็น 2 แบบย่อย คือ

2.2.1 อัตมโนทัศน์ด้านร่างกาย (Physical self) เป็นความรู้สึกของตนเอง ต่อร่างกายเกี่ยวกับรูปร่างหน้าตา การทำหน้าที่ของอวัยวะต่างๆ ภาวะสุขภาพ และสมรรถภาพทางเพศ อัตมโนทัศน์ด้านร่างกายแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

2.2.1.1 การรับความรู้สึกของร่างกาย (Body sensation) เป็นการปรับตัวเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อภาวะสุขภาพ สมรรถภาพการท างานของอวัยวะต่างๆ และสมรรถภาพทางเพศของตน หากบุคคลใดมีสภาพร่างกายเปลี่ยนแปลงไป อาจเป็นสิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลต้องมีการปรับตัวตอบสนอง พฤติกรรมที่แสดงถึงการปรับตัวที่ไม่มีประสิทธิภาพ คือ การมีความบกพร่องทางเพศ ความรู้สึกสูญเสีย เป็นต้น

2.2.1.2 ภาพลักษณ์ (Body image) เป็นการมอง การรับรู้ และยอมรับภาพที่ปรากฏของตน เช่น ขนาด รูปร่าง ท่าทาง หากบุคคลใดมีการเปลี่ยนแปลงรูปลักษณ์ของตน เช่น มีความพิการเกิดขึ้น อาจทำให้เกิดปัญหาในการปรับตัว คือ การรับรู้ภาพลักษณ์ของตนเปลี่ยนแปลงไปในทางลบ หรือไม่สามารถยอมรับภาพลักษณ์ที่เปลี่ยนไปของตนเองได้

2.2.2 อัตมโนทัศน์ด้านส่วนบุคคล (Personal self) เป็นความรู้สึกของตนเองเกี่ยวกับความคาดหวัง ค่านิยม อุดมคติ การให้คุณค่า ปณิธานที่ตนเองยึดถือ แบ่งเป็นส่วนย่อยดังนี้

2.2.2.1 ความมั่นคงในตนเอง (Self-consistency) เป็นความรู้สึกมั่นคง เหนียวแน่นไม่เปลี่ยนแปลงของบุคคล ในการคงไว้ซึ่งลักษณะและดุลยภาพของตนเมื่อตกอยู่ใน สถานการณ์ต่างๆ หากความรู้สึกนี้ถูกคุกคามจะก่อให้เกิดความรู้สึกไม่แน่ใจในความมั่นคงของ ตนเอง ทำให้เกิดความกลัวและวิตกกังวล

2.2.2.2 อุดมคติแห่งตน (Self-idea) เป็นสิ่งที่บุคคลมุ่งหวังที่จะทำ หรือ มุ่งหวังที่จะเป็น ซึ่งเป็นพื้นฐานของบุคคลในการแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตน หวังไว้หากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่หวังไว้ได้ อาจแสดงพฤติกรรมการปรับตัวที่ไม่มี ประสิทธิภาพคือ รู้สึกไร้คุณค่า รู้สึกว่าตนเองสูญเสียพลังอำนาจในการควบคุมสถานการณ์ต่างๆ หมดกำลังใจท้อแท้ สิ้นหวัง
เป็นต้น

2.3 การปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่ หรือ วิธีการทำงาน (Role function mode) เป็นการปรับตัวเพื่อความ มั่นคงทางสังคม เกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่ตามบทบาทที่ตนดำรงอยู่ในสังคม ซึ่งต้องเป็นไปตาม ความคาดหวังของสังคมเกี่ยวกับสิ่งที่บุคคลควรกระทำต่อผู้อื่นในสังคมตามตำแหน่งหน้าที่ใน บทบาทของตน บุคคลจึงต้องมีการปรับตัวหรือแสดงบทบาทของตนให้เหมาะสม เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคงทางสังคมและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข บทบาทของบุคคลมี 3 ประเภท ได้แก่

3.3.1 บทบาทปฐมภูมิ (Primary role) เป็นบทบาทที่ถูกกำหนดตามอายุ เพศ และระยะของพัฒนาการ บทบาทเหล่านี้เป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมส่วนใหญ่ของบุคคลในช่วงเวลา หนึ่งๆ ของชีวิต เช่น เด็กชายวัยก่อนเรียนอายุ 5 ปี หรือชายชราวัย 70 ปี เป็นต้น

3.3.2 บทบาททุติยภูมิ (Secondary role) เป็นบทบาทเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ ต้องกระทำทั้งหมดของบุคคลตามระยะพัฒนาการและตามบทบาทปฐมภูมิ เช่น ชายคนหนึ่งมี บทบาทเป็นบิดาและสามี ในขณะเดียวกันมีบทบาทตามตำแหน่งหน้าที่การงาน คือ เป็นครู เป็นต้น บทบาททุติยภูมิเป็นบทบาทที่คงที่ ถาวร และมีความสำคัญต่อบุคคล เนื่องจากบุคคลต้องใช้เวลา ส่วนใหญ่ในชีวิตเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทนี้ และเป็นการเข้าถึงแหล่งสนับสนุนต่างๆ ของ บุคคลด้วย

3.3.3 บทบาททตติยภูมิ (Tertiary role) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับบทบาท ปฐมภูมิและทุติยภูมิซึ่งบุคคลเลือกตามความสมัครใจ เช่น การเป็นสมาชิกชมรมต่างๆ และอาจรวม ไปถึงการท กิจกรรมบางอย่างที่เป็นงานอดิเรก บทบาททตติยภูมิอาจเป็นบทบาทชั่วคราวที่ได้มาโดยธรรมชาติ เช่น บทบาทผู้ป่วย เป็นต้น

3.4 การปรับตัวด้านการพึ่งพาระหว่างกัน (Interdependent mode) เป็นการปรับตัว เพื่อความมั่นคงทางสังคมในด้านความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน โดยมุ่งประเด็น ไปที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคมที่เกี่ยวข้องกับการให้และรับความรัก ความนับถือ และการยกย่องซึ่งกันและกันอย่างเต็มใจ ความต้องการพื้นฐานในการปรับตัวด้านนี้มี 3 องค์ประกอบ คือ การได้รับความรักอย่างเพียงพอ การได้รับการเรียนรู้และการเจริญเติบโตตาม พัฒนาการ และการได้รับการตอบสนองความต้องการในเรื่องแหล่งประโยชน์ของบุคคล เพื่อที่จะให้บรรลุถึงความรู้สึกมั่นคงในความสัมพันธ์ระหว่างกัน บุคคลที่สามารถปรับตัวด้านการ พึ่งพาระหว่างกัน(Interdependence) ได้อย่างเหมาะสมจะต้องมีความสมดุลระหว่างการพึ่งพาตนเอง (Independence) และการพึ่งพาผู้อื่น (Dependence) รวมทั้งต้องมีพฤติกรรมทั้งการเป็นผู้ให้ (contributive behaviors) และพฤติกรรมการเป็นผู้รับ (Receiving behaviors) อย่างเหมาะสม จึงจะ ทา ให้บุคคลสามารถดา รงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้ด้วยความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย โดยชนิด ของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

3.4.1 บุคคลที่มีความสำคัญ (Significant others) เป็นผู้ที่มีความสำคัญหรือมีความหมายต่อชีวิตของบุคคลนั้นมากที่สุด ส่วนใหญ่จะเป็นสมาชิกในครอบครัว เช่น บิดา มารดา สามี ภรรยา บุตร เป็นต้น ความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความสำคัญนี้จะมีการให้ความรัก ความเคารพ นับถือและการยกย่องซึ่งกันและกันมากกว่าความสัมพันธ์กับบุคคลในกลุ่มอื่นในสังคม

3.4.2 ระบบสนับสนุน (Support systems) ประกอบด้วยบุคคลอื่นๆ กลุ่มคนหรือองค์กรต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องในการที่จะช่วยให้บรรลุถึงเป้าหมายการพึ่งพาระหว่างกันของบุคคลแต่จะมีระดับความสัมพันธ์น้อยกว่าบุคคลที่มีความสำคัญ

วัฒนธรรมการทำงาน

1. ความหมายของวัฒนธรรมการทำงาน

วัฒนธรรมการทำงาน (organizational culture) เป็นคำที่มีความหมายลึกซึ้งเป็นการยากที่จะ ให้คำจำกัดความที่แน่นอนออกไปได้และมีความใกล้เคียงกับแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมและค่านิยมในองค์กรสมัยใหม่ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและค่านิยมเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ได้ นักการศึกษา ทั้งในและต่างประเทศหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมการทำงานไว้ดังนี้

วัฒนธรรมการทำงาน หมายถึง ระบบของความเชื่อและความ เข้าใจร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร ต่อการทำงานซึ่งทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

วัฒนธรรมการทำงาน เป็นตัวการที่ช่วยให้สมาชิกใหม่ขององค์กรเข้าใจถึงลักษณะการทำงานและการเลือกแนวทางที่ถูก ต้องของการแก้ปัญหาการปฏิบัติในลักษณะของกลุ่ม ประกอบด้วยความสัมพันธ์ขององค์กรต่อ สภาพแวดล้อม (the organization's relationship to it's environment)

1. ลักษณะความจริงและความถูกต้อง (the nature of reality and truth) ประกอบด้วย

1.1 ความจริงภายนอก (external physical reality)

1.2 ความจริงทางสังคม (social reality) 3) ความเป็น จริงของแต่ละบุคคล (individual reality)

2. ลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ (the nature of human nature)

3. ลักษณะการกระทำของมนุษย์ (the nature of human activity) ประกอบด้วย

3.1 เน้นการ กระทำ (doing orientation)

3.2 เน้นสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน (being orientation)

3.3 เน้นการกระทำที่ กำลังจะเกิดขึ้น (being in becoming)

3.4. ลักษณะสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ (the nature of human relationships

วัฒนธรรมการทำงาน หมายถึง การสร้างค่านิยมและ ความเชื่อ ซึ่งสมาชิกองค์กรหรือหน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์กร วัฒนธรรมการทำงานเป็นสัญลักษณ์และสถานภาพพิเศษ เป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิด และการก ระทำ ซึ่งมีการพัฒนาอยู่ภายในองค์กร และเป็นสิ่งที่ช่วยแนะแนวทางพฤติกรรมของสมาชิกภายใน องค์กรนั้นๆด้วย วัฒนธรรมจึงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทัศนคติ และประสิทธิผลโดยรวมของพนักงาน

วัฒนธรรมการทำงาน (organization culture) หมายถึง ความคิด ความเชื่อ แบบแผนต่อการปฏิบัติงานและดำรงชีวิตของบุคลากรในองค์กรหนึ่งๆ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ของ องค์กรยอมรับและปฏิบัติเป็นประเพณี และใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกของ องค์กร

2. ลักษณะของวัฒนธรรมการทำงาน องค์กรแต่ละองค์กรย่อมมีแบบแผน ระเบียบการการประพฤติปฏิบัติงาน การทำงานที่แตกต่างกัน รวมทั้งพฤติกรรมที่ กำหนดขึ้นตามความเชื่อและค่านิยมของบุคคลในองค์กร ทำให้แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมที่แตกต่าง กัน ซึ่งนักคิดได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมการทำงานไว้ ดังนี้

ลักษณะวัฒนธรรมการทำงานมีหลักประพฤติปฏิบัติที่พึงสังเกตได้ซึ่งกำหนดขึ้นโดยเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกันจนกลายเป็นบรรทัดฐาน ที่บ่งชี้ว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติและ ยอมรับได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่พึงประสงค์และบรรทัดฐานของการแสดงออกถึงค่านิยมความเชื่อ ในกลุ่ม ของผู้ร่วมงาน

ลักษณะของวัฒนธรรมการทำงาน มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (observed behavioral regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่างๆและรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยอมรับ

2. มีบรรทัดฐาน (norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันว่า สิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน

3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (dominant values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ ที่บุคคลในองค์กรยอมรับให้การสนับสนุนและคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงานและประสิทธิภาพของงาน

4. มีปรัชญาขององค์กร (philosophy) เป็นความเชื่อขององค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ

5. มีกฎระเบียบข้อบังคับ (rules) เป็นระเบียบแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกก็ต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

6. มีบรรยากาศขององค์กร (organization climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรกำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและนอกองค์กร

แนวทางในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

1. คิดแต่ทางบวก สร้างโลกสวยงาม

ในการทำงานใดๆ ก็ตาม ทัศนคติเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งทัศนคติย่อมมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงต่อการแสดงออกทางพฤติกรรม และหากคุณเองมีทัศนคติหรือความคิดในเชิงลบ ตัวคุณเองย่อมมีพฤติกรรมที่ไม่อยากให้ความร่วมมือใดๆ การนินทาว่าร้าย การแสดง พฤติกรรมที่ก้าวร้าว และในที่สุดสิ่งเหล่านี้เองจะส่งผลทำให้คุณไม่มีความสุขกับงานของคุณเอง ดังนั้น เพื่อให้คุณสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและสนุกกับสิ่งที่กำลังทำอยู่ ขอให้ คุณปรับความคิด ทัศนคติของตัวคุณเองโดยให้มองโลกในทางบวก ไว้เสมอไม่ว่าจะเป็นกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกทีมของคุณเอง หรือแม้กระทั่งลูกค้าที่คุณต้องติดต่อด้วย

2. ยิ้มแย้มแจ่มใส สร้างความประทับใจ

เราควรจะสร้างความประทับใจแก่ผู้อื่นด้วยการให้รอยยิ้ม การยิ้มแย้มแจ่มใสจะทำให้คุณมีเสน่ห์ที่น่าคบหาสมาคมด้วย แน่นอนว่าคงจะไม่มีใครอยากร่วมงานกับคนที่ทำหน้านิ่วคิ้วขมวดอยู่เป็นประจำ ทำหน้าบึ้งตึงอยู่ตลอดเวลา หรือทำสีหน้าเบื่อหน่าย เมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานด้วยรอยยิ้ม จะส่งผลให้คุณทำงานอย่างมีความสุข และทำให้คุณพร้อมที่จะรับมือกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพราะใจคุณมีความสุข ก็จะทำให้จิตคุณไม่ฟุ้งซ่าน และในที่สุดเมื่อจิตคุณนิ่ง คุณย่อมมีสติ สมาธิ และปัญญาในการวางแผนงานและตัดสินปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

3. จริงใจให้กัน ช่วยเหลือการงาน

คุณควรมีความจริงใจที่จะให้ความช่วยเหลือ และช่วยแก้ไข ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานต่อเพื่อนร่วมงานของคุณ โดยคุณควรมีความมุ่งหวังที่จะให้การทำงานประสบผลสำเร็จในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นร่วมกัน ความจริงใจจะส่งผลให้คุณเป็นผู้รับฟังและเป็นผู้ให้ที่ดี ซึ่งคุณไม่จำเป็นที่จะต้องรอให้บุคคลอื่นมาร้องขอ ให้คุณช่วยก่อน คุณสามารถอาสาช่วยเหลือในการทำงานหรือการจัดการกับปัญหาต่างๆ และหากคุณมีความจริงใจในการให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลต่างๆ ก็จะทำให้คุณมีความต้องการและความพยายามในการแสวงหาวิธีการเพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น ความจริงใจที่คุณแสดงออกมานั้นย่อมสร้างความประทับใจและทัศนคติที่ดีจากบุคคลรอบข้างตัวคุณ

4. สมานสามัคคี ด้วยการประนีประนอม

การทำงานร่วมกันนั้นย่อมต้องมีปัญหาความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจเนื่องมาจากทัศนคติและความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน หรืออาจเป็นเพราะความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ไม่ลงรอยกัน หากคุณเป็นผู้หนึ่งที่อยู่ในสถานการณ์ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น คุณควรเป็นผู้ทำให้เกิดความสามัคคีด้วยการสร้างความประนีประนอมระหว่างกัน ความพยายามทำให้สถานการณ์ลดความ ตึงเครียดลงโดยทั้งสองฝ่ายไม่เสียผลประโยชน์ สร้างสถานการณ์ในลักษณะของ Win Situation นั่นคือไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้เปรียบหรือเสียเปรียบ..การที่คุณปล่อยนิ่งดูดาย โดยไม่พยายาม ทำอะไรเพื่อให้สถานการณ์ของความขัดแย้งคลี่คลายลง ย่อมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่มหรือทีมงานของคุณเองได้

5. สัมพันธ์ที่ดี สร้างมิตรผูกพัน

ความมีมนุษยสัมพันธ์เริ่มจากการเริ่มต้นทักทาย การแสดงความเป็นมิตรกับบุคคลต่างๆ ทั้งที่รู้จักและที่ไม่รู้จักมาก่อน และรวมไปถึงการแสดงความรู้สึกเป็นห่วงเป็นใย การแสดงไมตรีจิตกับผู้อื่น ตลอดจนการแสดงกิริยาท่าทางและการใช้วาจาเพื่อสร้างความคุ้นเคย การรักษาความสัมพันธ์อันดีงามไว้ ซึ่งพฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้จะทำให้คุณมีเพื่อนหรือเครือข่ายที่กว้างขวางที่พร้อมจะให้ข้อมูลและให้ความร่วมมือกับคุณในการทำงานใดๆ ก็ตาม นอกจากนี้ การที่คุณมีเครือข่ายมากมายย่อมหมายถึงคุณได้รับการยอมรับจากกลุ่มคนเหล่านั้นซึ่งพร้อมที่จะช่วยเหลือคุณอยู่ตลอดเวลา

6. สื่อสารชัดเจน แก้ไขข้อขัดแย้ง

ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจาเป็นลักษณะพฤติกรรม อย่างหนึ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกับผู้อื่น หากคุณพูดหรือให้ข้อมูลข่าวสารที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจน ถูกต้องแก่บุคคลหรือหน่วย งานอื่นแล้วล่ะก็ เหตุการณ์เหล่านี้อาจจุดประกายให้คุณเกิดข้อขัดแย้งหรือปัญหาในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ดังนั้นขอให้คุณตระหนักไว้เสมอว่าข้อมูลที่คุณกำลังสื่อออกไปนั้นควรจะต้องชัดเจนถูกต้อง และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพราะข้อมูลของคุณอาจจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการทำงานของบุคคลหรือหน่วยงานอื่น

สรุปว่า การทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น คุณควรเริ่มต้นจากการมองตัวคุณเองและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตัวคุณเองให้เป็นคนที่มองโลกในแง่ดี การยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ มีความจริงใจในการให้ความช่วยเหลือ การประนีประนอม การสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

ใบกิจกรรมที่ 3

ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย

ตัวชี้วัด

1. สามารถเรียนรู้และทำความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
2. สามารถปรับวิธีการทำงานตามสถานการณ์
3. สามารถทำงานร่วมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ
4. เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มคน

1. อธิบายความหมายของการปรับตัว (ตอบประเด็นด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ตัวชี้วัดที่ 1-3)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. อธิบายลักษณะการปรับตัว ตามลักษณะต่างๆ (ตอบประเด็นด้านการการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ตัวชี้วัดที่ 1-3)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. อธิบายวัฒนธรรมการทำงาน ว่ามีความสำคัญอย่างไรในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (ตอบประเด็นด้านการการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ตัวชี้วัดที่ 4)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. อธิบายแนวทางในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการนำปรับใช้ในหน่วยงานของท่าน (ตอบประเด็นด้านการการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ตัวชี้วัดที่ 1-3)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Module 4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม
(จำนวน 3 ชั่วโมง)

ตัวชี้วัด

1. บทบาทด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร
2. บทบาทในการประสานงานของบุคคลในองค์กร
3. บทบาทในการกระตุ้นการทำงานของคนในองค์กร
4. บทบาทในกาดำเนินงานตามหน้าที่หรือภารกิจ
5. บทบาทในการเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา
6. บทบาทในการช่วยเหลือและสนับสนุนผู้นำ

หลักการ

ความเป็นผู้นำเป็นตำแหน่งคือหัวหน้าในหน่วยงานโดยได้รับการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าและเป็นบุคลากรที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่น ในการที่ชักจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามคำสั่ง และผู้ตามคือ ผู้ที่แสดงบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ครูสามารถมีบทบาททั้งผู้นำและผู้ตาม ซึ่งต้องแสดงบทบาท อาทิ การกำหนดเป้าหมายองค์กร การประสาน การกระตุ้นการทำงาน ช่วยเหลือ สนับสนุนงาน และ แนะแนวทางแก้ปัญหา

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ ลักษณะ สามารถปฏิบัติตัวด้านความเป็นผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งต้องแสดงบทบาท อาทิ การกำหนดเป้าหมายองค์กร การประสาน การกระตุ้นการทำงาน ช่วยเหลือ สนับสนุนงาน และ แนะแนวทางแก้ปัญหา

เนื้อหา

1. บทบาทผู้นำหรือผู้บริหาร ในบริหารจัดการขององค์กร
2. บทบาทของผู้ตามในการสนับสนุนองค์กร

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ใบกิจกรรมที่ 4
2. เอกสารตามเนื้อหาใน Module 4
3. ศึกษาเพิ่มเติมจากอินเตอร์เน็ต

การวัดและประเมินผล

1. สังเกตการณ์เขียนตอบคำถามตามประเด็นปัญหา
2. สังเกตการณ์อภิปรายตามเนื้อหา
3. ทดสอบความเข้าใจ

บทบาทผู้นำหรือผู้บริหาร ในบริหารจัดการขององค์กร

1.บทบาทผู้บริหารขององค์กรในการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม การสื่อสาร การสร้างคุณค่าและการทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม รวมทั้งการทำให้เกิดการมุ่งเน้นขององค์กรในการปฏิบัติการต่าง ๆ ในการสร้างและรักษาให้ องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน โดยต้องอาศัยการมุ่งเน้นอนาคตและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ทั้งในเรื่องการปรับปรุงและนวัตกรรม รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการ ตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนรู้ของบุคลากร

2. การกำกับดูแลตนเองที่ดีเป็นเรื่องของการจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุม และการตรวจสอบ การดำเนินการขององค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ซึ่งการดำเนินการให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลตนเองที่ดีมีประสิทธิผลจะมีความสำคัญต่อความเชื่อถือ ของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานองค์กร

3. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน มีขอบเขตครอบคลุมการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ของ องค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่ทบทวนว่าองค์กรทำได้ดีเพียงใดในปัจจุบัน แต่ยังพิจารณาว่าองค์กรจะดำเนินการ ได้ดีอย่างไรในอนาคตด้วยผลการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงและ การสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักขององค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัด ดังนั้น สิ่งสำคัญในการทบทวนโดยผู้บริหารขององค์กร คือ การแปลงผลของการทบทวนไปสู่เรื่องที่ต้อง ดำเนินการและสามารถนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การกำหนดทิศทางขององค์กร

บทบาทที่สำคัญของผู้นำ (Leader) คือการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยการ กำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ (วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย วาระงานสำคัญ) แก่องค์กร พร้อมทั้งระบุ ผลลัพธ์สุดท้ายและกลยุทธ์ที่จะมุ่งไปสู่ผลนั้น ดำเนินการสื่อสารทิศทางไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้าง ความร่วมมือ เกิดเป็นทีมที่เข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และยอมรับทิศทางหรือการมีอยู่ของวิสัยทัศน์นั้น และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือโดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงที่สร้างความพึงพอใจโดยส่วนรวม

ในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น ควรนำเป้าหมาย พันธกิจ ความท้า ทายทั้งภายในและภายนอก องค์กร รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาประกอบการ การดำเนินการ และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของ องค์กรด้วย เช่น การจัดให้มีการประชุม Shared Vision Session การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร เป็นต้น โดยมีขั้นตอนการจัดทำวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. การประเมินสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อ สะท้อนให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรในการตอบสนองต่อโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือการตอบโต้ต่อ แรงกดดัน หรือภัยคุกคามจากภายนอก ซึ่งประกอบด้วยเทคนิค ต่าง ๆ ดังนี้ การระดมสมองจากกลุ่มเป้าหมาย การออกแบบสอบถามรายบุคคล การสำรวจความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสำรวจเพื่อวิเคราะห์องค์กร

2. การระบุองค์ประกอบของวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างภาพ อนาคตขององค์กร ผู้บริหารต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่สำคัญเพื่อใช้ประกอบเนื้อหาในถ้อยแถลงวิสัยทัศน์ เช่น กำหนดตำแหน่ง/อันดับ/ท่าที่ในการแข่งขันกับคู่แข่งขององค์กร สภาพความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดข้น ในอนาคต และระบุทักษะการทำงานที่เป็นแกนหลักในการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ควรมีการทบทวน องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ทั้งในแง่จุดมุ่งหมายหลัก ความสามารถเฉพาะ และคุณค่าหลักขององค์กร

3. การกำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลง โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพปัจจุบัน และภาพอนาคตที่ต้องการไป แล้วนำมากำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

4. การร่างวิสัยทัศน์ โดยการระดมสมองและสร้างความเห็นร่วมกันในองค์กร

5. การประเมินร่างวิสัยทัศน์โดยเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ ประเมินวิสัยทัศน์เพื่อให้ทราบจุดอ่อนจุดแข่งวิสัยทัศน์ โดยเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ซึ่งมัก ประกอบด้วย ตำแหน่ง/บทบาท/ท่าทีในการแข่งขันกับองค์กรคู่แข่ง ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทักษะหลักขององค์กรที่ต้องการพัฒนา ทิศทางและแนวทางในการตัดสินใจ ความสามารถหรือความเข้มแข็งของคุณค่าหลัก หลักการและเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง สาระสำคัญและรูปแบบของการเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง

6. การทบทวนเพื่อกำหนดเนื้อหาและรูปแบบ

7. นำผลจากการประเมินในขั้นตอนที่ผ่านมามาจัดทำร่างวิสัยทัศน์อีกครั้งและทบทวนหลักเกณฑ์ รวมทั้งวิพากษ์วิจารณ์จนกว่าจะได้ข้อยุติร่วมกัน

การกำหนดค่านิยม

สำหรับการกำหนดค่านิยมขององค์กร ผู้บริหารมีบทบาทในการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการกำหนดค่า นิยมในองค์กร โดยเสนอมุมมองใหม่ในการทำงาน เสริมสร้างความเข้าใจให้บุคลากรสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยวิธีการให้บุคลากรได้เรียนรู้จาก การปฏิบัติจริง (Action Learning) ซึ่งค่านิยมควรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

2. จัดเตรียมและกำหนดกรอบของค่านิยมหรือคุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ โดย วางแนวทางการพัฒนาเพื่อไปสู่ทิศทางใหม่ให้เห็นเป็นภาพที่ชัดเจน

3. เปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมองค์กร ซึ่งสามารถทำได้ โดยองค์กรแต่งตั้งคณะทำงานประกอบด้วย ข้าราชการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ราชการในสายงาน ต่าง ๆ มาทำหน้าที่กำหนดค่านิยมร่วมกัน หรือ สำรวจความคิดเห็นของบุคลากร

4. เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยม เพื่อสร้างศรัทธาในการนำค่านิยมไปปฏิบัติของ บุคลากร

การกำกับดูแลตนเอง

การกำกับดูแลตนเองที่ดีครอบคลุมการอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทาง และการควบคุมเพื่อ สร้างหลักประกันในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

2. ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ประพฤติมิชอบ

3. การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดีอาจรวมถึงการอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนิน การของผู้บริหารสูงสุด ขององค์กร การกำหนดค่าตอบแทนและ ผลประโยชน์ของระดับ บริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการ ความเสี่ยง และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้บริหารควรวางระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี โดยกำหนดให้มีระบบตรวจสอบการ ดำเนินงานในทุกระดับเพื่อให้เกิดความโปร่งใส มีการปฏิบัติอย่างยุติธรรมในกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย โดยนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ ของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน* มาเป็นแนวทางในการดำเนินการ ซึ่งมีสาระสำคัญโดยสรุป ดังนี้

มาตรฐานการควบคุมภายในกำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้จัดทำขึ้นตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 มาตรา 15(3)(ก) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐนำมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดไปใช้เป็นแนวทาง สำหรับการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมาตรฐานนี้เป็นเอกสารแนบท้ายระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งจัดทำจากประสบการณ์ตรวจสอบของประเทศไทย โดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน รวมทั้งได้อนุมัติตามมาตรฐานสากล คือ รายงานของคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพต่าง ๆ (Committee of Sponsoring Organization of the Tradeway Commission - COSO) และแนวทาง ปฏิบัติเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในของสถาบันตรวจเงินแผ่นดินระหว่างประเทศ (International Organization of Suprem Audit Institions - INTOSAI) มาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการ ตรวจเงินแผ่นดินกำหนดประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงและเกื้อกูลกัน

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
2.การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)
5. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร

1) ผู้บริหารทบทวนผลการดำเนินงานโดยพิจารณาความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รอบ 3 เดือน 6 เดือน 12 เดือน (Self-Assessment Report Card: SAR Card)

2) ผู้บริหารพิจารณาผลการดำเนินการในเรื่องแผนงาน/โครงการ และแผนการใช้จ่ายเงิน (Cash Flow) ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจใช้โปรแกรม Microsoft Project มาใช้ ในการติดตามงานเป็นประจำทุกสัปดาห์

3) มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการติดตามผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเมื่อพบปัญหา อุปสรรค ให้รายงานปัญหาอุปสรรคต่อที่ประชุมฝ่ายบริหาร เพื่อหาทางแก้ปัญหาต่อไป

4) กำหนดให้ผู้บริหารระดับสำนัก/กอง เป็นผู้รับผิดชอบผลการดำเนินงาน

บทบาทของผู้ตามในการสนับสนุนองค์กร

1.ความหมายของผู้ตาม

(Kelly,1988)ได้ให้ความหมายของผู้ตาม ว่า ผู้ที่แสดงบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้นำองค์กร

Sullivan (1998) ให้ความหมายของความเป็นผู้ตามว่า เป็นผู้ชี้นำตนเอง ร่วมงานอย่างแข็งขัน แสดงออกถึงความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในฐานะตัวแทนขององค์กร และเห็นชอบร่วมกับทีมในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ผู้ตาม หรือ ภาวะผู้ตามหมายถึง การปฏิบัติของบุคคลที่เป็นผู้ตามที่แสดงถึงความเข้มแข็งมีความคิดเป็นของตัวเอง ไม่ดื้อรั้น มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่แข็งข้อต่อผู้นำ ทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

2.แนวคิดเกี่ยวกับผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ

Rose (1995) ได้พยายามศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผู้ตามโดยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตั้งแต่ ค.ศ.1930 เป็นต้นมาถึงปัจจุบัน สามารถสรุปได้ 2 แนวคิดดังนี้

แนวคิดดั้งเดิม ผู้ตามคือบุคคลที่มีลักษณะ ดังนี้ คือ

1. ต้องทำงานอย่างหนัก ถูกแบ่งแยกจากผู้มีสติปัญญาดี
2. ไม่สามารถนำสติปัญญามาใช้ได้โดยปราศจากผู้ชี้แนะหรือควบคุมจากผู้อื่น
3. เต็มใจที่จะให้ผู้อื่นชี้นำทางความคิด การปฏิบัติ และยอมให้ผู้อื่นควบคุมการทำงาน
4. ไม่สามารถส่งผลผลิตได้ โดยปราศจากการชี้แนะจากผู้อื่น

แนวคิดยุคใหม่ ให้ความสำคัญกับผู้ตาม ถือว่าผู้ตามเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรและของผู้นำ โดยปรับมุมมองผู้ตามใหม่ ดังนี้

1. ผู้ตามที่มีความกระตือรือร้นในการเสริมสร้างตนเอง ให้มีลักษณะของภาวะผู้ตาม ส่วนผู้ตามที่เฉื่อยช้าขาดความกระตือรือร้นไม่สามารถทำให้ตนมีลักษณะภาวะผู้นำได้นั้นไม่ถือว่ามีภาวะผู้ตาม

2. ผู้ตามที่มีความกระตือรือร้น ในบางครั้งความกระตือรือร้นอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ขึ้นอยู่กับกิจกรรมและสถานการณ์

3. ผู้ตามที่จะสามารถกลายเป็นผู้นำและผู้นำก็สามารถกลายเป็นผู้ตามได้ในขณะเดียวกัน เช่น ผู้บริหารระดับต้นแสดงบทบาทผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงบทบาทผู้ตามในขณะเดียวกันผู้บริหารระดับต้นยังมีผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่า จึงต้องแสดงบทบาทผู้ตาม

4. กลุ่มบุคคลในองค์กรนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผู้นำ ส่วนหนึ่งเป็นผู้ตาม แต่ผู้ตามไม่ได้เป็นผู้ตามเสมอไป ในบางครั้งผู้ตามอาจจะเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้นำได้เช่นกัน

ลักษณะของผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ

Kelly (1988) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานหรือมีภาวะผู้ตามที่สำคัญ ควรมีลักษณะ 4 ประการ

1. สามารถคิดและทำการวางแผนบริหารจัดการตนเองได้โดยมองตนเองว่ามีความสามารถในการจัดการได้เท่าเทียมผู้นำเช่นกัน

2. ทำงานด้วยความมุ่งมั่นและยึดมั่น เพื่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กร หากพบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการจะพิจารณาเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานของปรับเปลี่ยนผู้นำ

3. เสริมสร้างความแข็งแกร่งและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ด้วยการขวนขวายเรียนรู้ฝึกฝนทักษะความชำนาญ มองหางานรับผิดชอบพิเศษ เพิ่มเติมด้วยความยินดีและรับผิดชอบต่องานนั้นๆ

4. มีความกล้าแสดงออก เสี่ยงที่จะคิด จะพูด และทำ แม้ว่าอาจเกิดความผิดพลาดได้จากการเสี่ยงนั้น ทำให้ผู้นำและคนในองค์กรมอบความมั่นใจ ไว้วางใจ และเชื่อถือ

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว

ใบกิจกรรมที่ 4
ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

ตัวชี้วัด

1. บทบาทด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร
2. บทบาทในการประสานงานของบุคคลในองค์กร
3. บทบาทในการกระตุ้นการทำงานของคนในองค์กร
4. บทบาทในกาดำเนินงานตามหน้าที่หรือภารกิจ
5. บทบาทในการเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา
6. บทบาทในการช่วยเหลือและสนับสนุนผู้นำ

1. อธิบายเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ การประสานองค์กร การกระตุ้นการทำงาน การดำเนินงานตามภารกิจ เป็นอย่างไร (ตอบประเด็นด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ตัวชี้วัดที่ 1-4)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. อธิบายบทบาทของผู้ตาม ในการเสนอแนะ และช่วยเหลือ สนับสนุนผู้นำ เป็นอย่างไร ยกตัวอย่างงานที่เกี่ยวข้องอธิบายเสริม (ตอบประเด็นด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ตัวชี้วัดที่ 5-6)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

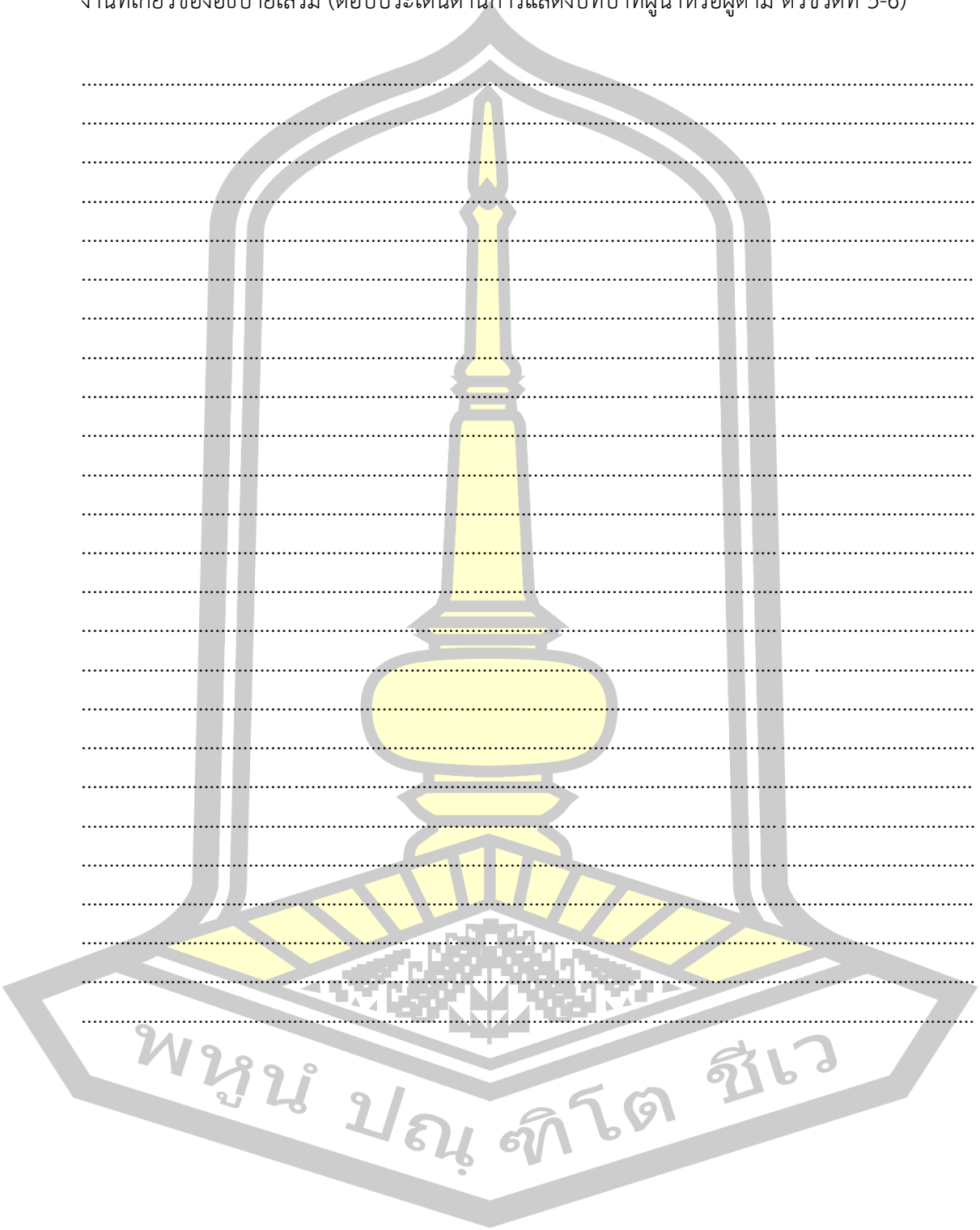
.....

.....

.....

.....

.....



Module 5 การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษา
ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
(จำนวน 3 ชั่วโมง)

ตัวบ่งชี้

1. ส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดศึกษา
2. มีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษา
3. มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ พิจารณาในเชิงปริมาณและคุณภาพของการพัฒนาการจัดการศึกษา
4. มีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนาการจัดการศึกษา

หลักการ

ภาระงานต่างๆของครู ประกอบด้วยภาระงานด้านการสอน และ งานพิเศษ ซึ่งครูจะต้องปฏิบัติ ในภาระงานสอนในรายวิชาเดียวกัน อาจมีครูสอนหลายคน ครูแต่ละคนต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ส่งผมต่อระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ดังนั้นการเข้าไปมีส่วนร่วมในงานของครูมีมากมาย ครูจำเป็นจะต้องพัฒนาตนเองให้สามารถเข้าไปร่วมดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย อาทิ ร่วมในการตัดสินใจ ร่วมในการดำเนินงานร่วมในการรับผลประโยชน์ ร่วมในการประเมินผลการพัฒนาการจัดการศึกษา

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติตัวเข้าไปร่วมดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย อาทิ ร่วมในการตัดสินใจ ร่วมในการดำเนินงาน ร่วมในการรับผลประโยชน์ ร่วมในการประเมินผลการพัฒนาการจัดการศึกษา

เนื้อหา

1. ลักษณะการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษา
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการศึกษา

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. ใบกิจกรรมที่ 5
2. เอกสารตามเนื้อหาใน Module 5
3. ศึกษาเพิ่มเติมจากอินเตอร์เน็ต

การวัดและประเมินผล

1. สังเกตการณ์เขียนตอบคำถามตามประเด็นปัญหา
2. สังเกตการณ์อภิปรายตามเนื้อหา
3. ทดสอบความเข้าใจ

ลักษณะการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษา

1. ความหมายการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมว่า การมีส่วน ร่วมหมายถึงการเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม ซึงผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจให้การกระทำบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่ม นั้นทำให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าว นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงปัจจัย ทีมีผลต่อการมีส่วนร่วม ได้แก่ ความศรัทธาทีมีต่อความเชื่อถือตัวบุคคล ความเกรงใจที มีต่อตัวบุคคลที เคารพนับถือหรือมีเกียรติยศตำแหน่ง ทำให้การมีส่วนร่วมเป็นไปด้วย ความเต็มใจ

การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลสมัครใจเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อตนเอง และมีส่วนดำเนินการ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามทีตังเอาไว้ ทั้งนี้ต้องไม่ใช่การกำหนดกรอบความคิด จากบุคคลภายนอกหรือองค์กรทีบุคคลได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานกิจกรรมใน ขั้นตอนใดขันตอนหนึ่ง หรือทุกขันตอนรูปแบบการตัดสินใจของบุคคลในการจัดการ เกี่ยวกับทรัพยากรและปัจจัยการผลิตทีมีอยู่ จะต้องทำเพื่อประโยชน์ต่อ
การพัฒนาชีวิต ในทุกๆด้านของตนเองทีเป็นอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม

การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมเป็นผลมาจากการเห็นพ้องต้องกันในเรืองของความต้องการและทิศทางการ เปลี่ยนแปลง ความเห็นพ้องต้องกันนั้นจะมีมากพอจนเกิดความคิดริเริ่มโครงการเพื่อการปฏิบัติการ กล่าวคือ ต้องเป็นการเห็นพ้องต้องกันของคนส่วนใหญ่ทีจะเข้าร่วมปฏิบัติการนั้น และเหตุผลที่คนมาร่วมปฏิบัติการได้จะต้องตระหนักว่าการปฏิบัติการ ทั้งหมดโดยกลุ่มหรือในนามของกลุ่มหรือกระทำการผ่านองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้อง เป็นเสมือนตัวที่ทำให้การปฏิบัติการบรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ

การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม ตัดสินใจในการปฏิบัติงานและการร่วมรับผิดชอบในเรืองต่างๆ อันมีผลกระทบมาถึงตัวของบุคลากรเอง การทีจะสามารถทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อ แก้ไขปัญหา และนำมาซึงสภาพความเป็นอยู่ของบุคลากรให้ดีขึ้นนั้นผู้นำจะต้องยอมรับ ในปรัชญาการพัฒนาว่า มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาทีจะอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมี ความสุขได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เป็นทียอมรับของผู้อื่นและพร้อมทีจะอุทิศตน เพื่อกิจกรรมของส่วนรวมในองค์กร

2. ลักษณะของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษา

ลักษณะแนวทางของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษา ดังนี้

1. การร่วมคิด หมายถึง การมีส่วนร่วมในการประชุมปรึกษาหารือในการ วางโครงการ วิธีการติดตามผล การตรวจสอบและการดูแลรักษา เพื่อให้กิจกรรม โครงการสำเร็จผลตามวัตถุประสงค์

2. การร่วมตัดสินใจ หมายถึง เมือมีการประชุมปรึกษาหารือเรียบร้อยแล้ว ต่อมาจะต้องร่วมกันตัดสินใจเลือกกิจกรรมหรือแนวทางทีเห็นว่าดีทีสุดหรือเหมาะสมทีสุด

3. การร่วมปฏิบัติตามโครงการ หมายถึง การเข้าร่วมในการดำเนินงานตาม โครงการต่างๆ เช่น ร่วมออกแรง ร่วมบริจาคทรัพย์ เป็นต้น

4. การร่วมติดตามและประเมินผลโครงการ หมายถึง เมือโครงการเสร็จสินแล้ว ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจตราดูแล รักษาและประเมินผลประโยชน์ทีเกิดขึ้นจากโครงการ

ลักษณะของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาไว้ว่า การ มีส่วนร่วมของบุคคลจะต้องมีและเกิดขึ้นมาโดยตลอด ทั้งนี้เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการมีส่วน ร่วมในการวางแผนโครงการ การบริหารจัดการดำเนินงานตามแผน การเสียสละกำลัง แรงงานของบุคคล ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ กำลังเงินหรือทรัพยากรทีมีอยู่

ลักษณะเงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาของบุคคล เกิดจากพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. เป็นบุคคลทีจะต้องมีความสามารถที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้มีศักยภาพทีจะเข้าร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อาทิเช่น จะต้องมีความสามารถใน การค้นหาความต้องการ วางแผนการบริหารจัดการ การบริการองค์กร ตลอดจนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า.

2. เป็นบุคคลทีมีความพร้อมทีเข้ามามีส่วนร่วม กล่าวคือ ผู้นั้นจะต้องมีสภาพทางเศรษฐกิจ วัฒนธรรม และ กายภาพทีเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมได้

3. เป็นบุคคลทีมีความประสงค์จะเข้าร่วม กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความเต็มใจสมัคร ใจทีจะเข้าร่วมเล็งเห็นผลประโยชน์ของการเข้าร่วม จะต้องไม่เป็นการบังคับหรือ ผลักดันให้เข้าร่วม โดยทีตนเองไม่ประสงค์จะเข้าร่วม

3. รูปแบบและขั้นตอนของการมีส่วนร่วม

รูปแบบและขั้นตอนของการมีส่วนร่วม ของบุคคลไว้ว่าองค์ประกอบรูปแบบของการมีส่วนร่วม มีอยู่ 3 ด้าน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมจะต้องมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายทีชัดเจน การให้บุคคล เข้าร่วมกิจกรรมจะต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนว่า จะทำกิจกรรมนั้นๆ ไป เพื่ออะไร ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะได้ตัดสินใจถูกว่าควรจะเข้าร่วมหรือไม่

2. การมีส่วนร่วมจะต้องมีกิจกรรมเป้าหมาย การให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมจะต้องระบุลักษณะของกิจกรรมว่ามีรูปแบบและลักษณะอย่างไร เพื่อให้ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถตัดสินใจได้ว่าจะเข้าร่วมกิจกรรมหรือไม่

3. การเข้าร่วมจะต้องมีบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมาย การทีจะให้บุคคลเข้ามามีส่วน ในร่วมกิจกรรมนั้นจะต้องระบุกลุ่มเป้าหมายด้วย อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปบุคคล กลุ่มเป้าหมายมักถูกจำกัดโดยกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมอยู่แล้วเป็น พื้นฐาน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการศึกษา

1. ความหมายของการจัดการศึกษา

การจัดการศึกษาเปนกระบวนการอยางเปนระบบ โดยมีเปาหมายชัดเจน คือการพัฒนาคุณภาพ มนุษยทุกดาน ไมวาจะเปนดานรางกาย จิตใจ สติปญญา คุณธรรม คานิยม ความคิด การประพฤติปฏิบัติ ฯลฯ โดยคาดหวังวา คนที่มีคุณภาพนี้จะทำใหสังคมมีความมั่นคง สงบสุข เจริญกาวหนาทันโลก แขงขันกับ สังคมอื่นในเวทีระหวางประเทศได คนในสังคมมีความสุข มีความสามารถประกอบอาชีพการงานอยางมี ประสิทธิภาพ และอยูรวมกันไดอยางสมานฉันท

การจัดการศึกษามีหลายรูปแบบ ไมวาจะเปนการจัดการศึกษาในสถานศึกษา นอกสถานศึกษา ตาม อัธยาศัย ยอมขึ้นกับความเหมาะสมสำหรับกลุมเปาหมายแตละกลุมที่แตกตางกันไป เนื่องจากการจัดการศึกษาเปนกระบวนการที่เปนระบบ ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงจำเปนตองดำเนินไปอยางตอเนื่อง มีบุคคลและหนวยงานที่รับผิดชอบเขารวมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกาและวิธีการ ดำเนินการ มีทรัพยากรตางๆสนับสนุน และตองมีกระบวนการประเมินผลการจัดการศึกษาที่เที่ยงตรงและ เชื่อถือไดดวย ทั้งนี้ ผลผลิตของการจัดการศึกษาไดแกผูที่ไดรับการศึกษา สวนผลลัพธหรือผลสะทอนสุดทายคือ การมีพลเมืองที่มีคุณภาพ และสังคมมีสภาพที่พึงประสงค

2. ความจำเปนในการจัดการศึกษา

การศึกษาเปนเรื่องที่ตองมีการจัดการ ไมใชเรื่องที่จะใหผูใดรับไปทำโดยไมมีเปาหมาย ไมมีมาตรฐาน ไมไดคุณภาพ เพราะยอมทำใหการศึกษาไมมีทิศทาง ไมเปนระบบ ไมคุมคา และหากจัดผิดพลาดก็ยากที่จะแกไข เพราะกระบวนการศึกษา เชน คานิยมตางๆ ไดซึมซับเขาไปในใจของผูเรียนเสียแลว การจัดการศึกษาเปนเรื่องของการลงทุนที่จำเปนสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษยแตละคนและเปน การลงทุนเพื่อการอยูรอดและพัฒนาของสังคม ทั้งนี้ เพราะการศึกษาสงผลกระทบและมีอิทธิพลตอการ เปลี่ยนแปลงสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม วิทยาการและเทคโนโลยีที่จำเปนในการทำงานและการใชชีวิต ยิ่งการเปลี่ยนแปลงดาน
ตาง ๆ ในโลกเปนไปอยางรวดเร็วอันเปนผลจากพัฒนาการทางเทคโนโลยี สารสนเทศและเทคโนโลยีดานการสื่อสารใหมๆ พัฒนาการเหลานี้ยอมทาทายตอการจัดการศึกษา เพราะได เปดโอกาสและใหชองทางการเรียนรูแกบุคคลจำนวนมาก โดยใหรับรูมากขึ้นและมีเสนขีดคั่นดานระยะทาง นอยลงกวาเดิมมาก

การจัดการศึกษาจึงเปนเรื่องจำเปน เพราะตองการทรัพยากร (คน เงิน วัสดุอุปกรณ เทคโนโลยี) สนับสนุนจำนวนมาก ตองมุงไปสูเปาหมายที่พึงประสงครวมกันของสังคม ตองนำไปสูการพัฒนา คุณภาพของมนุษยอยางแทจริง ในแงนี้ การจัดการศึกษาจึงตองมีการกำหนดเพื่อประกันวามนุษยไดรับการ พัฒนาอยางมีคุณภาพ ตรงตามเปาประสงครวมกัน รวมทั้งมีการใชทรัพยากรรวมกันอยางมีประสิทธิภาพ การจัดการศึกษายังมีความจำเปน เพราะตองการคนที่ไดรับการฝกฝนเฉพาะดาน ที่มีความรู ความ เขาใจ ความชำนาญมาดูแลรับผิดชอบ ไมวาจะเปนการรับผิดชอบดานการสอน การบริหาร หรือการ สนับสนุน ตัวอยาง เชน ครูที่ดีตองไดรับการศึกษาอบรมมาอยางดี มีความรูความชำนาญ และมีคุณลักษณะ เหมาะสมกับการเปนครู การเปนครูจึงเปนที่ยอมรับวาเปนวิชาชีพชั้นสูง เนื่องจากสังคมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การจัดการศึกษาจำตองไดรับการปรับเปลี่ยนพัฒนาอยาง ตอเนื่อง เพื่อใหเหมาะสมกับความจำเปนของแตละยุคสมัย การจัดการศึกษาที่อยูกับที่

ยอมหมายถึงความ ลาสมัย ไมเหมาะสม ไมคุมประโยชน

3. วัตถุประสงคในการจัดการศึกษา

ในขณะที่การจัดการศึกษามุงเปาหมายระยะยาวสำหรับการพัฒนาของแตละบุคคล และการพัฒนา สังคม แตการจัดการศึกษาโดยทั่วไปยอมมีวัตถุประสงคที่มุงบรรลุหลายประการ ไดแก

3.1 ใหบริการทางการศึกษาที่สอดคลองกับความตองการในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ โดยถายทอดหรือปลูกฝงเนื้อหาความรูความเขาใจที่เหมาะสม เพื่อใหผูไดรับการศึกษาวางตัวได เหมาะสมในสังคม และมีความสามารถประกอบอาชีพตามความถนัด ความสนใจ หรือตามโอกาสของแตละ คนได สถานศึกษาสวนใหญที่เรียกวา โรงเรียน มหาวิทยาลัย ศูนยการเรียน สถานศึกษาปฐมวัย ทำหนาที่ เปนผูใหบริการทางการศึกษา

3.2 เตรียมเด็กกอนวัยเรียนใหมีความพรอมในการเรียนรู และจัดใหเด็กในวัยเรียนไดรับการศึกษาเพื่อการเรียนรูและการพัฒนาตนเองตอเนื่อง โดยสงเสริมเกื้อหนุนใหเด็กกอนวัยเรียนขั้นพื้นฐาน ไดมีพัฒนาการทั้งทางรางกาย เชาวนปญญา ความสนใจ ที่เหมาะสม มีความพรอมในการศึกษาระดับสูงขึ้น ไป การจัดการสวนนี้ โดยทั่วไปเปนความรวมมือระหวางพอแมผูปกครอง สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย ศูนยพัฒนาเด็กเล็ก เปนตน สวนเด็กในวัยเรียนทุกระดับจะไดรับการศึกษาเพื่อเปนประโยชนสำหรับการเตรียมตัว ระดับพื้นฐาน และเพื่อมีความรูความสามารถในการประกอบอาชีพการงานตอไป

3.3 ใหโอกาสทางการศึกษา โดยเขาถึงผูรับบริการที่ไมสามารถเขารับการศึกษาตามปกติ ที่มีอยูหลากหลาย การจัดการศึกษาลักษณะนี้มุงไปที่ผูดอยโอกาสตางๆ ไมวาจะเปนผูที่มีฐานะยากจน ผูที่ พลาดโอกาสไดรับการศึกษาในบางชวงของชีวิต ผูที่มีปญหาทางรางกาย จิตใจ หรือสติปญญา การจัดการ ศึกษาเชนนี้มักดำเนินการโดยสถานศึกษาเฉพาะดาน เชน โรงเรียนสอนคนตาบอด โรงเรียนศึกษาสงเคราะห หรือโดยวิธีการอื่นนอกระบบและตามอัธยาศัย เชน ศูนยการเรียนรู การศึกษาในระบบทางไกล เปนตน

3.4 ตอบสนองความตองการทางการศึกษาระดับสูงในเชิงคุณภาพ วัตถุประสงคนี้มุง สงเสริมใหประชาชนมีโอกาสไดพัฒนาความรูความสามารถเฉพาะดาน เพื่อประโยชนในการประกอบอาชีพ ซึ่งอาจดำเนินการโดยสถาบันอุดมศึกษาที่เนนการวิเคราะหวิจัยระดับสูง มุงคิดคนเนื้อหาสาระที่แปลกใหม จากเดิม นอกจากนี้ยังรวมถึงการฝกอบรมเฉพาะทาง เชน ดานการเกษตร การอุตสาหกรรม วิทยาศาสตร สุขภาพ เปนตน มักดำเนินการในรูปแบบการประชุมสัมมนา การฝกอบรม การดูงาน การฝกปฏิบัติเฉพาะ ฯลฯ

3.5 พัฒนาศักยภาพของแตละบุคคลใหเต็มตามความสามารถ และตอบสนองวิสัยทัศนในการพัฒนาประเทศ วัตถุประสงคในการจัดการศึกษาขอนี้เนนการพัฒนามนุษยในลักษณะบูรณาการ คือใหมี ความสมบูรณครบถวนทุกดาน ทั้งทางรางกาย สติปญญา คุณธรรม ความคิด ความสำนึก ความรับผิดชอบ ฯลฯ ซึ่งตามปกติควรเปนหนาที่ของสถานศึกษา แตหากสถานศึกษาไมสามารถดูแลใหครบถวนได ก็ตองจัดสวน เสริมเติมในลักษณะการฝกอบรมเฉพาะ การแทรกในกิจกรรมการเรียนการสอนปกติ หรือการใชสื่อตางๆ ชวยเสริม วัตถุประสงคสวนนี้ยังรวมไปถึงการพัฒนาทักษะและคุณภาพของผูที่ทำงานแลวหรือผูที่ผาน การศึกษาตามกระบวนการปกติ ใหสามารถติดตามความรูใหมๆและวิทยาการที่มีการเปลี่ยนแปลงไดอยาง ตอเนื่อง

4.กลยุทธ์ในการพัฒนาการจัดการศึกษา

4.1. การพัฒนาหลักสูตรจะต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนที่สมบูรณ์ มีความสมดุลทั้งด้านจิตใจ ร่างกาย สังคม และปัญญา สามารถพึ่งตนเองและร่วมมือกับ ผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ หลักสูตรต้องมีลักษณะกว้าง ยืดหยุ่น และมีความเป็นสากลทัดเทียมมาตรฐานโลก มี เนื้อหาสาระที่จำเป็นต่อการเรียนรู้โลกปัจจุบันและอนาคต เนื้อหาเชื่อมโยงและต่อเนื่องกันทุกระดับทั้งด้าน ความรู้ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม

4.2. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งหมายรวมถึงผู้บริหารสถานศึกษา นับเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งที่รับผิดชอบจัดการศึกษาของชาติโดยตรง จะต้องได้รับการ พัฒนาให้เป็นผู้ที่มีทั้งความรู้และความสามารถและเทคนิควิธีในการปฏิบัติวิชาชีพที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ได้รับการพัฒนาให้มีคุณธรรมมีความสำนึกและมีจิตวิญญาณของความเป็นครู โดยมุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

4.3. การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน เป็นกระบวนการนา หลักสูตรไปปฏิบัติจริงให้บรรลุผลเป็น ขั้นตอนสำคัญที่ครูจะต้องดำเนินการให้ผู้เรียนได้พัฒนาขีดความสามารถของตนได้เต็มตามศักยภาพมีความ สมดุลทั้งร่างกาย ปัญญา จิตใจและสังคม ให้เป็นผู้รู้จักคิด วิเคราะห์ใช้เหตุและผลเชิงวิทยาศาสตร์

4.4. การปรับปรุงระบบการบริหารการศึกษา เป็นกระบวนการส่งเสริมสนับสนุนอำนวยความสะดวก ให้การดำเนินงานการศึกษาในด้านต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารการศึกษาจะต้องพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการให้มีเอกภาพต้องกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น โดยเน้นสถานศึกษาเป็นหลัก

พหุน ปณฺ ฑิโต ชีเว

ใบกิจกรรมที่ 5
ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษา
ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ตัวชี้วัด

1. ส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดศึกษา
2. มีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษา
3. มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ พิจารณาในเชิงปริมาณและคุณภาพของการพัฒนาการจัดการศึกษา
4. มีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนาการจัดการศึกษา

1. จงอธิบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษา การพัฒนาการจัดการศึกษา (ตอบประเด็นด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในกาพัฒนาการจัดการศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ 1-4)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. ลักษณะของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษา เป็นอย่างไร มีส่วนร่วมอย่างไร (ตอบประเด็นด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในกาพัฒนาการจัดการศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ 1-4)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

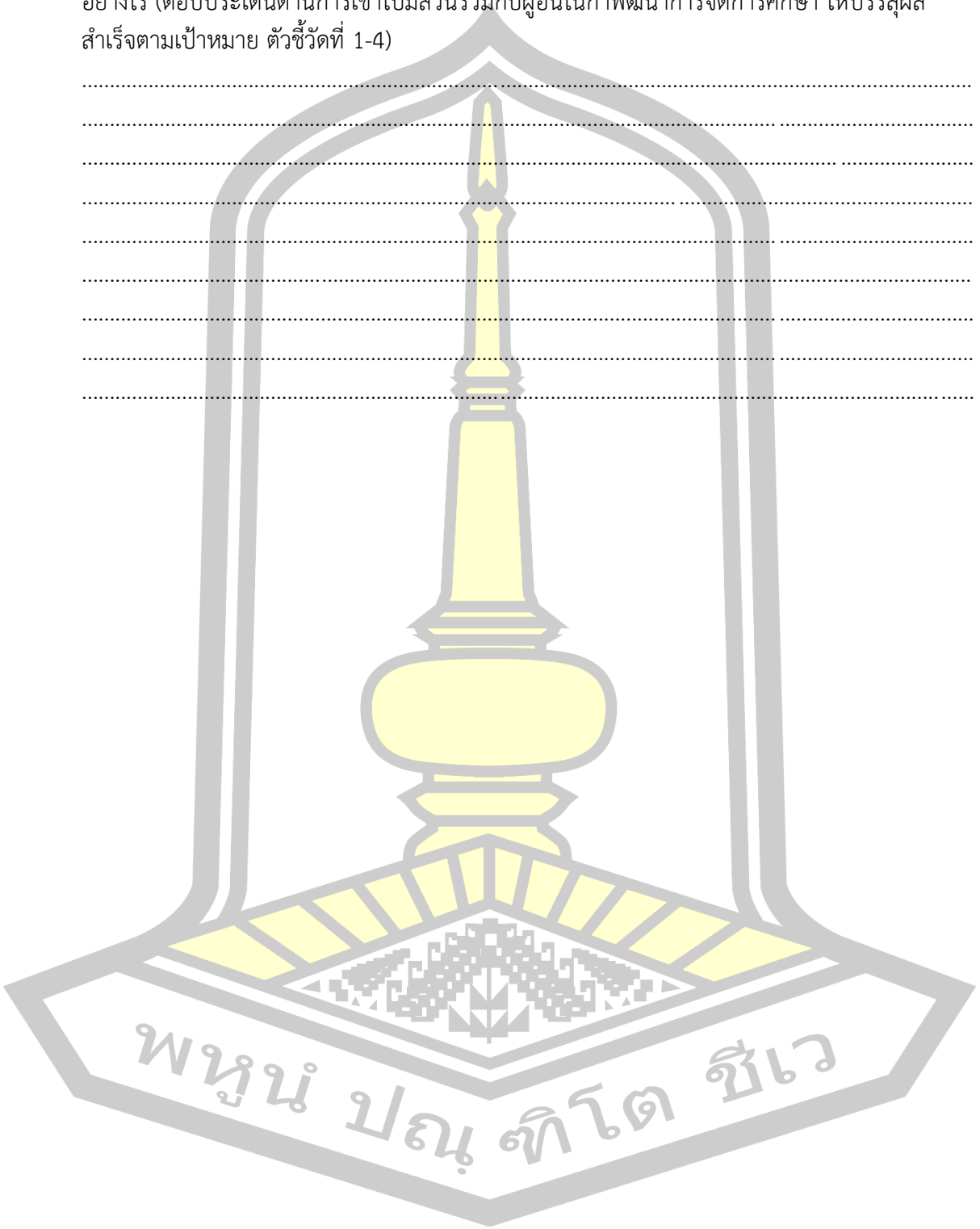
.....

.....

พหุน ปณ ฑิโต ชีเว

3. จงเขียนอธิบายสิ่งที่ท่านได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาในองค์กรของท่านอย่างไร (ตอบประเด็นด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในกาพัฒนาการจัดการศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ 1-4)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายฉลาด ปัสสาสัย
วันเกิด	วันที่ 25 ตุลาคม พ.ศ. 2531
สถานที่เกิด	อำเภอประโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 287 หมู่ที่ 9 ตำบลบ้านไทร อำเภอประโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์ รหัสไปรษณีย์ 31140
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนนางรอง อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์ รหัสไปรษณีย์ 31110
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2550 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนแสลงโทนพิทยาคม อำเภอประโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์
	พ.ศ. 2554 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
	พ.ศ. 2563 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พหูน ปณฺฑิโต ชีเว