



การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระ
การเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

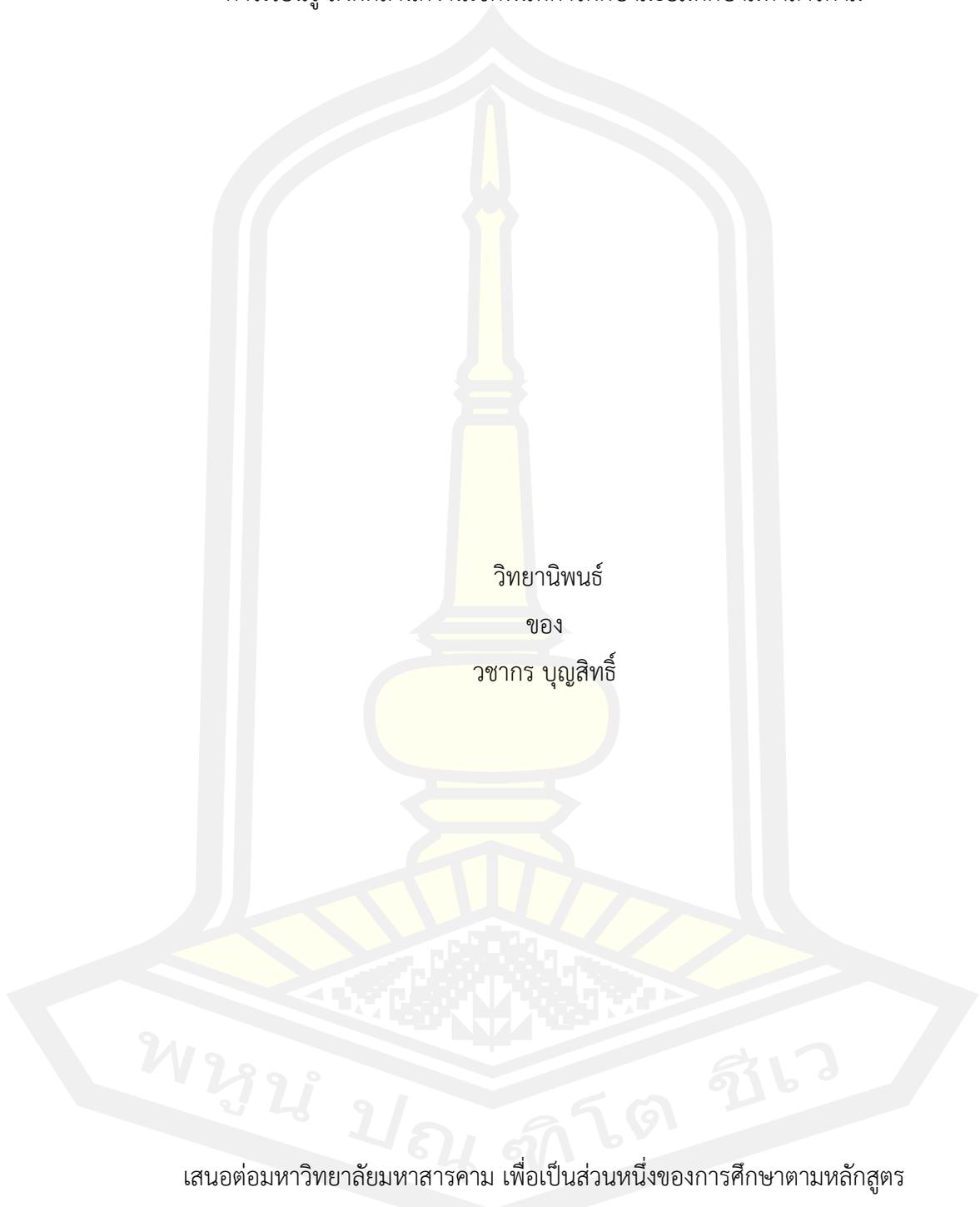
วิทยานิพนธ์
ของ
วชากร บุญสิทธิ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

กรกฎาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระ
การเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม



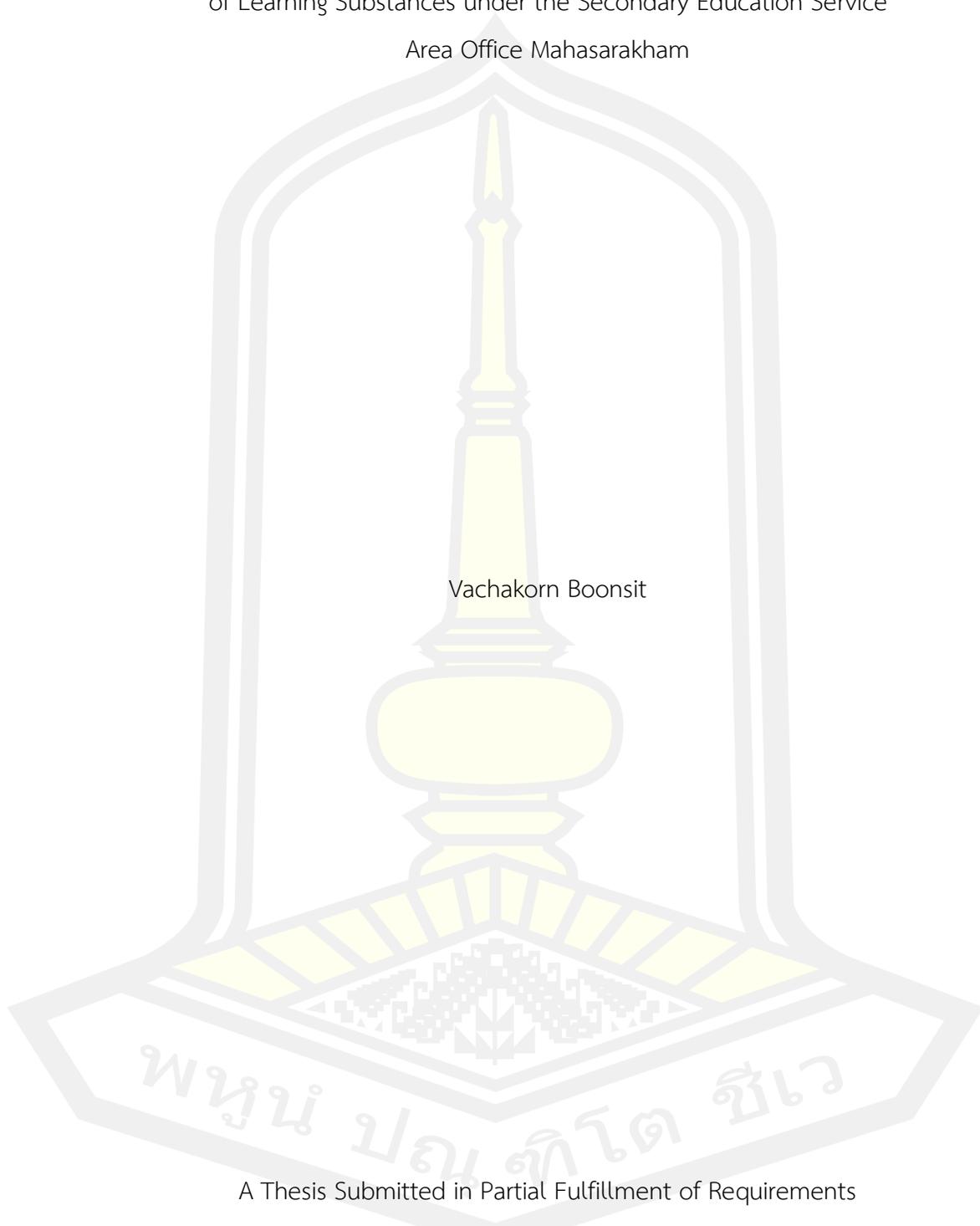
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

กรกฎาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Program Development to Enhance Teamwork of the Heads
of Learning Substances under the Secondary Education Service
Area Office Mahasarakham

Vachakorn Boonsit



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

July 2022

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายวชากร บุญสิทธิ์ แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. รัชชัย จิตรนันท์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

..... กรรมการ

(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....
(รศ. ดร. ขวลิต ชูกำแหง)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม		
ผู้วิจัย	วชากร บุญสิทธิ์		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2565

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น และพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 324 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน 5% (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2553) แล้วทำการเทียบบัญญัติไตรยางศ์ และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่ม จากนั้นกำหนดสัดส่วนตามจำนวนของประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

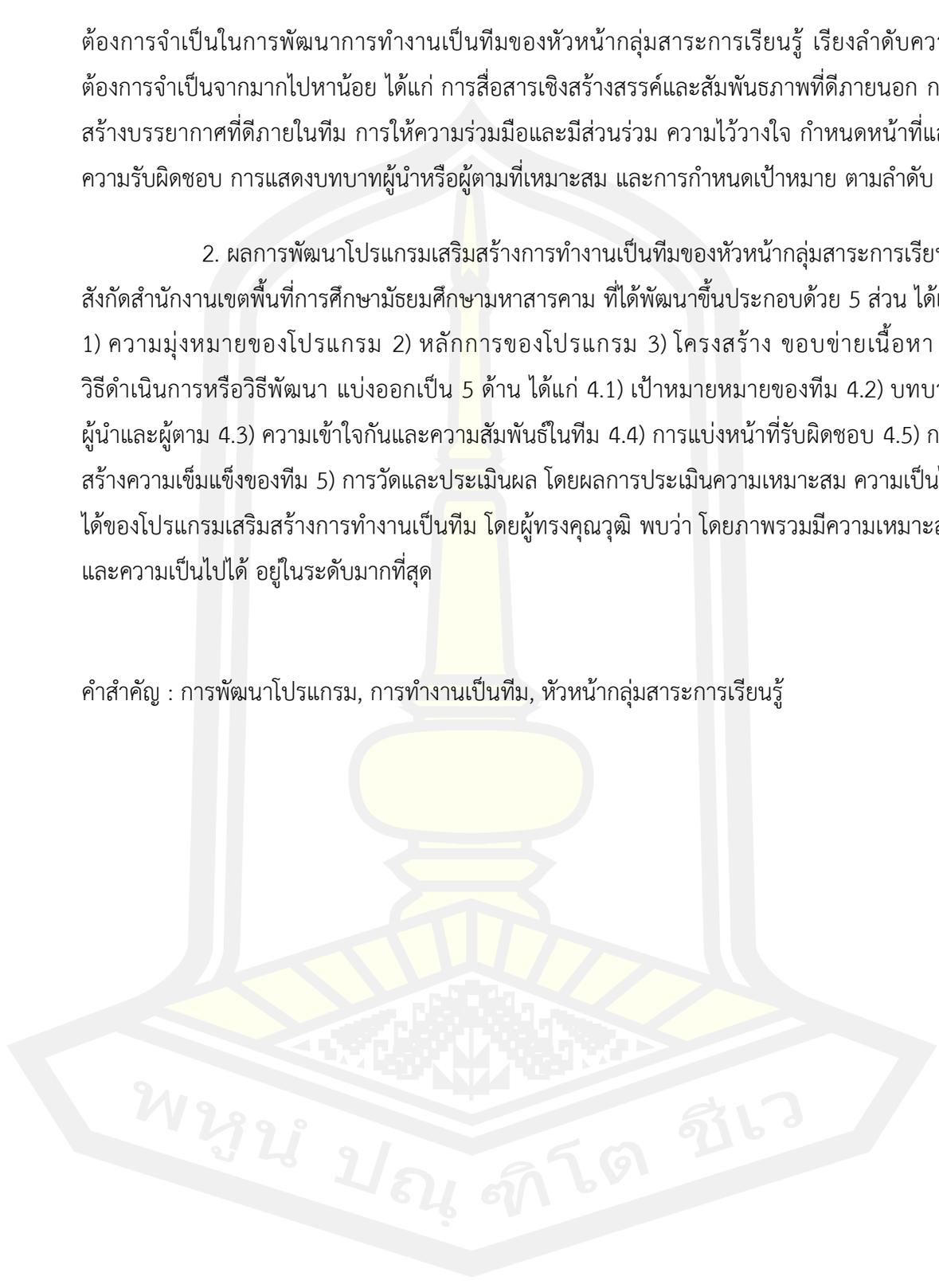
ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการกำหนดเป้าหมาย และลำดับความ

ต้องการจำเป็นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม และการกำหนดเป้าหมาย ตามลำดับ

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่ได้พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) ความมุ่งหมายของโปรแกรม 2) หลักการของโปรแกรม 3) โครงสร้าง ขอบข่ายเนื้อหา 4) วิธีดำเนินการหรือวิธีพัฒนา แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 4.1) เป้าหมายหมายของทีม 4.2) บทบาทผู้นำและผู้ตาม 4.3) ความเข้าใจกันและความสัมพันธ์ในทีม 4.4) การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ 4.5) การสร้างความเข้มแข็งของทีม 5) การวัดและประเมินผล โดยผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โดยภาพรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม, การทำงานเป็นทีม, หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้



TITLE	The Program Development to Enhance Teamwork of the Heads of Learning Substances under the Secondary Education Service Area Office Mahasarakham		
AUTHOR	Vachakorn Boonsit		
ADVISORS	Associate Professor Suwat Junsuwan , Ed.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Mahasarakham University	YEAR	2022

ABSTRACT

This research aimed to investigate the current state, desirable state, and the needs and to develop the program enhancing teamwork of the heads of learning substances under the Secondary Education Service Area Office Mahasarakham. The research methodology was divided into two phases. Phase 1 is to study the current states, desirable states and the model of teamwork development of the heads of learning substances. The research sample was 324 school administrators and teachers. The sample size was determined based on Krejcie and Morgan Formula which the confidence interval was 95% and a 5% error rate was acceptable (Srisa-ard and others, 2010). Then, the number was compared through the Rule of Three. The sample was selected by stratified random sampling according to the school size and then determined by the population size, respectively. The research instrument used to collect the data was the questionnaire. The data was analyzed by statistical analysis which provided information in the form of frequencies, percentage, mean, standard deviation, and priority needs index. Additionally, phase 2 is to develop a program enhancing teamwork of the heads of learning substances. The informants of the study were 5 qualified professionals. The research instrument used to collect the data was the evaluation form. The statistics used to analyze the data were mean and

standard deviation.

The research findings were as follows:

1. The overall result of the current state towards the teamwork among the heads of learning substances was at a medium level. Having considered each aspect, most of them were at a medium level. The overall result of the desirable state towards the teamwork among the heads of learning substances was at the highest level. Having considered each aspect, the aspect with the highest mean score was the aspect of goal determination. Arranging the priority needs by descending order revealed the priority needs, namely the creative communication and the good relationship from the outside organization, the positive working environment, the cooperation and the participation, the trustworthiness, the duty and responsibility determination, the appropriate leadership and followership, and the goal determination, respectively.

2. The result towards the program development enhancing the teamwork among the heads of learning substances under the Secondary Education Service Area Office Mahasarakham concerned 5 components, namely 1) the goals of the program, 2) the principles of the program, 3) the structure and the delimitation of the program, 4) program development processes which were divided into 5 processes: 4.1) the team goals, 4.2) the role of the leaders and followers, 4.3) the understanding and relationship in the team, 4.4) the responsibility determining, and 4.5) the team strengths building, 5) the measurement and the evaluation which revealed through the appropriateness and possibility assessment of the program assessed by the qualified professionals that the overall level of the appropriateness and the possibility was at the highest level.

Keyword : Program Development, Teamwork, Heads of Learning Substances

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษาชี้แนะ และตรวจสอบแก้ไข ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่เสนอแนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์ตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ขอขอบคุณคณะครูและอาจารย์ทุกท่านที่เคยอบรมสั่งสอน ให้ความรู้สนับสนุนการแก่ผู้วิจัยจากเริ่มศึกษาเล่าเรียนในสถานศึกษาแห่งนี้ จวบจนถึงปัจจุบัน

ขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการ ดร.มณูญ เพชรมีแก้ว ท่านผู้อำนวยการ ดร.ไพฑูลพรหมมากุล ดร.นพพรดี นามพุทธา นางไอลัดดา ปามุทา และนางชนิษฐา เตชะนอก ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการและครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหาร และคณะครูโรงเรียนวาปีปทุม ที่ให้กำลังและเป็นที่ปรึกษาในการวิจัยในครั้งนี้จนเสร็จสมบูรณ์ คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบบูชาพระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ สติปัญญา จนประสบความสำเร็จในชีวิต

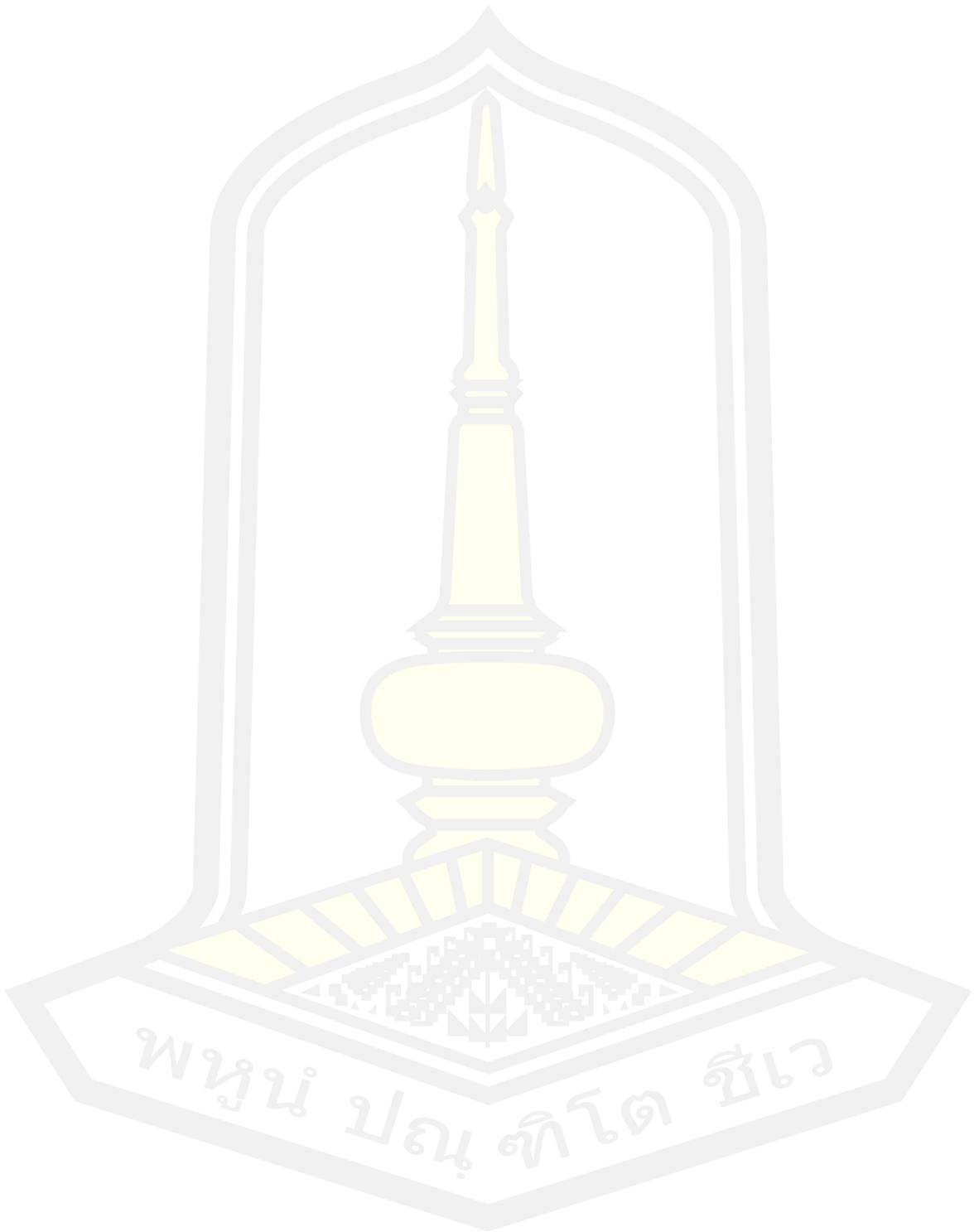
พูน ปณ ทัโต ชิว

วชากร บุญสิทธิ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
คำถามของการวิจัย.....	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	6
ความสำคัญของการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
การทำงานเป็นทีม.....	14
ความหมายของการทำงานเป็นทีม.....	14
ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม.....	16
องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม.....	17
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร.....	38
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม.....	49
บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.....	60

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	77
งานวิจัยในประเทศ	77
งานวิจัยต่างประเทศ	83
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	87
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	89
ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	98
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	103
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	103
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	103
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	104
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	156
ความมุ่งหมายการวิจัย	156
สรุปผล	156
อภิปรายผล	157
ข้อเสนอแนะ	161
บรรณานุกรม	163
ภาคผนวก	175
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	176
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	179
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	190
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์	193
ภาคผนวก จ ตัวอย่างภาพประกอบการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	202



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม	28
ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรม	53
ตาราง 3 แสดงข้อมูลโรงเรียน จำแนกตามขนาด	61
ตาราง 4 แสดงข้อมูลนักเรียน จำแนกตามชั้นเรียน	62
ตาราง 5 แสดงข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา	62
ตาราง 6 แสดงข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สนับสนุน)	63
ตาราง 7 แสดงข้อมูลจำนวนข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	63
ตาราง 8 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	90
ตาราง 9 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	104
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมทั้ง 7 ด้าน.....	105
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการกำหนดเป้าหมาย	107
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม.....	108
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม.....	110

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก	111
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม	113
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	114
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความไว้วางใจ	116
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีม ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น โดยรวม	117
ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการกำหนดเป้าหมาย	118
ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม	119
ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม	120
ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก	121

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม	122
ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	123
ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI _{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านความไว้วางใจ	124
ตาราง 26 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการกำหนดเป้าหมาย	133
ตาราง 27 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม	134
ตาราง 28 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม	135
ตาราง 29 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก ...	136
ตาราง 30 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม	138
ตาราง 31 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	139
ตาราง 32 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านความไว้วางใจ	140
ตาราง 33 รายละเอียดร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	141
ตาราง 34 ตารางบันทึกข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	144

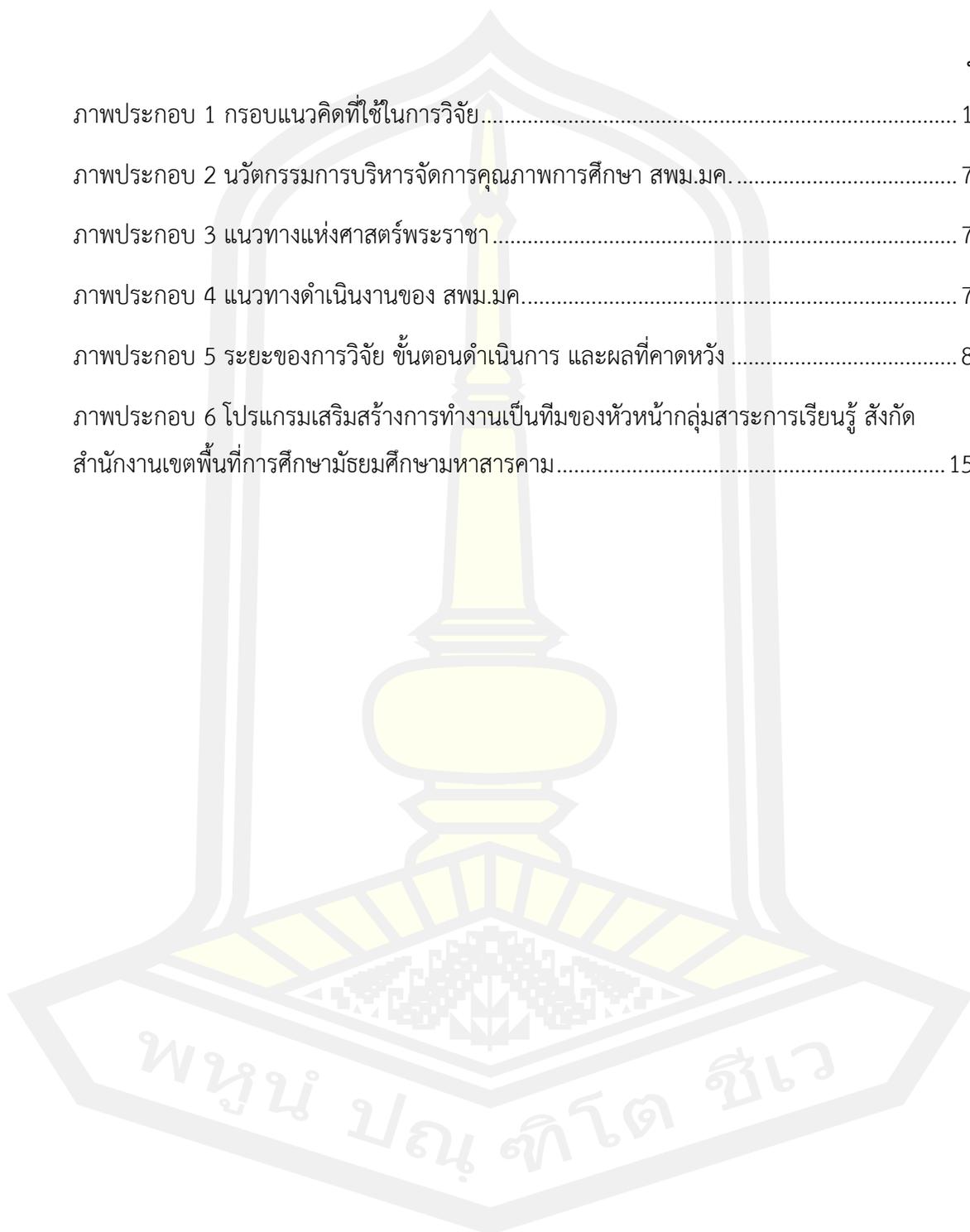
ตาราง 35 แสดงวิธีการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา และ กิจกรรม 151

ตาราง 36 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม 154



สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	11
ภาพประกอบ 2 นวัตกรรมการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา สพม.มค.....	71
ภาพประกอบ 3 แนวทางแห่งศาสตร์พระราชา.....	71
ภาพประกอบ 4 แนวทางดำเนินงานของ สพม.มค.....	72
ภาพประกอบ 5 ระยะเวลาของการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง.....	88
ภาพประกอบ 6 โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.....	153



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2564) ซึ่งเป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาประเทศทั้งระบบ ได้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายมุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทย จากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความมั่นคงและยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ระยะยาวของประเทศ นั่นคือ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” โดยมีแนวทางในการพัฒนาด้านการศึกษา โดยเน้นที่การพัฒนา ศักยภาพคนตามช่วงวัยและการปฏิรูประบบ เพื่อสร้างสังคมสูงวัยอย่างมีคุณภาพ การพัฒนา ศักยภาพคนในทุกช่วงวัย ให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศ การยกระดับคุณภาพการศึกษาและ การเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ, 2560) ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศ ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ขับเคลื่อนตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผ่านกลไกระบบประชาธิปไตย ตามแนวคิด ประเทศไทย 4.0 เป็นโมเดลเศรษฐกิจที่จะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุล พร้อมกับเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่ประเทศใน โลก ที่หนึ่งที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 ได้ให้หลักการและกรอบแนวคิดแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยจะดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ใน 4 ด้าน คือ การปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการ การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูป กระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาวิชาชีพและบุคลากร กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดแนวทาง การปฏิรูปงานของกระทรวงให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว โดยเน้นที่จะสนับสนุนส่งเสริม ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2544) เพื่อให้คนไทยพัฒนาเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลทางการศึกษา การบริหารจัดการ การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในยุคปัจจุบันภายใต้บทบัญญัติแห่งกฎหมายการศึกษาที่เรียกว่า “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542” และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ตามมาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยัง

เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยยึดหลักการจัดโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้มีความเป็นเอกภาพในด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ ทั้งทางด้านวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปเพื่อให้เกิดความคล่องตัว และมีอิสระในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาที่จะสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน สามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) โดยเฉพาะในด้านกระบวนการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลเพื่อนำไปสู่ “โรงเรียนมีคุณภาพ” ซึ่งถือเป็นนโยบายเร่งด่วนที่สำคัญในการเป็นกลไกให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศและเกิดความเสมอภาคในการให้บริการทางการศึกษาที่เท่าเทียมกันและได้มาตรฐาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547)

กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการภายใต้โครงการไทยเข้มแข็งในเรื่องการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ : กิจกรรมจัดระบบพัฒนาครูเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาครูรายบุคคล มีการประเมินสมรรถนะครูรายบุคคล มีการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) การประเมินสมรรถนะครูรายบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ (Upgrading Teacher Qualification Through The Whole System : UTQ) โดยความเชื่อของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ว่า ระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีฐานข้อมูลเพื่อการบริหารอย่างเพียงพอ ตอบสนองต่อการตัดสินใจและกำหนดนโยบาย โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีฐานข้อมูลหลักของครูเป็นรายบุคคลอย่างสมบูรณ์เป็นปัจจุบัน เพื่อเป็นข้อมูลในเชิงบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีฐานข้อมูลหลักที่เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา เพื่อสร้างครูที่มีคุณภาพตามนโยบายของรัฐบาล ในการที่จะพัฒนาครู เป็นคนดี มีคุณธรรมและวิทย์ฐานะสูงขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553)

การทำงานเป็นทีมได้แพร่หลายในโรงเรียนและวิทยาลัยในหลาย ๆ ประเทศ ทีมเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนและถือเป็นส่วนหนึ่งในโครงสร้างของโรงเรียนและวิทยาลัย เพราะการทำงานเป็นทีมเป็นกระบวนการดำเนินการร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อทำให้บางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้น เป็นการตระหนักถึงคุณค่าของสมาชิก พยายามเพิ่มระดับของความคิดสร้างสรรค์ และการตัดสินใจให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในทีมให้มากขึ้น สมาชิกทีมแต่ละคนดำเนินการด้วยความรู้ความสามารถ และความพยายามร่วมกัน เพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนหรือสถานศึกษาประกอบด้วยทีมงานหลาย ๆ ทีมโยงใยสัมพันธ์กัน ทีมใหญ่ที่สุดของโรงเรียนจะประกอบด้วยบุคลากรทุกคน โดยมีหัวหน้าสถานศึกษาเป็นหัวหน้าทีมและยังมีทีมงานย่อย ๆ อีกหลายทีมตามภารกิจของงาน เช่น ทีมงานวิชาการ ทีมงานธุรการ ทีมงานปกครอง ทีมงานสัมพันธ์

ชุมชน ทีมงานสายชั้น ฯลฯ ทีมงานย่อย ๆ ดังกล่าว อาจจะมีผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าสายชั้น หัวหน้า หมวดวิชา หรือครูคนใดคนหนึ่ง ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมย่อย โดยผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อหล่อหลอมทีมงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เกิดพลังร่วมของกลุ่มอันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ไม่ว่าจะในส่วนของทีมงานใหญ่หรือทีมงานย่อย เพราะการสร้างทีมงานจะเริ่มต้นด้วยการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ความสับสนซับซ้อนในการทำงานร่วมกัน ขาดคนดูแลรับผิดชอบงานโดยตรง การประชุมหาข้อสรุปไม่ได้ ฯลฯ จากปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารและองค์กรจะต้องค้นหาสาเหตุของปัญหาให้ได้โดยการคัดเลือกคณะบุคคลเข้ามาแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น (Bush and Middlewood, 2005 : มารศรี สุธานี, 2545)

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

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมีความสำคัญกับการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยให้อัตราประสิทธิผลของงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ 1) งานบางอย่างเป็นงานที่ไม่สามารถทำสำเร็จคนเดียวได้ 2) หน่วยงานมีความเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย 4) งานบางอย่างที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ จึงต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 5) เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการและเป้าหมายใหม่ ๆ และ 6) หน่วยงานต้องการที่จะสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น (บุตรี จารุโรจน์, 2550)

หลักการและวิธีการพัฒนาบุคลากร 70:20:10 Framework เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาต่างจากเดิมที่จะมองว่าการจัดการเรียนคือการจัดการชั้นเรียน วิชาเรียน และหลักสูตร โดยแนวคิดนี้แบ่งวิธีเรียนรู้เป็น 3 ส่วน คือ 1) เรียนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2) เรียนจากการแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ และ 3) เรียนจากหลักสูตรที่เป็นระบบ แล้วนำทั้ง 3 ส่วนมาผสมผสานกัน โดยให้น้ำหนักเป็น 70:20:10 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ 70:20:10 Framework ที่นำเสนอนี้เป็นแค่แนวทางการปรับสัดส่วนต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเป็น 70:20:10 เสมอไปขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น 1) เนื้อหาในการเรียนรู้ แต่ละเนื้อหาต้องการสัดส่วนที่ไม่เหมือนกัน เช่น การเรียนวิชาคณิตศาสตร์อาจจะต้องให้น้ำหนักกับการเรียนหลักสูตรเป็นระบบมากขึ้น แต่การเรียนซึ่งก็กรยานก็ต้องให้น้ำหนักการลงมือปฏิบัติมากหน่อย 2) ประสบการณ์เดิมของผู้เรียน พวกมือใหม่ ๆ จะต้องการเรียนจากหลักสูตร ขณะที่ผู้ชำนาญแล้วอาจจะต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากกว่า (วิทยา วิจิตร, 2554)

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นบุคลากรสำคัญในการดำเนินการต่าง ๆ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ วางแผน อำนวยการ และมอบหมายงาน ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคสมัยที่กระแสการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีความเป็นผู้นำหรือใช้ภาวะผู้นำและบริหารจัดการโดยอาศัยหลักการทำงานเป็นทีมอย่างเหมาะสมและเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ตานั้น ย่อมจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานต่าง ๆ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ (สุปรียา โพธิ์สุข, 2558)

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่วนใหญ่ทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนเพียงอย่างเดียว โดยไม่มีการจัดระบบการบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ (วีระวัฒน์ ดวงใจ, 2556) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสังเวียน อ่อนแก้ว (2557) ได้ศึกษาอิทธิพลและคุณลักษณะของงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้บรรยากาศโรงเรียนที่มีต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีหน้าที่ในฐานะผู้สอนเพียงอย่างเดียวยังไม่มียุทธศาสตร์เป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับเพื่อนครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มักจะเป็นหัวหน้างานต่าง ๆ ทางด้านธุรการ ซึ่งมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพมากกว่าการใช้บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการ นอกจากแนวคิดของ ธร สุนทรายุทธ (2556) พบว่า สภาพและปัญหาการบริหารการศึกษาของไทยเกิดจากปัญหาการกระจายอำนาจสายการบังคับบัญชาไม่มีความล่าช้า การไม่มีส่วนร่วมและไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทร โสภาคะยัง (2556) ที่ได้รูปแบบการพัฒนา

ภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่มีภาวะผู้นำทางวิชาการไม่มีศักยภาพเพียงพอในการจัดการ กำกับดูแล ครูเพื่อจัดการเรียนการสอน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทร แสงเพ็ง (2555) ที่ได้ศึกษารูปแบบ การเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการของครู หัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า หัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่มีความรู้เรื่องการเป็นผู้นำทางวิชาการขาดประสบการณ์ในการบริหารงาน การกระจายอำนาจสายการบังคับบัญชา มีความล่าช้าการไม่เข้าร่วม และการไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามมีทั้งหมด 35 โรงเรียน มีผู้บริหารและ ครู จำนวน 2,067 คน จากการสำรวจข้อมูลปัญหาในด้านการจัดการศึกษาพบปัญหาในการทำงาน เป็นทีม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม, 2564) ซึ่งการทำงานเป็นทีมของ องค์การทางการศึกษาต้องการที่จะสร้างการทำงานเป็นทีมที่ดีทั้งในกระบวนการทำงาน กระบวนการ แก้ปัญหา เพิ่มการเรียนรู้ร่วมกันและเป็นการเรียนรู้ระหว่างการทำงาน จะเห็นว่าการทำงานเป็นทีม ขององค์การทางการศึกษาทุกแห่งจะต้องสร้างทีมงาน เพื่อเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการ เรียนรู้ระหว่างทำงาน หลังเสร็จสิ้นการทำงานหรือแม้แต่กระทั่งก่อนที่จะเริ่มทำงานด้วย เป็นการสร้าง ความเป็นกันเอง เน้นความเป็นระบบ อะไรก่อนหลัง นำไปสู่การพัฒนาความสามารถสูงขึ้นตลอดเวลา และส่งผลต่อการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความสามารถทำงานปฏิบัติงานทดแทน กันได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีกระบวนการบริหารงานจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ ซึ่งทีมงานแต่ละคน จะได้มีส่วนร่วมในการรับรู้ มีโอกาสสลับบทบาททุกชั้นตอนร่วมกันทัดเทียมกันด้วย (สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม, 2564)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังที่กล่าวข้างต้นนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะ พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ การทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคามและพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ว่ามีตัวแปรใดบ้างที่สามารถจำแนก หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีทักษะการทำงานเป็นทีมสูงต่ำได้ เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัย ไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการประเมินและพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มี ประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพต่อไป

คำถามของการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ การทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นอย่างไร
2. โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้น ผลการวิจัย จะมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และวิธีเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. ได้โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ขอบเขตการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของ สงวน ช่างฉัตร (2541) ; ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542) ; ทิศนา แคมมณี (2545) ; นำชัย เลวลีย์ (2549) ; ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551) ; สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555) ; อนนท์ ตูลารักษ์ (2556) ; Parker (1990) ; Kazemak (1991) ; Woodcock and Francis (1994) ; Dyer (1995)

จากนั้นนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมได้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย

องค์ประกอบที่ 2 การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม

องค์ประกอบที่ 3 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม

องค์ประกอบที่ 4 การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก

องค์ประกอบที่ 5 การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

องค์ประกอบที่ 6 การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

องค์ประกอบที่ 7 ความไว้วางใจ

1.2 หลักการและวิธีการพัฒนาบุคลากรตามหลักการ 70:20:10

Lombardo และ Eichinger (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 เป็นสูตรที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยของ Morgan McCall และคณะจากสถาบัน Center for Creative Leadership (CCL) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในภายหลัง 2 ในขณะทำงานนั้น คือ Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ได้ตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังกล่าว เรื่อง The Career Architect Development Planner จนกลายเป็นสูตรที่โด่งดัง และมักถูกนำมาอ้างถึงว่าการที่คนเราจะพัฒนาศักยภาพได้จริง ๆ นั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินตามอัตราส่วน 70:20:10 ซึ่งสูตรนี้มองว่าการที่ปัจเจกบุคคลจะสามารถพัฒนาตนเองได้จากกิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วนด้วยกัน โดยมีสัดส่วนดังนี้

1. ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากประสบการณ์ (Experience) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านภารกิจในงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับมอบหมายงานที่ทำทนายและการลงมือปฏิบัติ

2. ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนแนะ การทำงานร่วมกับเครือข่าย หรือการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ

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

Santhosh (2013) โมเดล 70:20:10 หรือกรอบในการเรียนรู้และพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะสัญญาเช่นเดียวกับการล่อลวง หลายองค์กรที่เจริญรุ่งเรืองในวันนี้ประสบความสำเร็จในการใช้โมเดล 70:20:10 ทดสอบและดำเนินการพัฒนาบุคคลภายในสถานที่ทำงานของพวกเขา โดยองค์กรที่ได้นำวิธีการจากหลักการพัฒนาบุคลากรโมเดล 70:20:10 เช่น SAP, HP, GAP, Sony Ericsson, Home Depot, Dell, Oracle, BAT Bank, BT, ANZ Bank, L'Oréal, Goldman Sachs เป็นต้น

จากการศึกษาหลักการพัฒนาบุคลากรจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยยึดกรอบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ ส่วน 20% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ และอีก 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม

1.3 รูปแบบและกระบวนการพัฒนาโปรแกรม

จากการศึกษาและสังเคราะห์จากเอกสารของนักวิชาการและนักการศึกษา แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและกระบวนการพัฒนาโปรแกรมของ อนนท์ ตูลารักษ์ (2556) ; วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) ; Styles (1990) ; Bar and Keating (1990) ; Boone (1992) ; Houle (1996) ; Stern (1997) และ Caffarella (2002) รูปแบบและกระบวนการพัฒนาโปรแกรมมีขั้นตอน ดังนี้ 1) การประเมินความต้องการ 2) การวางแผน 3) ตั้งวัตถุประสงค์ 4) การออกแบบและการนำไปใช้ 5) วิธีลงมือปฏิบัติ 6) การประเมินผล และ 7) ประเมินหลังจบโปรแกรม

1.4 องค์ประกอบของโปรแกรม

ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของโปรแกรมของ เจนจิรา คงสุข (2540) ; อารัง บัวศรี (2542) ; ทรรษา สุขกาล (2543) ; สุมิตรา พงศธร (2550) ; ไท คำล้าน (2551) ; ปริญญา มีสุข (2552) ; ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) ; สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ; เอกจิตตรา ใหญ่สว่าง (2554) ; Niedermeyer (1992) และ Kanaya และ McMillan (2005) จากนั้นนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของโปรแกรมได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความมุ่งหมายของโปรแกรม

องค์ประกอบที่ 2 หลักการของโปรแกรม

องค์ประกอบที่ 3 โครงสร้าง ขอบข่ายเนื้อหา

องค์ประกอบที่ 4 วิธีดำเนินการหรือวิธีพัฒนา

องค์ประกอบที่ 5 การวัดและประเมินผล

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีเสริมสร้างการทำงาน เป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปีการศึกษา 2564 รวมทั้งสิ้น จำนวน 2,067 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปีการศึกษา 2564 ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2553) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 324 คน และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่ม และกำหนดสัดส่วนตามขนาดของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 83 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 36 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 80 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 125 คน

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร หลักการแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม 3) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม 4) การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก 5) การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม 6) การกำหนดหน้าที่และ

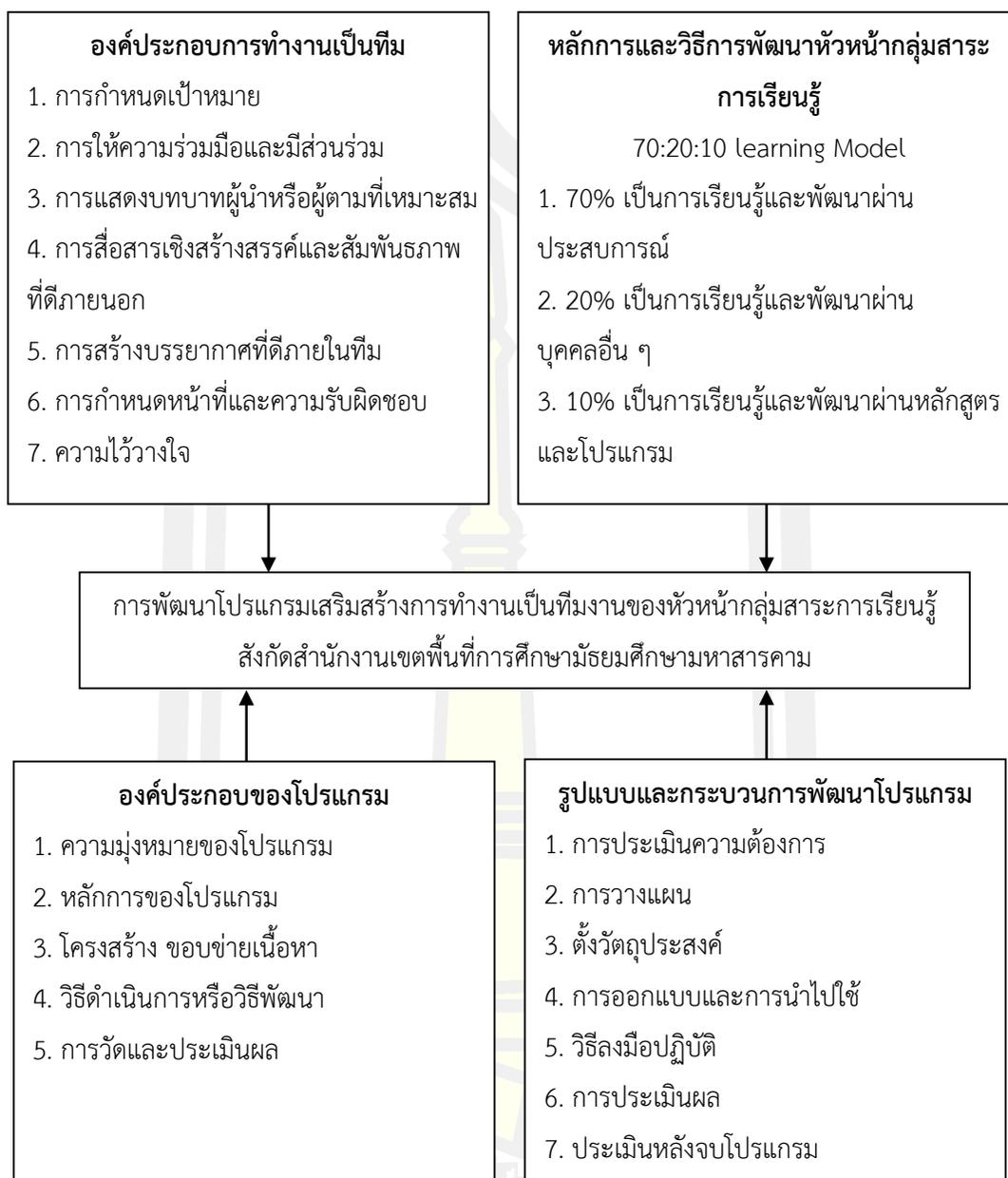
ความรับผิดชอบ และ 7) ความไว้วางใจ ของ สงวน ช้างฉัตร (2541) ; ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542) ; ทิศนา ขมมณี (2545) ; นำชัย เลวัลย์ (2549) ; ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551) ; สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2555) ; อนนท์ ตูลารักษ์ (2556) ; Parker (1990) ; Kazemak (1991) ; Woodcock (1994) และ Dyer (1995)

2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับหลักการและวิธีการพัฒนาบุคลากรตามหลักการ 70:20:10 ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 วิธี ได้แก่ 1) 70% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ 2) 20% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ และ 3) 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรมของ วิทยา วิจิตร (2554) ; Lombardo และ Eichinger (1996) และ Santhosh (2013)

3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประเมินความต้องการ 2) การวางแผน 3) ตั้งวัตถุประสงค์ 4) การออกแบบและการนำไปใช้ 5) วิจัยมือปฏิบัติ 6) การประเมินผล และ 7) ประเมินหลังจบโปรแกรมของ อนนท์ ตูลารักษ์ (2556) ; วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ; Styles (1990) ; Bar and Keating (1990) ; Boone (1992) ; Houle (1996) ; Stern (1997) และ Caffarella (2002)

4. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความมุ่งหมายของโปรแกรม 2) หลักการของโปรแกรม 3) โครงสร้าง ขอบข่ายเนื้อหา 4) วิธีดำเนินการหรือวิธีพัฒนา 5) การวัดและประเมินผลของ เจนจิรา คงสุข (2540) ; ธำรง บัวศรี (2542) ; พรรษา สุขกาล (2543) ; สุมิตรา พงศธร (2550) ; ไท คำล้าน (2551) ; ปริญญา มีสุข (2552) ; ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) ; สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ; เอกจิตตรา ใหญ่สว่าง (2554) ; Niedermeyer (1992) แล Kanaya และ McMillan (2005)

กรอบแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นนำมาใช้สำหรับยกร่างแนวทางการพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม (Competency Model) หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

2. การทำงานเป็นทีม หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกิดจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ แรงบันดาลใจ ซึ่งสมรรถนะนี้จะช่วยผลักดันให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน การวิจัยครั้งนี้สังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ดังนี้

2.1 การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมายมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม ซึ่งจะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม ส่งผลดีต่อการดำเนินงานของทีมทำให้บรรลุเป้าหมายของทีมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม หมายถึง สมาชิกในทีมมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของทีม การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อบกพร่องในการทำงาน ตลอดจนการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของทีม รวมถึงการประเมินผลงานต่อกันได้อย่างอิสระ

2.3 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม หมายถึง เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ ผู้ตาม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ยอมรับความสามารถของกันและกัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนในทีมได้ปฏิบัติงานตามความสามารถของตนเอง

2.4 การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก หมายถึง สมาชิกในทีมรับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจน มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมในภายในทีม สื่อสารด้วยมนุษยสัมพันธ์อันดีทั้งภายในและภายนอกทีม ทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีข้อมูลหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ มีกระบวนการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมและบุคคล หรือหน่วยงานภายนอก เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกทีมทุกคนถูกปลูกฝังให้เป็นผู้มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งภายในทีมและภายนอกทีม

2.5 การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมมีความซื่อสัตย์ต่อกัน ช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและมีความจริงจัง มีกิจกรรมช่วยลดความตึงเครียดและความเบื่อหน่ายในการทำงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วย

ความรักและความสามัคคีปรองดอง สมาชิกทีมทุกคนมีความตระหนักถึงปัญหาของความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้องเร่งร่วมมือกันแก้ไข และมีความจริงจังในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก ความเหนียวแน่นหรือความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกลมเกลียวกันในหมู่สมาชิก เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

2.6 การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ หมายถึง มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน กำหนดตารางการปฏิบัติงานและวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สมาชิกทุกคนในทีมเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล

2.7 ความไว้วางใจ หมายถึง การที่สมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำและกล้าตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในทีมให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

3. โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม หมายถึง แผนหรือชุดกิจกรรมที่วางไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อกำหนดรูปแบบวิธีการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง ข้าราชการครูที่ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และปฏิบัติงานในโรงเรียนต่าง ๆ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

5. การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง วิธีการ หรือขั้นตอนในการสร้างโปรแกรม ประกอบด้วย

5.1 การประเมินความต้องการ

5.2 การวางแผน

5.3 ตั้งวัตถุประสงค์

5.4 การออกแบบและการนำไปใช้

5.5 วิธีลงมือปฏิบัติ

5.6 การประเมินผล

5.7 ประเมินหลังจบโปรแกรม

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เป็นหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม
 - 1.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
 - 1.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
 - 1.3 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม
4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การทำงานเป็นทีม

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ความหมายของคำว่า การทำงานเป็นทีม มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมในมุมมองที่แตกต่างกันไป ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

วิลาวรรณ รพีไพศาล (2542) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของสมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายบรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มต่างจิตใจตรงกัน ร่วมมือกันอย่างเต็มความสามารถ มีการประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2545) ได้กล่าวว่า ทีม (Team) หมายถึง กลุ่มซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะต่าง ๆ กัน และทักษะเหล่านั้นเอื้ออำนวยต่อการทำงานของสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม โดยสมาชิกในกลุ่มนั้นมุ่งจะบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

พิสมัย สุภัทรานนท์ (2548) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน กำหนดเป้าหมายหรือแนวทางร่วมกัน โดยต่างรับผิดชอบร่วมกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ส่วน วิชัย โสสุวรรณจินดา (2545) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม ได้แก่ คนที่มารวมกันเฉย ๆ เพราะทีมงานจะรวมถึงความเป็นผู้นำกลุ่มการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่มจะมีผลต่ออย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างที่มีการทำงานอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักรและมีการประสานการทำงานเป็นทีมสมาชิกทุกคนสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน สอดคล้องกับ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542) ที่กล่าวถึงการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ต้องมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันและเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่มเพื่อสมาชิก แต่ละคนสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ ในทางปฏิบัติทีมอาจมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ได้ แต่ส่วนมากจะต้องประกอบด้วยผู้นำทีมและสมาชิกทีมที่อาจจะมาจากหน่วยงานต่าง ๆ กัน แต่ละคนต้องพยายามปฏิบัติงานให้สอดคล้องและประสานกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดของทีมเป็นเครื่องกำหนด

สุเมธ งามกนก (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีมงาน หมายถึง การทำงานของเอกัตบุคคลร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน เป็นการรวมตัวที่อาศัยความเข้าใจ ผูกพัน และความร่วมมือ ประสาน ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ชรินยา สุขย้อย, ปิยนันท์ ชุมปัญญา และวสุ จันทรแป้น (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีการกำหนดบทบาทของสมาชิก มีการวางแผนการปฏิบัติงานตามแผนการตรวจสอบปรับปรุงเพื่อให้บรรลุผล

Huse (1982) ได้กล่าวถึงความหมายของทีมไว้ ดังนี้

ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาเดียวกัน

ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

ทีม หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน

ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติ

ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

Kezsbom (1990) ได้ให้ความเห็นว่า ทีม หมายถึง การมอบหมายพิเศษให้กับกลุ่มบุคคลซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงานและทราบว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันในอนาคตความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

Parker (1990) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันและต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์

Woodcock และ Francis (1994) ได้ให้คำจำกัดความว่า ทีมเป็นกลุ่มของบุคคลที่ต้องสัมพันธ์กัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ในทรรศนะของ Woodcock and Francis ว่าบุคคลจำนวน 50 คนขึ้นไป ไม่ใช่ทีม ถ้าทีมเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและไม่มีเป้าหมายร่วมกันจะเป็นทีมก็ต่อเมื่อสมาชิกมีกิจกรรมผูกพันกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน สมาชิกของทีมมีบทบาทภาระหน้าที่แตกต่างกัน แต่มีการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ดำเนินงานไปพร้อม ๆ กัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทั้งภายในและภายนอกทีม ช่วยเหลือพึ่งพากัน ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หากเกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน สมาชิกในทีมงานจะร่วมกันแก้ไขปัญหาจนนำองค์กรสู่ความสำเร็จต่อไป

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยได้ศึกษาความสำคัญของการทำงานเป็นทีมจากนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้
สวอน สุทธิเลิศอรุณ (2543) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของทีมนี้จะช่วยให้ความสำเร็จในงานได้ง่าย อีกทั้งยังก่อให้เกิดความสงบสุข ซึ่งตามนัยของมนุษย์ไม่สามารถอยู่คนเดียวในสังคมได้ จะต้องมีความสัมพันธ์กันและเกี่ยวข้องกัน จึงจำเป็นที่จะต้องมีการเข้ากลุ่มและทำงานเป็นทีมเพื่อบริหารและอำนวยความสะดวกช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญและจำเป็นต่อองค์กรในสมัยปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับกันในสังคมเป็นวิธีหนึ่งที่องค์กรได้นำมาใช้ปฏิบัติต่อสมาชิกในองค์กร เพื่อช่วยให้การบริหารการทำงานในองค์กรได้ผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพทั่วโลกได้นำแนวคิดนี้ไปใช้ในการก่อตั้ง ชมรม หรือสมาคม เป็นต้น

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อองค์กรในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับทีมงาน การบริหารทีมงานจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ของกระบวนการในการบริหารให้กระจ่างชัดแจ่มไม่ว่าจะเป็นหลักในการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบของทีมงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ ตลอดจนวิธีการกระตุ้นและจูงใจให้เกิดการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทีมงานได้ช่วยเหลือกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

Scott และ Walker (1995) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของทีมงานที่จัดตั้งขึ้นมาเป็นอย่างดีและมีหลักการปฏิบัติที่ดีจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซาก
2. ช่วยเพิ่มความร่วมมือในการทำงาน

3. ช่วยให้เกิดความคิดเชิงนวัตกรรมใหม่ ๆ มากขึ้น
4. ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น รอบคอบขึ้นและมีความสมบูรณ์ขึ้น
5. ช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน
6. ช่วยปรับปรุงผลิตผลและการบริการ
7. ช่วยเพิ่มผลผลิตและผลประโยชน์
8. ช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการทำงานภายในองค์กรหรือหน่วยงานให้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรวดเร็ว อีกทั้งยังช่วยกันทำงานต่างที่ซับซ้อนให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะเห็นได้ว่ามีผู้เห็นประโยชน์ที่เกิดจากการทำงานเป็นทีมไปใช้ในการบริหารองค์กรกันอย่างแพร่หลาย การทำงานเป็นทีมจึงเป็นที่ยอมรับและนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมจากนักวิชาการ ดังนี้

สจวน ช่างฉัตร (2541) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ประกอบด้วย

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

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ประกอบด้วย

1. จุดมุ่งหมายและความมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน
2. ผู้นำมีคุณสมบัติเหมาะสมกับคุณลักษณะของหัวหน้าทีม
3. สมาชิกมีคุณลักษณะที่เหมาะสม กล่าวคือ เป็นสมาชิกที่มีความรับผิดชอบ

ในหน้าที่ของตนเอง เป็นผู้ยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของเพื่อน

4. ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก มีความเหนียวแน่น กลมเกลียวในสมาชิก

เพื่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. วิธีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับข้อมูล ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วม
การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดี

6. มีรูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

7. บรรยากาศของกลุ่มที่เป็นกันเอง เปิดเผยจริงใจ และยอมรับซึ่งกันและกัน
ทิสนา แคมมณี (2545) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกันต้องมีวัตถุประสงค์
ในการมารวมกัน จะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หมายถึง บุคคลที่มารวมกันทำงานนั้นจะต้อง
มีบทบาทหน้าที่ดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม หมายถึง บุคคลที่มารวมกันทำงานนั้นจะต้องมี
การสื่อความหมายต่อกันและกัน เพื่อช่วยให้เกิดการ ทำงานร่วมกัน
4. การร่วมมือประสานกันในกลุ่ม หมายถึง บุคคลที่มารวมกันทำงานนั้นจะต้องมี
การประสานงานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ
5. การตัดสินใจร่วมกัน หมายถึง บุคคลที่มารวมกันทำงานนั้นจะต้องมีโอกาส
ที่ร่วมกันตัดสินใจที่ทำในระดับใดระดับหนึ่ง
6. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน หมายถึง บุคคลที่มารวมกันทำงานนั้นจะต้องได้รับ
จัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

นำชัย เลวลีย์ (2549) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
ประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. ความกระจ่างชัดในวัตถุประสงค์และเห็นด้วยกับเป้าหมาย (Clear Objective and Agreed Goals) สมาชิกทุกคนจะต้องมีความเข้าใจเป้าหมายอย่างเด่นชัด และเต็มใจที่จะผูกพัน
เพื่อให้เกิดความสำเร็จ
2. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) สมาชิก
ในทีมมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การทำงาน
ร่วมกัน
3. การสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน (Support and Trust) สมาชิกในทีม
ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับ
และให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ
4. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-Operation and Conflict) สมาชิกในทีม
อุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี มีการสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ ความสามารถ

ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีมก็จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์

5. การปฏิบัติงานชัดเจน (Sound Procedure) สมาชิกในทีมจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลักในการตัดสินใจจากข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน มีการพูด การเขียน การทำงานในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ไข

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) หัวหน้าทีมจะต้องมีบทบาทผู้นำที่ดี เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติทุกอย่าง ไม่ผูกขาดเป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำกระจายไปทั่วกลุ่มตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

7. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) ทีมจะต้องใช้เวลาในการประเมินพฤติกรรมและเรียนรู้ถึงความผิดพลาดในการทำงานของกลุ่ม จะต้องทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน อาจทบทวนระหว่างการทำงานหรือหลังจากการทำงานเสร็จแล้ว

8. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) สมาชิกจะได้รับการพัฒนาอย่างมีแผนตามความชำนาญของแต่ละบุคคล

9. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound Intergroup Relation) นอกจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มแล้ว จะให้กลุ่มอื่นเข้าใจและยอมรับและช่วยเหลือเมื่อจำเป็นด้วยความเข้าใจและปราศจากการแข่งขัน

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551) กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย

1. เป้าหมาย (Goals) สมาชิกในการทำงานต้องมีความรับผิดชอบในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยสมาชิกในทีมงานต้องรับรู้เป้าหมาย และวางแผนให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

2. บทบาท (Rules) สมาชิกทุกคนทำงานร่วมกันจะมีการกำหนดบทบาทอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจบทบาทของตนเองและสมาชิกอื่น ๆ ของทีมงาน

3. กระบวนการทำงาน (Procedures) มีการตรวจสอบกระบวนการทำงานในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 การตัดสินใจ โดยพิจารณาผู้ที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ วิธีการดำเนินการในการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3.2 การสื่อสาร โดยให้สมาชิกสามารถติดต่อสื่อสารกันอย่างอิสระเปิดเผย ทั้งในทีมหรือระหว่างทีมงานกับสังคมภายนอก การสื่อสารกันจะทำให้เกิดความเข้าใจกันและกัน เป็นอย่างดี

3.3 การปรึกษาหารือ เป็นหัวใจของการทำงานเป็นทีม เพราะจะทำให้สมาชิก เข้าใจและยอมรับเป้าหมายของทีม อีกทั้งยังทำให้มีทัศนคติที่ดีและเป็นมิตรต่อกัน เนื่องจากสมาชิก ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ฉะนั้นบรรยากาศในทีมงานจึงเป็นบรรยากาศของการสนับสนุน ซึ่งกันและกัน

3.4 ภาวะผู้นำ ผู้นำทีมงานต้องพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิก ทีมงาน เพราะจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำทีมงาน ให้เหมาะสม เพื่อให้ทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน (Relationships) การทำงานเป็นทีม จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ อาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน ทำให้ต้องหาวิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน โดย

4.1 สร้างความไว้วางใจ สมาชิกต้องไม่ดูถูกซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก และเห็นคุณค่าของกันและกัน หากมีปัญหาหรืออุปสรรคก็พร้อมจะ ช่วยกันแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น

4.2 มีการเสียสละในการทำงานร่วมกัน สมาชิกต้องเสียสละแรงกายแรงใจ รวมทั้งออกค่าใช้จ่ายบ้างในกรณีจำเป็น

4.3 มีการให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มไม่ใช่รายบุคคล

4.4 สร้างค่านิยมในการทำงาน โดยนำทีมงานใช้วิธีกระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุกคนเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555) ได้จำแนกองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

1. บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย

2. ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ เชื่อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน

3. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน

4. บทบาทสมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้ เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษา ความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น

5. วิธีการทำงาน (Work Procedure) สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ

5.1 การสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศ การสื่อสารที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันจนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5.2 การตัดสินใจ (Decision Making) การทำงานเป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจ ร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

5.3 ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ (ไม่ใช่ผลัดกันเป็น หัวหน้า) เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ จะได้รู้สึกว่าการทำงานเป็นทีม นั้น มีความหมายปรารถนาที่จะทำอีก

5.4 การกำหนดกติกา (Rules) หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงาน ร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

6. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการ ประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคน มีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่า ผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด

7. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

7.1 พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ

7.2 การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ดังนั้นระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม คือ การที่ทุกคนได้รางวัลอย่างยุติธรรมทุกคน คือ ควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่การทำงานเป็นทีมในลักษณะที่วางอยู่บนพื้นฐานการให้รางวัลกับกลุ่ม (Group Base Reward System)

อนนท์ ตูลารักษ์ (2556) ได้แบ่งองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ต้องการทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตาม

ภารกิจขององค์การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี โดยผู้นำและสมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ควรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ให้ชัดเจนที่ผลงานมากกว่าการกระทำประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงาน คุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดีคือ เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจง่าย สามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ขัดต่อข้อบังคับ และนโยบายอื่น ๆ ในหน่วยงาน

2. ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกจะต้องการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา แก้ปัญหาอย่างเต็มที่และจริงจัง เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบหรือไม่ชอบ ความรู้ความสามารถความสนใจความถนัด จุดเด่นจุดด้อยและอารมณ์ รวมทั้งความรู้สึกความสนใจนิสัยใจคอ

3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกันสมาชิกในทีมจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยแต่ละคนมีเสรีภาพแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าได้รับผลร้ายที่จะมีต่อเนื้องมาภายหลัง สามารถทำให้เกิดการเปิดเผยต่อกันและกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

4. ความร่วมมือและการให้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ ดังนี้

4.1 การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่นในการสร้างความร่วมมือเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันและมีบุคคลอยู่สองฝ่ายคือผู้ขอความร่วมมือและผู้ให้ความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินดีจะให้ความร่วมมือเหตุผลที่ทำให้ขาดความร่วมมือไม่ช่วยเหลือกัน คือ การขัดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่าสัมพันธ์ภาพไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกันวิธีทำงานขาดความพร้อมที่จะร่วมมือหรืองานที่ขอความร่วมมือนั้นเสี่ยงภัยมากเกินไป หรือเพราะความไม่รับผิดชอบต่อผลงานส่วนรวม

4.2 การขัดแย้งหมายถึงความไม่ลงรอยกันตามความคิดหรือการกระทำที่เกิดขึ้นระหว่างสองคนขึ้นไปหรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง ไม่ถูกกัน จึงทำให้ความคิดหรือการทำการกิจกรรมร่วมกันนั้นเสียหาย หรือดำเนินไปได้ยากไม่ราบรื่น ทำให้การทำงานเป็นทีมลดลง นับเป็นปัญหา อุปสรรคที่สำคัญยิ่งสาเหตุของความขัดแย้งผลประโยชน์ขัดกันความคิดไม่ตรงกัน หรือองค์กรขัดแย้งกัน ความรู้ความสามารถต่างกัน ทำให้มีลักษณะการทำงานต่างกัน การเรียนรู้ต่างกัน ประสบการณ์ที่มีมาไม่เหมือนกัน เป้าหมายต่างกัน

4.3 วิธีแก้ความขัดแย้ง การแก้ความขัดแย้งเป็นเรื่องของทักษะเฉพาะบุคคล การแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ควรใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกันไม่พูดในลักษณะที่ แปลความหรือมุ่งตัดสินความไม่พูดในเชิงวิเคราะห์ ไม่พูดในลักษณะที่แสดงตนเหนือกว่าผู้อื่น หรือไม่พูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด เสียหน้า อับอาย เจ็บใจ หรือการพยายามพูดหาประเด็น ความขัดแย้ง ไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก

5. กระบวนการทำงาน และการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสมงานที่มี ประสิทธิภาพนั้นทุกคนควรจะต้องคิดถึงงานหรือคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก ต่อมาควรวางแผนว่า ทำอย่างไรงานจึงจะออกมาดีได้ดังที่เราต้องการ อย่างไรก็ตามก่อนที่จะตัดสินใจนั้นจุดมุ่งหมายควรจะ มีความขัดแย้งและสมาชิกทุกคน ควรมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานเป็นอย่างดี จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนถือเป็นหัวใจสำคัญ ด้วยเหตุนี้จุดมุ่งหมายควรต้องมีความชัดเจน และสมาชิก ทุกคนมีความเข้าใจอย่างดี เพราะจะนำไปสู่แนวทางในการทำงานว่าต้องทำอะไร จึงจะบรรลุตาม เป้าหมายของงานให้ได้ผลของงานออกมาได้อย่างดีที่สุด การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการ ขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน ผู้บริหารหรือผู้นำทีมเป็นบุคคลสำคัญในการที่จะมีส่วนในการตัดสินใจ วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจหลายวิธีคือ ผู้บริหารตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาโดยไม่ต้องซักถาม คนอื่น หรือผู้บริหารจะรับฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ กล่าวคือ ผู้บริหารยังคงตัดสินใจด้วยตนเอง แต่ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นและข้อมูลอื่น ๆ ที่ผู้บริหารได้รับมาจากสมาชิกของทีม บางครั้งผู้บริหาร อาจจะตัดสินใจร่วมกับทีมงานที่คัดเลือกมา โดยที่ผู้บริหารนำเอาปัญหาให้ทีมงานอภิปราย แล้วให้ทีมงานตัดสินใจหรือทีมงานอาจจะมอบหมายการตัดสินใจให้คนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มย่อย ที่เห็นว่าเหมาะสมก็ได้

6. ขั้นตอนในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

6.1 ทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในเหตุผลสำหรับการตัดสินใจ

6.2 วิเคราะห์ลักษณะของปัญหาที่จะตัดสินใจ

6.3 ตรวจสอบทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาโดยพิจารณาถึงผลที่อาจเกิด

ตามมาด้วย

6.4 การนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

6.5 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำ หรือหัวหน้าทีมควรทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ

ประเด็นที่สำคัญในการทำงานตามบทบาทของผู้นำ คือ การแบ่งงานกระจายงานให้สมาชิกทุกกลุ่ม ตามความรู้ความสามารถสำหรับสมาชิกของทีมงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำ ต้องพร้อมที่จะทำ หน้าที่ให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดยการให้การสนับสนุนนำทีมให้ประสบผลสำเร็จ ส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

7. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีมและบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการที่ทำงานด้วยการทบทวนงาน และแนะนำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำการรู้จักคิด การได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือของทีม

8. การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพพยายามที่จะรวบรวมทักษะต่าง ๆ ของแต่ละคน การพัฒนาบุคลากรในองค์กรมักจะมองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้วก็ทำการฝึกอบรมพัฒนาคนให้มีความสามารถสูงขึ้น อันจะมีผลดีในการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีความรู้ในการบริหารคน สามารถสอนพัฒนาคนให้มีลักษณะที่ดีขึ้น Parker (1990) กล่าวถึงคุณลักษณะ 12 ประการ ที่แสดงถึงทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) วัตถุประสงค์ในที่นี้อาจใช้คำหลายคำแทน เช่น พันธกิจ เป้าหมาย หรือ ภารกิจ สมาชิกของทีมจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการอธิบายภาพอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้บริหารและทีมต้องการให้เป็น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด

2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่น เป็นกันเอง ไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงาน เมื่อถึงเวลาการประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม

3. การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกทีมเรียกร้องการมีส่วนร่วมต้องการเข้าร่วมในการอภิปรายและกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางวาจา หรือท่าทาง เป็นไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็น หรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง ส่วนร่วมในด้านอื่น ๆ เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก ตัวอย่างในการจัดประชุม สมาชิกบางคนอาจเตรียมรายงาน เอกสาร การเสนอผลงาน ขณะที่บางคนจัดห้องประชุม เตรียมเครื่องมือ ไมโครโฟน และเทปบันทึกเสียง เป็นต้น

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกอื่นอย่างตั้งใจ คิดพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟัง และสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมที่แสดงความดัดสนใจให้กับคู่สนทนา เช่น การพยักหน้า การใช้สายตาดูที่คู่สนทนา การใช้คำพูดสั้น ๆ เสริม ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารดีขึ้น

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) ในที่นี้หลีกเลี่ยงการใช้คำว่า “ความขัดแย้ง” เพราะในธรรมชาติจะสื่อความหมายไปในทางลบ ความไม่เห็นด้วยเป็นปรากฏการณ์อันเป็นผลเนื่องมาจากพลวัตที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นบรรยากาศการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น แม้เป็นความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิก

คนอื่น ๆ ก็ตาม ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องการให้มีการสื่อความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สมาชิกในทีมตั้งใจรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเข้าใจเบื้องต้นเรื่องเหล่านั้น การรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่างและแสวงหาจุดร่วม มีการมองว่าความหลากหลายต่าง ๆ เป็นจุดแข็งของทีม สมาชิกต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวก ทุกคนคิดตรงกันว่า การมีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันจะนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมได้ในที่สุด

6. ความเห็นพ้องกัน (Consensus) เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหาความคิด หรือการตัดสินใจ ซึ่งแสดงออกถึงการมีความสมานฉันท์และเอกภาพของทีม แต่ต้องไม่ใช่มาจากการออกคะแนนเสียง (Vote) สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นเอกฉันท์ อาจมีสมาชิกบางคนไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับติกาการปฏิบัติตามมติของทีม

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

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

9. ภาวะผู้นำ (Shared Leadership) ผู้นำของทีมจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม กล่าวคือ สมาชิกต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีม ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้าน จะช่วยให้การทำงานของทีมนประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relation) สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้รับบริการ ซึ่งกลุ่มบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีม นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น งบประมาณ บุคลากร และการประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้สมาชิกที่อยู่ต่างแผนกในหน่วยงาน

เดียวกันก็สามารถให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เช่น ด้านข้อมูล บุคลากร ความเชี่ยวชาญ เครื่องอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของทีม

11. รูปแบบการทำงานหลากหลาย (Style Diversity) ทีมที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถในการทำงานแตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ มีสมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งต่อทีม

12. การประเมินตนเอง (Self-Assessment) เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน อาจดำเนินการในแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนและแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

Dyer (1995) กล่าวถึง ทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มีเป้าหมายและประโยชน์ที่ชัดเจน สมาชิกทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

2. สมาชิกทุกคนเข้าใจในหน้าที่และบทบาทในการปฏิบัติงาน

3. มีความเชื่อใจไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีม

4. มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

5. สมาชิกยอมรับการตัดสินใจของคนอื่น

6. ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน

7. ผู้นำทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น และเป็นผู้ที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง

8. ยอมรับและจัดการความขัดแย้งอย่างเฉลียวฉลาด มีโครงสร้างและกระบวนการของทีมที่มั่นคงและสอดคล้องกับงาน เป้าหมาย และสมาชิกทีม

Kazemak (1991) ระบุเกณฑ์ชี้ถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์จะต้องเป็นที่เข้าใจและยอมรับ

2. การแก้ไขความขัดแย้งจะต้องดำเนินการในเชิงสร้างสรรค์หรือในแง่บวก

3. สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในบทบาทภาวะผู้นำ

4. ความสามารถของทุกคนในทีมถูกนำมาใช้

5. การติดต่อสื่อสารต้องเป็นไปอย่างเปิดเผย และทุกคนในทีมมีส่วนร่วม ประกอบกับสมาชิกทีมต้องรู้ว่าขณะนี้กำลังดำเนินการหรือเกิดเหตุการณ์อะไรอยู่

6. สมาชิกทีมให้การสนับสนุนต่อการควบคุมและการดำเนินการของทีม

7. ทุกคนในทีมมีวิธีแก้ปัญหาและตัดสินใจที่ดี

8. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการทดลองดำเนินการโดยใช้วิธีการ เทคนิคและแนวคิดต่าง ๆ และมีความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อผลการดำเนินการของทีม

9. ทุกคนในทีมจะประเมินการดำเนินงานและผลงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ

10. สมาชิกทีมมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน

Woodcock และ Francis (1994) กล่าวถึง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 11 องค์ประกอบ คือ

1. ความสมดุลในบทบาท (Balanced Roles) คือ การทำงานเป็นทีมต้องมีการผสมผสานทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล และใช้ความแตกต่างในการดำเนินงานตามบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสม

2. การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและการยอมรับในเป้าหมาย (Clear Objectives and Agreed Goals) คือ สมาชิกต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ รวมทั้งสมาชิกทุกคนต้องยอมรับในเป้าหมายของทีม

3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) คือ การทำงานเป็นทีมต้องมีบรรยากาศที่เป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกสามารถแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นของตนเองต่อการทำงานอย่างตรงไปตรงมา และมีการเผชิญหน้าอย่างสมเหตุสมผล

4. การช่วยเหลือและการไว้วางใจ (Support and Trust) คือ สมาชิกได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน มีความพร้อมที่จะร่วมมือกันในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน

5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) คือ สมาชิกทุกคนให้ความร่วมมือในการทำงาน พร้อมทั้งจะสนับสนุนเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้แก่กัน และมีการใช้ความขัดแย้งกันในทางสร้างสรรค์

6. การปฏิบัติตามหน้าที่ที่ชัดเจน (Sound Procedures) คือ มีการร่วมประชุมวางแผน และวิธีปฏิบัติในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการหาข้อตกลงโดยใช้ข้อมูลและความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน

7. การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) คือ สมาชิกมีภาวะผู้นำในตนเองที่เหมาะสม และสามารถใช้อำนาจผู้นำได้เหมาะสมตามสถานการณ์

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) คือ มีการทบทวนและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีปัญหามีการร่วมกันแก้ไขปรับปรุง

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

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

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

จากการศึกษาองค์ประกอบของการทำงานของนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้องค์ประกอบของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมาย
- 2) การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม
- 3) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม
- 4) การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก
- 5) การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม
- 6) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ และ
- 7) ความไว้วางใจ ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	อนันต์ ตูลารักษ์ (2556)	สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555)	ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551)	นำชัย เล่วลัย (2549)	ทีศนา แคมมณี (2545)	ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542)	สงวน ช่างฉัตร (2541)	Dyer (1995)	Woodcock (1994)	Kazemak (1991)	Parker (1990)	ความถี่
1. การกำหนดเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	10
2. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	8
3. การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	10
4. การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก		✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	8
5. การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม	✓	✓	✓			✓		✓	✓		✓	7

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบการทำงาน เป็นทีม	อนันต์ ตูลารักษ์ (2556)	สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2555)	ทองทิพพภา วิริยะพันธ์ (2551)	นำชัย เลวลย์ (2549)	ทีศนา แงมมณี (2545)	ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542)	สงวน ช่างฉัตร (2541)	Dyer (1995)	Woodcock (1994)	Kazemak (1991)	Parker (1990)	ความถี่
6. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ		✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓	7
7. การพัฒนาตนเองและทีม		✓							✓			2
8. การประเมินตนเอง									✓	✓	✓	3
9. การตัดสินใจ			✓		✓	✓		✓				4
10. ความไว้วางใจ			✓	✓		✓	✓		✓			5
11. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี		✓										1
12. การเปิดเผยและเผชิญหน้า						✓						1
13. การประเมินผล									✓			1
14. การพัฒนาบุคลากร									✓			1
15. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน						✓						1
16. ความคิดสร้างสรรค์				✓	✓							2

จากตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้นำวิธีการจัดการด้านการทำงานเป็นทีมมาเป็นกรอบแนวคิดของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป และองค์ประกอบที่ผู้วิจัยเห็นว่าจำเป็น โดยการรวมไว้กับองค์ประกอบที่สัมพันธ์และใกล้เคียงกัน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม 3) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม 4) การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก 5) การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม 6) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ และ 7) ความไว้วางใจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การศึกษาความหมายและแนวคิดสำหรับแต่ละองค์ประกอบ เพื่อนำสู่การกำหนดตัวชี้วัด มีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย นักการศึกษาได้ให้ความหมาย/แนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ทิสนา แชมมณี (2545) อธิบายว่า การมีเป้าหมายร่วมกัน คือ บุคคลที่ร่วมกันทำงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการมารวมกลุ่มร่วมกัน จะต้องมี การรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

นำชัย เลวัลย์ (2549) อธิบายว่า ความกระจ่างชัดในวัตถุประสงค์ และเห็นด้วยกับเป้าหมาย (Clear Objective and agreed goals) สมาชิกทุกคนจะต้องมีความเข้าใจเป้าหมายอย่างเด่นชัด และเต็มใจที่จะผูกพันเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551) กล่าวถึงองค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมาย (Goals) ว่าสมาชิกในทีมงานต้องมีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยสมาชิกในทีมงานต้องรับรู้เป้าหมายและวางแผนให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555) ได้นำเสนอความหมายของการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของทีมไว้ว่า หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ ก็เพื่อให้สมาชิกทีมงาน เข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน

อนนท์ ตุลารักษ์ (2556) ได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมไว้ว่า วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ต้องการทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามภารกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีโดยผู้นำและสมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ควรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ให้ชัดเจนที่ผลงานมากกว่าการกระทำประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงานคุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี คือ เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจง่าย สามารถ ปฏิบัติได้จริง ไม่ขัดต่อข้อบังคับ และนโยบายอื่น ๆ ในหน่วยงาน

Woodcock (1989) ได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของทีมไว้ว่า การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแนวทางปฏิบัติจะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

Parker (1990) กล่าวถึงความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) วัตถุประสงค์ในที่นี้อาจใช้คำหลายคำแทน เช่น พันธกิจ เป้าหมาย หรือ ภารกิจ สมาชิกของทีมจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการอธิบายภาพอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้บริหารและทีมต้องการให้เป็น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด

Kazemak (1991) ระบุว่า เป้าหมายและวัตถุประสงค์จะต้องเป็นที่เข้าใจและยอมรับสอดคล้องกับ Woodcock (1994) ที่กล่าวว่า การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและการยอมรับในเป้าหมาย (Clear Objectives and Agreed Goals) คือ สมาชิกต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ รวมทั้งสมาชิกทุกคนต้องยอมรับในเป้าหมายของทีม และ Johnson และ Johnson (1991) เป้าหมายของสมาชิกกับทีมเข้ากันได้มีลักษณะสนับสนุนและเอื้อต่อการร่วมมือกันระหว่างสมาชิก

สรุป การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมายมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม ซึ่งจะก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม ส่งผลดีต่อการดำเนินงานของทีมทำให้บรรลุเป้าหมายของทีมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม นักการศึกษาได้ให้ความหมาย/แนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ทิตานา แชมมณี (2545) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน คือ บุคคลที่มาทำงานนั้นจะต้องมีบทบาทหน้าที่การดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

นำชัย เลวัลย์ (2549) อธิบายว่า ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) สมาชิกในทีมอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปด้วยดี มีการสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีมก็จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555) ได้นำเสนอความหมายของการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ สื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลัทธิลบลมคมใน การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกติกาหรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

อนนท์ ตุลารักษ์ (2556) ได้นำเสนอความหมายของการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง ความร่วมมือและการให้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ ดังนี้

1. การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่นในการสร้างความร่วมมือเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกัน และมีบุคคลอยู่สองฝ่ายคือผู้ขอความร่วมมือและผู้ให้ความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินดีจะให้ความร่วมมือเหตุผลที่ทำให้ขาดความร่วมมือ

ไม่ช่วยเหลือกัน คือ การขัดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่าสัมพันธ์ภาพไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกับวิธีทำงาน ขาดความพร้อมที่จะร่วมมือหรืองานที่ขอความร่วมมือนั้นเสี่ยงภัยมากเกินไปหรือเพราะความไม่รับผิดชอบต่อผลงานส่วนรวม

2. การขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกันตามความคิดหรือการกระทำที่เกิดขึ้นระหว่างสองคนขึ้นไปหรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง ไม่ถูกกัน จึงทำให้ความคิดหรือการทำกิจกรรมร่วมกันนั้นเสียหาย หรือดำเนินไปได้ยากไม่ราบรื่น ทำให้การทำงานเป็นทีมลดลง นับเป็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญยิ่งสาเหตุของความขัดแย้งผลประโยชน์ ขัดกันความคิดไม่ตรงกัน หรือองค์กรขัดแย้งกันความรู้ความสามารถต่างกัน ทำให้มีลักษณะการทำงานต่างกัน การเรียนรู้ต่างกัน ประสบการณ์ที่มีมาไม่เหมือนกัน เป้าหมายต่างกัน

3. วิธีแก้ความขัดแย้ง การแก้ความขัดแย้งเป็นเรื่องของทักษะเฉพาะบุคคล การแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ควรใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกันไม่พูดในลักษณะที่แปลความหรือมุ่งตัดสินความ ไม่พูดในเชิงวิเคราะห์ ไม่พูดในลักษณะที่แสดงตนเหนือกว่าผู้อื่น หรือไม่พูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด เสียหน้า อับอาย เจ็บใจ หรือการพยายามพูดหาประเด็นความขัดแย้งไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก

Parker (1990) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกทีมเรียกร้องการมีส่วนร่วมต้องการเข้าร่วมในการอภิปรายและกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางวาจาหรือท่าทางเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็น หรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง ส่วนร่วมในด้านอื่น ๆ เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก ตัวอย่างในการจัดประชุม สมาชิกบางคนอาจเตรียมรายงาน เอกสาร การเสนอผลงาน ขณะที่บางคนจัดห้องประชุม เตรียมเครื่องมือ ไมโครโฟน และเทปบันทึกเสียง เป็นต้น

สรุป การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมของทีม ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้าย รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการประเมินผลการทำงานของทีมการมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็น หรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง ส่วนร่วมในด้านอื่น ๆ เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก ตัวอย่างในการจัดประชุม สมาชิกบางคนอาจเตรียมรายงานเอกสาร การเสนอผลงาน ขณะที่บางคนจัดห้องประชุม เตรียมเครื่องมือ ไมโครโฟน และเทปบันทึกเสียง เป็นต้น การมีส่วนร่วมสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของทีมทำให้เกิดความร่วมมือ และความทุ่มเทในการทำงาน ส่งผลให้เกิดผลดีต่อการทำงานเป็นทีม เพราะนอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันแล้ว ยังเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดด้วย (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538)

3. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม นักการศึกษาได้ให้ความหมาย/แนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ฉันทนา จันทรบรรจง (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะเหมาะสม หมายถึง คุณลักษณะของหัวหน้าหรือผู้นำ ได้แก่ เป็นที่ยอมรับนับถือสมาชิกกลุ่มด้วยความจริงใจ เป็นคนเปิดเผยจริงใจ ซื่อสัตย์ เป็นกันเอง ไม่มีอิทธิพลครอบงำกลุ่ม ไม่เป็นเผด็จการทุกรูปแบบ มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานสูง สามารถนำการประชุมได้อย่างดี ไม่ผูกขาดการเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือกลุ่มเสมอ และสามารถนำผลงาน เสนอผลงานให้กลุ่มและสาธารณชนเข้าใจได้

นำชัย เลวลีย์ (2549) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) หมายถึง หัวหน้าทีมจะต้องมีบทบาทผู้นำที่ดี เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติทุกอย่างไม่ผูกขาด เป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำจะกระจายไปทั่วกลุ่มตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

ธรร สุนทรายุทธ (2551) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลแสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น ๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำทีมต้องพร้อมที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกทีมงาน เพราะจะได้นำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำทีมงานให้เหมาะสม เพื่อให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Parker (1990) ภาวะผู้นำ (Shared Leadership) ผู้นำของทีมจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม กล่าวคือ สมาชิกต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีม ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Kazemak (1991) กล่าวว่า สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในบทบาทภาวะผู้นำ สอดคล้องกับ Woodcock (1994) การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) คือ สมาชิกมีภาวะผู้นำในตนเองที่เหมาะสม และสามารถใช้อำนาจภาวะผู้นำได้เหมาะสมตามสถานการณ์และ Johnson และ Johnson (1991) กล่าวว่า สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำร่วม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสม หมายถึง ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือสมาชิก อุดหนุน ถ้าตัดสินใจ สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตามสถานการณ์

4. การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก นักการศึกษาได้ให้ความหมาย/แนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่ดี โดยเฉพาะ การสื่อสารด้วยการประชุม ซึ่งจำเป็นมากสำหรับการทำงานเป็นทีม เพราะการประชุมเป็นการให้ ข้อมูลข่าวสารที่ทำให้มีความเข้าใจข้อเท็จจริงต่าง ๆ ดีขึ้น เป็นการกระจายข่าวสารไปได้ทุกทิศทาง และเปิดโอกาสให้ร่วมแก้ปัญหาโดยผนึกความคิด ปัญญา และประสบการณ์ของคนหลายคน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ในขณะที่เดียวกันอาจจะใช้การประชุม เป็นเครื่องมือทุเลาปัญหาที่ยังไม่สามารถแก้ไขได้ เปิดช่องให้มีการระบายความอัดอั้นตันใจของคน บางคน และการประชุมยังช่วยให้มีโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อันจะทำให้เกิดทัศนคติ กว้างขวางขึ้น ช่วยให้เกิดความสัมพันธที่ดีขึ้น และเข้าใจกันมากขึ้น

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551) สอดคล้องกับ สิทธิโชค วรรณสุนติกุล (2541) การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมสามารถสื่อสารกันได้ดีทั้งความคิดและความรู้สึก เพราะการสื่อสารของ มนุษย์มีวิธีการที่แตกต่างกันไป สมาชิกของทีมต้องได้รับข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนปัญหาในการทำงาน อย่างชัดเจน ให้สมาชิกสามารถซักถาม ได้ตอบและตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างอิสระ การสื่อสาร จะช่วยสนับสนุนหรือขัดขวางการทำงานเป็นทีมได้เหมือนกัน เพราะการทำงานเป็นทีมสมาชิกมีความ หลากหลาย

สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2555) ให้ความหมายเกี่ยวกับการสื่อสารและสัมพันธภาพ ที่ดีภายนอกไว้ว่า หมายถึง ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ สื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลัทธิ คมในการสื่อความ (Communication) การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศ การสื่อความที่ชัดเจน เหมาะเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกันจนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

Parker (1990) การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) การเจรจา ติดต่อรหว่างทีมบรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริ่งใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน บทบาทของผู้นำทีมมีความสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจในการสื่อสารหลายประการ คือ ประการแรก ผู้นำต้องสนับสนุนให้มีการอภิปราย ปัญหาและเรื่องสำคัญต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง บางครั้งอาจต้องขอคำแนะนำจากสมาชิกของทีม ประการที่สอง ผู้นำเห็นด้วยกับแนวคิดที่ว่าสมาชิก ทีมต้องร่วมมือกันทำงาน มีความรับผิดชอบร่วมกัน

Kazemak (1991) การติดต่อสื่อสารต้องเป็นไปอย่างเปิดเผย และทุกคนในทีม มีส่วนร่วม ประกอบกับสมาชิกทีมต้องรู้ว่าขณะนี้กำลังดำเนินการหรือเกิดเหตุการณ์อะไรอยู่

สอดคล้องกับ ดายเออร์ (Dyer, 1995) ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารกันต้องเป็นไปอย่างเปิดเผยและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

Woodcock (1994) การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) คือ สมาชิกมีการสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจน เหมาะสม มีการสื่อสารทางตรงเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก หมายถึง มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลัทธิลัทธิภายในทีม สื่อสารด้วยมนุษย์สัมพันธ์อันดีทั้งภายในและภายนอกทีม ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน สมาชิกทีม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีข้อมูลหน่วยงานที่เป็นพันธมิตร หรือเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ มีกระบวนการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ทีมและบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกทีมทุกคน ถูกปลูกฝังให้เป็นผู้มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งภายในทีมและภายนอกทีม

5. การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม นักการศึกษาได้ให้ความหมาย/แนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

ฉันทนา จันทรบรรจง (2542) กล่าวว่า ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก ความเหนียวแน่นหรือความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น กลมเกลียวกันในหมู่สมาชิก เป็นปัจจัยที่สำคัญ อีกประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน (Relationships) การทำงานเป็นทีมจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน ของสมาชิกในทีมงาน ทำให้ต้องหาวิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน โดย

1. สร้างความไว้วางใจ สมาชิกต้องไม่ดูถูกซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก และเห็นคุณค่าของกันและกัน หากมีปัญหาหรืออุปสรรคก็พร้อมจะช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น
2. มีการเสียสละในการทำงานร่วมกัน สมาชิกต้องเสียสละแรงกายแรงใจ รวมทั้งออกค่าใช้จ่ายบ้างในบางกรณีที่เป็น
3. มีการให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่ม ไม่ใช่รายบุคคล
4. สร้างค่านิยมในการทำงาน โดยนำทีมงานใช้วิธีการกระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุกคนเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555) ได้นำเสนอความหมายของการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม หมายถึง บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้นและ

สร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย มีความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ เชื่อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน

อนนท์ ตูลารักษ์ (2556) ได้นำเสนอความหมายของการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม หมายถึง ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกจะต้องการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา แก้ปัญหาอย่างเต็มใจและจริงใจ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบหรือไม่ชอบ ความรู้ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด จุดเด่นจุดด้อยและอารมณ์ รวมทั้งความรู้สึก ความสนใจ นิสัยใจคอ และรวมถึงการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกันสมาชิกในทีมจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยแต่ละคนมีเสรีภาพแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าได้รับผลร้ายที่จะมีต่อตนเองมาภายหลัง สามารถทำให้เกิดการเปิดเผยต่อกันและกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

Parker (1990) ได้นำเสนอความหมายของการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม หมายถึง บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่นสบาย เป็นกันเอง ไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงาน เมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความกระตือรือร้น สมาชิกของทีมงานสามารถช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการได้โดยการมีสิ่งของจำเป็นสำหรับทีมงาน โดยไม่ต้องร้องขอการแสดงความยินดีด้วยความเต็มใจ/จริงใจเมื่อทีมงานทำงานประสบความสำเร็จ การแนะนำให้สมาชิกของทีมงานทุกคนรู้จักกันและมีการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสร้างความใกล้ชิดสนิทสนมและการใช้อารมณ์ขันเพื่อช่วยลดความเครียดเวลาบรรยากาศตึงเครียด

Dyer (1995) กล่าวว่า สมาชิกในทีมมีความเชื่อถือไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีม

สรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมมีความเชื่อสัจต่อกัน ช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและมีความจริงใจ มีกิจกรรมช่วยลดความตึงเครียดและความเบื่อหน่ายในการทำงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความรักและความสามัคคีปรองดอง สมาชิกทีมทุกคนมีความตระหนักถึงปัญหาของความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้องเร่งร่วมมือกันแก้ไข และมีความจริงใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก ความเหนียวแน่นหรือความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น กลมเกลียวกันในหมู่สมาชิกเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

6. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ นักการศึกษาได้ให้ความหมาย/แนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551) บทบาท (Roles) สมาชิกทุกคนที่ทำงานร่วมกัน จะมีการกำหนดบทบาทอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจในบทบาทของตนเองและสมาชิกอื่น ๆ ของทีมงาน

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555) ได้นำเสนอความหมายของการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ว่า หมายถึง บทบาทสมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตนเอง และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจ เป็นต้น

Parker (1990) ได้นำเสนอความหมายของการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ว่า หมายถึง บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignments) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงานบทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย

Kazemak (1991) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน

Woodcock (1994) ความสมดุลในบทบาท (Balanced Roles) คือ การทำงานเป็นทีมต้องมีการผสมผสานทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล และใช้ความแตกต่างในการดำเนินงานตามบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ หมายถึง การจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน และจัดทำรายงานการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล

7. ความไว้วางใจ นักการศึกษาได้ให้ความหมาย/แนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551) การทำงานเป็นทีมจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน ทำให้ต้องหาวิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกันโดยสร้างความไว้วางใจ สมาชิกต้องไม่ดูถูกซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก และเห็นคุณค่าของกันและกัน หากมีปัญหาหรืออุปสรรคก็พร้อมจะช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น

Morgan และ Hunt (1994) ได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจสามารถประเมินได้จาก ความเชื่อมั่นของสมาชิกหรือผู้ที่ได้รับการบริการแต่ละรายจะได้รับความเชื่อมั่นจากสมาชิกที่

แตกต่างกัน และจะเกิดการประเมินได้เมื่อสมาชิกลูกค้าได้รับการบริการ แล้วจะมีการเปรียบเทียบกับกฎหรือกติกาที่กำหนดไว้

Dyer (1995) ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องมีความเชื่อถือไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีม

Sirdeshmukh, Singh และ Sabol (2002) ได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจจะมุ่งที่ความไว้วางใจที่เกี่ยวข้องกับตัวองค์กรและพนักงานของผู้ให้บริการ ผู้ที่รับบริการจะประเมินระดับการรับรู้เกี่ยวกับความซื่อสัตย์ จริงใจและสมรรถนะขององค์กรกับสมาชิกหรือพนักงานของผู้ให้บริการ

Bourdeau (2005) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของความไว้วางใจจะเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้ให้บริการที่จะสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า การเป็นที่พึ่งพาอาศัยได้ ความซื่อสัตย์จริงใจ ความมีสมรรถนะในการให้บริการ การให้บริการอย่างตรงไปตรงมา และเป็นประโยชน์ รวมทั้งความสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคตได้

สรุปได้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึง การที่สมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจ มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำและกล้าตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในทีมให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

กรมการศึกษานอกโรงเรียน (2544) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรู้รับผิดชอบต่องาน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีผลทำให้องค์กรพัฒนาเจริญก้าวหน้าขึ้น

สมาน รังสียกฤษฎ์ (2544) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้

ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทักษะที่ดี และวิธีในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

สุขสันต์ สุวรรณเจริญ (2545) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หรือการอบรมนั้น หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ และความคิดริเริ่มในการทำงานให้กับบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของงานที่ตนปฏิบัติอยู่และเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งของบุคลากรเองเป็นสำคัญ

สมหมาย มัณยานนท์ (2546) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมชาย โอนอ่อน (2547) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการตามกระบวนการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ทักษะ และพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผลทำให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สุวัฒน์ นิลวงษ์ (2547) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การให้ความรู้ การศึกษา ฝึกอบรม ตลอดจนกิจกรรมส่งเสริมความรู้ ความสามารถ ทักษะแก่บุคคล ทั้งมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาศักยภาพของคนในหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ ๆ อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้นในทุกด้าน นอกจากนี้การพัฒนาศักยภาพยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีมีประสิทธิภาพ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาและสังคม

กิริติ ยศยิ่งยง (2548) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้น โดยองค์กรเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากรในระยะเวลาที่จำกัด ผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนากระบวนการพัฒนาอาชีพ และกระบวนการพัฒนาองค์กร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อองค์กร ลูกค้ายุติการ และประชาชน/สังคม

Castetter (1996) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การที่องค์กรส่งเสริมความรู้ความสามารถให้บุคลากรด้วยกิจกรรมที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง เป็นผลทำให้บุคคลเกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในวิชาชีพ ทำให้บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงาน

มีความรับผิดชอบต่อนานที่ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ใช้เทคนิคและวิธีการทำงานได้เหมาะสม
ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม

2. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ยิวดี ศรีธรรมรัฐ (2541) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคลในยุคโลกาภิวัตน์ ยิ่งความเจริญของวิทยาการต่าง ๆ มีมากมายทั่วโลก บุคลากรจะอยู่นิ่งมิได้ หน่วยงาน องค์กรเองก็ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ และกำหนดเป็นนโยบาย แผนงาน โครงการที่ชัดเจนว่า จะพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับมหภาคและจุลภาคไปในทิศทางใด เพื่อให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าในโลกปัจจุบัน รัฐบาลต้องลงทุนให้งบประมาณในเรื่องนี้มากกว่าในอดีต แทนที่จะไปเน้นเฉพาะในเรื่องโครงสร้าง “Infra-structure” เหมือนในอดีต จะต้องหันมาปรับปรุงคุณภาพของบุคคลควบคู่กับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบราชการ ลดขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน และปรับปรุงระเบียบ วิธีการ กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทำงาน สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น คุณภาพคนควบคู่กับระบบงานที่ดีจะทำให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประหยัดยิ่งขึ้นในอนาคต

วิชชุดา หุ่นวิไล (2542) ให้ความสำคัญว่า การพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญเนื่องจากข้าราชการเป็นตัวจักรสำคัญของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศ และประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการมีผลกระทบโดยตรงต่อความสำคัญ หรือความล้มเหลวในการบริหารราชการและการพัฒนาบ้านเมือง อีกทั้ง ข้าราชการแต่ละคนในแต่ละหน่วยงานต่างก็มีความแตกต่างกันทั้งในแง่ระดับความรู้ ความชำนาญและในแง่ของทัศนคติ นอกจากนั้นสภาพของปัญหาในการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม ฉะนั้นการพัฒนาข้าราชการพลเรือนจึงเป็นเรื่องสำคัญ

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544) ให้ความสำคัญว่า เหตุที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพราะว่าเกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เครื่องมือทันสมัยขึ้น วิธีการปฏิบัติงาน เปลี่ยนไปทัศนคติบุคลากรเปลี่ยนแปลงไป ถ้าไม่มีการพัฒนาบุคคลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงก็จะมีผลต่อการอยู่รอดขององค์กร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลภาครัฐในการสรรหาและการคัดเลือกคนเข้าทำงาน แม้ว่าจะมีวิธีการสอบแข่งขัน หรือเลือกสรรคนที่มีความรู้ดี และมีประสิทธิภาพเพียงใดก็ตาม โดยปกติแล้วผู้ที่สอบผ่านการแข่งขันและการเลือกสรรเข้ามาจะเป็นผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา ซึ่งสิ่งที่ติดตัวมาก็คือความรู้เฉพาะด้านหรือสาขาที่ได้เล่าเรียนมาและการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ไม่มีสถาบันการศึกษาทั่วไปสถาบันใดที่สอนให้ผู้สำเร็จการศึกษารู้จักวิธีการทำงานในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งได้อย่างเต็มที่มีประสิทธิภาพทันทีที่ได้รับ การบรรจุและไม่มีสถาบันการศึกษาโดยทั่วไปสถาบันใดที่จะสอนให้นิสิต นักศึกษารู้จักใช้ชีวิตในสิ่งแวดล้อมของการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะ สิ่งเหล่านี้จึงเป็น

สิ่งที่ผู้เข้ารับการบรรจุเข้าทำงานจะต้องมาเรียนรู้ในองค์การเอง โดยองค์การเป็นผู้ดำเนินการหรือจัดการให้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น การสอนงาน การปฐมนิเทศ การให้ได้รับ การศึกษาหรืออบรม การให้ทดลองฝึกหรือทดลองปฏิบัติงานหรือโดยวิธีอื่น เพื่อให้ผู้ได้รับการบรรจุ หรือผู้ทำงานในองค์การอยู่แล้วได้มีความรู้ความเข้าใจสามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ ซึ่งวิธีการต่าง ๆ นี้ เรียกว่า “การพัฒนาบุคคล” การพัฒนาบุคคล อาจทำได้ 3 วิธีใหญ่ ๆ คือ วิธีการให้ การศึกษา (Education) หรือการฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development)

สมหมาย มัณยานนท์ (2546) ให้ความสำคัญว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้านวิทยาการและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ทางเทคโนโลยีและเพื่อพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า ดังนั้นผู้บริหารควรจะต้องทำการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ในกระบวนการบริหารงานบุคคล เนื่องจากเป็นวิธีการที่จะทำให้บุคลากรได้รับความรู้ ความชำนาญ และทักษะเพิ่มขึ้น สามารถที่จะติดตามวิทยาการและเทคโนโลยีซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ได้ทันเวลา นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังเป็นการส่งเสริมและพัฒนาทัศนคติความเชื่อ ค่านิยม และบุคลิกภาพให้แก่บุคคล ซึ่งนอกจากจะช่วยให้ตนเองก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้ว ยังทำให้องค์กรหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ

3. หลักการและวิธีการพัฒนาบุคลากร

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544) ให้หลักไว้ว่า การพัฒนาบุคคล ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาและเตรียมการก่อนที่จะมีการพัฒนาบุคคลทุกครั้ง เพื่อให้การพัฒนาบุคคลเป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการ และบรรลุวัตถุประสงค์

สุขสันต์ สุวรรณเจริญ (2545) ให้หลักไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรต้องทำอย่างต่อเนื่อง และมีระบบที่ดีในการพัฒนา รวมทั้งจะต้องมีกิจกรรมในการพัฒนาที่หลากหลาย เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรเอง ทั้งนี้เพราะงานต่าง ๆ ของโรงเรียนจะบรรลุผลดีได้ต้องอาศัยบุคลากรที่มีทั้งความรู้และความสามารถที่แท้จริง

วิทยา วิจิตร (2554) กล่าวว่า 70:20:10 Framework เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาต่างจากเดิมที่จะมองว่าการจัดการเรียนคือ การจัดการชั้นเรียน วิชาเรียน และหลักสูตร โดยแนวคิดนี้แบ่งวิธีเรียนรู้เป็น 3 ส่วน คือ 1) เรียนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2) เรียนจากการแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ และ 3) เรียนจากหลักสูตรที่เป็นระบบ แล้วนำทั้ง 3 ส่วนมาผสมผสานกัน โดยให้นำหนักเป็น 70:20:10 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามสิ่งนี้ 70:20:10 Framework ที่นำเสนอนี้เป็นแค่แนวทางการปรับสัดส่วนต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเป็น 70:20:10 เสมอไป ขึ้นอยู่กับปัจจัย

หลายประการ เช่น 1) เนื้อหาในการเรียนรู้ แต่ละเนื้อหาต้องการสัดส่วนที่ไม่เหมือนกัน เช่น การเรียน วิชาคณิตศาสตร์อาจจะต้องให้น้ำหนักกับการเรียนหลักสูตรเป็นระบบมากขึ้น แต่การเรียนชีจรรย์าน ก็ต้องให้น้ำหนักการลงมือปฏิบัติมากขึ้น 2) ประสบการณ์เดิมของผู้เรียน พวกมือใหม่ ๆ จะต้องการเรียนจากหลักสูตร ขณะที่ผู้ชำนาญแล้วอาจจะต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากกว่า

วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธีได้แก่ การฝึกอบรม การประชุมเชิงวิชาการ การอนุญาตให้ศึกษาต่อ ฯลฯ แต่วิธีการที่นิยมกันมากที่สุดคือ การฝึกอบรม เพราะองค์กรสามารถ กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม เป้าหมายและการประเมินผลการอบรมได้อย่างเป็นระบบ โดยมี ขั้นตอนดังนี้ (ธัญญา ผลอนันต์, 2546)

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

2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม (Training Objectives) โดยทั่วไปเป็นการ กำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

3. กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัด เพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จของการฝึกอบรม (Plan Training Evaluation)

4. สร้างหลักสูตรฝึกอบรม (Develop Training Program) โดยการกำหนด เนื้อหา สารระ วิธีการ สถานที่ฝึก ช่วงเวลา วิทยากรที่ใช้ในแต่ละหลักสูตร

4.1 ดำเนินการฝึกอบรม (Conduct Training)

3 4.2 ประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluate Training)

4.3 ติดตามการฝึกอบรมด้วยการทบทวน และปรับปรุงการฝึกอบรมเพื่อนำผล ที่ได้ไปใช้ในการฝึกอบรมครั้งต่อไป

Lombardo และ Eichinger (1996) กล่าวว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 เป็นสูตรที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยของ Morgan McCall และคณะจากสถาบัน Center for Creative Leadership (CCL) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในภายหลัง 2 ในคณะทำงานนั้น คือ Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ได้ตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังกล่าว เรื่อง The Career Architect Development Planner จนกลายเป็นสูตรที่โด่งดัง และ มักถูกนำมาอ้างถึงว่าการที่คนเราจะพัฒนาศักยภาพได้จริง ๆ นั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญ ที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดำเนินการตามอัตราส่วน 70:20:10 ซึ่งสูตรนี้มองว่าการที่ปัจเจกบุคคลจะสามารถ พัฒนาตนเองได้จากกิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วนด้วยกัน โดยมีสัดส่วนดังนี้

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

2. ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดตนเองจากการค้นคว้า (Exposure) ของการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสอนแนะ การทำงานร่วมกับเครือข่ายหรือการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ

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

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

Santhosh (2013) โมเดล 70:20:10 หรือกรอบในการเรียนรู้และพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะสัญญาเช่นเดียวกับการล่อลวง หลายองค์กรที่เจริญรุ่งเรืองในวันนี้ประสบความสำเร็จในการใช้โมเดล 70:20:10 ทดสอบและดำเนินการพัฒนาศักยภาพในสถานที่ทำงานของพวกเขา โดยองค์กรที่ได้นำวิธีการจากหลักการพัฒนาศักยภาพโมเดล 70:20:10 เช่น SAP, HP, GAP, Sony Ericsson, Home Depot, Dell, Oracle, BAT Bank, BT, ANZ Bank, L'Oréal, Goldman Sachs เป็นต้น

จากการศึกษาหลักการพัฒนาศักยภาพจากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยยึดกรอบการพัฒนาศักยภาพตามกรอบ 70:20:10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ ส่วน 20% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ และอีก 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม

4. กระบวนการพัฒนาศักยภาพ

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542) ให้แนวคิดที่ กระบวนการพัฒนาศักยภาพจะมีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผลนั้น จะต้องดำเนินการอย่างมีแบบเป็นกระบวนการ และมีขั้นตอน กระบวนการพัฒนาศักยภาพควรมีขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน
- ขั้นที่ 2 จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ
- ขั้นที่ 3 กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา
- ขั้นที่ 4 เตรียมแผนการพัฒนาศักยภาพทั้งหมด

ขั้นที่ 5 ดำเนินโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร

ขั้นที่ 6 ประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร

จะเห็นได้ว่า ในการพัฒนาบุคลากรนั้น มีวิธีการพัฒนาด้วยรูปแบบต่าง ๆ กัน องค์กร หรือหน่วยงานสามารถเลือกกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรตามความเหมาะสม ตามวาระ และโอกาส และจุดประสงค์ของการพัฒนา ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมที่บุคลากรสามารถทำได้ผลสำเร็จ ตามลำพัง และองค์การจัดให้เป็นหมู่คณะ

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ให้แนวคิดว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรฝ่ายบริหาร มี 4 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินปัญหา

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบและประเมินการบริหาร

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 4 การจำแนกความต้องการแทนที่

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) ให้แนวคิดว่า กระบวนการจัดการโดยมี วัตถุประสงค์ ประกอบด้วยขั้นตอนที่เป็นวัฏจักร 4 ขั้นตอน และสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดเป้าหมาย

ขั้นที่ 2 การวางแผนปฏิบัติ

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติตามแผน

ขั้นที่ 4 การสำรวจการทำงาน

ณนพพล เสนาะดนตรี (2542) ให้แนวคิดว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นตอนของการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ

2. ขั้นปฏิบัติ เป็นขั้นตอนปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

3. ขั้นประเมินผล

วิชชุดา ทุ่งวิไล (2542) ให้แนวคิดว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรต้องคำนึงถึงนโยบายของหน่วยงาน ลักษณะของงานปัญหาทั้งของหน่วยงานและของผู้ปฏิบัติงานและควรดำเนินการ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาความจำเป็นของการพัฒนาบุคคล

2. การกำหนดวัตถุประสงค์

3. การเลือกวิธีการ

4. การกำหนดโครงการ

5. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามโครงการที่กำหนด

6. การประเมินผลและติดตามผล

สมเด็จพระสังฆราช (2543) ให้แนวคิดว่าการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพนั้น กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงาน เพราะกระบวนการ คือ แนวทางดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีขั้นตอนวางไว้เป็นลำดับตั้งแต่ต้นจนแล้วเสร็จตามจุดประสงค์ ให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวัง ซึ่งสามารถนำกระบวนการบริหารมาใช้ได้ในการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการนักการศึกษาที่มีอยู่มากมาย เช่น วงจรเดมมิง (Deming Cycle) เป็นกระบวนการมี 4 ขั้นตอน คือ

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

ขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอนนี้จะต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันไป เพื่อให้งานเสร็จอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2544) ได้กล่าวถึงการพัฒนาข้าราชการครู สายงานการสอนตามนโยบายการพัฒนาข้าราชการครูของกระทรวงศึกษาธิการว่า ให้ใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีประกอบกันตามความเหมาะสม ดังต่อไปนี้

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

สมพงษ์ เกษมศิลป์ (2550) กล่าวถึงขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะของงาน (Examining Each Needs) โดยการพิจารณาเปรียบเทียบถึงความต้องการและความจำเป็นอันเร่งด่วน
2. วางโครงการในการพัฒนาบุคลากร (Design Training Program) คือ การจัดวางโครงการ หรือแผนงานสำหรับการพัฒนาบุคลากร
3. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ (Propose Program to Top Management) ทั้งนี้ เพื่อให้มีการประสานงานและงานพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย โดยไม่หยุดยั้ง
4. จัดวางระเบียบในการดำเนินการ (Issue Regulation on Training) คือ จัดวางระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

5. การประเมินผล (Evaluation) คือ การวัดเพื่อตรวจสอบว่าการพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นนั้นตรงจุดประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

6. การติดตามผล (Follow Up) การติดตามผลเป็นลำดับขั้นมีความสำคัญมาก เพราะจะต้องติดตามดูว่าข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ที่เข้ารับการพัฒนาแล้วปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นหรือไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

สรุป การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการให้บุคลากรดังกล่าวมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยมีขั้นตอนสำคัญ คือ ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผนการจัดการพัฒนาการดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา ซึ่งแต่ละขั้นตอนยังมีกิจกรรมปลีกย่อยอีกเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

วิชชุดา หุ่นวิไล (2542) ให้ความหมายว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงาน เช่น ปัญหาการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายผิดพลาด ข้าราชการขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ขาดความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย กฎระเบียบใหม่ ๆ หรือไม่มีความรู้ความชำนาญในการใช้เครื่องมือสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องรวบรวมปัญหาเพื่อหาทางแก้ไขด้วยการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร

ณนพพล เสนาจนตรี (2542) ให้ความหมายว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การหาความต้องการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคลต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพราะหากองค์กรใดมีทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพก็นับว่าองค์กรมีทรัพยากรบุคคลอันมีค่าที่จะนำความสำเร็จก้าวหน้ามาสู่องค์กรนั้น ๆ

ชาติรี บวรเวสสะ (2542) ให้ความหมายว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การหาความต้องการของหน่วยงานที่จะเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อผลงานขององค์กรหรือสถาบันของตน และเพื่อสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน อันถือได้ว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ทุกคน

สุชาญ โกลสิน (2545) ให้ความหมายว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การหาความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาตนเอง เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ การปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ปัจจุบันจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดยควรพัฒนาตนเองในด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ ความสามารถและความคิดหรือเจตคติ

จกวรรณ พิสิฐพันธ์ (2551) กล่าวว่า คนหรือบุคลากร เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของหน่วยงาน หน่วยงานที่มีบุคลากรที่ดีมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงก็จะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมาก ฉะนั้น การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนหรือบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของหน่วยงานก็จัดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ซึ่งมีประโยชน์หลายประการ อันเนื่องมาจากการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ประการแรก หน่วยงานมิได้หยุดอยู่กับที่ แต่จะมีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในการบริหารหน่วยงานเหล่านั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนพฤติกรรมให้เปลี่ยนแปลงไป โดยสอดคล้องกับการพัฒนาของหน่วยงานและสภาพแวดล้อมภายนอก เพราะหากไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้ง และปัญหาด้านประสิทธิภาพของบุคลากรอันจะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารหน่วยงานในอนาคต

ประการที่สอง การพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน จะช่วยเพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับความจำเป็นและเป้าหมายของหน่วยงาน อีกทั้งยังเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับภาระหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ที่อาจเพิ่มขึ้น หรืออาจเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ประการที่สาม การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับตัวบุคคลและที่เกี่ยวกับหน่วยงานโดยตรงที่กำลังเกิดขึ้น รวมทั้งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ปัญหาการนำเครื่องใช้สำนักงานเข้ามาใช้ในหน่วยงาน ได้มีการวิเคราะห์ไว้ล่วงหน้าจะสามารถวางแผนฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรที่มีอยู่ไปศึกษาวิธีการทำงานกับเครื่องใช้สำนักงานเหล่านั้นเสียก่อน เมื่อนำเครื่องใช้สำนักงาน เข้ามาใช้ก็จะมีบุคลากรพร้อมที่จะทำงานได้ แต่หากมิได้มีการเตรียมพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้าเช่นนี้ก็อาจประสบปัญหาขาดบุคลากรทำให้ไม่อาจใช้ประโยชน์จากเครื่องใช้สำนักงานได้ทันที

ประการที่สี่ การเตรียมบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้พร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ งานในระดับสูงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารกำลังคน ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะเป็นมาตรการสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานมีบุคลากรที่เตรียมพร้อมสำหรับตำแหน่งในระดับสูง ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน และการคงอยู่ของหน่วยงานในการรับภาระงานที่สำคัญ ๆ ในอนาคต

ประการที่ห้า การเสริมสร้างคุณภาพ และประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากการพัฒนาบุคลากรทำให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อหน่วยงานรวมทั้งช่วยให้บุคลากรเชื่อมั่นในประสิทธิภาพและความมั่นคงของหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้ปฏิบัติงานกับหน่วยงานต่อไป การพัฒนาบุคลากรส่งผลดีทั้งผู้เข้ารับการพัฒนา และหน่วยงาน

โดยทำให้ผู้รับการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น ความผิดพลาดลดน้อยลง ทั้งนี้อาจรวมถึง การทุ่มเทเอาใจใส่ต่องานที่ทำมากขึ้น ทำให้ผลงานที่ได้รับมีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นผลสืบเนื่องไปถึง หน่วยงานที่ผู้เข้ารับการพัฒนาสังกัดอยู่และหน่วยงานโดยภาพรวม ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพจึงเป็น หนทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาหน่วยงานให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้อย่างเต็มที่

สรุปได้ว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การสำรวจหา ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองของบุคลากร ด้วยการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็น ระบบ ให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในนโยบาย และกฎระเบียบใหม่ ๆ มีความรู้ความชำนาญ ในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของ ผู้ปฏิบัติ ทำให้มีความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

6. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาศักยภาพ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) ให้ความหมายว่า การติดตามและประเมินผล การฝึกอบรม หมายถึง การประเมินค่าความสำเร็จของการฝึกอบรมว่าได้สมดังความมุ่งหมายที่วางไว้ หรือไม่ การประเมินผลที่สำคัญคือ ผู้เข้าฝึกอบรมได้ความรู้ ได้เนื้อหาวิชา ได้แนวทางในการ ปฏิบัติงาน ได้ขวัญและกำลังใจ รวมทั้งเจตคติที่ดีขึ้นกับหน่วยงานหรือไม่

สุภาพร พิศาลบุตร (2542) ให้ความหมายว่า การประเมินผล หมายถึง การวิเคราะห์ ตรวจสอบความก้าวหน้า และความสัมฤทธิ์ผลของโครงการหรือแผนงานว่ามีมากน้อยเพียงใด สำหรับให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้เป็นสารสนเทศประกอบการพิจารณาตัดสินใจที่จะดำเนินโครงการ หรือแผนงานนั้นต่อไปได้ การประเมินผลนับเป็นกระบวนการที่บ่งชี้ถึงคุณค่าของโครงการหรือ แผนงานหลังจากที่ได้ดำเนินการไปแล้ว กล่าวคือ ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบว่า โครงการหรือแผนงาน เมื่อดำเนินการไปแล้วได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

สมชาย โอนอ่อน (2547) ให้ความหมายว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการอย่าง มีระบบในการตัดสินคุณค่าของการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการติดตาม ความสำเร็จของการพัฒนา ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค เพื่อนำมาวิเคราะห์หาทางแก้ไขและวางแผน พัฒนาศักยภาพในโอกาสต่อไป

สุวิวัฒน์ นิลวงษ์ (2547) ให้ความหมายว่า การประเมินผล หมายถึง ขั้นตอนสุดท้าย สำคัญยิ่งในการที่จะทำให้ทราบว่าผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการมากน้อย เพียงใด ทำได้ตามที่ต้องการหรือไม่ การดำเนินงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน (2548) ให้ความหมายว่า การประเมินผล หมายถึง การวิเคราะห์ตรวจสอบอย่างละเอียด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาความสำเร็จตาม

วัตถุประสงค์ รวมถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลกระทบ ทั้งนี้การประเมินต้องใช้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้ ผลการประเมินต้องเป็นประโยชน์ สามารถนำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การติดตามและประเมินผลระหว่าง หรือหลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากรใหม่ ๆ และหลังจากบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนากลับไปปฏิบัติงานแล้วระยะหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด มีการออกแบบประเมินผลอย่างเหมาะสม มีการวิเคราะห์ตรวจสอบความก้าวหน้า และความสัมฤทธิ์ผลของโครงการ มีการรายงานผลได้ข้อมูลที่ครอบคลุมในสิ่งที่ต้องการและทันสมัย นำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและการวางแผนพัฒนาบุคลากร ในครั้งต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม

1. ความหมายของโปรแกรม

สุวิมล ว่องวานิช (2544) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

อุ้นตา นพคุณ (2548) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่า โปรแกรมคืองานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนานในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องมีการพัฒนาประเมินผลเพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพของครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีทางแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ชาวเหลือง (2554) ได้ให้ความหมายว่า โปรแกรม หมายถึง แผนหรือกิจกรรมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่วางไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาที่สร้างขึ้น โดยการประยุกต์จากองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโปรแกรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

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

Barr และ Keating (1985) กล่าวว่า โปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลโดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

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

Chen (1990) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมว่า เป็นการกำหนดถึงสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์ ผลกระทบสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และเงื่อนไขที่จะทำให้เป้าหมายหรือผลกระทบเหล่านี้เกิดขึ้นได้ ทฤษฎีโปรแกรมประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่ระบุถึงโครงสร้างของโปรแกรมที่ควรจะเป็น ประกอบด้วย การจัดการกระทำ (Treatments) ผลลัพธ์ (Outcomes) และกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation Processes) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าของโปรแกรม ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Normative Theory” ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ระบุถึงกลไกเชิงสาเหตุที่เชื่อมต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกระทำของโปรแกรม กระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ และผลลัพธ์ ส่วนนี้จะถูกเรียกว่า “Causative Theory” โดยที่ Normative Theory จะให้การชี้แนะเกี่ยวกับเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่จะต้องตรวจสอบหรือติดตาม และการออกแบบ และการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการกระทำ ส่วน Causative Theory จะระบุถึงประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานของโปรแกรมภายใต้สภาพการณ์ที่กำหนด และผลที่จะเกิดขึ้นจากโปรแกรม

Rogers (2000) ได้ให้ความหมายของ ทฤษฎีโปรแกรม เป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

สรุปได้ว่า โปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนในการพัฒนาที่ออกแบบมาจากการนำเอาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี

ที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร

2. องค์ประกอบของโปรแกรม

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

จํารง บัวศรี (2542) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของโปรแกรม แบ่งออกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ 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)

หรรษา สุขกาล (2543) ได้สรุปองค์ประกอบของการพัฒนาโปรแกรม (Elements of Program Development) ว่ามี 3 องค์ประกอบ คือ บริบท (Context) เป้าหมาย (Goal) และแผนหรือวิธีปฏิบัติ (Plan or Method) องค์ประกอบทั้งสามต้องมีความเหมาะสมพอดี เพื่อให้เกิดความสำเร็จ

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

ไท คำล้าน (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาผลการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมพบว่า โปรแกรมฝึกอบรมมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นผลเนื่องจากส่วนประกอบของโปรแกรม ได้แก่ จุดมุ่งหมาย กิจกรรม วิธีการ อบรม เนื้อหาสาระ รวมทั้งวิธีการประเมินผล ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดที่เกิดจากสภาพปัญหาและความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา และปรับปรุงเนื้อหาและกิจกรรม

ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ และนโยบายเร่งด่วนของหน่วยงานต้นสังกัด และสอดคล้องกับแนวทางในการประเมินคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

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

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานเมืองค้ประกอบสำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ โครงสร้าง การวัดและประเมินผลโปรแกรม

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรมที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับ การจัดการศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของโปรแกรม เนื้อหาสาระ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผล

เอกจิตตรา ใหญ่สว่าง (2554) ได้พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของตัวแทนประกันวินาศภัย เมืองค้ประกอบโปรแกรม 9 ด้าน ได้แก่ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตรและเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน กิจกรรมการเรียนรู้ แหล่งความรู้ สภาพแวดล้อม และการวัดและประเมินผล

Niedermeyer (1992) ได้กล่าวว่า การพัฒนาโปรแกรมควรมีองค์ประกอบ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. จุดประสงค์การเรียนรู้มีความชัดเจน ครอบคลุมด้านความรู้ ความตระหนัก และพฤติกรรมมารับผิดชอบ
2. จุดประสงค์การเรียนรู้ที่อยู่ในแผนการสอนของโปรแกรม ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่กำหนดในโปรแกรม
3. แผนการจัดการเรียนการสอนตรงตามจุดประสงค์ของโปรแกรม
4. จัดวัสดุ/อุปกรณ์ สื่อการสอนต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับจุดประสงค์การเรียนรู้ และมีความน่าสนใจ
5. รายละเอียดของเนื้อหา
6. มีแบบประเมินผล หรือเครื่องมือที่ใช้วัดกระบวนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ หรือการปฏิบัติของนักเรียนตามวัตถุประสงค์
7. วัตถุประสงค์ สื่อการสอน กิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผลของโปรแกรมมีความสอดคล้องกับเนื้อหา

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของโปรแกรม	สุวัฒน์ จตุสุวรรณ์ (2554)	เอกจิตตรา ใหญ่สว่าง (2554)	ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553)	ปริญญา มีสุข (2552)	ไท คำถ่าน (2551)	สุมิตรา พงศธร (2550)	หรรษา สุขกาล (2543)	ธำรง บัวศรี (2542)	เจนจิรา คงสุข (2540)	Kanaya และ McMillan (2005)	Niedermeyer (1992)	ความถี่
11. เอกสารที่ใช้				✓								1
12. การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม	✓	✓		✓		✓		✓			✓	6
13. สื่อ		✓						✓		✓		3
14. การประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓		7

จากตาราง 2 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนำมาสังเคราะห์ โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศพบว่า มีองค์ประกอบของโปรแกรมจำนวน 5 องค์ประกอบ แต่การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่สูงในที่นี้ใช้ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ได้แก่ องค์ประกอบ 1) ความมุ่งหมายของโปรแกรม 2) หลักการของโปรแกรม 3) โครงสร้าง ขอบข่าย เนื้อหา 4) วิธีดำเนินการหรือวิธีพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล ส่วนองค์ประกอบที่เหลือผู้วิจัยได้ผนวกแนวคิดที่มีความคล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน ได้องค์ประกอบหลัก ๆ อยู่ 5 องค์ประกอบ โดยมีการผนวกองค์ประกอบเข้าด้วยกัน คือ รูปแบบ โครงสร้าง ผนวกเข้ากับเนื้อหา วิธีการดำเนินการหรือวิธีปฏิบัติ ผนวกเข้ากับการจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม

3. การพัฒนาโปรแกรม (Program Development)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวินิจฉัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม
การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม การทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง

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)

Bar และ Keating (1990) กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) โดยเสนอรูปแบบ 5 ขั้น เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-Step Model for Program Development) คือ

1. ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)
 - 1.1 ประเมินความต้องการ
 - 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถานศึกษา
 - 1.3 ประเมินทรัพยากร เช่น บุคลากรเงินทรัพยากรทางกายภาพ
2. ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)
 - 2.1 การพัฒนาทีมวางแผน
 - 2.2 การกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และการประเมินผล
 - 2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
 - 2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
 - 2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
 - 2.6 กำหนดเวลาที่ใช้นสิ้นสุดโปรแกรม
3. ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)
 - 3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
 - 3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
 - 3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

4. ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-Assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

5. ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไปหรือยุติโปรแกรมหรือดัดแปลงปรับปรุง

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาการศึกษานอกระบบโรงเรียนไว้ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน

1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจปรัชญาและเป้าหมาย

1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้านบทบาทและความสัมพันธ์

1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการองค์การทางด้าน การอำนวยการ การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผล และการตรวจสอบได้

1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิดสำหรับการวางแผนโปรแกรม

1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับความต่อเนื่องของการปรับปรุงองค์การต่อไป

1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ

1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ

1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย

1.2.3 การร่วมกันระบุประเมินและวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่กลุ่มเป้าหมาย

2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย

2.1 การออกแบบโปรแกรม

2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค

2.1.2 การแปลงความต้องการระดับให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค

2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้

2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาระดับมหภาคของโปรแกรม

2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

3. การประเมินผลและการตรวจสอบ

3.1 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

3.2 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

3.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรม

การเปลี่ยนแปลงองค์การและสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณชนองค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุน องค์การวิชาชีพและรัฐบาล

Houle (1996) ได้นำเสนอการวางโปรแกรม การพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและระบุกิจกรรมที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจทางด้านกระบวนการที่จะนำมาใช้

ขั้นที่ 3 การระบุวัตถุประสงค์และการปรับให้เหมาะสม

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

ขั้นที่ 5 รูปแบบที่ใช้มีความเหมาะสมกับแบบแผนของชีวิตใหญ่กว่าทั้งด้าน การแนะนำผู้เรียน รูปแบบของการดำเนินชีวิตของผู้เรียน งบประมาณ การเงินที่สนับสนุน และการตีความหมาย

ขั้นที่ 6 นำแผนไปสู่ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ

ขั้นที่ 7 การวัดผลลัพธ์และการประเมินประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาตาม กระบวนการของโปรแกรม

Stern (1997) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาโปรแกรม (Program Development Model) ประกอบด้วย

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

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 ตารางเวลาและ

ความต้องการทางด้านเจ้าหน้าที่

ขั้นที่ 7 การออกแบบแผนการสอน

ขั้นที่ 8 การประสานงานผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 9 การศึกษาคุณค่าของโปรแกรม

4. การประเมินผลโปรแกรม

ในการดำเนินการพัฒนาโปรแกรมสิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นและเป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาโปรแกรม คือ การประเมินผลของการพัฒนาโปรแกรมหลังการนำโปรแกรมไปใช้ ซึ่งมีวิธีการประเมินโปรแกรม ดังนี้

เรวัตี ทรงเที่ยง (2548) ได้แบ่งการประเมินโปรแกรมออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การประเมินคุณค่าของโปรแกรม โดยทำการประเมิน

1.1 คุณภาพของโปรแกรม (Quality) ว่ามีคุณภาพหรือไม่ เนื้อหาสาระ กิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของผู้สอนเป็นอย่างไร ความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นอย่างไร

1.2 ประเมินความเหมาะสม (Suitability) คือ โปรแกรมสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เข้าร่วมและขององค์กรหรือไม่ และมีระดับความยากง่ายอย่างไร

1.3 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ โปรแกรมประสบความสำเร็จในเรื่องอะไร และบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร

1.4 ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ผลของโปรแกรมนั้นเหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์กรและผู้เข้าร่วมโปรแกรมลงทุนให้หรือไม่

1.5 ความสำคัญ (Importance) คือ โปรแกรมมีคุณค่าสำหรับผู้เข้าร่วมโปรแกรมและต่อองค์กรหรือไม่

2. ประเมินผลการใช้โปรแกรม โดยที่จะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโปรแกรม เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่า โปรแกรมนี้สามารถส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพ ในการทำงานให้เพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยจะประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละกิจกรรมและการเปลี่ยนแปลง ของ การพัฒนา

ไท คำล้าน (2551) ได้พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทาง สิ่งแวดล้อมศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีการนำประเด็นสำคัญในการอภิปรายผล ดังนี้

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

ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์ (2553) ได้วัดและประเมินผลโปรแกรมพัฒนาพัฒนาครู ผู้นำการจัดการเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการดังนี้

1. การวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นครูผู้นำ การจัดการเรียนรู้ตาม แนวทางปฏิรูปการศึกษา ดำเนินการทั้งก่อนและหลังการใช้โปรแกรม โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นแบบปรนัย
2. การวัดเจตคติต่อการเป็นครูผู้นำ การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูป การศึกษาดำเนินการทั้งก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรม โดยใช้แบบวัดเจตคติต่อการเป็น ครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การวัดทักษะการเป็นครูผู้นำ การจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูป การศึกษาดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมระหว่างการพัฒนาตามโปรแกรมและหลังการพัฒนา ตามโปรแกรม โดยใช้แบบประเมินทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูป การศึกษาขั้นพื้นฐานและแบบประเมินตนเองในการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูป การศึกษาขั้นพื้นฐาน

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

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จัดตั้งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 37 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และมาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของสภาการศึกษาเมื่อคราวประชุม ครั้งที่ 2/2553 วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 จึงกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 18 สิงหาคม 2553 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 127 ตอนพิเศษ 98 ง ราชกิจจานุเบกษา 18 สิงหาคม 2553 และมีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ประกาศ ณ วันที่ 22 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็น 8 กลุ่ม 1 หน่วย ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มนโยบายและแผน
3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
5. กลุ่มบริหารงานบุคคล
6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
9. หน่วยตรวจสอบภายใน

ต่อมาเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2561 ได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 เพิ่มเติม โดยกำหนดให้มีกลุ่มกฎหมายและคดีเพิ่มขึ้น ทำให้การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ออกเป็น 9 กลุ่ม 1 หน่วย

1. บริบทพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีที่ตั้งอยู่ในพื้นที่โรงเรียนมหาวิทยาลัย ถนนเลียบเมืองมหาสารคาม-ร้อยเอ็ด ตำบลเวียง อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่รับผิดชอบให้บริการครอบคลุม 13 อำเภอ ได้แก่ เมืองมหาสารคาม แกด้า โกสุมพิสัย กันทรวิชัย เชียงยืน บรบือ นาเชือก พยัคฆภูมิพิสัย วาปีปทุม นาคุณ ยางสีสุราช กุดรัง และชื่นชม มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับจังหวัดขอนแก่นและจังหวัดกาฬสินธุ์
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับจังหวัดกาฬสินธุ์และจังหวัดร้อยเอ็ด
ทิศใต้	ติดต่อกับจังหวัดสุรินทร์และจังหวัดบุรีรัมย์
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับจังหวัดบุรีรัมย์และจังหวัดขอนแก่น

2. ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

2.1 ข้อมูลโรงเรียน จำแนกตามขนาด (ข้อมูล 10 ก.ค. 63)

ตาราง 3 แสดงข้อมูลโรงเรียน จำแนกตามขนาด

ขนาดโรงเรียน	ปีการศึกษา		
	2561	2562	2563
ขนาดเล็ก (1-499 คน)	21	21	21
ขนาดกลาง (500-1,499 คน)	6	6	5
ขนาดใหญ่ (1,500-2,499 คน)	4	4	5
ขนาดใหญ่พิเศษ (2,500 คนขึ้นไป)	4	4	4
รวม	35	35	35

2.2 ข้อมูลนักเรียน จำแนกตามชั้นเรียน (ข้อมูล 10 ก.ค. 63)

ตาราง 4 แสดงข้อมูลนักเรียน จำแนกตามชั้นเรียน

ระดับชั้น	ปีการศึกษา			
	2560	2561	2562	2563
มัธยมศึกษาปีที่ 1	6,068	5,836	5,823	5,902
มัธยมศึกษาปีที่ 2	5,855	5,948	5,716	5,738
มัธยมศึกษาปีที่ 3	5,850	5,713	5,813	5,542
มัธยมศึกษาปีที่ 4	4,996	4,761	4,713	5,134
มัธยมศึกษาปีที่ 5	4,927	4,633	4,470	4,520
มัธยมศึกษาปีที่ 6	4,759	4,739	4,417	4,342
ปวช.1	42	40	36	13
ปวช.2	73	43	40	39
ปวช.3	48	65	42	46
รวม	32,618	31,778	31,070	31,276

2.3 ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา (ข้อมูล 10 ก.ค. 63)

ตาราง 5 แสดงข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา

ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา(ตาม จ 18)	ปีการศึกษา			
	2560	2561	2562	2563
ผู้อำนวยการโรงเรียน	35	34	34	35
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	41	35	27	27
ครู	1,838	1,767	1,737	1,583
ครูมาช่วยราชการ (ต่างเขต)	3	7	3	2
ครูไปช่วยราชการ (ต่างเขต)	7	6	4	4
พนักงานราชการ (ครูผู้สอน)	69	69	74	58
ลูกจ้างประจำ	64	57	57	43
รวม	2,057	1,975	1,936	2,062

ตาราง 6 แสดงข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สับสนุน)

ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา (สับสนุน)	ปีการศึกษา			
	2560	2561	2562	2563
ลูกจ้างชั่วคราว (ธุรการ)	27	27	35	28
ลูกจ้างชั่วคราว (นักการภารโรง)	37	37	37	23
รวม	64	64	72	51

2.4 จำนวนข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ข้อมูล 10 มิ.ย. 62)

ตาราง 7 แสดงข้อมูลจำนวนข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ปีการศึกษา			
	2560	2561	2562	2563
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	-	1	1	-
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3	2	2	2
ศึกษานิเทศก์	9	12	11	15
บุคลากรทางการศึกษา 38 ค (2)	35	28	28	32
ลูกจ้างประจำ	1	1	1	1
ลูกจ้างชั่วคราว	15	16	17	15
รวม	63	60	60	62

3. การบริหารและการกระจายอำนาจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาได้กระจายอำนาจในการจัดการด้านการศึกษา โดยแบ่งพื้นที่รับผิดชอบออกเป็นสหวิทยาเขต 7 สหวิทยาเขต ดังนี้

สหวิทยาเขต ที่ 1 สหวิทยาเขตเจริญราชเดช

1. โรงเรียนสารคามพิทยาคม
2. โรงเรียนมหาชัยพิทยาคาร
3. โรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์
4. โรงเรียนกุตุรงค์ประชาสรรค์

5. โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สหวิทยาเขต ที่ 2 สหวิทยาเขตตักศิลา

1. โรงเรียนผดุงนารี
2. โรงเรียนแกดำวิทยาคาร
3. โรงเรียนมิตรภาพ
4. โรงเรียนยางวิทยาคม
5. โรงเรียนหนองม่วงวิทยาคาร

สหวิทยาเขต ที่ 3 สหวิทยาเขตบรบือ

1. โรงเรียนบรบือวิทยาคาร
2. โรงเรียนบรบือ
3. โรงเรียนโนนแดงวิทยาคม
4. โรงเรียนเหล่ายาววิทยาคาร
5. โรงเรียนโนนราษีวิทยา

สหวิทยาเขต ที่ 4 สหวิทยาเขตพุทธมณฑลเทพประทุม

1. โรงเรียนวาปีปทุม
2. โรงเรียนนาคุณประชาสรรค์
3. โรงเรียนประชาพัฒนา
4. โรงเรียนดงบังพิสัยนวการนุสรณ์
5. โรงเรียนดงใหญ่วิทยาคม รัชมิ่งคลาภิเษก

สหวิทยาเขต ที่ 5 สหวิทยาเขตสารคามใต้

1. โรงเรียนนาภูพิทยาคม
2. โรงเรียนนาเชือกพิทยาสรรค์
3. โรงเรียนปอพานพิทยาคม รัชมิ่งคลาภิเษก
4. โรงเรียนมัธยมยางสีสุราช
5. โรงเรียนพยัคฆภูมิวิทยาคาร

สหวิทยาเขต ที่ 6 สหวิทยาเขตเสด็จอีสาน

1. โรงเรียนโกสุมพิทยาสรรค์
2. โรงเรียนเขื่อนพิทยาสรรค์
3. โรงเรียนเขว้าไร่ศึกษา
4. โรงเรียนวังยาวศึกษาวิทย์
5. โรงเรียนโพนงามพิทยานุกูล

สหวิทยาเขต ที่ 7 สหวิทยาเขตพุทธมงคล

1. โรงเรียนเชียงยืนพิทยาคม
2. โรงเรียนกู่ทองพิทยาคม
3. โรงเรียนชื่นชมพิทยาคาร
4. โรงเรียนกันทรวิชัย
5. โรงเรียนเขว้าใหญ่พิทยาสรรค์

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นองค์กรคุณภาพ สืบสานศาสตร์พระราชา จัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ”

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

พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะการเรียนรู้และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง
2. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียม และพัฒนาทักษะด้านอาชีพ ตามความถนัดและมีศักยภาพที่จะพึ่งพาตนเองได้
3. พัฒนาระบบและกลไกในการดูแลความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สู่มืออาชีพ
5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักศาสตร์พระราชาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)
6. พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน มีนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนบนฐานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ทันสมัยและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

เป้าประสงค์ (Goal)

1. ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะการเรียนรู้และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง
2. ผู้เรียนได้รับโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ และได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียมและได้รับการพัฒนาทักษะด้านอาชีพ ตามความถนัดและมีศักยภาพที่จะพึ่งพาตนเองได้

3. ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา มีความปลอดภัยจากภัยพิบัติและภัยคุกคามทุกรูปแบบ

4. ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
สู่มืออาชีพ

5. สถานศึกษาจัดการศึกษาตามหลักศาสตร์พระราชาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีการพัฒนากระบวนการจัดการโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน มีนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนบนฐานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ทันสมัยและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

ค่านิยม (Value) : S4

1. สร้างคุณภาพที่ดี (Standard Based)
2. มีธรรมาภิบาล (Stable Good Governance)
3. บริการด้วยใจ (Service Mind)
4. นำสมัยด้วยนวัตกรรม (Smart Innovation)

จุดเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Development Focus)

1. ด้านคุณภาพ

1.1 ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง

1.2 ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะการเรียนรู้ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

(3Rs8Cs)

1.3 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น

1.4 ครูจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21

1.5 ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นมืออาชีพ

1.6 สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ

1.7 สถานศึกษาบริหารจัดการศึกษาตามหลักศาสตร์พระราชาและหลักธรรมาภิบาล สู่การเป็น 1 โรงเรียน 1 นวัตกรรม 1 อาชีพ

1.8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

1.9 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการ ด้วยหลักธรรมาภิบาล

2. ด้านโอกาส

2.1 ผู้เรียนได้รับโอกาสการบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

2.2 ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะทางด้านอาชีพ ตามความถนัดและ ศักยภาพที่จะพึ่งพาตนเองได้

3. ด้านความปลอดภัย

3.1 สถานศึกษามีระบบและกลไกในการดูแลความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2 สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และ การมีสุขภาวะที่ดี

4. ด้านอาชีพ

4.1 ผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานอาชีพเพื่อการมีงานทำ และรายได้

4.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีนวัตกรรมทางการบริหารจัดการ การจัดการ เรียนรู้การส่งเสริมอาชีพ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

4.3 สถานศึกษามีหลักสูตรอาชีพเพื่อการมีงานทำ

เป้าหมายความสำเร็จ

ผลที่เกิดกับผู้เรียน

1. ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีพื้นฐานชีวิต ที่มั่นคง มีคุณธรรม มีงานทำ มีอาชีพ เป็นพลเมืองดี

2. ผู้เรียนมีความรู้ คุณลักษณะและทักษะในศตวรรษที่ 21

3. เด็กพิการและผู้ด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีทักษะ ในการดำเนินชีวิต มีพื้นฐานในการประกอบอาชีพพึ่งตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและได้รับการพัฒนาทักษะด้านอาชีพ ตามความถนัด และมีศักยภาพที่จะพึ่งตนเองได้

4. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันของประเทศ

ผลที่เกิดกับครู

1. ครูจัดกระบวนการเรียนรู้แบบการลงมือปฏิบัติจริง (Active Learning) รวมทั้งส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่สร้างสมดุลทุกด้าน เพื่อรองรับการจัดการศึกษาแบบพหุปัญญา มีการวัดและประเมินผลผู้เรียนที่เหมาะสมกับบริบทและศักยภาพของผู้เรียน

2. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน ตามหลักสูตรฐานสมรรถนะของสถานศึกษา นำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) การจัดการ เรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ครูมีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดี มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีจิตวิญญาณความเป็นครู

ผลที่เกิดกับสถานศึกษาและการบริหารจัดการ

1. มีรูปแบบมาตรการ แนวทางการป้องกัน แก้ไขปัญหา และการดูแลช่วยเหลือฟื้นฟูด้านความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา จากภัยพิบัติและภัยคุกคาม

2. มีระบบการคัดกรอง ป้องกัน ควบคุมปัจจัยเสี่ยง และจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาพที่ดีสามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ และโรคอุบัติซ้ำ

3. มีระบบการบริหารจัดการโดยใช้ระบบการประกันคุณภาพที่เป็นฐานมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

4. มีระบบการกำกับ ติดตามและประเมินผลการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและสะท้อนผลการจัดการศึกษาตามสภาพจริงอย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีนวัตกรรมการบริหารจัดการคุณภาพโดยหลักธรรมาภิบาลและระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งมีคุณภาพ

ผลที่เกิดกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. มีนวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เป็นต้นแบบ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษา หรือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษาที่ตอบสนองนโยบาย

2. มีนวัตกรรมการบริหารจัดการที่หลากหลายรูปแบบ และมีศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สะท้อนผลการปฏิบัติงานนำสู่ความเป็นเลิศ

3. มีระบบการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาที่ชัดเจน มีคุณภาพประสิทธิภาพ

4. มีระบบการประกันคุณภาพตามมาตรฐานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีการจัดการศึกษาตามหลักศาสตร์พระราชาและพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

6. ผู้รับบริการมีความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการด้านผู้เรียน ครูผู้สอน การจัดการศึกษาและการบริหารจัดการ

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1. กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

รูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ชื่อว่า รูปแบบ SPACER Model ซึ่งอาศัยแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบคือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต โดยแต่ละองค์ประกอบจะมี 3 ส่วนย่อย ดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย บุคลากร (ผู้บริหาร ครู นักเรียน) งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยี ข้อมูล/สารสนเทศ และกิจกรรมการดำเนินงาน

ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน (S : Standard) การมีส่วนร่วม (P : Participation) การดำเนินการตามนโยบาย (A : Action) การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล (C : Check) การให้กำลังใจ (E : Encouragement) และการรายงานผล (R : Report)

ด้านผลผลิต ประกอบด้วย 1) เขตพื้นที่การศึกษาและผู้รับบริการ มีการบริหารจัดการคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ 2) สถานศึกษา/ผู้บริหาร เป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นที่ยอมรับของชุมชน 3) ครู มีความรู้/ทักษะการจัดการเรียนรู้ มีความเป็นมืออาชีพและคุณธรรม และ 4) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และมีทักษะการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี และทักษะชีวิตและพื้นฐานอาชีพ

2. องค์ประกอบของการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้รูปแบบ SPACER Model

การบริหารจัดการศึกษา โดยใช้รูปแบบ SPACER Model มีองค์ประกอบด้านกระบวนการตามแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบ ดังนี้

S : Standard หมายถึง มาตรฐานข้อกำหนดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ กลยุทธ์ จุดเน้น เป้าหมายและตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPIs) หลักการทำงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับการส่งเสริม และกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผลและการประกันคุณภาพทางการศึกษา

P : Participation หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือระหว่างกัน ในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมแก้ปัญหา ร่วมพัฒนา และร่วมรับผิดชอบในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร

A : Action หมายถึง การดำเนินการขับเคลื่อนกลยุทธ์ อย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบโดยมีการวางแผน กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นคุณภาพ โอกาส ความปลอดภัย และทักษะอาชีพ เพื่อบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงาน

C : Check หมายถึง การติดตาม การตรวจสอบ การประเมินผล และสรุปผลการดำเนินงานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

E : Encouragement คือ การให้กำลังใจ การจัดกิจกรรมมอบโล่รางวัล และเกียรติบัตรเพื่อยกย่อง เชิดชูเกียรติ หน่วยงานและผู้มีผลงานดีเด่น ประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ และเผยแพร่ผลงาน

R : Report คือ การรายงานผล KRS, ARS, มาตรฐานเขต และการดำเนินงานโครงการเพื่อนำผลจัดทำแผนปรับปรุงพัฒนาต่อไป

3. กระบวนการดำเนินงาน รูปแบบ SPACER Model

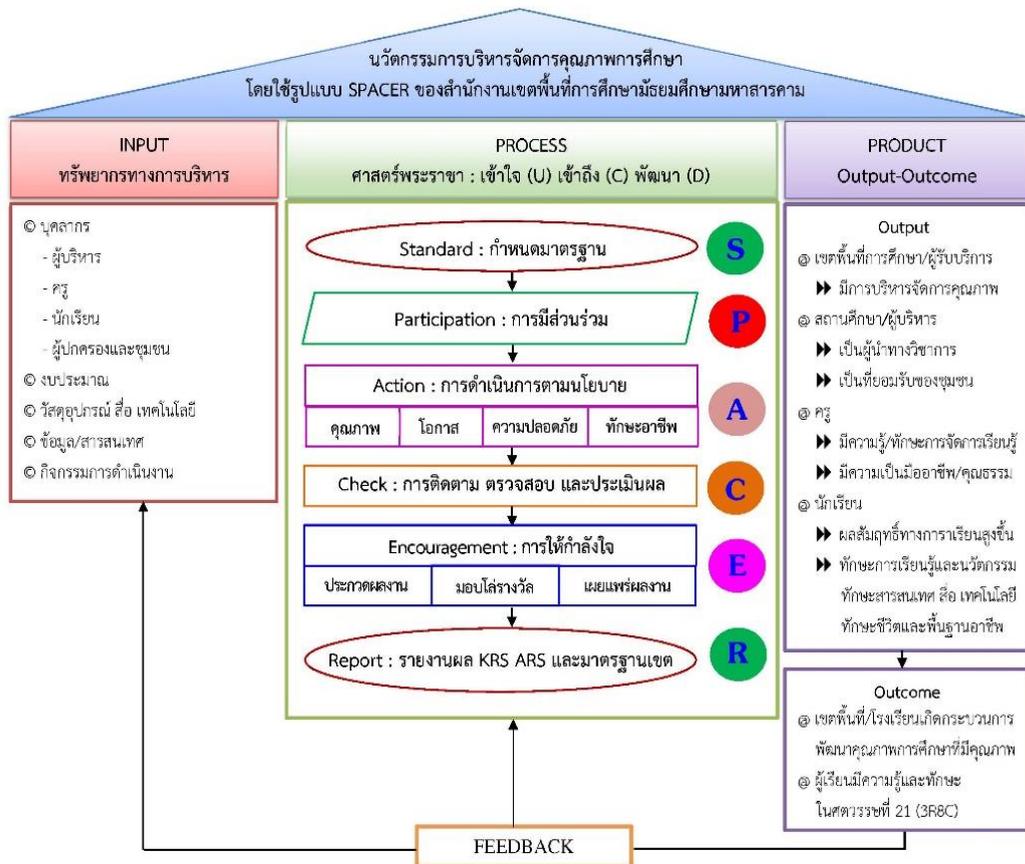
การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามได้ดำเนินการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และวิเคราะห์นโยบาย จุดเน้นการพัฒนา รวมทั้งรายงานผลการปฏิบัติงานของปีที่ผ่านมา ทำให้ได้ทิศทางการดำเนินงานหรือแนวทางการดำเนินงานที่น้อมนำแนวคิดหลักการพัฒนาตามแนวพระราชดำริของรัชกาลที่ 9 ดังนี้

การเข้าใจ (Understanding) เป็นการสร้างให้เกิดความเข้าใจในข้อมูลพื้นฐานด้วยการศึกษาข้อมูลทุกมิติของสถานศึกษา ชุมชน และสังคม ค้นหารากของปัญหาและรวบรวมองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การเข้าถึง (Connecting) เป็นการสื่อสารและการสร้างการมีส่วนร่วม โดยมุ่งสื่อสารความเข้าใจและความมั่นใจกับผู้บริหารและครู ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของครู และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนามากที่สุด

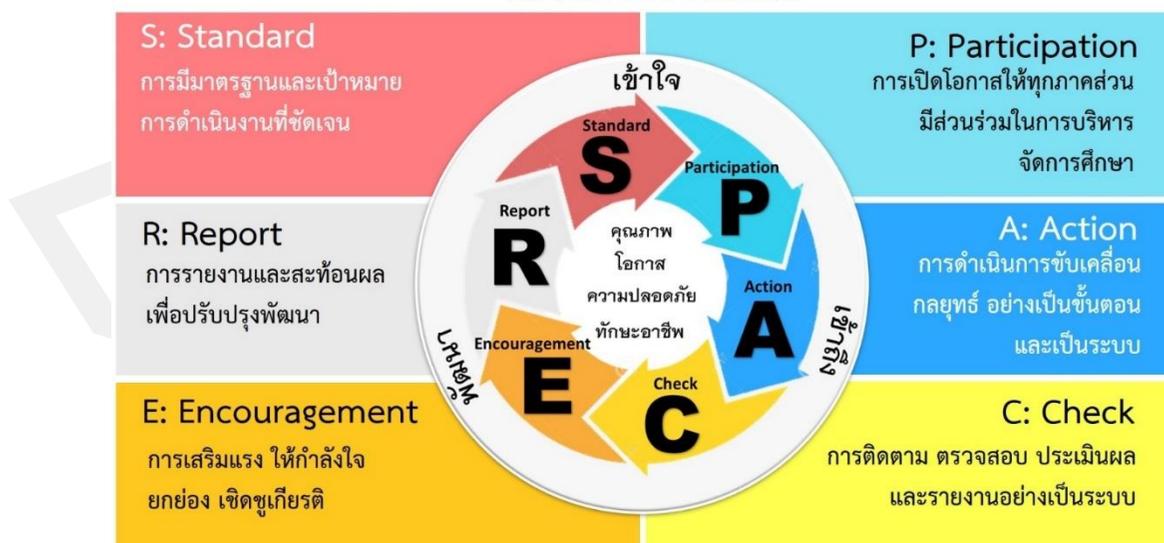
การพัฒนา (Development) เป็นเรื่องของการพัฒนาและการดำเนินการขับเคลื่อนกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบโดยมีการวางแผน กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่เน้นคุณภาพ โอกาส ความปลอดภัย และทักษะอาชีพ เพื่อบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงาน มีการติดตาม การตรวจสอบ การประเมินผล และสรุปผลการดำเนินงาน การให้กำลังใจ และการรายงานผล KRS, ARS, มาตรฐานเขต และการดำเนินงานโครงการ เพื่อนำผลจัดทำแผนปรับปรุงพัฒนาต่อไป

ดังนั้น แนวทางแห่งศาสตร์พระราชานี้ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” ที่นำมาเป็นแนวทางดำเนินงานจะเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยความต้องการที่แท้จริงของครูและนักเรียน ซึ่งมีการดำเนินการด้วยวิธีระบบ (System Approach) ปรากฏดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 2 นวัตกรรมการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา สพม.มค.

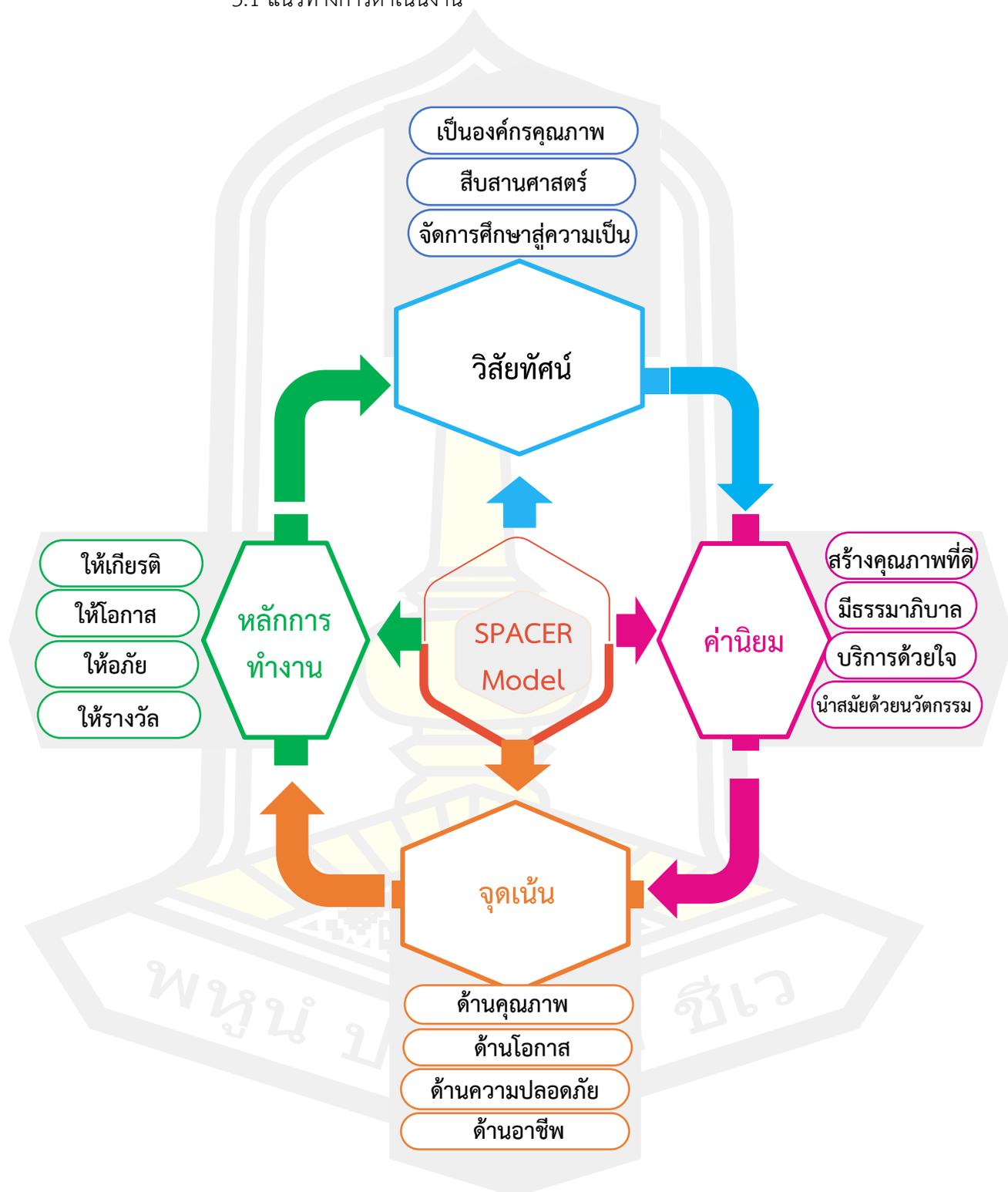
SPACER Process



ภาพประกอบ 3 แนวทางแห่งศาสตร์พระราชา

กระบวนการดำเนินงาน

3.1 แนวทางการดำเนินงาน



ภาพประกอบ 4 แนวทางดำเนินงานของ สพม.มค.

3.2 จุดเน้นและตัวชี้วัด

3.2.1 ด้านคุณภาพ

1) ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละ 85 ของผู้เรียนที่มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนด

2. ร้อยละ 85 ของผู้เรียนที่มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2) ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะการเรียนรู้ และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละ 85 ของผู้เรียนมีทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม

2. ร้อยละ 85 ของผู้เรียนมีทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี

3. ร้อยละ 85 ของผู้เรียนมีทักษะด้านชีวิต

3) ผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรที่กำหนด

2. ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลการทดสอบ O-NET, PISA ตามที่กำหนด

3. ร้อยละของผู้เรียนที่มีความสามารถการอ่าน การเขียน และ

การคิดคำนวณตามที่กำหนด

4. ร้อยละของผู้เรียนที่มีความสามารถสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตร

ที่กำหนด

4) ครูสามารถจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละ 85 ของครูที่จัดการเรียนรู้ด้วยวิธีที่หลากหลายเหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 เช่น Active Learning/STEM/STEAM/Coding/Problem-based Learning/Project-based Learning Open Approach/Inquiry เป็นต้น

2. ร้อยละ 85 ของครูที่ใช้ DLTV/DLIT เทคโนโลยีดิจิทัล และแพลตฟอร์มทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้

3. ร้อยละ 85 ของครูที่น้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้เรียน

4. ร้อยละ 85 ของครูใช้กระบวนการวิจัยและการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้

5) ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละ 85 ของครูที่ได้รับการพัฒนาให้มีคุณธรรม จริยธรรม ศึกษาวินัย จรรยาบรรณวิชาชีพและเป็นแบบอย่างที่ดี
2. ร้อยละ 85 ของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะ มาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิชาชีพ สู่ความเป็นมืออาชีพ
3. ร้อยละ 85 ของครูที่ดำเนินการพัฒนาชุมชนทางวิชาชีพ (PLC) อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและยั่งยืน
4. ร้อยละ 85 ของครูที่ได้รับการนิเทศอย่างเป็นระบบทั่วถึง หลากหลาย เช่น การนิเทศแบบบูรณาการ การนิเทศสอนงาน (Coaching) การนิเทศวิถีใหม่ เป็นต้น

6) สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละ 85 ของสถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีความเข้มแข็งและบริหารจัดการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ร้อยละ 85 ของสถานศึกษา มีการดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา และทุกกลุ่มเป้าหมาย
3. ร้อยละ 85 ของสถานศึกษามีระบบสารสนเทศแสดงผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดและเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
4. ร้อยละ 85 ของโรงเรียนมีการนิเทศภายในที่เข้มแข็ง

7) สถานศึกษาบริหารจัดการตามหลักศาสตร์พระราชาและหลักธรรมาภิบาล
สู่การเป็น 1 โรงเรียน 1 นวัตกรรม 1 อาชีพ

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละ 85 ของสถานศึกษาที่บริหารจัดการโดยน้อมนำศาสตร์พระราชาและพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
2. ร้อยละ 85 ของสถานศึกษาได้รับการบริหารจัดการ พัฒนาสู่การเป็น 1 โรงเรียน 1 นวัตกรรม 1 อาชีพ
3. ร้อยละ 85 ของครูและบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษาที่มีนวัตกรรมทางการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ และการส่งเสริมอาชีพ

8) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
ตัวชี้วัด

- การศึกษา
1. ระดับคุณภาพของผลการประเมินมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 2. ระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

9) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการ ด้วยหลักธรรมาภิบาล
ตัวชี้วัด

- ดำเนินงาน (ITA) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
1. ระดับคุณภาพของผลประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 2. ระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2.2 ด้านโอกาส

1) เด็กพิการและผู้ด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ
ตัวชี้วัด

- ช่วยเหลือ
1. ร้อยละ 85 ของเด็กยากจน เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส ได้รับการดูแล
 2. ร้อยละ 85 ของผู้เรียนที่ออกกลางคันลดลง

2) ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษมีความเป็นเลิศ
ตัวชี้วัด

- ส่งเสริมสนับสนุนตรงกับความสามารถ
- ร้อยละ 85 ของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษมีความเป็นเลิศได้รับการ

3.2.3 ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทักษะทางด้านอาชีพตามความถนัดและได้รับการพัฒนาทักษะด้านอาชีพ มีศักยภาพที่จะพึ่งพาตนเองเพื่อสร้างอาชีพระหว่างการศึกษาขั้นพื้นฐานและอาชีวศึกษา

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละ 85 ของผู้เรียนได้รับการพัฒนาทักษะทางด้านอาชีพตามความถนัดและได้รับการพัฒนาทักษะด้านอาชีพ มีศักยภาพที่จะพึ่งพาตนเองเพื่อสร้างอาชีพระหว่างการศึกษาขั้นพื้นฐานและอาชีวศึกษา

3.3 ด้านความปลอดภัย

3.3.1 มีระบบและกลไกในการดูแลความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา

ตัวชี้วัด

ร้อยละ 85 ของผู้เรียน ครู และสถานศึกษาที่มีระบบความปลอดภัย เช่น การรักษาความปลอดภัยในชีวิต ทรัพย์สิน การป้องกันยาเสพติด การป้องกันคุกคามทางเพศ การเฝ้าระวังโรค เป็นต้น ที่มีประสิทธิภาพ

3.3.2 มีระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละ 85 ของเด็กยากจน เด็กพิเศษ เด็กด้อยโอกาส ได้รับการดูแลช่วยเหลือ

2. ร้อยละ 85 ของผู้เรียนที่ออกกลางคันลดลง

3. ร้อยละ 85 ของอัตราการเข้าเรียนของผู้เรียนการศึกษาภาคบังคับ และการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. ร้อยละ 85 ของสถานศึกษาที่มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ

3.3.3 มีการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละ 85 ของสถานศึกษาการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดีสามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ

3.4 ด้านอาชีพ

3.4.1 ผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานอาชีพเพื่อการมีงานทำ และรายได้

ตัวชี้วัด

ร้อยละ 85 ของผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานด้านอาชีพ ตามความถนัดและมีศักยภาพที่จะพึ่งพาตนเอง เพื่อสร้างอาชีพระหว่างการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานและอาชีวศึกษา

3.4.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีนวัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้านอาชีพ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัด

ร้อยละ 85 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีนวัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้านอาชีพ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

3.4.3 สถานศึกษามีหลักสูตรอาชีพเพื่อการมีงานทำ

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละ 85 ของโรงเรียนมีหลักสูตรอาชีพ

2. ร้อยละ 85 ของโรงเรียนนำหลักสูตรอาชีพไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ ตามความจำเป็นและความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ธีระ ไชยประสิทธิ์ (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดระยองโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมากกว่าครู

สายใจ ปรีดา (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีม อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ใน ระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก คือ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ และด้านการมีเป้าหมายเดียวกันตามลำดับ ส่วนผลการเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของครู จำแนกตามเพศ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการเปรียบเทียบ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ประจวบ แจ้โพธิ์ (2556) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูต่อบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สำนักงานเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สำนักงานเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้านมีบทบาทอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูพบว่า 2.1 ครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยพบว่าครูผู้ชายมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารมีบทบาทในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมมากกว่าครูผู้หญิงทุกด้าน 2.2 ครูที่มีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงานที่ต่างกันมีความเห็นต่อบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมในภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน 2.3 ครูที่ทำงานในขนาดโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ

บทบาทผู้บริหาร ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยพบว่าครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นต่อบทบาทผู้บริหาร ในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง ส่วนครูที่ปฏิบัติการ ในโรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นต่อบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงาน เป็นทีมไม่แตกต่างกัน

เหมือนฝัน บุรกิจภายชัย (2556) ได้ศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายหนองลู ไล่ไ่ว่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายหนองลูไล่ไ่ว่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 โดยภาพรวม และทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การรับรู้และเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การรับรู้และเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง รองลงมา ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมด้านการกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม ด้านการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีมและ ด้านการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีม ตามลำดับ 2) เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายหนองลูไล่ไ่ว่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านการจำแนกตำแหน่งหน้าที่และขนาดโรงเรียนพบว่า มีสมรรถนะ การทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

อนุสิทธิ์ พิเชษฐชัย (2556) ได้ทำวิจัยเรื่องทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษาตาม ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษา สระบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษาตามทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการประชุมทีมงาน ด้านการเป็นผู้นำทีมงาน และด้านการตัดสินใจ และ เมื่อพิจารณาด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิสัมพันธ์ ด้านการติดต่อสื่อสาร และ ด้านการจัดความขัดแย้งตามลำดับ 2) เปรียบเทียบ ทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษาตามทักษะ ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู เมื่อจำแนกตามเพศ และวุฒิการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามวิทยฐานะ สถานภาพในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา ไม่พบความแตกต่าง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กิตติกรณ์ ไชยสาร (2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ความคิดเห็น ต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษา ศรีสะเกษ เขต 1 ในภาพรวมทั้ง 12 ด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก

ทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับคือด้านการรับฟังซึ่งกันและกัน ด้านการสื่อสารที่เปิดเผย และอันดับ 3 มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 3 ด้าน คือ ด้านความไม่เห็นด้วยในทางบวก ด้านบรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง ด้านความเห็นพ้องต้องกัน 2) ผลการเปรียบเทียบ ความคิดเห็นการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตามขนาดและประสบการณ์การทำงาน ปรากฏดังนี้ (1) การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียนในภาพรวม และรายด้าน 12 ด้าน ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ (2) ความคิดเห็นต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ในภาพรวมรายด้านทั้ง 12 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ 3) เงื่อนไขที่ส่งเสริมการสร้างทีมงานผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยเรียงลำดับเงื่อนไขที่สำคัญดังนี้ คือ ด้านการรับฟังซึ่งกันและกัน ด้านการสื่อสารที่เปิดเผย และด้านความไม่เห็นด้วยในทางบวก

หทัยกานต์ หอระสิทธิ์ (2557) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การที่ศึกษาคั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปร 5 ด้าน คือ 1. ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย 2. โครงสร้างองค์การ 3. มาตรฐานการปฏิบัติงาน 4. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล 5. ความอบอุ่นและการสนับสนุนการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัย พบว่า 1) บรรยากาศองค์การโรงเรียนที่ผ่านการประเมินภายนอกกรอบที่สอง โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ส่วนโรงเรียนที่ไม่ผ่านการประเมินภายนอกกรอบที่สอง โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการยกย่องชมเชยและให้รางวัล และด้านที่ต่ำสุดคือ ด้านการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาตามขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับคือ โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ตามลำดับ 2) การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาโรงเรียนที่ผ่านการประเมินภายนอกกรอบที่สองโดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามที่ดี และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมีส่วนร่วมกับผู้อื่นให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนโรงเรียนที่ไม่ผ่านการประเมินภายนอกกรอบที่สอง โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่ดี และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมีส่วนร่วมกับผู้อื่น ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เมื่อพิจารณาตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับคือ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียน

ขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็กตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ “มาก” ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า บรรยากาศองค์การ 4 ด้านร่วมกันพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาคือ 1. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน 2. ด้านโครงสร้างองค์การ 3. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และ 4. ด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.936 มีค่าอำนาจการพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ร้อยละ 87.7 ($R^2 = 0.877$) ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (Unstandardized Score) $\hat{y} = 0.258 + 0.323 (X_5) + 0.238 (X_2) + 0.204 (X_3) + 0.171(X_1)$ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Score) $\hat{z}_y = 0.388(Zx_5) + 0.281(Zx_2) + 0.219(Zx_3) + 0.181(Zx_1)$

จันทร์จิรา จิตนาวสาร (2559) ได้ศึกษาการศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในเขตอำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในเขตอำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย ส่วนด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน มีการทำงานเป็นทีมเป็นอันดับสุดท้าย 2) ผลการเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในเขตอำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการมีส่วนร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลำเทียน เผ่าอาจ (2559) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียนขยายโอกาสอำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่

การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วม การยอมรับ
นับถือและการสื่อสารอย่างเปิดเผย

สุวรรณี คชเดช (2559) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงาน
ในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบ
ปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มี
นัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบปัญหาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์สอนของครู
โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ 4) แนวทางการพัฒนาการสร้าง
ทีมงานในโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
ผู้บริหารควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ไว้อย่างครบถ้วน
และชัดเจน ครูควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารควรสร้างขวัญ
และกำลังใจและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรอยู่เสมอ ควรมีการติดตั้งระบบการสื่อสารที่
ทันสมัยสะดวกรวดเร็วในการประสานงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ

เอกวิทย์ อมตฉายา (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบ
และตัวชี้วัดของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีองค์ประกอบจำนวน 5 ด้าน คือ 1. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม
2. ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 3. ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 4. ด้านความสัมพันธ์
5. ด้านการมีส่วนร่วม 2) การวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูในสภาพปัจจุบันโดยรวม
อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมาก
ไปหาน้อย คือ ด้านการมีส่วนร่วมด้านความสัมพันธ์ ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ด้านการกำหนด
เป้าหมายร่วมกัน และด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมตามลำดับ และการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของ
ครูในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า
อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีส่วนร่วม
ด้านความสัมพันธ์ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และด้านภาวะผู้นำที่
เหมาะสม ตามลำดับ 3) การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 3.1 ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง การทำงาน
เป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจาก

มากไปหาน้อย คือ ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ด้านความสัมพันธ์ และด้านการมีส่วนร่วม ตามลำดับ 3.2 โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ใช้วิธีการพัฒนาครูแบบผสมผสานคือ การศึกษาด้วยตนเอง การอบรม การศึกษาดูงาน และการปฏิบัติจริง 3.3 ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความสอดคล้องของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู พบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความสอดคล้องมาก

ชนิตา สิงห์บุญมี (2561) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม พบว่ามี ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วยดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 เป้าหมายของทีม ได้แก่ 1. การกำหนดเป้าหมาย 2. การกำหนดนโยบาย 3. การกำหนดตัวชี้วัดต่อองค์ประกอบที่ 2 บทบาทของผู้นำ องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1. การเคารพผู้อื่น 2. ทักษะในการทำงานร่วมกัน องค์ประกอบที่ 3 ความเข้าใจและความสัมพันธ์ในทีม องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1. การยอมรับนับถือ 2. ความสามัคคี องค์ประกอบที่ 4 การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1. การกำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจน 2. การมอบหมายงาน และองค์ประกอบที่ 5 การสร้างเสริมความเข้มแข็งของทีม องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1. สัมพันธภาพ 2. ขวัญกำลังใจ 2) สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย บทนำ หลักการและเหตุผล ความมุ่งหมาย ผู้เข้ารับการพัฒนา ระยะเวลา โครงสร้าง ขอบข่ายเนื้อหา วิธีการพัฒนา สื่อ และการวัดและการประเมิน โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะ การทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ฐิตารีย์ สุขบุตร (2562) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาอำนาจเจริญ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาอำนาจเจริญได้ 7 องค์ประกอบ 39 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1. ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มี 6 ตัวบ่งชี้ 2. ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ มี 5 ตัวบ่งชี้ 3. ด้านความไว้วางใจ มี 7 ตัวบ่งชี้ 4. ด้านการมีส่วนร่วม มี 6 ตัวบ่งชี้ 5. ด้านการตัดสินใจ

มี 6 ตัวบ่งชี้ 6. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม มี 5 ตัวบ่งชี้ 7. ด้านความสมดุลในบทบาท มี 4 ตัวบ่งชี้ พบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.76$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน 3) ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. จุดมุ่งหมายของโปรแกรม 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3. เนื้อหา 4. วิธีการพัฒนา 2. การพัฒนาแบ่งออกเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองตาม Module แบ่งออกเป็น 7 Module (18 ชั่วโมง) การเรียนรู้โดยทำงานร่วมกับบุคคลอื่น (10 ชั่วโมง) และการบูรณาการสอดแทรกการเสริมสร้างสมรรถนะในสถานศึกษาของตนเอง (60 ชั่วโมง) รวมทั้งสิ้น 90 ชั่วโมง ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ความสอดคล้องเหมาะสมและความมีประโยชน์ของโปรแกรมมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

งานวิจัยต่างประเทศ

Hall (1999) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การใช้เวลาในการวางแผนร่วมกันเป็นทีม ในโรงเรียนติลาแวร์ ซึ่งเป็นโรงเรียนปฏิรูปขนาดกลาง โดยมีการจัดทีมงานครูที่มีระเบียบวินัยต่างกัน ให้มาศึกษางานกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มเดียวกัน พื้นที่เดียวกันและตารางเวลาเดียวกันจุดประสงค์ของการสร้างทีมงานก็คือ การสร้างกลุ่มสังคมเล็ก ๆ ซึ่งครูจะได้พบกับความต้องการทางการศึกษาและความต้องการทางด้านพัฒนาการของนักเรียน ซึ่งอาจจะรวมถึงการสร้างควมพึงพอใจร่วมกัน คณะกรรมการปฏิรูปโรงเรียนแนะนำให้ใช้เวลาวันละ 7 คาบในการวางแผนงานร่วมกันนั้นเป็นการสร้างกลุ่มที่ดีที่สุด การศึกษาครั้งนี้ต้องการทราบว่าใช้เวลาวางแผนให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง หัวหน้าทีมมีอิทธิพลเหนือกระบวนการวางแผนหรือไม่การวางแผนกระทบกระเทือนต่อทีมงานและนโยบายของโรงเรียนอย่างไร จากการศึกษา สรุปได้ 4 ประเด็นคือ โรงเรียนต้องประชุมปรึกษาหารืออย่างต่อเนื่องในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนต้องวางแผนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น เป็นเรื่องปัจจุบันและต้องดำเนินการต่อไปเรื่อย ๆ ครูใหญ่ต้องเสนอการพัฒนาอย่างมืออาชีพโดยผ่านการทำงานเป็นทีมและในการประชุมคณะครูต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงานเพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของคณะครู

Robbins (2001) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม พบว่า ขนาดของทีมทำงานโดยทั่วไปไม่ควรเกิน 10-12 คน เพราะถ้ามีจำนวนมากกว่านี้ จะมีความยุ่งยากในการทำงานร่วมกันให้ได้ผลดี

Volz-Peacock (2006) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพในลักษณะกรณีศึกษาทีมภายในหน่วยงานรัฐบาลกลาง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ของความสามัคคี โดยมุ่งความสนใจไปที่การอยู่ร่วมกันของค่านิยมร่วมกับความสามัคคีภายในทีมของรัฐบาลกลาง ผลจากการศึกษาพบว่าการทำงานเป็นทีมของหน่วยงานรัฐบาลกลางสามารถอธิบายถึงแนวคิดของความสามัคคีว่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ (1) ค่านิยมร่วม (2) ความร่วมมือซึ่งกันและกัน และ (3) วัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้จาก 4 ส่วนประกอบหลัก คือ การสื่อสารอย่างเปิดเผย พันธกิจที่ชัดเจนภาวะผู้นำที่เกื้อหนุน และค่านิยมร่วม สำหรับข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมร่วมพบว่า ค่านิยมเหล่านั้นเป็นผลสะท้อนมาจากการทำงานเป็นทีม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและการทำการตัดสินใจ ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ในส่วนของความสามัคคีนั้นมีความเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการทำให้เกิดความสุขในสถานที่ทำงานสำหรับในส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม ทำให้เห็นรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับลักษณะของค่านิยมของทีมทำงานและเป็นการยืนยันถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามัคคีภายในทีม

Baker, Day และ Salas (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับความน่าเชื่อถือขององค์กร องค์กรจะเพิ่มขึ้นเป็นแบบไดนามิกและไม่เสถียร วิวัฒนาการนี้ได้ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นมากขึ้นในทีมและเพิ่มความซับซ้อนในแง่ขององค์ประกอบของทีมทักษะที่จำเป็นและระดับของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการ องค์กรความน่าเชื่อถือสูง (HROs) เป็นผู้ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายเช่นที่ผลของการที่ผิดพลาดได้สูง แต่การเกิดขึ้นของข้อผิดพลาดอยู่ในระดับต่ำมาก ในบทความนี้เรายืนยันว่าการทำงานเป็นทีมเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบรรลุความน่าเชื่อถือสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรด้านการดูแลสุขภาพ เราอธิบายลักษณะพื้นฐานของทีมกลยุทธ์การตรวจสอบในการฝึกอบรมทีมแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมใน HROs และสุดท้ายระบุความท้าทายที่เฉพาะเจาะจงดูแลสุขภาพชุมชนต้องอยู่ในการปรับปรุงการทำงานเป็นทีมและเพิ่มความน่าเชื่อถือ

Untari (2008) ได้ทำการวิจัยการสร้างทีมงานเพื่อสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานตามแผนจิตวิทยาของกองทัพเรือ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นแรงบันดาลใจจากการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของภาควิชาจิตวิทยาของกองทัพเรือ ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรแต่ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกทุกคนให้มีส่วนร่วมและมุ่งมั่นในการทำงานประยุกต์ใช้การสร้างทีมงาน โดยการใช้แบบสอบถามรายละเอียดและความมุ่งมั่นในการทำงาน

ของสมาชิก เพิ่มอนาคตขององค์กรของพวกเขาและเป็นอิสระในการดำเนินการที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุความมุ่งมั่น ข้อเสนอแนะในเรื่องคือการสนทนาเกี่ยวกับความสำเร็จที่ผ่านมาได้รับการสนับสนุนเพื่อหารือเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรและความเป็นไปได้ในเชิงบวกขององค์กรที่สามารถเกิดขึ้นได้ในอนาคต วิธีการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม ขึ้นชมทีมที่ดีที่สุดสร้างแผนและขั้นตอนการที่สนับสนุนและรักษาสมาชิกขององค์กร การปรับการดำเนินการ การสร้างทีมหรือวิธีการทำทีมที่ดีที่สุดยังสร้างภาพและความคิดที่ทำให้สมาชิกองค์กรรู้สึกสะดวกสบาย มองหาวิธีที่จะเปลี่ยนกระบวนการทางสังคมและการทำงานในทางปฏิบัติคือ การรวมกันของรูปแบบการฝึกอบรม การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การวิจัยเชิงปฏิบัติการสร้างทีมและผู้นำการประชุมแบบการประชุมสุดยอดของการดำเนินการโดยใช้การโต้ตอบ 4-D มีปัญหาบางอย่างที่อาจเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการดำเนินการของการแทรกแซงเหล่านี้ เพื่อให้ผู้บริหารมีความไวต่อการแทรกแซงและทำให้ประชาชนและองค์กรโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการก่อตัวและความมุ่งมั่นที่เพิ่มขึ้นว่า ลักษณะขององค์กร ลักษณะบุคคล อายุ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรสต้องการที่จะเก่งและทำงานของพวกเขา ความสามารถความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของงานสนับสนุนจากองค์กร การดำรงของความท้าทายในระดับพึงพอใจในการทำงานของตนเอง และบุคคลแต่ละระดับชั้น

Chen, Wu, Yang และ Tsou (2008) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของบทบาทภาวะผู้นำที่หลากหลาย (Diversified Leadership Roles) ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness) ความไว้วางใจภายในทีม (Team Trust) และ แนวโน้มสู่ความไว้วางใจ (Propensity to Trust) ที่มีต่อความสำเร็จของทีมแห่งการเรียนรู้เสมือนจริง (Virtual Learning Teams) โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของทีม ข้อค้นพบที่ได้คือ บทบาทภาวะผู้นำที่หลากหลายมีอิทธิพลต่อทั้งประสิทธิภาพของภาวะผู้นำและความไว้วางใจภายในทีม และทั้งประสิทธิภาพของภาวะผู้นำและแนวโน้มสู่ความไว้วางใจต่างมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจภายในทีมทั้งคู่ ส่วนความไว้วางใจภายในทีมนั้นมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของทีม และนอกจากนี้ยังพบว่าความไว้วางใจภายในทีมทำหน้าที่คั่นกลาง (Mediates) ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของภาวะผู้นำและประสิทธิภาพของทีม ซึ่งงานของ Chen และคณะ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงบทบาทของผู้นำที่มีต่อประสิทธิภาพของทีมและความไว้วางใจภายในทีมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม

Mahembe และ Engelbrecht (2013) ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างภาวะผู้นำฝ่ายบริการ (Servant Leadership) ความผูกพันทางความรู้สึกของทีม (Affective Team Commitment) และประสิทธิภาพของทีม (Team Effectiveness) โดยเก็บข้อมูลจากครูระดับชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จำนวน 202 คน จาก 32 โรงเรียน ในจังหวัด Western Cape

ประเทศแอฟริกาใต้ ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำฝ่ายบริการ ประสิทธิภาพของทีม และความผูกพันทางความรู้สึกของทีม โดยที่การวิเคราะห์ถดถอยเชิง พหุมาตรฐาน แสดงให้เห็นว่าความผูกพันทางความรู้สึกของทีมทำหน้าที่สอดแทรก (Moderated) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำฝ่ายบริการกับประสิทธิภาพของทีม

Sohmen (2013) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ทางชีวภาพระหว่างผู้นำและการทำงานเป็นทีม แทบจะไม่สามารถเน้นในการให้ความรู้มากขึ้นเรื่อย ๆ ในโลก ซึ่งเป็นผู้นำมีอำนาจมากที่สุดอาจจะ จ้องมองที่ใบหน้าของความล้มเหลวถ้าทีมที่นำล้มเหลวที่จะวัดได้ถึงวัตถุประสงค์ของผู้นำ และได้รับการ ตกราง อันที่จริงทีมสามารถออกนอกทางโดยไม่ต้องเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและชาญฉลาด มีการถกเถียงกันอย่างมีนัยสำคัญให้เป็นไปในรูปแบบและลักษณะของผู้นำที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ ของทีมงานที่ดีที่สุด ในทำนองเดียวกันองค์ประกอบของทีมงานที่มีความน่าเชื่อถือที่มีประสิทธิภาพได้รับการ ศึกษาและทดสอบ เห็นได้ชัดว่าความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีมไม่สามารถอยู่ได้โดยไม่พึ่งพา อาศัยกันและกัน พวกเขาจะต้องมีความสมดุลประสานงานและ Synergized สำหรับผลการ ดำเนินงานขององค์กรที่ดีที่สุดที่มีต่อผลสำเร็จ การสำรวจและนำเสนอวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดที่จะเปิดใช้ งานที่ดีที่สุดของการปรับสมดุลความเป็นผู้นำและ การทำงานเป็นทีมที่มีต่อผลการประสพ ความสำเร็จในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

จากการศึกษาวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า การทำงานเป็นทีม สรุปลงได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน มีการรับฟัง ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน นำความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลร่วมกันพัฒนางาน เกิดการ ปฏิสัมพันธ์และมีการแก้ปัญหาร่วมกันภายในทีมทำให้งานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ จากความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จึงควรได้รับการ พัฒนาการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ดังนี้ การกำหนดเป้าหมาย การให้ความ ร่วมมือและมีส่วนร่วม การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และ สัมพันธภาพที่ดีภายนอก การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ และความไว้วางใจ จึงจะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม

บทที่ 3

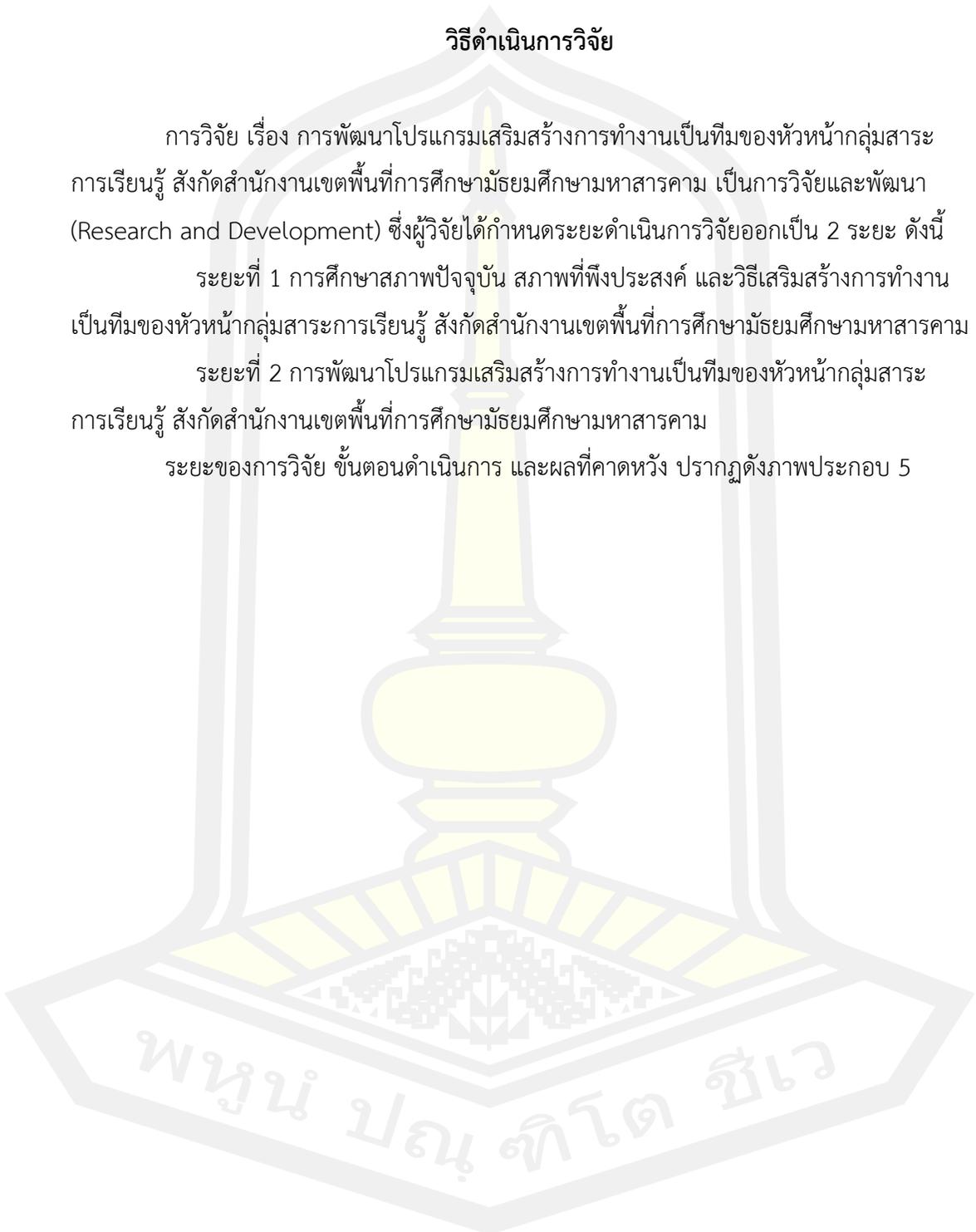
วิธีดำเนินการวิจัย

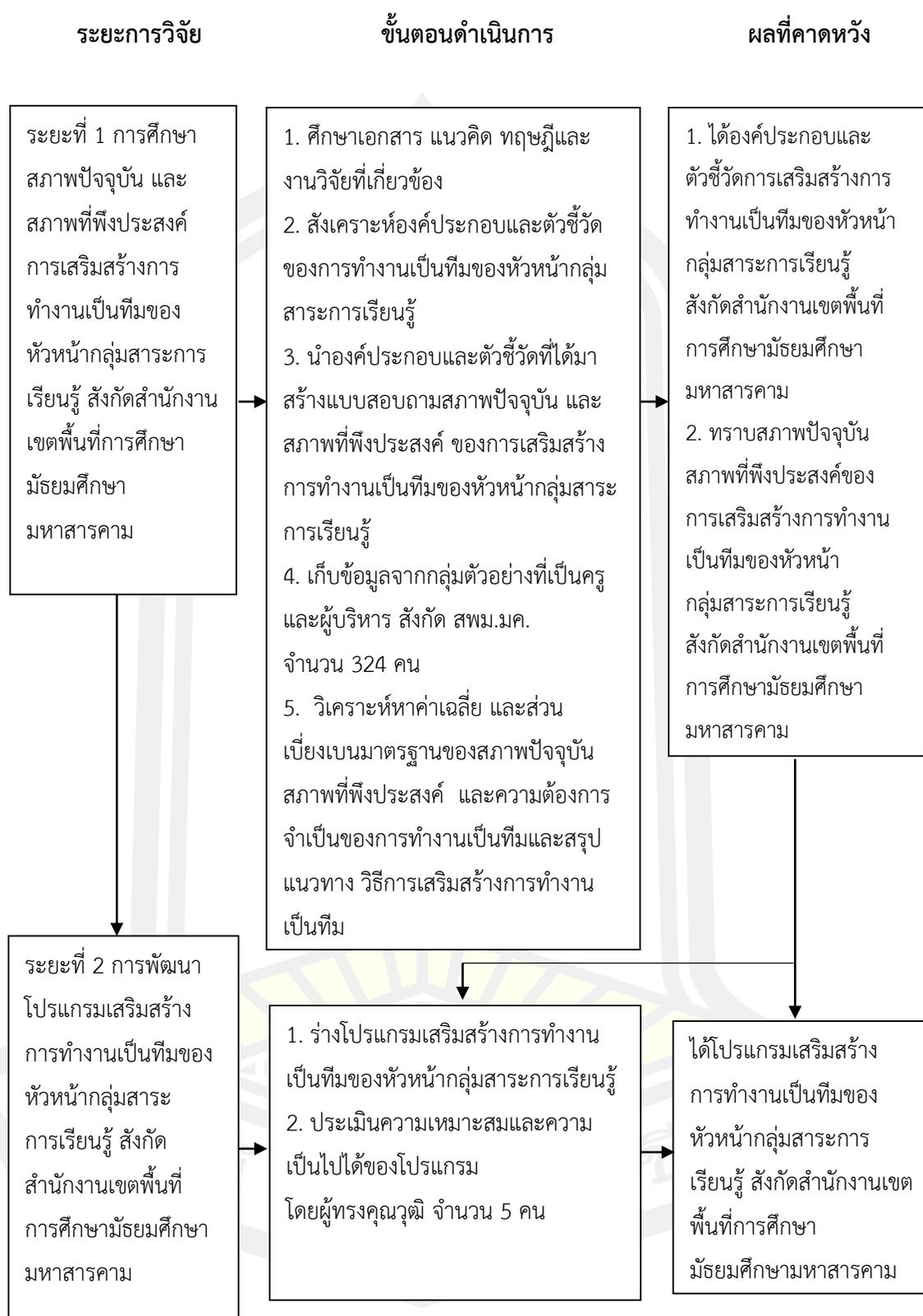
การวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดระยะดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ระยะของการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง ปรากฏดังภาพประกอบ 5





ภาพประกอบ 5 ระยะของการวิจัย ขั้นตอนดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แล้วสรุป วิเคราะห์ สังเคราะห์ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปีการศึกษา 2564 จำนวน 2,067 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปีการศึกษา 2564 ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน 5% (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2553) แล้วทำการเทียบบัญญัติไตรยางศ์ ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 324 คน และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่ม จากนั้นกำหนดสัดส่วนตามจำนวนของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 83 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 36 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 80 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 125 คน รวมทั้งสิ้น 324 คน จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลากตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละขนาด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ออกเป็น 4 ขนาด (ตามเกณฑ์จำนวนนักเรียนของแต่ละโรงเรียน) ดังนี้

โรงเรียนขนาดเล็ก	มี 22 โรงเรียน	ผู้บริหารและครูผู้สอน 528 คน
โรงเรียนขนาดกลาง	มี 4 โรงเรียน	ผู้บริหารและครูผู้สอน 229 คน
โรงเรียนขนาดใหญ่	มี 5 โรงเรียน	ผู้บริหารและครูผู้สอน 511 คน
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	มี 4 โรงเรียน	ผู้บริหารและครูผู้สอน 799 คน
ประชากร 35 โรงเรียน ครูผู้สอน 2,067 คน		

ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่ม จากนั้นกำหนดสัดส่วนตามจำนวนของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 83 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 36 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 80 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 125 คน รวมทั้งสิ้น 324 คน จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับสลากตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละขนาด ดังนี้

ตาราง 8 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	ขนาดของโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	ขนาดเล็ก (1-499 คน)	528	83
2	ขนาดกลาง (500-1,499 คน)	229	36
3	ขนาดใหญ่ (1,500-2,499 คน)	511	80
4	ขนาดใหญ่พิเศษ (2,500 คนขึ้นไป)	799	125
	รวม	2,067	324

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างการทำงาน เป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) แบบเติมคำ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (Likert's Rating Scale) โดยมีคำถามครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย

องค์ประกอบที่ 2 การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม

องค์ประกอบที่ 3 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม

องค์ประกอบที่ 4 การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก

องค์ประกอบที่ 5 การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

องค์ประกอบที่ 6 การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

องค์ประกอบที่ 7 ความไว้วางใจ

โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตามแนวคิดของ Likert (Likert's Rating Scale) กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง มีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

4 หมายถึง มีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

3 หมายถึง มีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลางมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

2 หมายถึง มีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

1 หมายถึง มีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อยที่สุดมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด

3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยมีวิธีการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย แล้วจึงสร้างแบบสอบถามภายใต้กรอบแนวคิด

3.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามประเภทต่าง ๆ และศึกษาแบบสอบถามจากงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำหนดรูปแบบและขอบเขตของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 กำหนดกรอบแนวคิดของงานวิจัย รวมถึงศึกษาองค์ประกอบ ประเด็นเนื้อหา โครงสร้างของแบบสอบถาม และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนี้

3.3.1 การกำหนดเป้าหมาย

3.3.2 การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม

3.3.3 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม

3.3.4 การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก

3.3.5 การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

3.3.6 การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

3.3.7 ความไว้วางใจ

3.4 วิเคราะห์นิยามศัพท์เฉพาะ แล้วกำหนดโครงสร้างของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นรายด้านให้สอดคล้องกับองค์ประกอบและตัวชี้วัด

3.5 กำหนดรูปแบบข้อคำถาม ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ส่วนสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.6 สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง แล้วตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม ความครอบคลุมรายการที่ต้องการวัด การใช้ภาษาที่ชัดเจน โดยปรับปรุงก่อนนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ

3.7 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของข้อคำถาม และข้อเสนอแนะในส่วนต่าง ๆ แล้วแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.8 นำเครื่องมือที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วไปเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และรับข้อเสนอแนะต่าง ๆ ซึ่งในการตรวจสอบนี้ใช้วิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objectives Congruent : IOC) ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา มีเกณฑ์ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดจุดประสงค์ที่ระบุไว้จริง

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดจุดประสงค์ที่ระบุไว้จริง

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่วัดจุดประสงค์ที่ระบุไว้จริง

ในการตรวจสอบความถูกต้องครั้งนี้มีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ซึ่งมีเกณฑ์คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. อาจารย์ผู้สอนในระดับมหาวิทยาลัย มีวุฒิการศึกษาระดับดุขุฎีบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา จำนวน 2 คน
2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับมหาบัณฑิตขึ้นไป สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ และมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 10 ปี จำนวน 2 คน
3. ข้าราชการครู มีประสบการณ์ด้านการสอน เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือหัวหน้ากลุ่มงาน และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน

ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามได้แก่

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนนท์ อาจารย์สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุขุฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ อาจารย์สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิการศึกษา การศึกษาดุขุฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ดร.นิพนธ์ ยศดา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสารคามพิทยาคม วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุขุฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
4. ดร.ประพันธ์ ชันโมลี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนผดุงนารี วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุขุฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิจัยและวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
5. นายเรืองศักดิ์ มัททวิวงศ์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวชิรวิทย์ วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครราชสีมา

3.9 คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objectives Congruent : IOC) ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาความเที่ยงตรงและหาคุณภาพของแบบสอบถาม

3.10 วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สันตามวิธี Item Total Correction โดยเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2553)

3.11 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) โดยเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้มีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2553)

3.12 นำแบบสอบถามจัดพิมพ์เป็นฉบับจริง เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อขออนุญาตและอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

4.2 ทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

4.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจัดส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ และนัดหมายเพื่อขอรับคืนด้วยตนเองภายในเวลา 2 สัปดาห์

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดกระทำข้อมูล

5.1.1 ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทุกฉบับ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5.1.2 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป เกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน นำข้อมูลทั้งหมดมาแจกแจงหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

5.1.3 แบบสอบถามตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมดมาให้คะแนนตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

5.2.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ป้อนคะแนนเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ แล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ย โดยมีเกณฑ์ดังนี้

4.51 - 5.00 มีการปฏิบัติประเด็นนั้นในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 มีการปฏิบัติประเด็นนั้นในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 มีการปฏิบัติประเด็นนั้นในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 มีการปฏิบัติประเด็นนั้นในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 มีการปฏิบัติประเด็นนั้นในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2.3 วิเคราะห์ร้อยละของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

5.2.4 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยการนำข้อมูลของผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยคำนวณจากสูตรต่อไปนี้

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

PNI_{modified} แทน วิธีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index)

I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็นหรือความคาดหวัง (Importance)

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (Degree of Success)

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

6.1.1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence : IOC)

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

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

6.1.2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย

ของเพียร์สัน

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

เมื่อ r_{xy} แทน ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

$\sum X$ แทน คะแนนรวมของแบบสอบถาม

$\sum Y$ แทน คะแนนในแต่ละข้อของผู้ตอบแบบสอบถาม

n แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

6.1.3 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_t^2} \right]$$

เมื่อ α แทน ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของแบบสอบถาม

k แทน จำนวนข้อในแบบสอบถาม

$\sum_{i=1}^k s_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนน

s_t^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด

6.2 สถิติพื้นฐาน

6.2.1 ค่าเฉลี่ย

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

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

N แทน จำนวนคนในกลุ่ม

6.2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$$\text{สูตร S.D.} = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

n แทน จำนวนประชากร

7. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยนำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น ซึ่งคำนวณจากสูตรต่อไปนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550)

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

เมื่อ I แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่คาดหวัง

D แทน ค่าเฉลี่ยของสภาพสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เป็นจริง

กรณีที่ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เท่ากันจะพิจารณาจากค่า PNI ประกอบ ซึ่งคำนวณจากสูตรต่อไปนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

$$\text{สูตร } PNI = (I - D) \times I$$

เมื่อ I แทน ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่คาดหวัง

D แทน ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เป็นจริง

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. ขั้นตอนดำเนินการ

ในการดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการแยกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม
- 1.2 ศึกษาวิธีการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน
- 1.3 การสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)
- 1.4 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และจัดทำคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
- 1.5 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ
- 1.6 จัดพิมพ์โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และจัดทำคู่มือโปรแกรมฉบับจริง เพื่อเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยในระยะที่ 2 นี้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้

1. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 1 คน

2. ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
จำนวน 1 คน
3. ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคล
และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่า ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน
4. ศึกษานิเทศก์ที่เชี่ยวชาญด้านการเขียนหลักสูตร การฝึกอบรม ด้านการวิจัยและ
ประเมินผลทางการศึกษา จำนวน 1 คน
5. ข้าราชการครู มีวุฒิการศึกษาระดับมหาบัณฑิตขึ้นไป ทางด้านหลักสูตรและ
การสอน ด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา จำนวน 1 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้แก่

1. นายสุรียา ทองบุญมา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษามหาสารคาม
2. นางกุสุมา โอชะคลัง ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
3. ดร.ชดสกร พิกุลทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนชื่นชมพิทยาคาร สำนักงานเขต
พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
4. ดร.พรพรรณ สีละมนตรี ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ปรัญญาเอก (ปร.ด.) สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
5. นายศุภณัฐ สว่างศรีสมบัติ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโพนทอง
วิทยายน วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 2 นี้ ได้แก่ แบบประเมิน
ความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรม
เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
ศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating
Scale) 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิเขียนข้อเสนอแนะ

และประเด็นการปรับปรุงแนวทาง

3.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อกำหนดกรอบประเด็นข้อคำถามในแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

3.2.2 กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาเกี่ยวกับแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

3.2.3 สร้างแบบประเมินความเหมาะสม จำนวน 38 ข้อ ความเป็นไปได้ จำนวน 38 ข้อ

3.2.4 นำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้าง การทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคามฉบับร่าง เสนอที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความตรงในเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ความตรงในเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้านการใช้ภาษา และด้านอื่น ๆ ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์เห็นควรให้ปรับปรุงแก้ไขนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

3.2.5 นำโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้ให้ข้อมูล เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.2 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อกำหนดวันและเวลาในการสัมภาษณ์ และดำเนินการส่งแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้ให้ข้อมูลทางไปรษณีย์ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลจะได้เตรียมความพร้อม และทำความเข้าใจจุดประสงค์ของการวิจัยล่วงหน้าภายในระยะเวลาอย่างน้อย 7 วัน

4.3 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยศึกษาวิธีการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเขียนหลักสูตร การฝึกอบรม ด้านการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา นักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้อำนวยการกลุ่มงานที่มีประสบการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครู ซึ่งใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

4.4 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการจดบันทึกและใช้เครื่องบันทึกเสียง

4.5 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

ที่จัดกระทำแล้วมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อนำมากำหนดเป็นร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

4.6 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไข

4.7 นำร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

4.7.1 ศึกษานิเทศน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 1 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการศึกษา หรือมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ

4.7.2 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการบริหารการศึกษา และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

4.7.3 ครูสายผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 2 คน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางด้านหลักสูตรและการสอน และมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการพิเศษ

ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้แก่

1. ดร.นวพรรดี นามพุทธา ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล การจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2. ดร.มณูญ เพชรมีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนวาปีปทุม

3. ดร.ไพฑูล พรหมมากุล ผู้อำนวยการโรงเรียนนาคุณประชาสรรค์

4. นางชนิษฐา เตชะนอก ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวาปีปทุม

5. นางไอลัดดา ปามุทา ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวาปีปทุม

ได้ตรวจสอบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคามตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

4.8 จัดพิมพ์โปรแกรมและคู่มือการดำเนินการตามแนวทางฉบับสมบูรณ์เพื่อเผยแพร่ และนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

5. การจัดการกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การจัดการกระทำข้อมูล

5.1.1 ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับคืนมา

5.1.2 ตรวจสอบให้คะแนนของแบบประเมินที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

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

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 นำคะแนนที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ได้มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมาย ตามเกณฑ์ ดังนี้

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

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและลำดับการนำเสนอตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
D (Degree of Success)	แทน สภาพปัจจุบัน
I (Important)	แทน สภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่ม
สาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของ
การทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
มหาสารคาม

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ
แบบสอบถามได้แก่ สถานภาพ ตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้
การแจกแจงความถี่

ตาราง 9 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
1.1	ชาย	89	27.47
1.2	หญิง	235	72.53
	รวม	324	100
2.	สภาพตำแหน่ง		
2.1	ครู	107	33.33
2.2	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	110	33.34
2.3	ผู้บริหาร	107	33.33
	รวม	324	
3.	ขนาดโรงเรียน		
3.1	ขนาดเล็ก (1-499 คน)	83	25.62
3.2	ขนาดกลาง (500-1,499 คน)	36	11.11
3.3	ขนาดใหญ่ (1,500-2,499 คน)	80	24.69
3.4	ขนาดใหญ่พิเศษ (2500 คนขึ้นไป)	125	38.58
	รวม	324	100

จากตาราง 9 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีเพศเป็นชาย จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 27.47 และหญิง จำนวน 325 คน คิดเป็นร้อยละ 75.53 สถานภาพ ตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 33.34 และครู จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ด้านขนาดของสถานศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาใหญ่พิเศษ จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 38.58 รองลงมาเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 25.62สถานศึกษาขนาด จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 24.69 และสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 ตามลำดับ

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า $PNI_{modified}$ ปรากฏดังตาราง 10 ถึง ตาราง 25

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมทั้ง 7 ด้าน

การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. การกำหนดเป้าหมาย	4.46	0.50	มาก	4.61	0.50	มากที่สุด
2. การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม	3.28	0.54	ปานกลาง	4.45	0.49	มาก
3. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ที่เหมาะสม	3.39	0.65	ปานกลาง	4.54	0.56	มากที่สุด

ตาราง 10 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
4. การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก	2.44	0.50	น้อย	4.30	0.61	มาก
5. การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม	3.19	0.73	ปานกลาง	4.58	0.50	มากที่สุด
6. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	3.54	0.61	มาก	4.55	0.50	มากที่สุด
7. ความไว้วางใจ	3.31	0.58	ปานกลาง	4.56	0.50	มากที่สุด
โดยรวม	3.45	0.59	ปานกลาง	4.51	0.52	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การกำหนดเป้าหมาย กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก และการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม ความไว้วางใจ อยู่ในระดับปานกลาง และด้านที่อยู่ในระดับน้อยคือ ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การกำหนดเป้าหมาย การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ และความไว้วางใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม และการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก อยู่ในระดับมาก

พจน ปลูก โท ชีเว

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการกำหนดเป้าหมาย

ด้านการกำหนดเป้าหมาย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน	4.44	0.50	มาก	4.58	0.53	มากที่สุด
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความเข้าใจในทิศทางการทำงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.49	0.50	มาก	4.61	0.49	มากที่สุด
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	4.51	0.50	มากที่สุด	4.63	0.49	มากที่สุด
4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนให้การยอมรับวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกันที่กำหนดขึ้น	4.39	0.49	มาก	4.63	0.49	มากที่สุด
5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความเข้าใจเป้าหมายการทำงานที่ตรงกัน	4.49	0.50	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด
6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความเข้าใจเป้าหมายในงานที่รับผิดชอบอย่างแจ่มชัด	4.44	0.50	มาก	4.66	0.48	มากที่สุด
โดยรวม	4.46	0.50	มาก	4.61	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการกำหนดเป้าหมาย โดยรวม

อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนให้การยอมรับวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกันที่กำหนดขึ้น ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความเข้าใจเป้าหมายในงานที่รับผิดชอบอย่างแจ่มชัด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความเข้าใจเป้าหมายการทำงานที่ตรงกัน

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม

ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารงานของโรงเรียน	2.86	0.43	ปานกลาง	4.25	0.44	มาก
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	3.39	0.49	ปานกลาง	4.31	0.46	มาก
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมีการประเมินผลงานทำงานต่อกันได้อย่างอิสระ	3.29	0.53	ปานกลาง	4.39	0.49	มาก
4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	3.41	0.56	ปานกลาง	4.54	0.54	มากที่สุด

ตาราง 12 (ต่อ)

ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของโรงเรียน	3.44	0.57	ปานกลาง	4.63	0.49	มากที่สุด
6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อบกพร่องในการทำงาน	3.31	0.65	ปานกลาง	4.59	0.53	มากที่สุด
โดยรวม	3.28	0.54	ปานกลาง	4.45	0.49	มาก

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของโรงเรียน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารงานของโรงเรียน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของโรงเรียน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารงานของโรงเรียน

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม

ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ ผู้ตาม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม	4.36	0.64	มาก	4.56	0.60	มากที่สุด
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน	3.81	0.75	มาก	4.46	0.60	มาก
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนเปิดโอกาสให้ทุกคนปฏิบัติงานตามความสามารถ	3.58	0.56	มาก	4.59	0.50	มากที่สุด
โดยรวม	3.92	0.65	มาก	4.54	0.56	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม โดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ ผู้ตาม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนเปิดโอกาสให้ทุกคนปฏิบัติงานตามความสามารถ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนเปิดโอกาสให้ทุกคนปฏิบัติงานตามความสามารถ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก

ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการรับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจน	2.41	0.50	น้อย	4.19	0.73	มาก
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการแสดงอภิปรายแสดงความคิดเห็น	2.53	0.50	ปานกลาง	4.00	0.74	มาก
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนเมื่อมีปัญหาอุปสรรคสามารถแสดงความคิดเห็นและอภิปรายแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างเปิดเผย	2.49	0.54	น้อย	4.05	0.65	มาก
4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการปรึกษาหารือกันอย่างมีเหตุผล	2.49	0.54	น้อย	3.93	0.64	มาก
5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาด้วยความจริงใจ	2.41	0.50	น้อย	4.53	0.57	มากที่สุด

ตาราง 14 (ต่อ)

ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และ สัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมีน้ำใจอันดีต่อกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีการสนับสนุนเกื้อกูล ซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	2.41	0.50	น้อย	4.58	0.56	มากที่สุด
7. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีต่อ กันและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน	2.42	0.50	น้อย	4.56	0.50	มากที่สุด
8. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมีการทำงานร่วมกัน อย่างมีความสุข	2.34	0.48	น้อย	4.59	0.50	มากที่สุด
โดยรวม	2.44	0.50	น้อย	4.30	0.61	มาก

จากตาราง 14 พบว่า สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก โดยรวม อยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการแสดงอภิปรายแสดงความคิดเห็น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 8. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 8. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการปรึกษาหารือกันอย่างมีเหตุผล

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสร้างที่ทำงานให้ น่าทำงาน	3.14	0.73	ปานกลาง	4.58	0.50	มากที่สุด
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสร้างความรักในงานที่ทำ	3.14	0.68	ปานกลาง	4.61	0.49	มากที่สุด
4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสร้างมิตรภาพในที่ ทำงาน	3.34	0.80	ปานกลาง	4.58	0.50	มากที่สุด
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสร้างวิธีการทำงาน แบบใหม่	3.29	0.67	ปานกลาง	4.54	0.50	มากที่สุด
5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสร้างทัศนคติเชิงบวก ในการทำงาน	3.05	0.75	ปานกลาง	4.61	0.49	มากที่สุด
โดยรวม	3.19	0.73	ปานกลาง	4.58	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่า สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสร้างมิตรภาพในที่ทำงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2. หัวหน้ากลุ่ม

สาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสร้างความรักในงานที่ทำ และข้อ 5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
ในโรงเรียนสร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 3. หัวหน้ากลุ่มสาระ
การเรียนรู้ในโรงเรียนสร้างวิธีการทำงานแบบใหม่

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ
เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

ด้านกำหนดหน้าที่และ ความรับผิดชอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ของครูและบุคลากรอย่างชัดเจน	4.19	0.66	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการ ประชุมปรึกษาหารือ เพื่อกำหนด ตารางการปฏิบัติงาน และวิธีการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.90	0.55	มาก	4.56	0.50	มากที่สุด
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และ คณะครูมีการกำหนดวัตถุประสงค์ การทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ ปฏิบัติงานของโรงเรียน	3.63	0.49	มาก	4.56	0.50	มากที่สุด
4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถและบุคลิกภาพของ แต่ละคน	3.37	0.55	ปานกลาง	4.58	0.50	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

ด้านกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนทุกคน ในทีมเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน	3.24	0.70	ปานกลาง	4.61	0.49	มากที่สุด
6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการแบ่งงานกัน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล	3.25	0.66	ปานกลาง	4.58	0.50	มากที่สุด
7. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์	3.20	0.69	ปานกลาง	4.41	0.50	มาก
โดยรวม	3.54	0.61	มาก	4.55	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 16 พบว่า สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างชัดเจน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 7. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนทุกคนในทีมเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 7. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความไว้วางใจ

ด้านความไว้วางใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ	3.34	0.60	ปานกลาง	4.61	0.49	มากที่สุด
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น	3.24	0.60	ปานกลาง	4.54	0.50	มากที่สุด
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความรัก ความสามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม	3.34	0.54	ปานกลาง	4.53	0.50	มากที่สุด
โดยรวม	3.31	0.58	ปานกลาง	4.56	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 17 พบว่า สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความไว้วางใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ และ ข้อ 3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความรัก ความสามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความรัก ความสามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ เสริมสร้างการทำงาน เป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index: $PNI_{modified}$) เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ปรากฏผลดังตาราง

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีม ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ($PNI_{modified}$) และลำดับความต้องการจำเป็น โดยรวม

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	D	I	$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. การกำหนดเป้าหมาย	4.35	4.60	0.06	7
2. การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม	3.29	4.45	0.41	3
3. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม	3.92	4.54	0.17	6
4. การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และ สัมพันธภาพที่ดีภายนอก	2.44	4.30	0.77	1
5. การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม	3.19	4.58	0.44	2
6. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	3.54	4.55	0.30	5
7. ความไว้วางใจ	3.31	4.56	0.38	4

จากตาราง 18 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม และการกำหนดเป้าหมาย ตามลำดับ

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมาย	D	I	PNI_{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน	4.14	4.53	0.09	1
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความเข้าใจในทิศทางการทำงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.42	4.61	0.04	5
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	4.49	4.63	0.03	6
4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนให้การยอมรับวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกันที่กำหนดขึ้น	4.39	4.63	0.05	4
5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความเข้าใจเป้าหมายการทำงานที่ตรงกัน	4.25	4.56	0.07	2
6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความเข้าใจเป้าหมายในงานที่รับผิดชอบอย่างแจ่มชัด	4.39	4.66	0.06	3

จากตาราง 19 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามด้านการกำหนดเป้าหมาย เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ข้อ 5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความเข้าใจเป้าหมายการทำงานที่ตรงกัน และข้อ 6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความเข้าใจเป้าหมายในงานที่รับผิดชอบอย่างแจ่มชัด

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม

การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม	D	I	PNI_{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารงานของโรงเรียน	4.28	4.25	0.49	1
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	3.39	4.31	0.27	6
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมีการประเมินผลงานทำงานต่อกันได้อย่างอิสระ	3.32	4.39	0.32	5
4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	3.41	4.54	0.33	4
5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของโรงเรียน	3.44	4.63	0.34	3
6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อบกพร่องในการทำงาน	3.31	4.59	0.39	2

จากตาราง 20 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารงานของโรงเรียน ข้อ 6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อบกพร่องในการทำงาน และข้อ 5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของโรงเรียน

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม

การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ ผู้ตาม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม	4.36	4.56	0.05	3
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน	3.81	4.46	0.17	2
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนเปิดโอกาสให้ทุกคนปฏิบัติงานตามความสามารถ	3.58	4.59	0.28	1

จากตาราง 21 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อ 3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนเปิดโอกาสให้ทุกคนปฏิบัติงานตามความสามารถ ข้อ 2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน และข้อ 1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ ผู้ตาม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก

การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก	D	I	PNI _{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการรับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจน	2.41	4.19	0.74	5
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการแสดงอภิปรายแสดงความคิดเห็น	2.53	4.00	0.58	7
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนเมื่อมีปัญหาอุปสรรคสามารถแสดงความคิดเห็นและอภิปรายแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างเปิดเผย	2.49	4.05	0.63	6
4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการปรึกษาหารือกันอย่างมีเหตุผล	2.51	3.93	0.57	8
5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาด้วยความจริงใจ	2.42	4.53	0.87	4
6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีน้ำใจอันดีต่อกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและมีการสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	2.41	4.58	0.90	2
7. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน	2.42	4.56	0.88	3
8. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข	2.34	4.59	0.96	1

จากตาราง 22 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสื่อสารเชิง

สร้างสรรค์และสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 8. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ข้อ 6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีน้ำใจอันดีต่อกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและมีการสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี และ ข้อ 7. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม	D	I	PNI_{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสร้างที่ทำงานให้หน้าทำงาน	3.14	4.58	0.46	3
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสร้างความรักในงานที่ทำ	3.14	4.61	0.47	2
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสร้างวิธีการทำงานแบบใหม่	3.29	4.54	0.38	4
4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสร้างมิตรภาพในที่ทำงาน	3.34	4.58	0.37	5
5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน	3.05	4.61	0.51	1

จากตาราง 23 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ข้อ 2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสร้างความรักในงานที่ทำ และข้อ 1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสร้างที่ทำงานให้หน้าทำงาน

ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	D	I	PNI_{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กำหนดแนวทางอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรอย่างชัดเจน	4.19	4.56	0.09	7
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อกำหนดตารางการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.90	4.56	0.17	6
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และคณะครูมีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	3.63	4.56	0.26	5
4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถและบุคลิกภาพของแต่ละคน	3.37	4.58	0.36	4
5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนทุกคนในทีมเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน	3.24	4.61	0.42	1
6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการแบ่งงานกันโดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล	3.25	4.58	0.41	2
7. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์	3.20	4.41	0.38	3

จากตาราง 24 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ด้านการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ เรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนทุกคนในทีมเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน ข้อ 6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการแบ่งงานกันโดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลิกภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล และ ข้อ 7. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์

ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีม และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI_{modified}) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านความไว้วางใจ

ความไว้วางใจ	D	I	PNI_{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ	3.34	4.61	0.38	2
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น	3.24	4.54	0.40	1
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความรักความสามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม	3.34	4.53	0.36	3

จากตาราง 25 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความไว้วางใจ เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้อ 2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น ข้อ 1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ และ ข้อ 3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความรักความสามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยเรียงลำดับความต้องการและความจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ การแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามที่เหมาะสม และการกำหนดเป้าหมาย ตามลำดับ จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้ง 7 ด้านไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์โดยเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นตามลำดับ เพื่อใช้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ครั้งนี้คือผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้แก่

1. ศึกษานิเทศก์ที่เชี่ยวชาญด้านการเขียนหลักสูตร การฝึกอบรม ด้านการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา จำนวน 1 คน
2. ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน
3. ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคล และมีวิสัยทัศน์ไม่ต่ำกว่า ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน
4. ข้าราชการครู มีวุฒิการศึกษาระดับมหาบัณฑิตขึ้นไป ทางด้านหลักสูตรและการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา จำนวน 2 คน

โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการทำงานเป็นทีม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมายมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม ซึ่งจะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม ส่งผลต่อการดำเนินงานของทีมทำให้บรรลุเป้าหมายของทีมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รายละเอียดดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...การกำหนดเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกของการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารต้องมีการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่าต้องการอะไร ต้องการให้โรงเรียนเด่นด้านไหน นักเรียนเด่น

ด้านไหน เราต้องมีการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ในการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ผู้บริหารจะประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมาย...”

(ศึกษานิเทศก์, วันที่ 17 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การกำหนดเป้าหมายเป็นสิ่งแรงที่ทุกคนในทีมต้องมอง ทุกคนในทีมต้องรู้ว่าเป้าหมายคืออะไร ทำอะไร ต้องการสิ่งใด และทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของทีม เพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานสูงสุด ในการกำหนดเป้าหมายผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกัน...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล, วันที่ 18 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดสิ่งที่ทีมต้องการจะทำในแต่ละครั้งที่ได้รับการมอบหมายในการทำงาน ซึ่งทุกคนในทีมต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เพื่อจะได้อ่าน จุดอ่อน จุดแข็ง ของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เช่น จัดประชุม PLC กลุ่มสาระการเรียนรู้...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 19 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...วางแผนงาน เป้าหมาย และจัดเตรียมเอกสารที่เหมาะสมกับเป้าหมายและ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้...”

(ครูคนที่ 1, วันที่ 19 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...มีการกำหนดเป้าหมายในกิจกรรมหรืองานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้การทำงานบรรลุจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ได้เร็วยิ่งขึ้น...”

(ครูคนที่ 2, วันที่ 20 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

2. ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีม ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมของทีมตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นสุดท้าย รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการประเมินผลการทำงานของทีม การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็น หรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง ส่วนร่วมในด้านอื่น ๆ เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก ตัวอย่างในการจัดประชุม สมาชิกบางคนอาจเตรียมรายงานเอกสาร การเสนอผลงาน ขณะที่บางคนจัดห้องประชุม เตรียมเครื่องมือไมโครโฟน และเทปบันทึกเสียง เป็นต้น การมีส่วนร่วมสร้างความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมทำให้เกิดความร่วมมือ และความทุ่มเทในการทำงาน ส่งผลให้เกิดผลดีต่อ

การทำงานเป็นทีม เพราะนอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันแล้ว ยังเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

“...ทุกคนต้องให้ความร่วมมือ และมีส่วนร่วมตามคำสั่งที่โรงเรียนแต่งตั้ง และร่วมแสดงความคิดเห็น การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีม ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมที่ดี...”

(ศึกษานิเทศก์, วันที่ 17 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการทำงานด้านต่าง ๆ จะส่งผลให้ทุกคนในทีมมีเป้าหมายเดียวกัน มีใจรักในการทำงาน มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เรื่องบางอย่าง เราไม่สามารถตัดสินใจคนเดียวได้ คนในทีมต้องช่วยกันตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาจุดนั้น...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล, วันที่ 18 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนเปิดโอกาสให้คุณครูทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการร่วมกันแสดงความคิดเห็น อภิปรายในการทำงานด้านต่าง ๆ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 19 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการประเมินสมาชิกในทีมงาน โดยยึดเกณฑ์ของทีมงานที่ตั้งไว้เพื่อความถูกต้องและชัดเจนตามสภาพจริง โดยเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลตามกลุ่มงาน...”

(ครูคนที่ 1, วันที่ 19 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...สมาชิกในทีมแต่ละงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันโดยยึดความถูกต้องชัดเจน...”

(ครูคนที่ 2, วันที่ 20 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

3. ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม หมายถึง ความสามารถในการจูงใจ โนมน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือสมาชิก อุดหนุน กล้าตัดสินใจ สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตามสถานการณ์

“...มีการจัดอบรมสัมมนาให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้แสดงศักยภาพตามหน้าที่ที่ได้รับเพื่อให้ได้เรียนรู้และสามารถออกแบบการบริหารด้านภาวะผู้นำ ส่งเสริมสนับสนุนให้เรียนรู้วิธีเป็นผู้นำที่เหมาะสม...”

(ศึกษานิเทศก์, วันที่ 17 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การแสดงผลบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม ควรเลือกบุคคลที่ตรงกับงานที่จะทำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้ตามสถานการณ์...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล, วันที่ 18 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การแสดงผลบทบาทผู้นำเป็นการแสดงความสามารถให้ผู้อื่นได้เห็น และทำในสิ่งที่เราคิดไว้ การเป็นผู้ตามเป็นการปฏิบัติตามคำสั่งที่ผู้นำสั่งให้ทำตาม การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคลว่าเรานัดในด้านไหน ทำสิ่งใดได้บ้างที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 19 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การแสดงผลบทบาทผู้นำ สิ่งไหนที่เป็นหน้าที่โดยตรงครูสามารถลงมือปฏิบัติได้เลย ส่วนได้การแสดงผลบทบาทผู้ตาม จะดูความสามารถของแต่ละบุคคลว่ามีความถนัดในด้านใดบ้าง จะเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่มอบหมาย...”

(ครูคนที่ 1, วันที่ 19 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...มีการวิเคราะห์ข้อมูลรายบุคคลในเรื่อง ความรู้ความสามารถในหน้าที่ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลโดยให้ครูได้มีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม และร่วมมือปฏิบัติ...”

(ครูคนที่ 2, วันที่ 20 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

4. ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก หมายถึง มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยไม่มีลัทธิลอบคมในภายในทีม สื่อสารด้วยมนุษยสัมพันธ์อันดีทั้งภายในและภายนอกทีม ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน สมาชิกทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีข้อมูลหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ มีกระบวนการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมและบุคคล หรือหน่วยงานภายนอก เพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกทีมทุกคนถูกปลูกฝังให้เป็นผู้มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งภายในทีมและภายนอกทีม

“...การสื่อสาร ต้องมีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สมาชิกในทีมมีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีอย่างสม่ำเสมอ...”

(ศึกษานิเทศก์, วันที่ 17 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การสื่อสารเป็นเรื่องจำเป็น ต้องมีการสื่อสารทั้งภายในภายนอกทีม ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมและภายนอกทีม สามารถติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อเกิดปัญหาขึ้น มีหน่วยงานภายนอกในการช่วยแก้ไขปัญหา...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล, วันที่ 18 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การสื่อสารภายในทีม ต้องมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในทีมและภายนอกทีม มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 19 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน สมาชิกทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน...”

(ครูคนที่ 1, วันที่ 19 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยไม่มีลัทธิลอบคมในภายในทีม สื่อสารด้วยมนุษยสัมพันธ์อันดีทั้งภายในและภายนอกทีม...”

(ครูคนที่ 2, วันที่ 20 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

5. ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมมีความซื่อสัตย์ต่อกัน ช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและมีความจริงใจ มีกิจกรรมช่วยลดความตึงเครียดและความเบื่อหน่ายในการทำงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความรักและความสามัคคีปรองดอง สมาชิกทีมทุกคนมีความตระหนักถึงปัญหาของความขัดแย้งซึ่งทุกคนต้องเร่งร่วมมือกันแก้ไข และมีความจริงใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกความเหนียวแน่นและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น กลมเกลียวกันในหมู่สมาชิกเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

“...การสร้างบรรยากาศภายในทีม ควรสร้างบรรยากาศการทำงานให้รู้สึก ผ่อนคลาย ไม่เครียดเกินไป มีการพูดคุยให้กำลังใจในการทำงาน มีการให้รางวัลเป็นขวัญกำลังใจ...”

(ศึกษานิเทศก์, วันที่ 17 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การสร้างบรรยากาศภายในทีม ควรทำให้ทุกคนในทีมรู้สึก ผ่อนคลาย บรรยากาศไม่เครียด มีการพูดคุย สอบถามการทำงานเป็นอย่างไร ดัดจริตตรงไหน เป็นการให้ขวัญกำลังใจ...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล, วันที่ 18 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การสร้างบรรยากาศภายในทีม ควรทำให้รู้สึก ผ่อนคลาย บรรยากาศในการทำงานไม่เครียด มีการตกแต่งสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดูสะอาดเรียบร้อย...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 19 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การสร้างบรรยากาศภายในทีม ควรจัดกิจกรรมที่ช่วยลดความตึงเครียดและความเบื่อหน่ายในการทำงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เต็มไปด้วยความรักและสามัคคี...”

(ครูคนที่ 1, วันที่ 19 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การสร้างบรรยากาศภายในทีม ควรให้สมาชิกทุกคนมีความตระหนักถึงปัญหาของความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้องร่วมกันแก้ไข และมีความจริงใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง...”

(ครูคนที่ 2, วันที่ 20 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

6. ด้านกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ หมายถึง การจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน และจัดทำรายงานการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล

“...การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ใช้คนให้ตรงกับงาน ทำงานกันเป็นทีม มอบหมายงานตามความสามารถของบุคคล ประชุมชี้แจง และออกคำสั่ง...”

(ศึกษานิเทศก์, วันที่ 17 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ตรวจสอบความสามารถของแต่ละบุคคล ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับงานที่จะมอบหมาย และออกคำสั่งให้บุคคลที่ได้รับผิดชอบในงาน...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล, วันที่ 18 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ กำหนดบนพื้นฐานของความสามารถของแต่ละบุคคล ประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะมอบหมายให้ และออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 19 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ การจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน...”

(ครูคนที่ 1, วันที่ 19 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ มีการแบ่งหน้าที่และมอบหมายงานกันอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร ก่อนเริ่มทำงานควรมีการประชุมชี้แจงเพื่อซักซ้อมความเข้าใจและการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง...”

(ครูคนที่ 2, วันที่ 20 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

7. ด้านความไว้วางใจ หมายถึง การที่สมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำและกล้าตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในทีมให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

“...ความไว้วางใจ ผู้บริหารไม่จ้องจับผิดครู แต่จะคอยช่วยเหลือครูในเรื่องต่าง ๆ ทั้งเรื่องที่ดีและเรื่องที่ถูก ช่วยกันดูแลแก้ปัญหาตามสถานการณ์...”

(ศึกษานิเทศก์, วันที่ 17 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ความไว้วางใจ มาจากการปฏิสัมพันธ์ที่ดี บนพื้นฐานของความเชื่อมั่นและสายบังคับบัญชา ต้องทำให้ทุกคนภายในองค์กรมีความไว้วางใจผู้บริหาร...”

(ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล, วันที่ 18 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ความไว้วางใจ มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร ในการทำงานด้านต่าง ๆ คอยช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, วันที่ 19 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

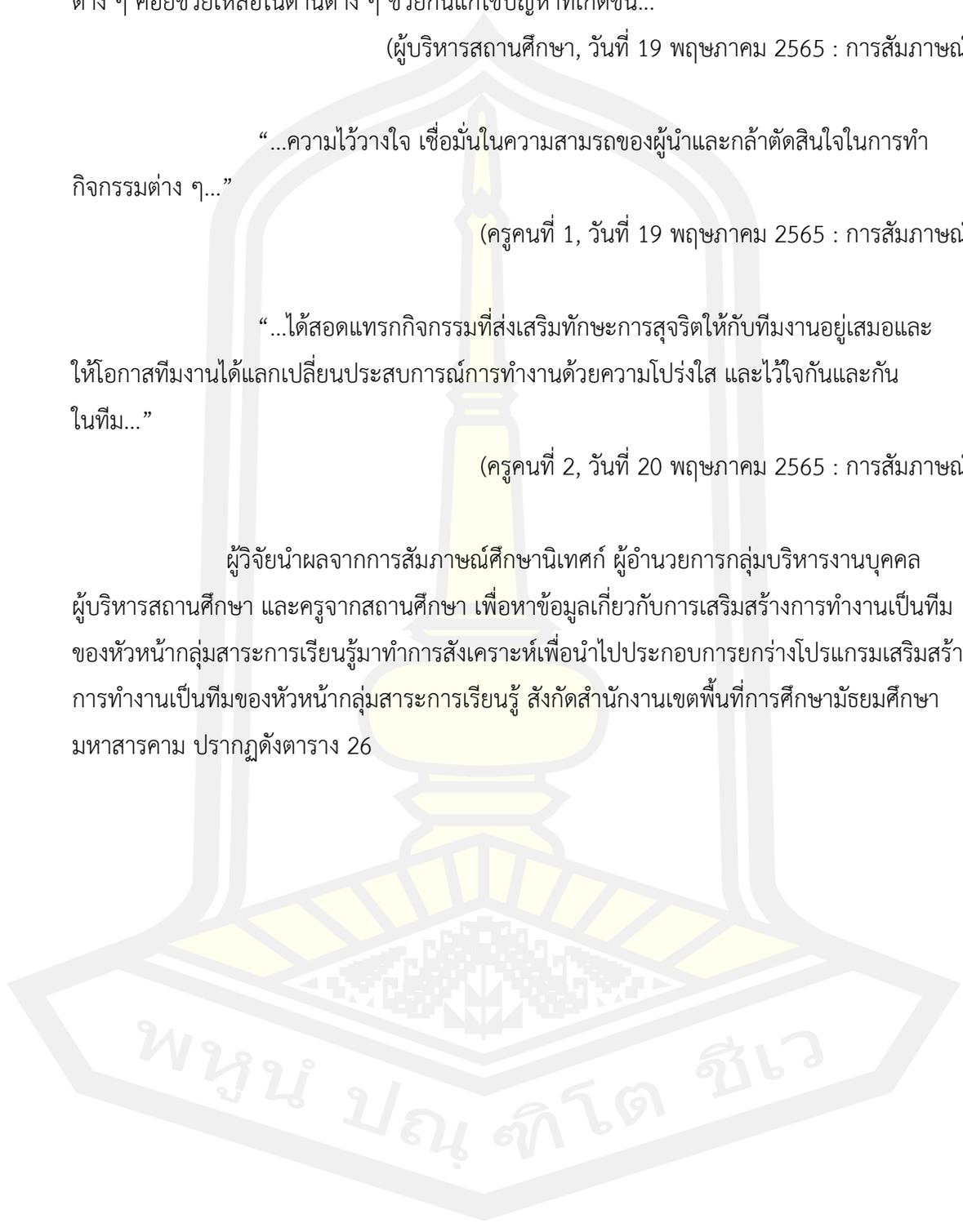
“...ความไว้วางใจ เชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำและกล้าตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ...”

(ครูคนที่ 1, วันที่ 19 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

“...ได้สอดแทรกกิจกรรมที่ส่งเสริมทักษะการสุจริตให้กับทีมงานอยู่เสมอและให้โอกาสทีมงานได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานด้วยความโปร่งใส และไว้วางใจกันและกัน ในทีม...”

(ครูคนที่ 2, วันที่ 20 พฤษภาคม 2565 : การสัมภาษณ์)

ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์ศึกษานิเทศก์ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษา และครูจากสถานศึกษา เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มาทำการสังเคราะห์เพื่อนำไปประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ปรากฏดังตาราง 26



ตาราง 26 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงาน
เป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการกำหนดเป้าหมาย

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างเสริมสร้าง การทำงานเป็นทีมของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้	ผลการสังเคราะห์
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายในการทำงาน	1. กำหนดเป้าหมายควรให้ชัดเจน และควรประชุมเพื่อกำหนด เป้าหมายร่วมกัน	1. มีการกำหนดเป้าหมายทุกครั้ง ที่ จะทำงาน โดยให้ทุกคนที่ รับผิดชอบมีส่วนร่วมและมีมติ เห็นชอบ
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมีความเข้าใจในทิศ ทางการทำงานของโรงเรียน อย่างชัดเจน	2. ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมาย และการ กำหนดเป้าหมายจะต้องมีการ ประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมาย	2. มีการประชุมชี้แจงการทำงาน ทุกครั้งที่จะเริ่มทำงาน ที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ที่เป็นไปได้และชัดเจนสามารถ มองเห็นวิธีการปฏิบัติได้
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนให้ความสำคัญกับ เป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	3. การทำงานแต่ละครั้งจะต้องมี การกำหนดเป้าหมาย และทุกคน ในทีมจะต้องมีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมาย	3. มีการจัดประชุม PLC กลุ่มย่อย เพื่อทำความเข้าใจเป้าหมายของ งานที่ได้รับ
4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนให้การยอมรับ วัตถุประสงค์การทำงานร่วมกันที่ กำหนดขึ้น	4. วางแผนงานและกำหนด เป้าหมาย และจัดเตรียมเอกสาร ให้เหมาะสมกับเป้าหมายที่วางไว้	
5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน โรงเรียนมีความเข้าใจเป้าหมาย การทำงานที่ตรงกัน	5. ควรมีการกำหนดเป้าหมาย ในกิจกรรมหรืองานที่ได้รับ มอบหมาย เพื่อให้การทำงาน บรรลุจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ วางไว้เร็วขึ้น	
6. มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาให้ครู บุคลากร ผู้รับบริการ และชุมชนได้รับทราบ		

จากตาราง 26 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่าง
โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการกำหนดเป้าหมาย พบว่า

1. มีการกำหนดเป้าหมายทุกครั้ง ที่จะทำงาน โดยให้ทุกคนที่รับผิดชอบมีส่วนร่วมและ
มีมติเห็นชอบ

2. มีการประชุมชี้แจงการทำงานทุกครั้งที่จะเริ่มทำงาน
3. มีการจัดประชุม PLC กลุ่มย่อยเพื่อทำความเข้าใจเป้าหมายของงานที่ได้รับ

ตาราง 27 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงาน
เป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ผลการสังเคราะห์
<ol style="list-style-type: none"> 1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารงานของโรงเรียน 2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น 3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมีการประเมินผลงานทำงานต่อกันได้อย่างอิสระ 4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน 5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของโรงเรียน 6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อบกพร่องในการทำงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ความร่วมมือ มีส่วนร่วมและร่วมแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด 2. มีใจรักในการทำงาน 3. ให้ความร่วมมือ มีส่วนร่วมในการทำงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ 3. ให้โอกาสทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและทำงาน 4. สมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการประเมิน โดยยึดหลักความถูกต้องและชัดเจนตามสภาพจริงโดยเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เปิดโอกาสให้ทุกคนในทีมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการทำงาน 2. ส่งเสริมให้มีการตรวจสอบติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง 3. ส่งเสริมให้มีการประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง

จากตาราง 27 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม พบว่า

1. เปิดโอกาสให้ทุกคนในทีมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการทำงาน
2. ส่งเสริมให้มีการตรวจสอบ ติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง
3. ส่งเสริมให้มีการประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 28 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ผลการสังเคราะห์
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำ ผู้ตาม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม	1. จัดอบรมสัมมนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ได้แสดงศักยภาพตามหน้าที่ เพื่อให้ได้เรียนรู้และสามารถออกแบบ	1. รับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกในทีม และเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้ปฏิบัติงานกันอย่างเต็มความสามารถ
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน	การบริหารด้านภาวะผู้นำ ส่งเสริมสนับสนุนให้เรียนรู้วิธีเป็นผู้นำที่เหมาะสม	2. มีการจัดกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกในทีมแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนเปิดโอกาสให้ทุกคนปฏิบัติงานตามความสามารถ	2. มอบหมายภาระงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละคน ทำให้กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ดี 3. มีโอกาสผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำผู้ตาม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม	3. มีการจัดอบรมเกี่ยวกับเรื่องการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม และให้สมาชิกในทีมได้ผลัดเปลี่ยนกันทำหน้าที่ผู้นำและผู้ตาม

จากตาราง 28 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม พบว่า

1. รับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกในทีม และเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้ปฏิบัติงาน

2. มีการจัดกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกในทีมแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่
3. มีการจัดอบรมเกี่ยวกับเรื่องการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม และให้สมาชิกในทีมได้ผลัดเปลี่ยนกันทำหน้าที่ผู้นำและผู้ตาม

ตาราง 29 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงาน เป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพ ที่ดีภายนอก

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ผลการสังเคราะห์
<ol style="list-style-type: none"> 1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการรับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจน 2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการแสดงอภิปรายแสดงความคิดเห็น 3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนเมื่อมีปัญหาอุปสรรคสามารถแสดงความคิดเห็นและอภิปรายแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างเปิดเผย 4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการปรึกษาหารือกันอย่างมีเหตุผล 5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาด้วยความจริงใจ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก สื่อสารอย่างเปิดเผย สมาชิกทุกคนในทีมต้องมีการสื่อสาร ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 2. สามารถติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการสื่อสาร 3. มีความสัมพันธ์อันดีต่อสมาชิกภายในทีมทั้งภายในและภายนอก สมาชิกในทีมมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมให้มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 2. มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทุกครั้งที่มีการทำงานร่วมกัน 3. ส่งเสริมให้มีการสื่อสารกันด้วยถ้อยคำสุภาพ ไม่พูดจาว่าร้าย ใส่ร้ายหรือนินทา

ตาราง 29 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างเสริมสร้าง การทำงานเป็นทีมของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้	ผลการสังเคราะห์
<p>6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมีน้ำใจอันดีต่อกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีการสนับสนุนเกื้อกูล ซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี</p> <p>7. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดี ต่อกันและมีความเข้าใจซึ่งกัน และกัน</p> <p>8. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมีการทำงานร่วมกัน อย่างมีความสุข</p>		

จากตาราง 29 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการร่าง
โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก พบว่า

1. ส่งเสริมให้มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
2. มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทุกครั้งที่มีการทำงาน
ร่วมกัน
3. ส่งเสริมให้มีการสื่อสารกันด้วยถ้อยคำสุภาพ ไม่พูดจา ว่าร้าย ใส่ร้ายหรือนินทา

ตาราง 30 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงาน
เป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างเสริมสร้าง การทำงานเป็นทีมของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้	ผลการสังเคราะห์
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสร้างที่ทำงาน ให้หน้าทำงาน	1. สร้างบรรยากาศการทำงาน ให้รู้สึกผ่อนคลาย ไม่เครียดเกินไป มีการพูดคุยให้กำลังใจในการ ทำงาน และมีการให้รางวัลเป็น ขวัญกำลังใจ	1. มีการจัดอบรมเรื่องการสร้าง ทัศนคติการทำงานคิดบวกและ สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง สมาชิก
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสร้างความรักในงาน ที่ทำ	2. มีการตกแต่งสภาพแวดล้อม ในการทำงานให้ดูสะอาดเรียบร้อย	2. มีการจัดอบรมเรื่องการสร้าง วิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อให้ สมาชิกได้เพิ่มเติมความรู้เพื่อมา ประยุกต์ใช้ในการทำงาน
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสร้างวิธีการทำงาน แบบใหม่	3. จัดกิจกรรมที่ช่วยลด ความตึงเครียดและนำเปื้อ ในการทำงาน สร้างบรรยากาศ ในการทำงานให้เต็มเปี่ยมไปด้วย ความรักและสามัคคี	3. มีการจัดกิจกรรมนันทนาการ เพื่อลดความตึงเครียดและ ความเบื่อหน่ายในการทำงาน
4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสร้างมิตรภาพ ในที่ทำงาน	4. สร้างบรรยากาศให้สมาชิก ทุกคนตระหนักถึงปัญหาของ ความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้อง ร่วมกันแก้ไขและมีความจริงใจ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	
5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสร้างทัศนคติเชิงบวก ในการทำงาน		

จากตาราง 30 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่าง
โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม พบว่า

1. มีการจัดอบรมเรื่องการสร้างทัศนคติการทำงานคิดบวกและสร้างความสัมพันธ์อันดี
ระหว่างสมาชิก
2. มีการจัดอบรมเรื่องการสร้างวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อให้สมาชิกได้เพิ่มเติมความรู้
เพื่อมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน
3. มีการจัดกิจกรรมนันทนาการเพื่อลดความตึงเครียดและความเบื่อหน่ายในการทำงาน

ตาราง 31 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงาน
เป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างเสริมสร้าง การทำงานเป็นทีมของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้	ผลการสังเคราะห์
<p>1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กำหนดแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของ ครูและบุคลากรอย่างชัดเจน</p> <p>2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการ ประชุมปรึกษาหารือ เพื่อกำหนด ตารางการปฏิบัติงาน และวิธีการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน</p> <p>3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และ คณะครูมีการกำหนดวัตถุประสงค์ การทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน เพื่อใช้เป็น แนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน</p> <p>4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถและบุคลิกภาพของ แต่ละคน</p> <p>5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนทุกคน ในทีมเข้าใจบทบาท หน้าที่ของตน</p> <p>6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมีการแบ่งงานกัน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของ บุคลิกภาพและความสามารถ ของแต่ละบุคคล</p> <p>7. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนมีวิธีการปฏิบัติงานที่ หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์</p>	<p>1. ประชุมชี้แจง และออกคำสั่ง มอบหมายงานตามความสามารถ ของแต่ละบุคคล</p> <p>2. มอบหมายหน้าที่และ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน</p> <p>3. ก่อนเริ่มทำงานควรมีการ ประชุมชี้แจงเพื่อซักซ้อมความ เข้าใจและการปฏิบัติงานที่ ถูกต้อง</p>	<p>1. มีการจัดกิจกรรม เพื่อทดสอบความแตกต่าง และความสามารถระหว่าง สมาชิก</p> <p>2. ร่วมกันกำหนด วัตถุประสงค์การทำงาน และลงมติเอกฉันท์</p> <p>3. กำหนดหน้าที่และ ความรับผิดชอบให้กับสมาชิก ที่มีความเหมาะสมกับงานที่ จะมอบหมาย</p>

จากตาราง 31 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ พบว่า

1. มีการจัดกิจกรรมเพื่อทดสอบความแตกต่างและความสามารถระหว่างสมาชิก
2. ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน และลงมติเอกฉันท์
3. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับสมาชิกที่มีความเหมาะสมกับงาน

ที่จะมอบหมาย

ตาราง 32 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาประกอบการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านความไว้วางใจ

ตัวบ่งชี้	วิธีการเสริมสร้างเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ผลการสังเคราะห์
<p>1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ</p> <p>2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น</p> <p>3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความรักความสามัคคีผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม</p>	<p>1. ผู้บริหารไม่ควรจ้องจับผิด แต่ควรช่วยเหลือครูในเรื่องต่าง ๆ ทั้งเรื่องที่ถูกและผิด และต้องช่วยกันดูแลแก้ปัญหาตามสถานการณ์ต่างๆ</p> <p>2. ผู้บริหารควรสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีบนพื้นฐานของความเชื่อมั่น ต้องทำให้ทุกคนในองค์กรเกิดความไว้วางใจ</p> <p>3. จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมทักษะการสุจริตให้กับทีมงานอยู่เสมอ และให้โอกาสทีมงานได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานด้วยความโปร่งใสไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในทีม</p>	<p>1. มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความรัก ความสามัคคี และความผูกพันกันระหว่างสมาชิก</p> <p>2. มีความเข้าใจในงานของตนเอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</p> <p>3. ผู้บริหารเน้นย้ำเรื่องการช่วยเหลือผู้อื่น และปลูกฝังให้มีใจรักในการทำงาน</p>

จากตาราง 32 ผลการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบการร่าง
โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านความไว้วางใจ พบว่า

1. มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความรัก ความสามัคคี และความผูกพันกันระหว่างสมาชิก
2. มีความเข้าใจในงานของตนเอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
3. ผู้บริหารเน้นย้ำเรื่องการช่วยเหลือผู้อื่น และปลูกฝังให้มีใจรักในการทำงาน

ผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และผลจากการศึกษาวิธีการ
เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จัดทำร่างโปรแกรมการเสริมสร้าง
การทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
มหาสารคาม

ตาราง 33 รายละเอียดร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	
หลักการของโปรแกรม	<p>การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน สมาชิกของทีมมีบทบาทภาระหน้าที่แตกต่างกัน แต่มีการ ดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ดำเนินงานไป พร้อม ๆ กัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทั้งภายในและภายนอก ทีม ช่วยเหลือพึ่งพากัน ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หากเกิด ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน สมาชิกในทีมงานจะร่วมกันแก้ไข ปัญหาจนนำองค์กรสู่ความสำเร็จต่อไป</p> <p>โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม นำไปเพื่อพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถกำหนดเป้าหมาย</p>

ตาราง 33 (ต่อ)

<p>โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม</p>	
	<p>ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม สื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก สร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ และให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในทีม</p>
ความมุ่งหมายของโปรแกรม	<p>เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลการใช้โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม</p>
โครงสร้าง ขอบข่ายเนื้อหา	<p>Module 1 เป้าหมายหมายของทีม (5 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้</p> <p>หน่วยที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย</p> <p>หน่วยที่ 2 การกำหนดนโยบาย</p> <p>หน่วยที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัด</p>
	<p>Module 2 บทบาทผู้นำและผู้ตาม (6 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้</p> <p>หน่วยที่ 1 การเคารพผู้อื่น</p> <p>หน่วยที่ 2 ทักษะการทำงานร่วมกัน</p>
	<p>Module 3 ความเข้าใจกันและความสัมพันธ์ในทีม (6 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้</p> <p>หน่วยที่ 1 การยอมรับนับถือ</p> <p>หน่วยที่ 2 ความรักความสามัคคี</p>
	<p>Module 4 การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ (5 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้</p> <p>หน่วยที่ 1 การกำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจน</p> <p>หน่วยที่ 2 การมอบหมายงาน</p>
	<p>Module 5 การสร้างความเข้มแข็งของทีม (7 ชั่วโมง) เนื้อหาในโมดูลนี้</p> <p>หน่วยที่ 1 สัมพันธภาพ</p> <p>หน่วยที่ 2 ขวัญกำลังใจ</p>

ตาราง 33 (ต่อ)

โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม	
วิธีการดำเนินการหรือวิธี พัฒนา	ยึดกรอบการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70 : 20 : 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ 20% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ 10% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรและโปรแกรม 1. การฝึกอบรม (Training) 2. การศึกษาดูงาน (Site Visit) 3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
การวัดและการประเมินผล	1. การประเมินผลก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา 2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา 3. การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม

การตรวจสอบยืนยันร่างโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระ
 การเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยการสัมภาษณ์
 มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ยืนยันรูปแบบการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงาน
 เป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
 ที่เหมาะสมในการที่จะนำไปพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อไป ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบ
 ยืนยัน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมมีจำนวน 5 คน ประกอบด้วย
 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการทำงานเป็นทีมและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาที่มีความรู้
 ความสามารถในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย

1. ดร.นวพรรดี นามพุทธา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล
 การจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปริญญาเอก (ค.ด.)
 สาขาวิชาการบริหารจัดการศึกษา
2. ดร.มณูญ เพชรมีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนวาปีปทุม ปริญญาเอก (ปร.ด.)
 สาขาการบริหารการศึกษา
3. ดร.ไพฑูล พรหมมากุล ผู้อำนวยการโรงเรียนนาคุณประชาสรรค์ ปริญญาเอก (ปร.ด.)
 สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา

4. นางไอไลต์ดา ปามูทา ตำแหน่ง ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนวชิรวิทย์ (ค.ม.) สาขาหลักสูตรและการเรียนการสอน

5. นางชนิษฐา เตชะนอก ตำแหน่ง ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนวชิรวิทย์ (ค.ม.) สาขาหลักสูตรและการเรียนการสอน

ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้าง
การทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
มหาสารคาม ปรากฏดังตาราง 34

ตาราง 34 ตารางบันทึกข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้าง
การทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
มหาสารคาม

ประเด็นการสัมภาษณ์	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะ
1. หลักการของโปรแกรม	มีความชัดเจน (คงไว้)	คงไว้
2. ความมุ่งหมายของโปรแกรม	มีความชัดเจน (คงไว้)	คงไว้
3. เนื้อหาในการพัฒนา โปรแกรมการเสริมสร้าง การทำงานเป็นทีมของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม เหมาะสมหรือไม่	<p>ขั้นตอนในการเตรียมความพร้อม ควรชี้แจง จุดประสงค์การพัฒนา เพื่อให้ผู้รับการอบรมตาม โปรแกรมมีแรงจูงใจในการอบรม</p> <p>เนื้อหาในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมมีบทนำ ให้ ความรู้ และมีการวัดผลที่ได้จากการอบรมด้วย ถือ ว่าเป็นสิ่งที่ดี</p> <p>ในเนื้อหาการอบรมตามโปรแกรม ควรเน้น เนื้อหาการเรียนรู้ด้วยตัวเองให้มาก เพื่อที่จะให้ ผู้รับการอบรมตามโปรแกรมได้เกิดความคิด วิเคราะห์ด้วยตนเอง ปรับเวลาแต่ละ Module ตามความต้องการจำเป็น</p> <p>เนื้อหาต่าง ๆ ถือว่าเหมาะสมในการพัฒนา ความคิดและการทำงานเป็นทีม</p> <p>ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ ปรับเวลา แต่ละ Module และ เรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น</p>	<p>1. ควรปรับเนื้อหาให้ สอดคล้องกับนิยามศัพท์ เฉพาะ</p> <p>2. ควรจัดระยะเวลาให้ เหมาะสม</p> <p>3. ควรมีขั้นตอนที่ชัดเจน เข้าใจง่าย</p> <p>4. ควรให้ความสำคัญ ว่าทำอะไรให้มีความรู้ เรื่องการทำงานเป็นทีมทั้ง 7 องค์ประกอบ</p> <p>5. ทำอย่างไรจะเกิดความ เข้าใจได้ง่าย</p> <p>6. ปรับเวลาแต่ละ Module และเรียงลำดับตามความ ต้องการจำเป็น</p>

ตาราง 34 (ต่อ)

ประเด็นการสัมภาษณ์	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
	เนื้อหาการพัฒนาเหมาะสมต่อการพัฒนาตามองค์ประกอบย่อยทั้ง 7 ด้าน ในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ปรับเวลา แต่ละ Module และเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น	
4. วิธีการพัฒนาสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะได้รับและระยะเวลาหรือไม่กิจกรรมหรือวิธีการพัฒนาประกอบด้วย 1. การฝึกอบรม 2. การศึกษาดูงาน 3. การสัมมนา 4. การศึกษาด้วยตนเอง	เห็นด้วยกับโปรแกรมการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพราะมีคำอธิบายที่ชัดเจนทำให้สามารถที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาได้จริงควรใช้กิจกรรมตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10	- ควรกำหนดวิธีการพัฒนาที่ชัดเจนและเหมาะสมกับเนื้อหา - ควรใช้การศึกษาด้วยตนเอง และการประชุมปฏิบัติการ (Work Shop)
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการจากการพัฒนาข้างต้นมีความเหมาะสมหรือไม่	เห็นด้วยกับโปรแกรมพัฒนา จะเห็นได้ว่าการจัดลำดับความสำคัญในโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งบอกถึงเป้าหมายหลักในการพัฒนา	- ควรระบุกิจกรรมให้ชัดเจน - ใช้กิจกรรมตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ
	เห็นด้วยกับวิธีการพัฒนา ซึ่งมีความเหมาะสมของการจัดลำดับขั้นตอนของวิธีการของโปรแกรมอย่างเป็นระบบ ใช้กิจกรรมตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10	70:20:10
	มีความเหมาะสม เนื้อหาวิธีการพัฒนา มีวิธีการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่หลากหลาย และครอบคลุมกับบริบทด้านต่าง ๆ ควรใช้กิจกรรมตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 เหมาะสม การฝึกอบรมช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถ พัฒนาบุคลิกภาพ ช่วยลดเวลาในการเรียนรู้เพิ่มเติมประสบการณ์ สนับสนุนการศึกษาเพิ่มเติมประสบการณ์ สนับสนุนการศึกษาตลอดชีพช่วยเพิ่มผลผลิตช่วยปรับปรุงหรือเพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ใช้กิจกรรมตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10	

ตาราง 34 (ต่อ)

ประเด็นการสัมภาษณ์	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
5. การวัดและประเมินผลมีความเหมาะสมหรือไม่	1. ควรมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน 2. ควรใช้คำถามปลายเปิดสำหรับการประเมินเพื่อให้ได้คำตอบที่หลากหลาย	1. กำหนดเกณฑ์การประเมินให้ชัดเจน 2. ใช้คำถามปลายเปิดให้มากขึ้น

ปรับปรุงร่างโปรแกรมตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จนได้โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. หลักการของโปรแกรม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญกับการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่มีทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน บรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ 1) งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จคนเดียวได้ 2) หน่วยงานมีความเร่งด่วนที่ต้องระดมบุคลากร เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย 4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบจึงต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 5) เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการและเป้าหมายใหม่ ๆ และ 6) หน่วยงานต้องการที่จะสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น (บุตรี จารุโรจน์, 2550)

จากการศึกษาความต้องการที่จะเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะพัฒนาการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด และหน่วยงานต้นสังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคามยังไม่มีการพัฒนาในด้านนี้อย่างจริงจัง ดังนั้น

จึงมีความจำเป็นต้องสร้างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมขึ้น เพื่อเสริมสร้างให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

2. ความมุ่งหมายของโปรแกรม

โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีความมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีการทำงานเป็นทีม โดยทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทีมจะต้องได้รับการพัฒนาเต็มตามความสามารถของตน ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะประสบการณ์กับเพื่อนร่วมทีมทำให้เกิดการเรียนรู้ การรับฟังความคิดเห็นและสื่อสารภายในทีม ซึ่งเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดความรัก ความรู้สึกภาคภูมิใจ ความสามัคคี น้ำหนึ่งใจเดียวกัน และเกิดความรู้สึกเป็นหมู่คณะในหน่วยงานและองค์กร อีกทั้งทำให้มีเครือข่ายสัมพันธ์ภาพและเกิดความสุขในการทำงานร่วมกัน ซึ่งองค์ประกอบของการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม 3) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม 4) การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก 5) การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม 6) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ และ 7) ความไว้วางใจ

3. โครงสร้าง ขอบข่ายเนื้อหา

โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีโครงสร้างและขอบข่ายเนื้อหา แบ่งออกเป็น 5 Module ได้แก่

Module 1 เป้าหมายของทีม ประกอบด้วย

หน่วยที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย

- 1.1 ความหมายของเป้าหมาย
- 1.2 วิธีการกำหนดเป้าหมาย
- 1.3 ความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายขององค์กร
- 1.4 เราจะตั้งเป้าหมายที่ถูกต้องอย่างไร
- 1.5 ความหมายของวัตถุประสงค์
- 1.6 การกำหนดวัตถุประสงค์ คืออะไร
- 1.7 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์สู่ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม

หน่วยที่ 2 การกำหนดนโยบาย

- 2.1 ความหมายของการกำหนดนโยบาย
- 2.2 ความหมายของแผนงาน
- 2.3 การกำหนดนโยบายและแผนงานสู่การปฏิบัติ
- 2.4 ขบวนการทำงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จของการทำงาน

หน่วยที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัด

- 3.1 แนวคิดในการกำหนดตัวชี้วัด
- 3.2 ตัวชี้วัดในระดับบุคคล
- 3.3 ตัวชี้วัดในระดับองค์กร
- 3.4 เทคนิคการกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงาน

Module 2 บทบาทผู้นำและผู้ตาม ประกอบด้วย

หน่วยที่ 1 การเคารพผู้อื่น

- 1.1 ความหมายของการให้เกียรติซึ่งกันและกัน
- 1.2 วิธีสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
- 1.3 หลักความเกรงใจในการทำงาน
- 1.4 การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
- 1.5 วิธีการได้รับความเคารพนับถือ
- 1.6 จิตวิทยาและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
- 1.7 จริยธรรม จรรยาบรรณ และข้อพึงระวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน

หน่วยที่ 2 ทักษะการทำงานร่วมกัน

- 2.1 ผู้นำ คือใคร เกิดขึ้นได้อย่างไร
- 2.2 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ
- 2.3 ผู้ตาม คือใคร เกิดขึ้นได้อย่างไร
- 2.4 บทบาทผู้นำผู้ตามที่ต้องสอดคล้องกันในการทำงานเป็นทีม
- 2.5 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการเป็นทีม
- 2.6 แนวคิดและหลักการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 2.7 ทักษะในการทำงานร่วมกัน
- 2.8 พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม

Module 3 ความเข้าใจกันและความสัมพันธ์ในทีม ประกอบด้วย

หน่วยที่ 1 การยอมรับนับถือ

- 1.1 ทฤษฎีการยอมรับนับถือ
- 1.2 การยอมรับนับถือหมายถึง
- 1.3 หลักความต้องการของมนุษย์
- 1.4 การได้รับการยอมรับนับถือคืออะไร
- 1.5 ความหมาย ทฤษฎีการสร้างมนุษย์สัมพันธ์
- 1.6 หลักการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ภายในองค์กร
- 1.7 องค์ประกอบของมนุษย์สัมพันธ์
- 1.8 เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์
- 1.9 วิธีสร้างมนุษย์สัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน

หน่วยที่ 2 ความรักความสามัคคี

- 2.1 วิธีสร้างความสามัคคีในองค์กร
- 2.2 กิจกรรมส่งเสริมความสามัคคีในองค์กร
- 2.3 การสร้างความผูกพัน และการทำงานเป็นทีม
- 2.4 การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร
- 2.5 “ภาพ” ของการเป็นทีมในองค์กร

Module 4 การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย

หน่วยที่ 1 การกำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจน

- 1.1 ความหมายของการจัดโครงสร้างขององค์กร
- 1.2 แนวทางการกำหนดหน้าที่
- 1.3 การมอบหมายงานในหน้าที่
- 1.4 การแบ่งงานและขอบเขตภาระหน้าที่
- 1.5 ทฤษฎีบทบาทหน้าที่
- 1.6 ความหมายของบทบาทหน้าที่
- 1.7 ความสำคัญของบทบาทหน้าที่
- 1.8 ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

หน่วยที่ 2 การมอบหมายงาน

- 2.1 ความหมายของการมอบหมายงาน
- 2.2 ศิลปะของการมอบหมายงาน

- 2.3 เทคนิคการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.4 หลักการมอบหมายงานที่มีประสิทธิผล
- 2.5 รูปแบบการมอบหมายงาน
- 2.6 ความหมายของความสามารถในการปฏิบัติ
- 2.7 ความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

Module 5 การสร้างความเข้มแข็งของทีม ประกอบด้วย
หน่วยที่ 1 สัมพันธภาพ

- 1.1 ความหมายของสัมพันธภาพ
- 1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล
- 1.3 การสร้างสัมพันธภาพ
- 1.4 หลักพื้นฐานของการสร้างสัมพันธภาพ
- 1.5 ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคล
- 1.6 ยุทธวิธีเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในทีม/องค์กร
- 1.7 เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์
- 1.8 กิจกรรมสายสัมพันธ์
- 1.9 กิจกรรมกลุ่มเพื่อการทำงานเป็นทีม
- 1.10 เกมส์สนทนาการสร้างสรรค์
- 1.11 เกมส์สร้างทีมงาน
- 1.12 กิจกรรม walk rally
- 1.13 กระบวนการและเทคนิคในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

หน่วยที่ 2 ขวัญกำลังใจ

- 2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
- 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
- 2.3 การสร้างขวัญกำลังใจ
- 2.7 ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4. วิธีดำเนินการหรือวิธีพัฒนา

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย

ตาราง 35 แสดงวิธีการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระ
การเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย
วิธีการพัฒนา และกิจกรรม

เนื้อหา	หลักการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กิจกรรม
1. เป้าหมายของทีม 2. บทบาทผู้นำและผู้ตาม 3. ความเข้าใจกันและความสัมพันธ์ในทีม 4. การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ 5. การสร้างความเข้มแข็งของทีม	1. การเรียนรู้และพัฒนาหลักสูตรและโปรแกรม (10%)	1. การฝึกอบรมสัมมนา	1. การบรรยายโดยวิทยากร 2. การอภิปรายกลุ่ม 3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ 4. เกมส์ 5. ไปงาน ไปความรู้ ไปกิจกรรม 6. การแสดงบทบาทสมมติ 7. การระดมความคิด
	2. การเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น (20%)	2. การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ/ระบบพี่เลี้ยง 3. การสอนงาน	1. การได้รับการสอนแนะและคำแนะนำจากผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ 2. การศึกษาดูงานและการเรียนรู้วิธีการทำงานจากสถานศึกษาหรือจากสำนักงานเขตพื้นที่ต้นแบบ
	3. การเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ (70%)	4. การเรียนรู้จากการทำงานจริง 5. การเข้าร่วมกิจกรรม (การประชุม, สัมมนา, งานเลี้ยงสังสรรค์ ประจำปี, กิจกรรมระดมสมอง	1. การศึกษาด้วยตนเองจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ 2. การปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ 3. กิจกรรมกลุ่ม 4. กิจกรรม PLC

จากตาราง 35 พบว่า วิธีการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมพัฒนา 2) การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ 3) การสอนงาน 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และ 5) การเข้าร่วมกิจกรรม

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินผู้เข้ารับการเสริมสร้าง แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

1.1 การประเมินก่อนการเสริมสร้าง ได้แก่ การประเมินตนเอง

1.2 การประเมินระหว่างการเสริมสร้าง ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรม การทดสอบ

การประเมินใบงานและใบกิจกรรม

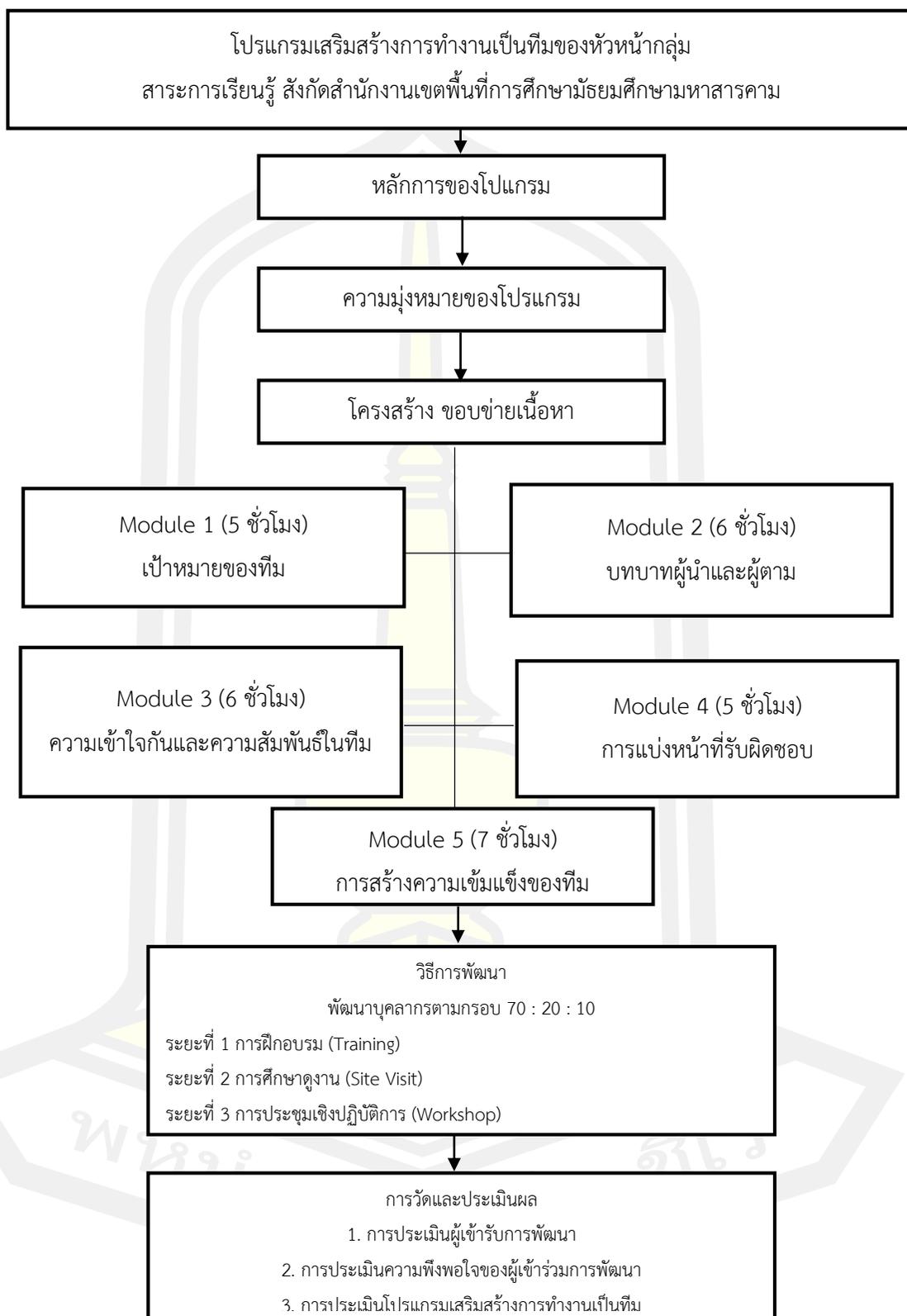
1.3 การประเมินหลังการเสริมสร้าง ได้แก่ การประเมินรายงานผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการประเมินจากการปรับพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน

2. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

3. การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผู้วิจัยสรุปรายละเอียดร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปรากฏดังภาพประกอบ 6





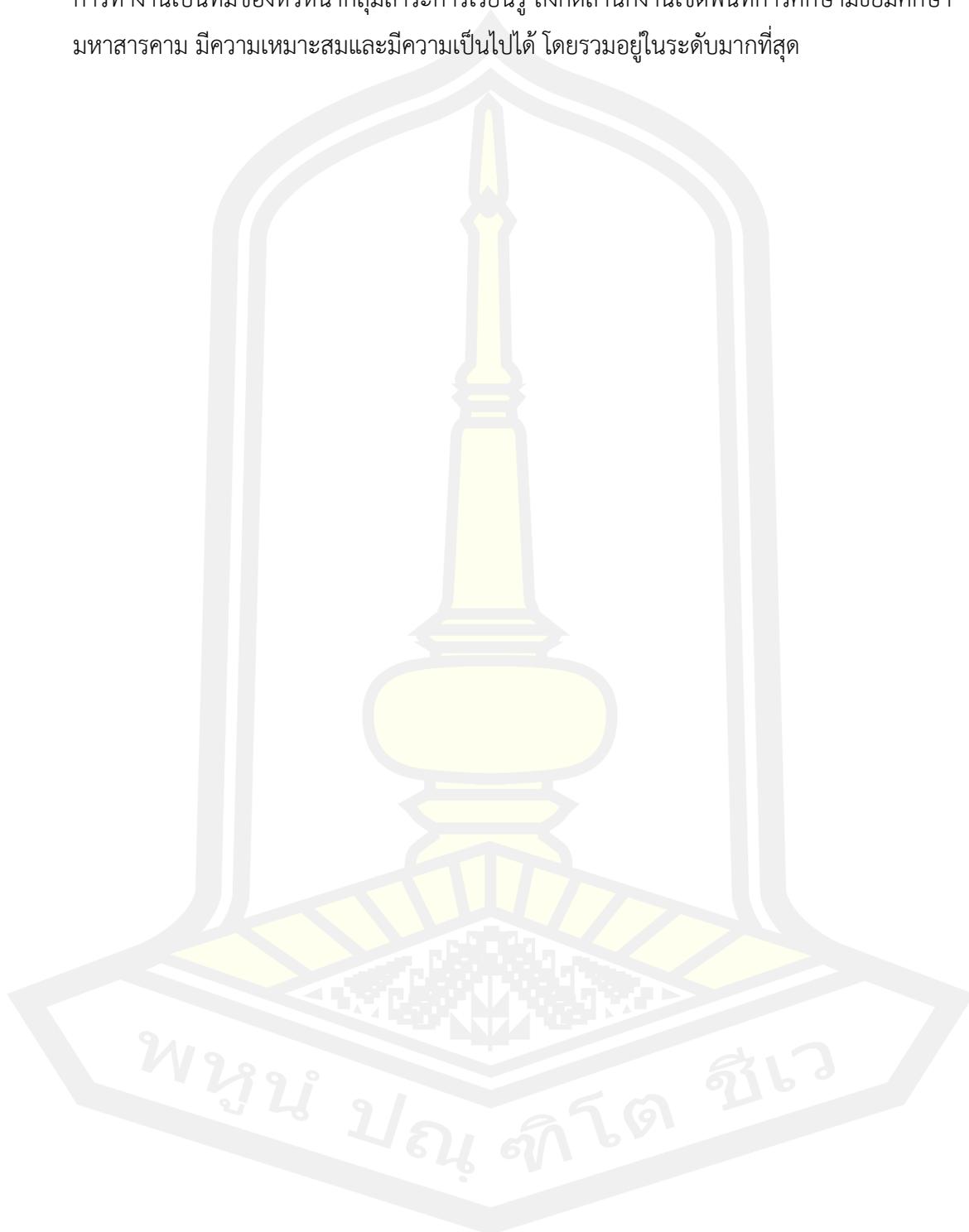
ภาพประกอบ 6 โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงาน
เป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏดังตาราง 36

ตาราง 36 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ความมุ่งหมายของโปรแกรม						
ความเหมาะสม ชัดเจน ครอบคลุมเนื้อหา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
2. หลักการของโปรแกรม						
2.1 ความสำคัญของหลักการ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
2.2 ความชัดเจนของหลักการ	4.40	0.84	มาก	4.60	0.84	มากที่สุด
3. โครงสร้าง ขอบข่ายเนื้อหา						
3.1 ความเหมาะสมของโครงสร้างขอบข่าย เนื้อหาโมดูลที่ 1	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
3.2 ความเหมาะสมของโครงสร้างขอบข่าย เนื้อหาโมดูลที่ 2	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3.3 ความเหมาะสมของโครงสร้างขอบข่าย เนื้อหาโมดูลที่ 3	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
3.4 ความเหมาะสมของโครงสร้างขอบข่าย เนื้อหาโมดูลที่ 4	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3.5 ความเหมาะสมของโครงสร้างขอบข่าย เนื้อหาโมดูลที่ 5	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
4. วิธื่อดำเนินการหรือวิวัฒนาการ						
ความเหมาะสมของวิวัฒนาการ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
5. การวัดและการประเมินผล						
ความเหมาะสมของการวัดและประเมินผล	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	4.58	0.58	มากที่สุด	4.52	0.57	มากที่สุด

จากตาราง 36 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรม เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการทำวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

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

ความมุ่งหมายการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และวิธีเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

สรุปผล

จากการวิจัยเพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จากการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม จากนั้นนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมาย 2) องค์ประกอบด้านการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม 3) องค์ประกอบด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม 4) องค์ประกอบด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก

5) องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม 6) องค์ประกอบด้านการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ และ 7) องค์ประกอบด้านความไว้วางใจ

2. สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยรวม 7 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 0.59) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.52) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการกำหนดเป้าหมาย และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม และการกำหนดเป้าหมาย ตามลำดับ

3. โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 1) ความมุ่งหมายของโปรแกรม 2) หลักการของโปรแกรม 3) โครงสร้าง และขอบข่ายเนื้อหา 4) วิธีการดำเนินการหรือวิธีพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาของโปรแกรมประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 เป้าหมายของทีม Module 2 บทบาทผู้นำและผู้ตาม Module 3 ความเข้าใจกันและความสัมพันธ์ในทีม Module 4 การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ และ Module 5 การสร้างความเข้มแข็งของทีม ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การกำหนดเป้าหมาย กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก และการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม ความไว้วางใจ อยู่ในระดับปานกลาง และด้านที่อยู่ในระดับน้อยคือ ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธภาพที่ดีภายนอก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ การกำหนดเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.46$) กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.54$) และการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.39$) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพด้านการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางและควรได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิด วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์ (2549) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะเกิดผลดี

โดยสมาชิกทุกคนในทีมจะต้องมีเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกในทีมจะต้องยอมรับนับถือ การรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม ภายใต้ความเชื่อที่ว่าทุกคนในทีมมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน มีความร่วมมือพร้อมใจในการทำงาน มีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ การจัดแบ่งการทำงานถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบ โดยสมาชิกภายในทีมจะต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อกลุ่มสมาชิกโดยรวมและยังคงรับผิดชอบต่อตนเอง จึงจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จและสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์และความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความผูกพันต่อกันจะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีความผูกพัน เข้าใจกัน เรียนรู้ความแตกต่างกันและกันจะช่วยให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ระดับสภาพที่พึงประสงค์ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก คือ การกำหนดเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.61$) การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม ($\bar{X} = 4.58$) และความไว้วางใจ ($\bar{X} = 4.51$) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีความต้องการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยสามารถเรียงลำดับองค์ประกอบที่ต้องการพัฒนาสามลำดับจากน้อยไปหามาก คือ การกำหนดเป้าหมาย การสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม และความไว้วางใจ ซึ่งองค์ประกอบที่ต้องการให้เกิดการพัฒนานี้ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม เพราะทีมจะมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในทีม และมีความไว้วางใจ สมาชิกมีการพัฒนาตนเอง และบรรยากาศทีมควรเป็นบรรยากาศที่ไม่ตึงเครียดจนเกินไป สอดคล้องกับ Luthans (1995) ที่ได้นำเสนอองค์ประกอบที่ส่งเสริมความเป็นปึกแผ่นของทีมงานไว้ว่า ประกอบด้วย ความเห็นด้วยกับเป้าหมายของทีมงาน การปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมมีบ่อย ความพึงพอใจและความรู้สึกที่ดีต่อกัน การแข่งขันกับทีมงานภายนอก

2. ผลการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 38 องค์ประกอบย่อย สรุปได้ดังนี้

2.1 การกำหนดเป้าหมาย

การทำงานเป็นทีมควรมีการกำหนดเป้าหมายของทีมทั้งงานหลักและงานย่อย โดยให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมและมีมติเห็นชอบ สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของทีมและลงมติเห็นชอบ มีการเผยแพร่เป้าหมายลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบทั่วถึงทั้งหน่วยงาน ได้แก่ การมอบนโยบายในกิจกรรมหน้าเสาธง การประชุมทีมเพื่อทำความเข้าใจเป้าหมาย มีการจัดทำแผนการดำเนินงานและกำหนดการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายตามเวลาที่กำหนดและมีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ ไพโรจน์ บาลัน (2551) ให้ทัศนะว่า ทีมอาจมีภารกิจและเป้าหมายเฉพาะ

ของแต่ละทีมเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ แต่ทีมจะมีลักษณะทั่ว ๆ ไปในการทำงานที่เหมือนกัน คือ ทีมจะตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและทำตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ได้ มีความเห็นพ้องต้องกันในแนวทางดำเนินโครงการ พัฒนากระบวนการทำงานให้สำเร็จลุล่วง

2.2 การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม

การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมและติดตามดูแลอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมและวางแผนการจัดกิจกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อส่งเสริมการให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมอย่างต่อเนื่อง ร่วมวิเคราะห์เป้าหมายและผลสำเร็จตามเป้าหมายของงานที่ได้กำหนด มีการตรวจสอบการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในทีม และมีการเสริมแรงโดยการมอบรางวัลสำหรับทีมที่มีความโดดเด่นด้านความร่วมมือและมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกให้เข้ามาให้ความร่วมมือในการทำงานและร่วมรับผิดชอบในผลงานของทีมเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะทำให้เกิดการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของทีมขึ้นและทำให้ทีมนั้นมีความเข้มแข็ง สอดคล้องกับ Elton (1933) ได้ทำการศึกษาและพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน คือ การสร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม การได้รับการสนับสนุนจากสังคม และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว

2.3 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม

การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่เหมาะสม ผู้บริหารได้รับการยอมรับและแสดงบทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสม มีการส่งเสริมให้สมาชิกแสดงออกด้านภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามอย่างเหมาะสม มีกระบวนการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม การตระหนักในบทบาทหน้าที่นี้จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในทีม สมาชิกและผู้นำควรรู้จักขอบเขตของการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อกัน สอดคล้องกับ Parker (1990) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญของทีมข้อหนึ่งว่า บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignments) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภาระของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน

2.4 การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก

การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และสัมพันธ์ภาพที่ดีภายนอก ทีมงานควรมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลัทธิลอบคมในภายในทีม สื่อสารด้วยมนุษย์สัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกทีม ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน สมาชิกทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีข้อมูลหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรหรือ

เครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ มีกระบวนการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมและบุคคล หรือหน่วยงานภายนอก เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีและปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมและบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกทุกคนถูกปลูกฝังให้เป็นผู้มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งภายในทีมและภายนอกทีม และมีกระบวนการสร้างทีมงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนหรือหน่วยงานหรือชุมชน เพื่อส่งเสริมกิจกรรมของโรงเรียน ครู และนักเรียนตามโอกาสและความเหมาะสม มีกิจกรรมการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนร่วมกับชุมชน เป็นกิจกรรมเพื่อส่วนรวมในการทำประโยชน์เพื่อชุมชนอย่างสม่ำเสมอทุกปี เช่น กิจกรรมทำความสะอาดโรงเรียน กิจกรรมทำความสะอาดชุมชน ในการปฏิบัติงานทุกองค์กรนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และสังคมแวดล้อม โดยจะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีและสร้างพันธมิตรที่ดี ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานสำเร็จและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคม เพราะองค์กรจะต้องรับฟังเสียงจกรอบข้างและมีการสร้างสรรค์และทำงานในส่วนที่ให้เกิดการทำประโยชน์ให้แก่ชุมชนและสังคม สอดคล้องกับ Woodcock (1989) กล่าวว่า องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดีหลายด้าน ประการหนึ่งที่สำคัญคือ การปรับปรุงความเป็นผู้ฟังที่ดี การฟังถือเป็นการสื่อสารที่ดีในทีมงาน นักฟังที่ดีจะต้องเข้าใจทัศนคติและความรู้สึกของผู้พูดว่าต้องการพูดอะไรออกมา สนใจและกระตือรือร้นในสิ่งที่รับฟังและรู้จักเพิ่มพูนทักษะการฟังให้มีประสิทธิภาพ

2.5 การสร้างบรรยากาศภายในทีม

ในการทำงานเป็นทีมควรมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี สมาชิกทีมมีความซื่อสัตย์ต่อกัน ช่วยทำงานอย่างจริงจังและมีความจริงใจต่อกัน มีกิจกรรมช่วยลดความตึงเครียด และความเบื่อหน่ายในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานที่เต็มไปด้วยความรักและความสามัคคีปรองดอง มีการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกทีมทุกคนมีความตระหนักถึงปัญหาหรือความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้องเร่งร่วมมือและแก้ไข และมีความจริงใจในการแก้ปัญหาหรือความขัดแย้ง ซึ่งทุกคนต้องเร่งร่วมมือกันแก้ไขและมีความจริงใจ สอดคล้องกับการศึกษาของ Austin และ Baldwin (1991) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความร่วมมือของอาจารย์ในวิทยาลัย เนื่องจากพบว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเพิ่มขึ้นความรู้ต่าง ๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงาน โดยเฉพาะในบทบาทด้านการสอนและการวิจัย ซึ่งการร่วมมือกันทำงานจะมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสถาบัน ปริมาณงานและขึ้นอยู่กับปัจจัยอีกหลายประการ ได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ มีการสื่อสารที่ดี สมาชิกเป็นผู้พูดผู้ฟังเขียนได้ชัดเจน สามารถแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกันได้ มีการรับรู้ถึงความแตกต่างในสภาพของกลุ่ม ความแตกต่างของอายุ ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่มและระยะเวลาที่ร่วมมือกันทำงานของกลุ่ม

2.6 กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ

การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ควรมีการจัดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร มีการประชุมชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและทำความเข้าใจก่อนเริ่มงาน สมาชิกทุกคนมีการบันทึกการปฏิบัติงานอย่างละเอียด และเก็บรวบรวมเป็นแฟ้มสะสมผลงานของตนเอง และมีการจัดทำรายงานปฏิบัติงานในทุกฝ่าย เพื่อนำเข้าประกอบการประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานทุกภาคเรียนและทุกปีการศึกษา การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนนี้จะทำให้สมาชิกในทีมไม่เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันและสามารถทำงานสำเร็จร่วมกันได้อย่างราบรื่น สอดคล้องกับ สุทร พลวงค์ (2551) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้นต้องมีการแบ่งทั้งงาน หน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรตามความรู้ ความสามารถ รวมทั้งความถนัดของแต่ละบุคคล ผู้บริหารต้องตระหนักว่าบุคลากรมีความสามารถแตกต่างกัน ถนัดหรือเชี่ยวชาญแตกต่างกัน

2.7 ความไว้วางใจ

ความไว้วางใจ การทำงานของสมาชิกในทีมจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยแต่ละคนมีเสรีภาพแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่จะมีต่อเนื่อง การที่สมาชิกในทีมงาน มีความไว้วางใจ มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำและกล้าตัดสินใจการทำการกิจกรรมต่าง ๆ ทีมจะดำเนินไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2555) ได้กล่าวว่า ความไว้วางใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การจัดทำโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ให้มีประสิทธิภาพควรมีการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้บุคลากร ตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมนำไปปรับใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

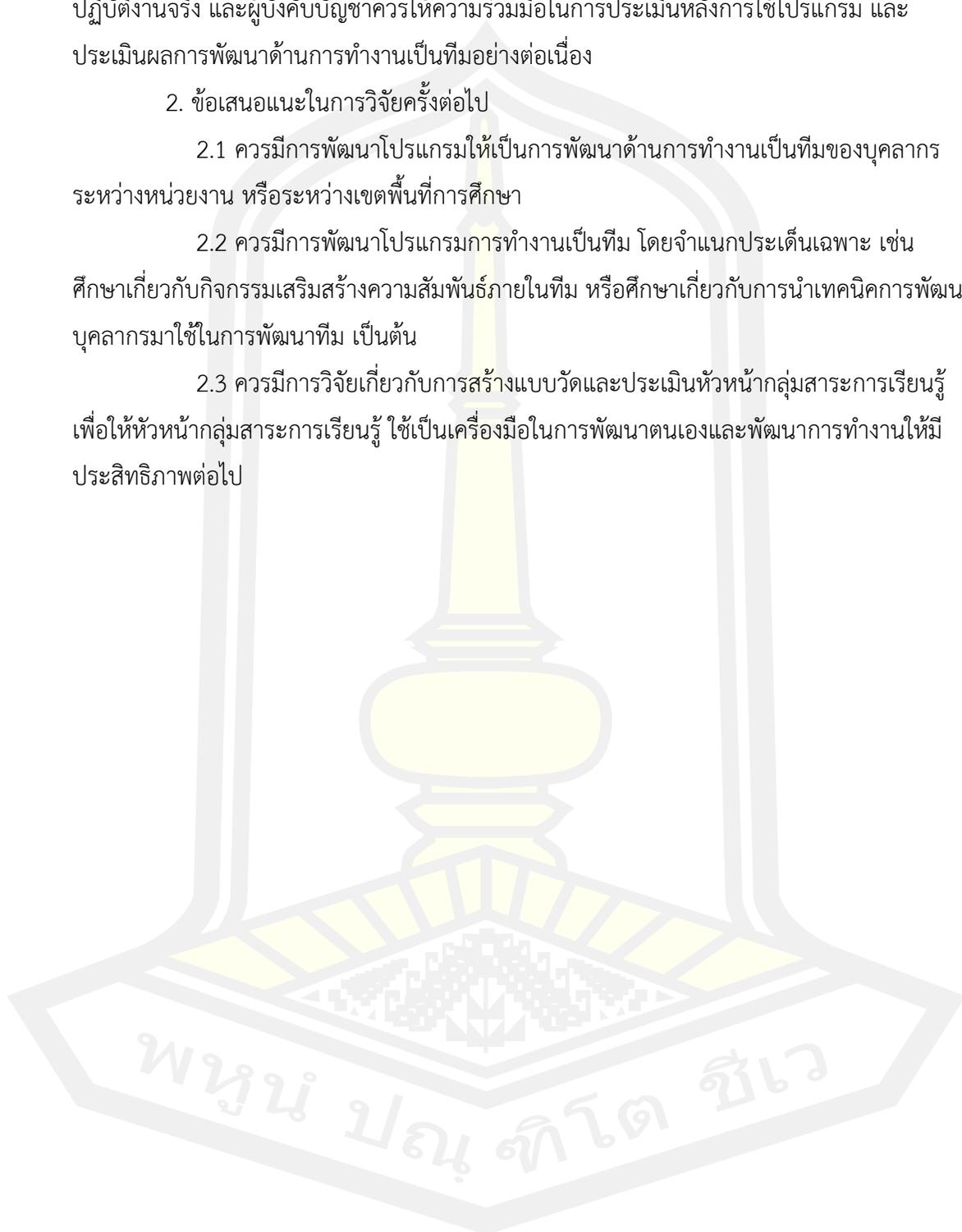
1.3 ควรมีการติดตามผลหลังการใช้โปรแกรม โดยผู้รับการพัฒนา นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง และผู้บังคับบัญชาควรให้ความร่วมมือในการประเมินหลังการใช้โปรแกรม และประเมินผลการพัฒนาด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการพัฒนาโปรแกรมให้เป็นการพัฒนาด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างเขตพื้นที่การศึกษา

2.2 ควรมีการพัฒนาโปรแกรมการทำงานเป็นทีม โดยจำแนกประเด็นเฉพาะ เช่น ศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม หรือศึกษาเกี่ยวกับการนำเทคนิคการพัฒนาบุคลากรมาใช้ในการพัฒนาทีม เป็นต้น

2.3 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแบบวัดและประเมินหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองและพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมการศึกษานอกโรงเรียน. (2544). รายงานการวิจัยการพัฒนาบุคลากรทางเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา. กรุงเทพฯ : กรมการศึกษานอกโรงเรียน.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- กิตติกรณ์ ไชยสาร. (2557). การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2548). การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : มิสเตอร์ก๊อปปี้.
- จنگลวรรณ พิสิฐพันธ์พร. (2551). เอกสารเชิงวิเคราะห์ “การพัฒนาบุคลากร”. [ออนไลน์]. ได้จาก : http://www.edu.tsu.sc.th/home/files/aritcle_analyse. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 ธันวาคม 2564].
- จันทร์จิรา จินตนาวาร. (2559). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในเขตอำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เจนจิรา คงสุข. (2540). การพัฒนาโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ปกครอง ในการส่งเสริมพัฒนาการทางร่างกายของเด็กวัยอนุบาล ด้วยรูปแบบการให้ประชาชนในชนบทมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2542). จิตวิทยาการบริหาร. พิษณุโลก : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2545). การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา. พิษณุโลก : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชรินยา สุขย้อย, ปิยนันท์ ชุมปัญญา และวสุจิ จันแป้น. (2551). การบริหารงานแบบทีมงานในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือตอนล่าง. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- ชาติรี บวรเวสสะ. (2542). *การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาตนเองแบบร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน ในโรงเรียนประถมศึกษาวัดโพรยฝน จังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาประถมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐิตารีย์ สุขบุตร. (2562). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณนพพล เสนาเดนต์. (2542). *การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรันท์. (2542). *การจัดการทรัพยากรบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองทิพา วิริยะพันธ์. (2551). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย.
- ทศนา แคมมณี. (2545). *ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไท คำล้าน. (2551). *การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางสิ่งแวดล้อมศึกษา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสิ่งแวดล้อม คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธนิดา สิงห์บุญมี. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- ธร สุนทรายุทธ. (2556). *พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร: จริตและจริยธรรมของคนในองค์กรภาครัฐและเอกชน*. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2546). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟิกส์.
- ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและการพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.

- ธีระ ไชยสิทธิ์. (2555). *ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดระยอง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- นำชัย เลวลีย์. (2549). *เทคนิคการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2553). *พื้นฐานการวิจัยการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 8. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุตรี จารุโรจน์. (2550). *ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย ธุรกิจบัณฑิตย์.
- ประจวบ แจ้โพธิ์. (2556). *ความคิดเห็นของครูต่อบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ของครูในโรงเรียน สำนักเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปริญญา มีสุข. (2552). *ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- พิสมัย สุภัทรานนท์. (2548). *บริหารทีมงาน*. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพรินต์ติ้ง.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2551). *ทักษะการบริหารทีม*. กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พรินต์.
- ภัทร แสงเพ็ง. (2555). *รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ ของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2546). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9-12*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มารศรี สุธานี. (2545). *การสร้างทีมงาน : กรณีสถานศึกษา*. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 1(3), 2-4
- ยอดอนงค์ จอมหงส์พิพัฒน์. (2553). *การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตาม แนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- ยุวดี ศรีธรรมรัฐ. (2541). *การบริหารงานบุคคลในภาครัฐวิสาหกิจ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เรวดี ทรงเที่ยง. (2548). *การพัฒนาโปรแกรมการส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างในศูนย์บริการรถยนต์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพฤติกรรมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ลำเทียน เผ่าอาจ. (2559). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสอำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วารภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2549). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิชชุดา หุ่นวิไล. (2542). *การบริหารบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2545). *ความลับขององค์การพฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- วิทยา วิจิตร. (2559). *70:20:10 Framework*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://indochinahub.blogspot.com/2011/08/702010-framework.html>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 16 ธันวาคม 2564].
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). *โรงเรียน : การบริหารสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิลาวรรณ รพีไพศาล. (2542). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาระบบการพิมพ์.
- วีระวัฒน์ ดวงใจ. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และ 23*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). *องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : เพชรธรรมแก้วแห่งโลกธุรกิจ
- สงวน ช่างฉัตร. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏพิบูลย์สงคราม.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2543). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.
- สมเกียรติ พ่วงรอด. (2544). *การบริหารงานบุคคล*. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

- สมชาย โอนอ่อน. (2547). *แนวทางการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนสังกัดงาน เทศบาลนครนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สมเดช สีแสง. (2543). *คู่มือบริหารโรงเรียนประถมศึกษา*. ชัยนาท : ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย.
- สมพงษ์ เกษมศิลป์. (2550). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2542). *หลักการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมหมาย แจ่มกระจ่าง และดุสิต ขาวเหลือง. (2554). *การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ เอกสารคำสอน รายวิชา 402401 Training for Professional Development*. ชลบุรี : ภาควิชา การอาชีวศึกษาและพัฒนาสังคม คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมหมาย มั่นยานนท์. (2546). *สภาพและปัญหาการพัฒนาครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมาน รังสิโยภักษ์. (2544). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : สวัสดิการ สำนักงาน ก.พ.
- สังเวียน อ่อนแก้ว. (2557). *อิทธิพลของบทบาทและคุณลักษณะงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ บรรยายภาคโรงเรียนที่มีต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สายใจ ปรีดา. (2555). *การทำงานเป็นทีมของครูอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา ชลบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. (2564). *ทิศทางการพัฒนาคุณภาพ “พัฒนาสู่การเป็น 1 โรงเรียน 1 นวัตกรรม 1 อาชีพ”*. มหาสารคาม : สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2544). *รายงานการวิจัยการศึกษาและความต้องการในการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาสงเคราะห์ กรมสามัญศึกษา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการประเมินสมรรถนะครู*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. (2544). *การพัฒนาข้าราชการครูของกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). *แนวทางการพัฒนานครแห่งความรู้*. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน. (2548). *คตินอกระบบ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรไทย.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2541). *จิตวิทยาสังคม*. นครปฐม : โครงการเอกสารตำราเรียน วิทยาลัยครูนครปฐม.
- สุขสันต์ สุวรรณเจริญ. (2545). *สภาพการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สุขาญ โภคิน. (2545). การปรับตัวของครูอาจารย์ในยุคไฮเทค. *วารสารวิชาการ*, 12(24), 53-64.
- สุทธิชัย ปัญญโรจน์. (2555). *ครบเครื่องเรื่องนักบริหาร*. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส (1989).
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : วิรัตน์เอดดูเคชั่น.
- สุนทร พลวงศ์. (2551). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมโดยใช้กิจกรรม 5 ส.ในการบริหารงานอาคารสถานที่ของโรงเรียนบ้านหนองหัวหมู อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุนทร โสภาคะยัง. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

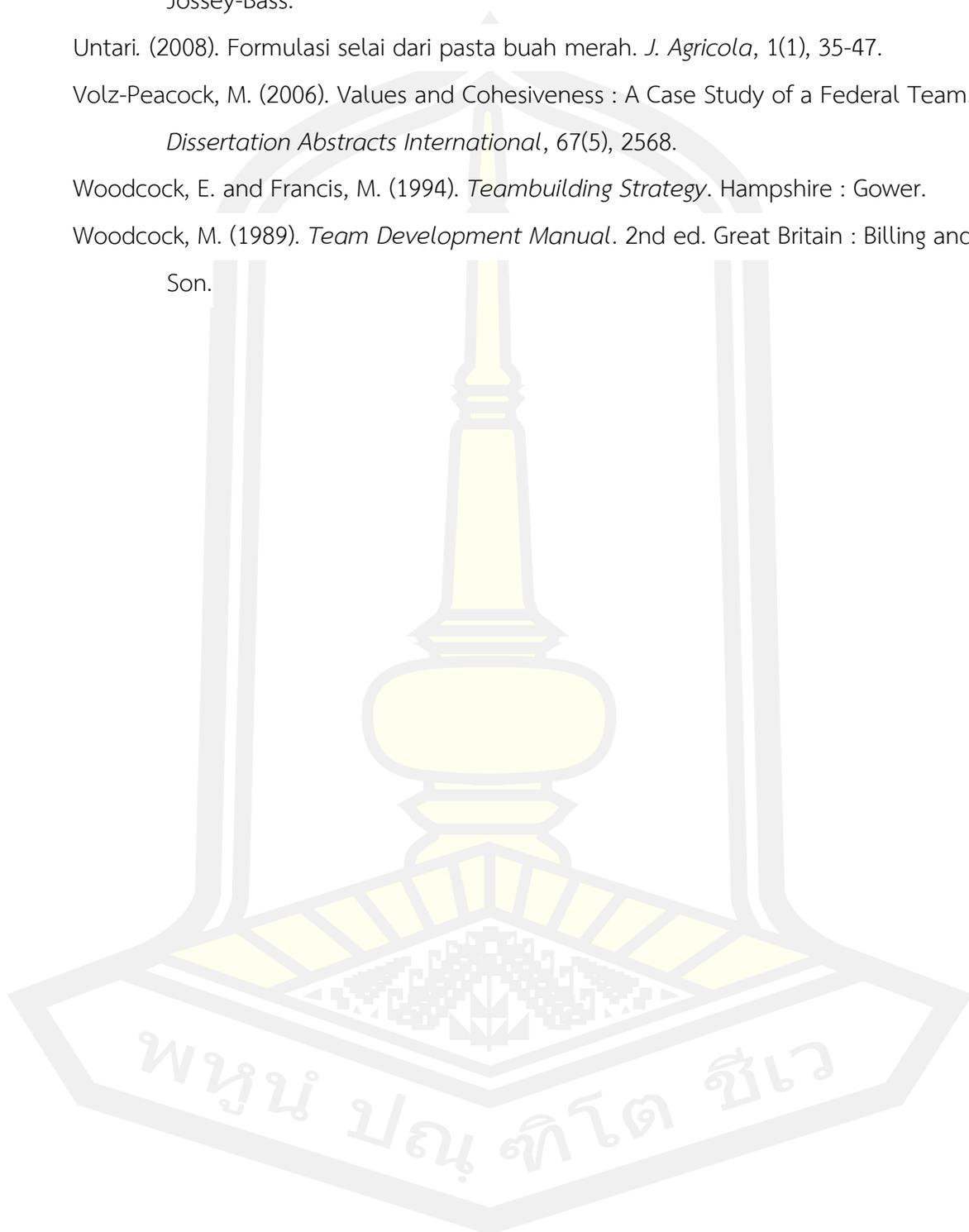
- สุปรียา โพธิ์สุข. (2558). *ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2542). *การวางแผนและการบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สุमितรา พงศธร. (2550). *สรุปเรื่องของหลักสูตร*. *สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย*, 7(9), 15-23, กุมภาพันธ์-เมษายน.
- สุเมธ งามกนก. (2550). *การสร้างทีมงาน*. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 19(1), 32.
- สุวรรณณี คชเดช. (2559). *ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการสร้างทีมงานในโรงเรียนอำเภอกง่างาง แมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวัฒน์ นิลวงษ์. (2547). *การศึกษาการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2544). *การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- หทัยกานต์ หอระสิทธิ์. (2557). *บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- หรรษา สุขกาล. (2543). *การพัฒนารูปแบบโปรแกรมระหว่างเรียนเพื่อส่งเสริมจริยธรรมของนิสิต นักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตในสถาบันอุดมศึกษาสังกัด ทบวงมหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

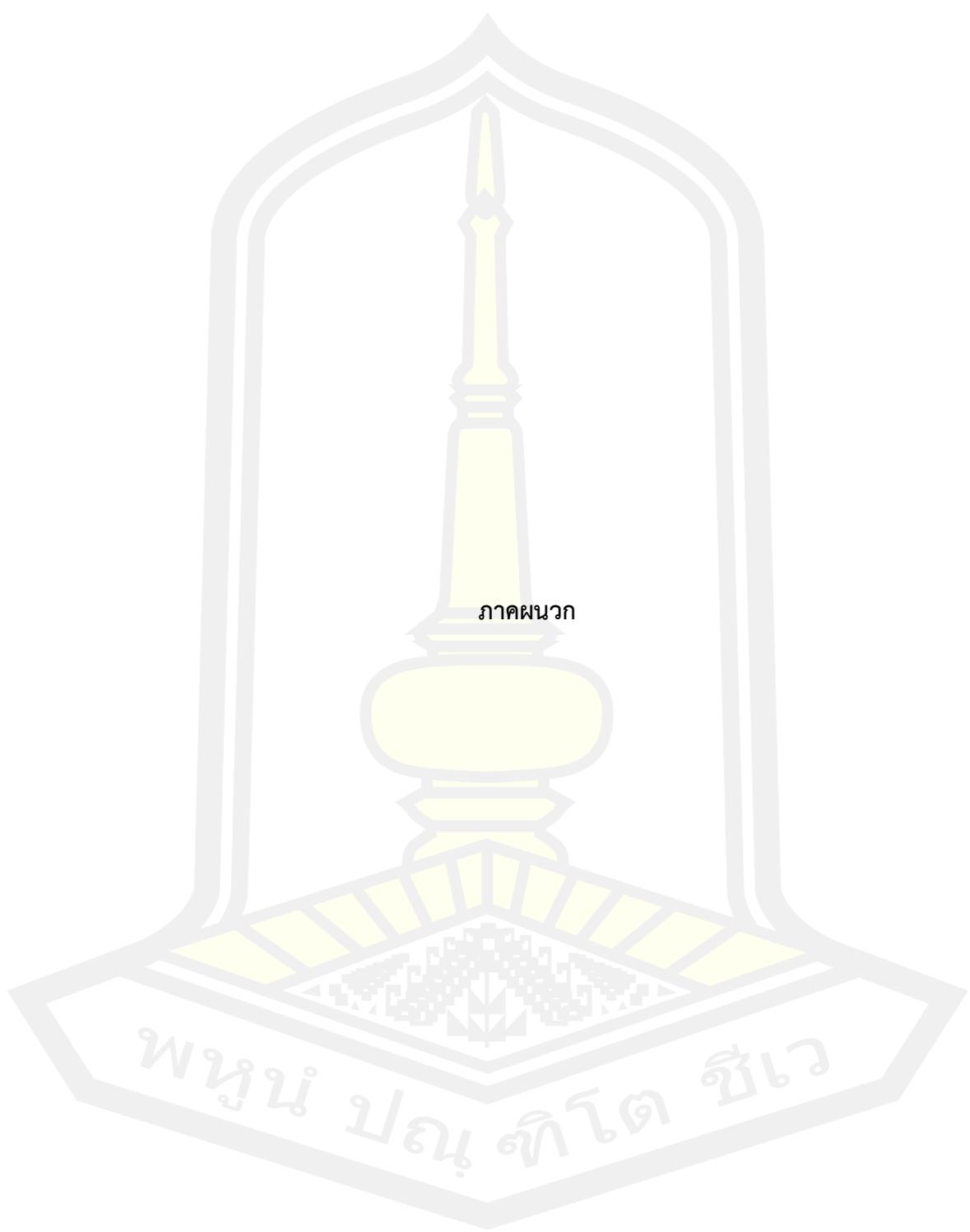
- เหมือนฝัน บุรกีภายชัย. (2556). *การศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษากลุ่มเครือข่ายหนองลู ไลโว่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- อนนท์ ตูลารักษ์. (2556). *การติดต่อสื่อสารเพื่อการประสานงาน*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ฝึกอบรมและ พัฒนาทรัพยากรบุคคล.
- อนุสิทธิ์ พิเชฐรัฐชัย. (2556). *ทักษะการสร้างทีมงานในสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เทพสตรี.
- อุ้นตา นพคุณ. (2548). *กรอบแนวความคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษา นอกระบบโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.
- เอกจิตตรา ใหญ่สว่าง. (2554). *การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะ วิชาชีพของตัวแทนประกันวินาศภัย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- เอกวิทย์ อมตฉายา. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Austin, A.E. and Baldwin, G.B. (1991). *Faculty collaboration: Enhancing the quality of scholarship and teaching*. Washington : School of Education and Human Development.
- Baker, D.P., Day, R. and Salas, E. (2006). Teamwork as an Essential Component of High-Reliability Organizations. *Health Services Research*, 41(4), 1576-1598.
- Bar, M.J. and Keating, L.A. (1990). *Introduction : Elements of Program Development*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Boone, M. (1992). *The Impact of Leadership Behavior of the Superintendent on Restructuring Rural Schools*. Texas : Abstracts from : ERIC Database.
- Bourdeau, L.B. (2005). *A New Examination of Service Loyalty : Identification of the Antecedents and Outcomes of Additional Loyalty Framework*. Ph.D. Thesis, Florida University.

- Boyle, P.G. (1981). *Planning better programs*. New York : McGraw-Hill.
- Bush, T. and Middlewood, D. (2005). *Leading and Managing People in Education*. London : Sage.
- Caffarella, R. (2002). *Planning Programs for Adult Learners : A Practical Guide for Educators, Trainers, and Staff Developers*. New York : Jossey-Bass.
- Castetter, W.B. (1996). *The human resource function in educational administration*. 6th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Charles, J. and Wargnier, J. (2013). No Title *Effective Learning with 70 : 20 : 10*. [online]. Available from : <http://www.crossknowledge.net/crossknowledge/>. [accessed 16 December 2021].
- Chen, C.C, Wu, J., Yang, S.C. and Tsou, H.Y. (2008). Importance of Diversified Leadership Roles in Improving Team Effectiveness in a Virtual Collaboration Learning Environment. *Educational Technology and Society*, 11(1), 304-321, January.
- Chen, S.F. (1990). *Some Aspects of the Spatial Instability of Beam-columns, Proceedings, 4th International Colloquium, North American*. New York : Session SSRC.
- Dyer, W.G. (1995). *Team Building : Current Issue and New Alternative*. Mass : Addison-Wesley.
- Elton, M. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York : Macmillan.
- Hall, D. (1999). The use of Dual Planning Periods by a Middle School Team. *Dissertation Abstracts International*, 59(9), 3003-A, June.
- Houle, C.O. (1996). *The Design of Education*. 2nd ed. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Huse, E.R. (1982). *Team Building Organization Development : Progress and Perspective*. New York : McMillan.
- Johnson, D.W. and Johnson, E.P. (1991). *Joining Together*. New Jersey : Prentice Hall.
- Kanaya, T. and McMillan, K. (2005). Factors Influencing Outcomes from a Technology-Focused Professional Development Program. *Journal of Research on Technology in Education*, 37(2), 313-329, Spring.

- Kazemak, J.A. (1991). Relationships Between Leader Behaviors and Team Performance in Research and non Research Teams. *Research Teams*, 51(8), 2563-A.
- Kezsbom, D. (1990). *Are You Really Ready to Build a Project Team*. New York : John Wiley & Sons.
- Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis : Lominger.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. 7th ed. New York : McGraw-Hill.
- Mahembe, B. and Engelbrecht, A.S. (2013). The Relationship between Servant Leadership, Affective Team Commitment and Team Effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 11, 1-10.
- Morgan, R. and Hunt, S.D. (1994). The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Niedermeyer, F.C. (1992). A Checklist for Reviewing Environmental Education Programs. *Journal of Environmental Education*, 23(2), 46-50.
- Parker, G.M. (1990). *Team Players and Team Work : The New Competitive Business Strategy*. San Francisco : Jossey – Bass.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*. 9th ed. Upper Saddle River, NJ. : Prentice-Hall.
- Rogers, E.M. (2000). *Diffusion of innovation*. New York : Macmillan Publishing.
- Santosh, K. (2013). *The 70:20:10 L&D Model for Developing a High-Performing Workforce*. [online]. Available from: <http://learnnovators.com/702010-ldmodel-developing-high-performing-workforce/>. [accessed 12 December 2021].
- Scott, U.A. and Walker, A. (1995). *Teamwork and Teambuilding*. Singapore : Simon and Schuster.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. and Sabol, B. (2002). Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, 66(12), 15-37.
- Sohmen, V.S. (2013). Leadership and Teamwork : Two Sides of the Same Coin. *Journal of IT and Economic Development*, 4(2), 1-18, October.
- Stern, N. (1997). *Promoting an Effective Market Economy in a Changing World*. London : School of Economics and Political Science London.

- Styles, M.H. (1990). *Effective Models of Systematic Program Planning*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Untari. (2008). Formulasi selai dari pasta buah merah. *J. Agricola*, 1(1), 35-47.
- Volz-Peacock, M. (2006). Values and Cohesiveness : A Case Study of a Federal Team. *Dissertation Abstracts International*, 67(5), 2568.
- Woodcock, E. and Francis, M. (1994). *Teambuilding Strategy*. Hampshire : Gower.
- Woodcock, M. (1989). *Team Development Manual*. 2nd ed. Great Britain : Billing and Son.





ภาคผนวก

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว

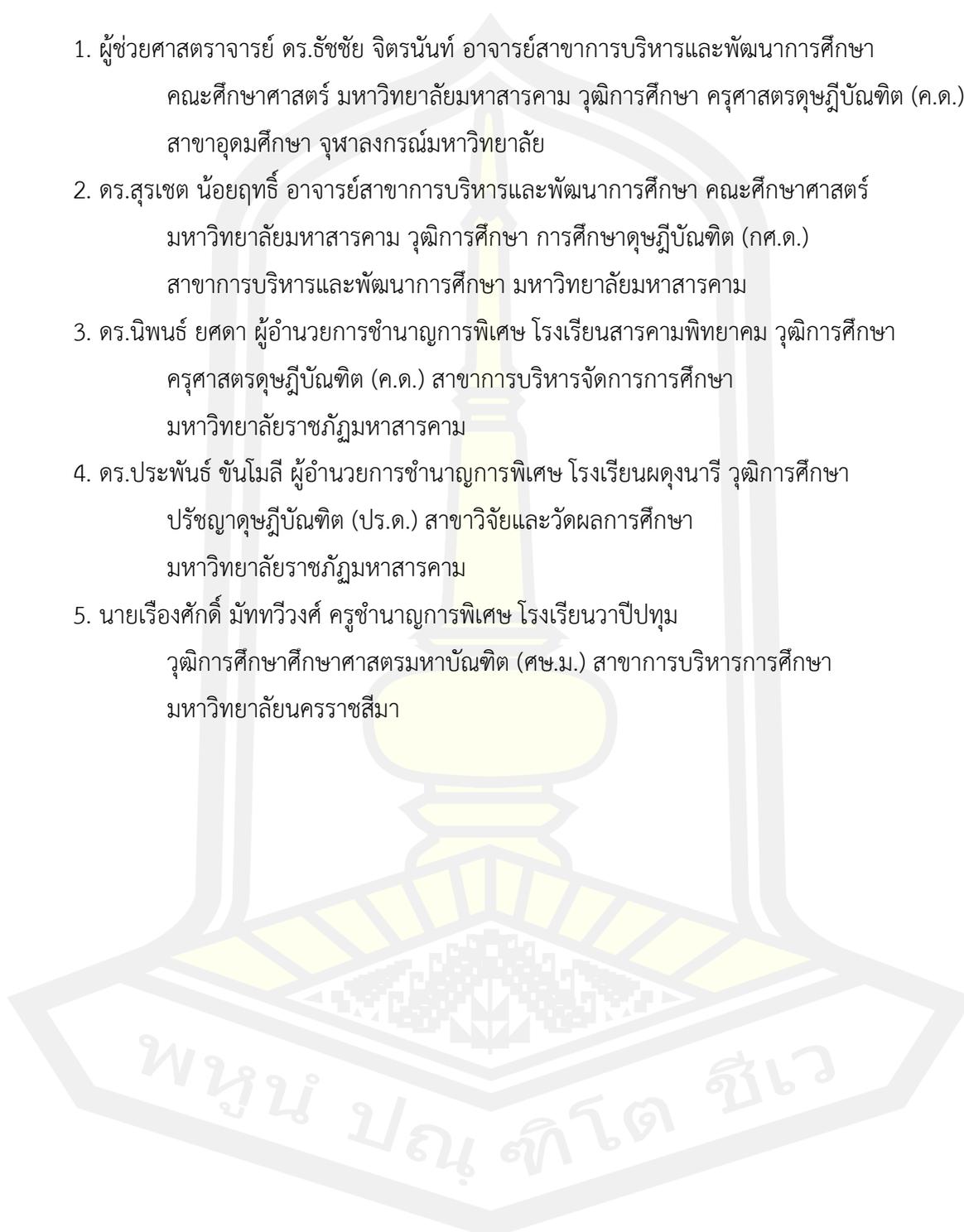


ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

พูน ปณ ภิโต ชีเว

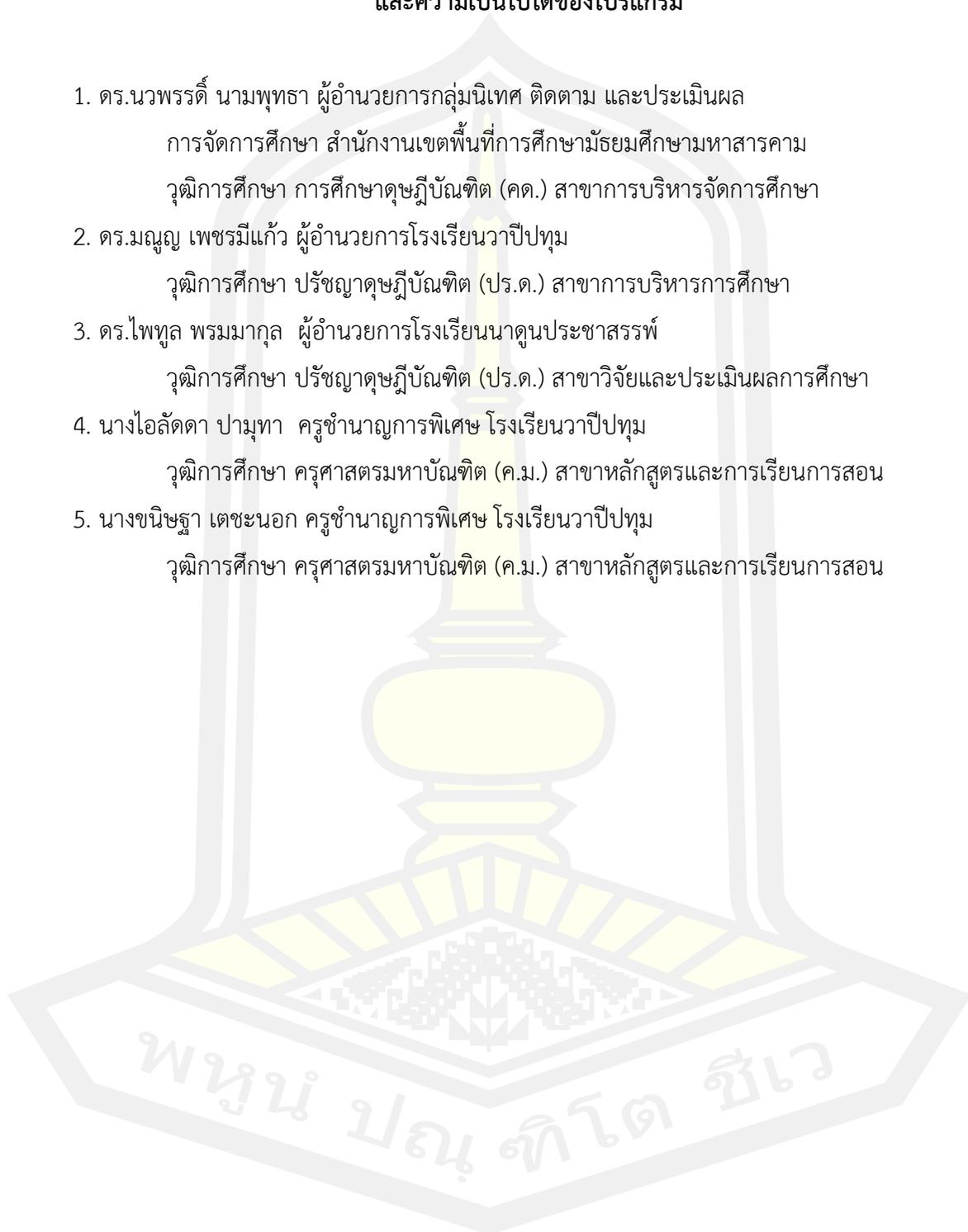
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

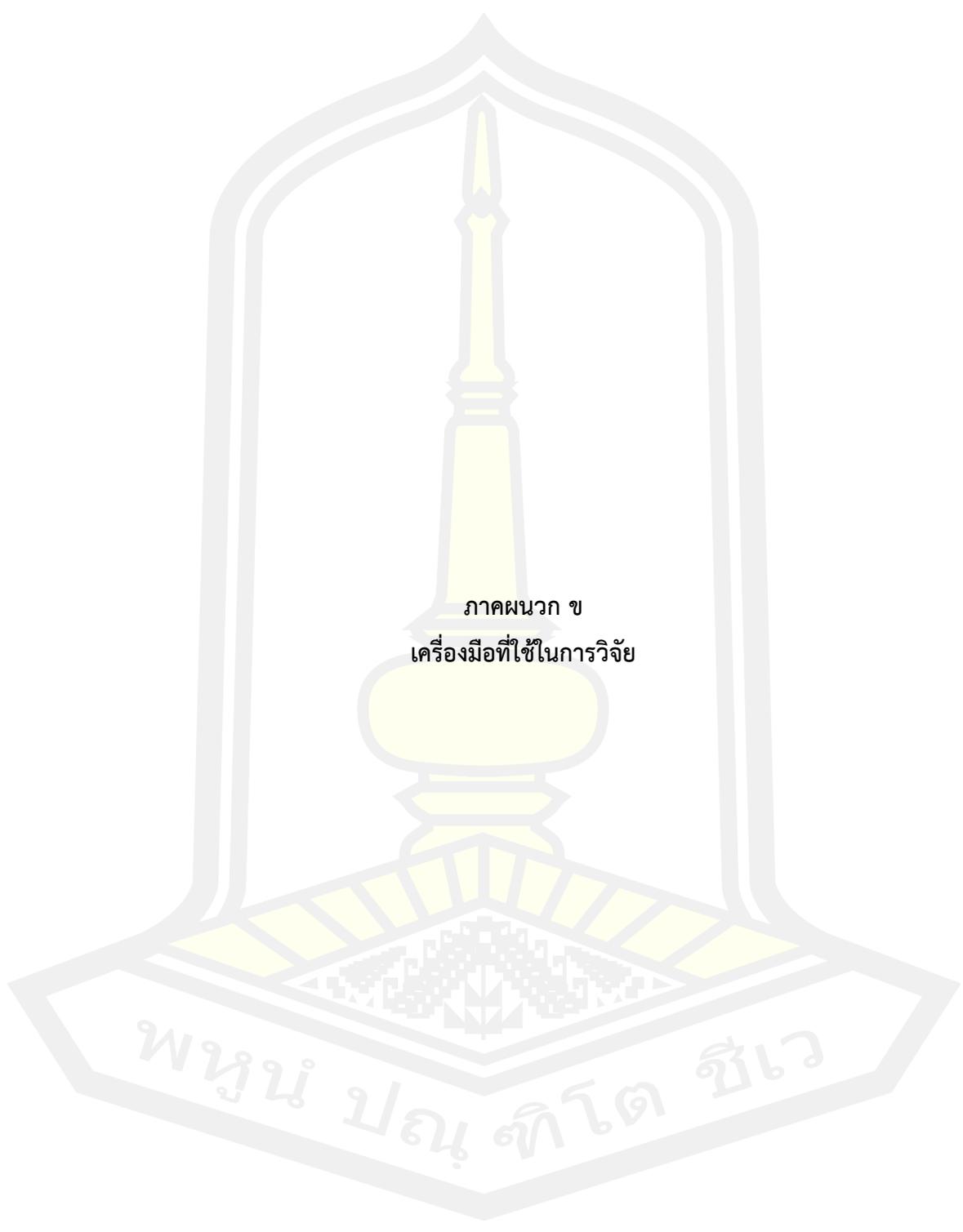
1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์ อาจารย์สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิมการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.)
สาขาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ อาจารย์สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วุฒิมการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)
สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ดร.นิพนธ์ ยศดา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสารคามพิทยาคม วุฒิมการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาการบริหารจัดการการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
4. ดร.ประพันธ์ ชันโมลี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนผดุงนารี วุฒิมการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิจัยและวัดผลการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
5. นายเรืองศักดิ์ มัททวิวงศ์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวาปีปทุม
วุฒิมการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยนครราชสีมา



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ
และความเป็นไปได้ของโปรแกรม

1. ดร.นวพรรดี นามพุทธา ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล
การจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
วุฒិการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (คต.) สาขาการบริหารจัดการศึกษา
2. ดร.มณูญ เพชรมีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนวาปีปทุม
วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา
3. ดร.ไพฑูล พรหมมากุล ผู้อำนวยการโรงเรียนนาคุณประชาสรรค์
วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
4. นางไอลัดดา ปามุทา ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวาปีปทุม
วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาหลักสูตรและการเรียนการสอน
5. นางชนิษฐา เตชะนอก ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวาปีปทุม
วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาหลักสูตรและการเรียนการสอน





ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุมนุ ปณุ ทิโต ชีเว

**แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ สำหรับการวิจัย
เรื่อง การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของวิธีเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์และเป็นข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู

3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะเป็นข้อมูลลับเฉพาะ ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้ตอบแบบสอบถามโดยเด็ดขาด ผู้วิจัยจะนำมาใช้ประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอความกรุณาได้ตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง

ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

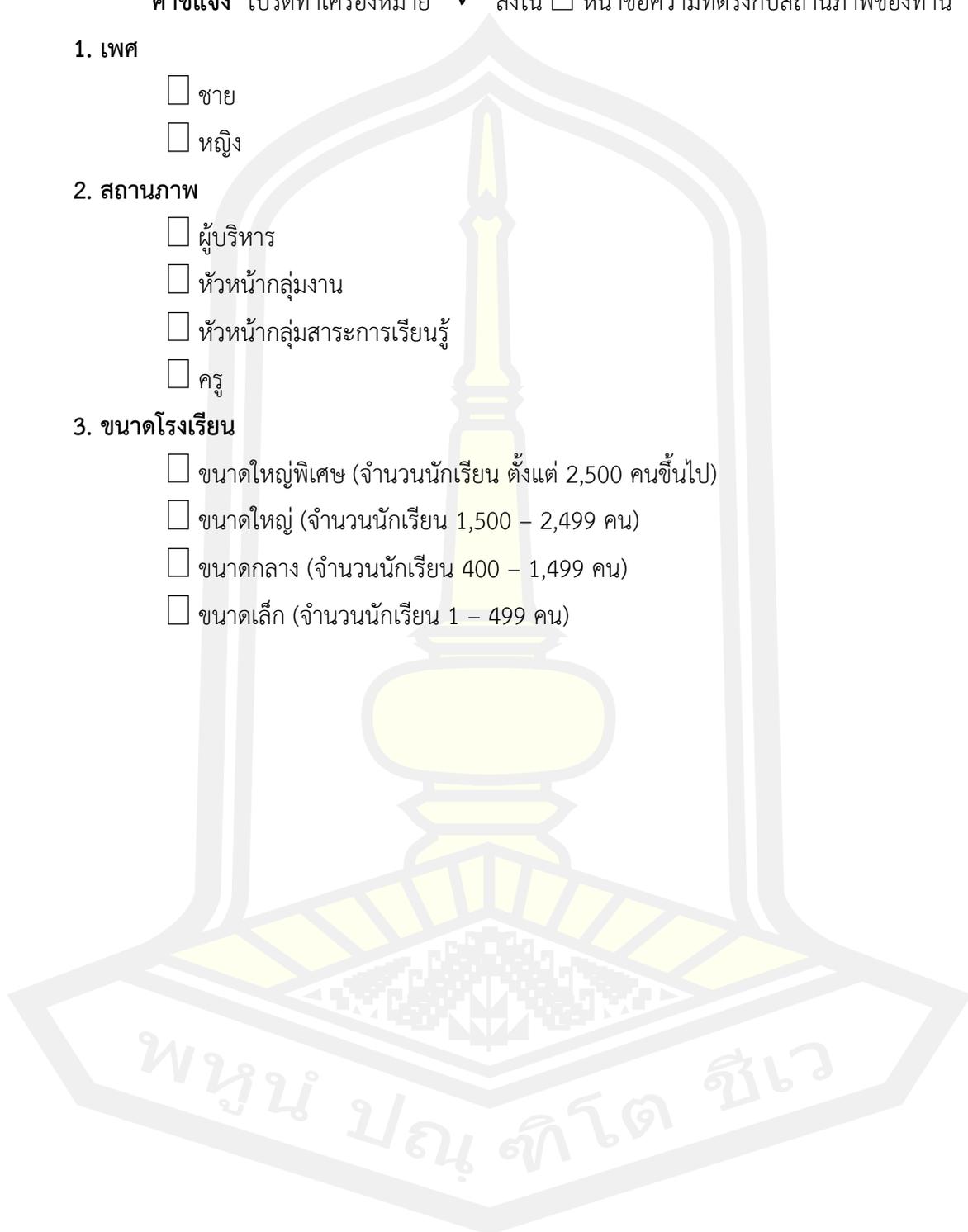
นายวชากร บุญสิทธิ์

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 097 302 8744

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง**2. สถานภาพ** ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู**3. ขนาดโรงเรียน** ขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป) ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1,500 – 2,499 คน) ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 400 – 1,499 คน) ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 – 499 คน)

ข้อ	การทำงานเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
33	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนทุกคน ในทีมเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน										
34	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน มีการแบ่งงานกันโดยคำนึงถึงความแตกต่างของ บุคลิกภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล										
35	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมีวิธีการ ปฏิบัติงานที่หลากหลายเหมาะสมกับ สถานการณ์										
7. ความไว้วางใจ											
36	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน ช่วยเหลือกันทำงานด้วยความจริงใจ										
37	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับ งานของผู้อื่น										
38	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน มีความรัก ความสามัคคี ผูกพันกันในการ ทำงานเป็นทีม										

.....ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม.....

นายวชากร บุญสิทธิ์

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 097 302 8744

**แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม
เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม**

คำชี้แจง

แบบประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์
เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของ
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
มหาสารคาม ซึ่งแบบประเมินต่อไปนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับโปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือไม่หลังจากที่ท่านได้
ศึกษาคู่มือการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
ซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้

แบบประเมินนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมการเสริมสร้าง
การทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุล
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง
3. สังกัดหน่วยงาน.....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุดสาขา.....
5. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

พูน บุญเกิด ชีวะ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.3 ความเหมาะสมของโครงสร้างขอบข่าย เนื้อหาโมดูลที่ 3										
3.4 ความเหมาะสมของโครงสร้างขอบข่าย เนื้อหาโมดูลที่ 4										
3.5 ความเหมาะสมของโครงสร้างขอบข่าย เนื้อหาโมดูลที่ 5										
4. วิธีดำเนินการหรือวิธีพัฒนา										
ความเหมาะสมของวิธีพัฒนา										
5. การวัดและประเมินผล										
ความเหมาะสมของการวัดและประเมินผล										

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ค
การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

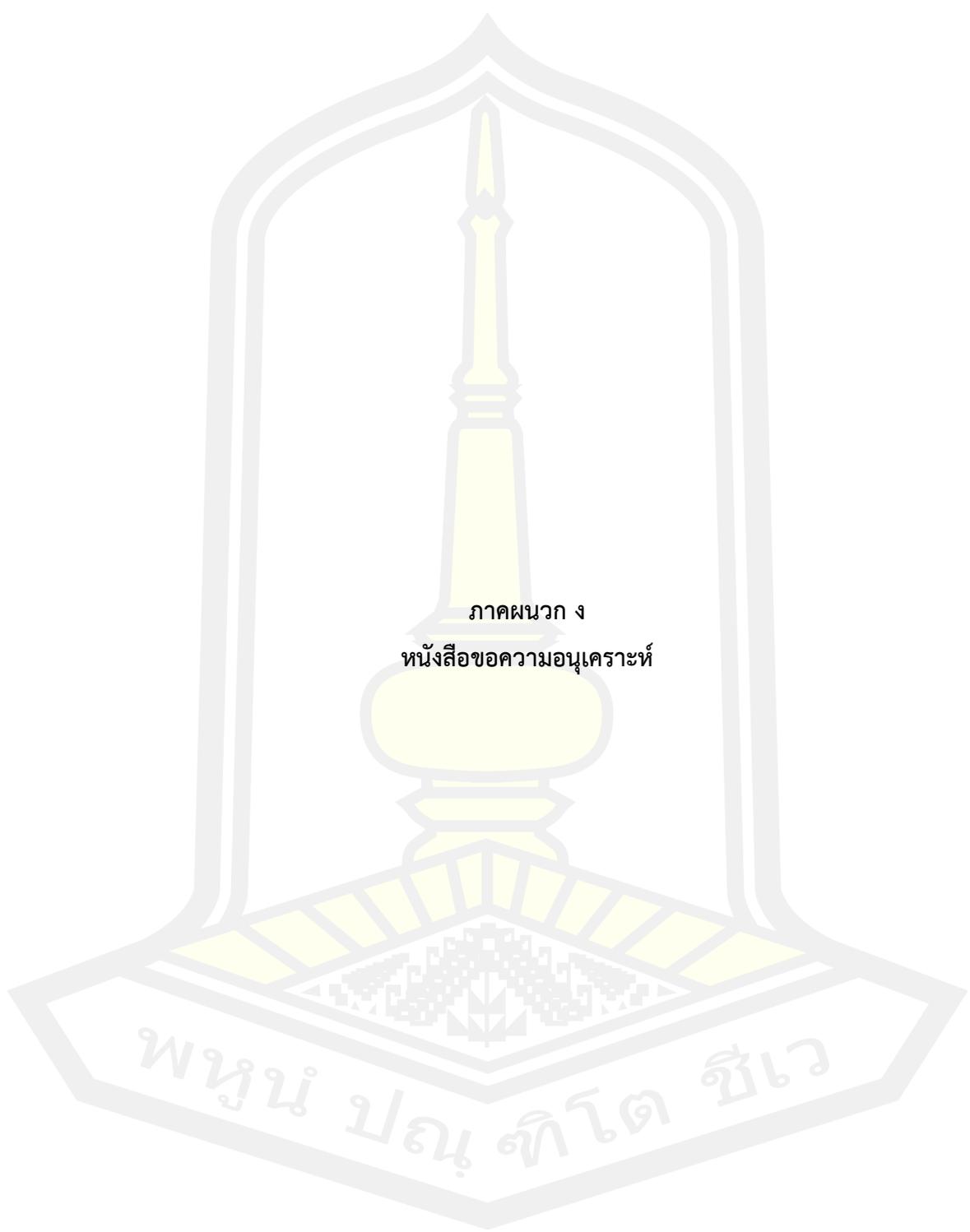
พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม
เพื่อการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	สอดคล้อง





ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุมนุ ปณุ ทิโต ชีเว



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว188 วันที่ 18 มกราคม 2565

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์

ด้วย นายวชากร บุญสิทธิ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรม เสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุมัติครุภัณฑ์จากท่านเป็นขออนุมัติครุภัณฑ์เป็น ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขออนุมัติครุภัณฑ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

๙๘ ปณ จิตโต ๙



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216
ที่ อว 0605.5(2)/ว188 วันที่ 18 มกราคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน
ดร.นิพนธ์ ยศดา

ด้วย นายวชากร บุญสิทธิ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

มธว ๕๖ ๖๗



ที่ อว 0605.5(2)/ว685

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

3 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนผดุงนารี

ด้วย นายวชากร บุญสิทธิ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายวชากร บุญสิทธิ์ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โคมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0973028744



ที่ อว 0605.5(2)/ว685

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

3 มีนาคม 2565

เรื่อง ขออนุญาตขอความเห็นชอบเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงยืนพิทยาคม

ด้วย นายวชากร บุญสิทธิ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขออนุญาตจากท่านได้อนุญาตให้ นายวชากร บุญสิทธิ์ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0973028744



ที่ อว 0605.5(2)/ว1210

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 พฤษภาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสุรียา ทองบุญมา

ด้วย นายวชากร บุญสิทธิ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0973028744



ที่ อว 0605.5(2)/ว1210

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 พฤษภาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.พรพรรณ สีละมนตรี

ด้วย นายวชากร บุญสิทธิ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0973028744



ที่ อว 0605.5(2)/ว1210

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

17 พฤษภาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.นวพรรณี นามพุดธา

ด้วย นายวชากร บุญสิทธิ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174
เบอร์โทรนิสิต 0973028744



ภาคผนวก จ

ตัวอย่างภาพประกอบการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุบัณฑิตวิทยาลัย



การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการทำงานเป็นทีมจาก สพม.มค.



การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการทำงานเป็นทีมจาก สพม.รอ.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายวชากร บุญสิทธิ์
วันเกิด	วันที่ 24 มีนาคม พ.ศ. 2522
สถานที่เกิด	อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 82 หมู่ที่ 1 ตำบลหัวเรือ อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44120
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนวาปีปทุม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44120
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2538 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2541 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2545 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาวิชาการมัธยมศึกษา วิชาเอกการสอนวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์ (คณิตศาสตร์) มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2551 ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (วท.ม.) สาขาวิชาคณิตศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2565 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน บุญสิทธิ์ ชิว