

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

นางสาวทิพวรรณ ยศบุญ

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ.2565

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

นางสาวทิพวรรณ ยศบุญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2566

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ใบอนุมัติวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นางสาวทิพวรรณ ยศบุญ แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

....
(อาจารย์อนุสรณ์ ถูสินแก่น) (รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม)
คณบดีคณะครุศาสตร์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน.....ปี.....

ชื่อเรื่อง : แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
ผู้วิจัย : นางสาวทิพวรรณ ยศบุญ
ปริญญา : ครุศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารจัดการการศึกษา)
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม
ปีที่สำเร็จการศึกษา : 2566

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ และ (2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 296 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 79 คน และ ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 217 คน เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.87 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและ ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์

ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น ดังนี้ (1.1) ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ (1.2)การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ (1.3) ความไว้วางใจ (1.4) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และ (1.5) การสร้างความร่วมมือ ตามลำดับ (2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู กระบวนการพัฒนาโดยใช้คู่มือมีรายละเอียดประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ กระบวนการพัฒนา เนื้อหา และการวัดและประเมินผล

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนาครู, สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู

_____อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Title	:	The Guidelines of Teamwork Competency Development for Teacher Under The Secondary Service Area Office Kalasin
Author	:	MissThippawan Yotboon
Degree	:	Curriculum and Instruction Program, Faculty (Education Management) Rajabhat Maha Sarakham University
Advisors	:	Associate Professor Dr.Kritkanok Duangchatom
Year	:	2023

ABSTRACT

The purposes of this research were to; (1) study the current, desirable state and need assessment the guidelines of teamwork competency development for teacher under the secondary service area office Kalasin; (2) study the guidelines of teamwork competency development for teacher under the secondary service area office Kalasin. The research process was divided to 2 phases: Phase 1; to study the current, desirable state and need assessment. The sample group used in the research was 296 people, 79 school administrators and 217 teachers. The research tool was a questionnaire, confidence of the whole .87. The statistics used for data analysis were mean, percentage, standard deviation. Phase 2; to study the guidelines of teamwork competency development for teacher. The target group is 9 experts. The research tool was interview form, Data analysis by content analysis.

The research results were found that; (1) The current state in overall was high average and the desirable state in overall was in the highest level. The need assessment rank from high to low level was; (1.1) human relations; (1.2) creative communication; (1.3) trust; (1.4) goals together; and (1.5) co-operation; (2) the guidelines of teamwork competency development for teacher, include; (2.1) principal; (2.2) objectives; (2.3) process of development; (2.4) Content; and (2.5) measurement and evaluation

Keyword: Development Guidelines for Teacher; Teamwork Competency of Teacher

_____Major Advisor

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ประสบผลสำเร็จลุล่วงด้วยดี เพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ ในการให้คำปรึกษา คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำชี้แนะในการสอบวิทยานิพนธ์ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

กราบขอบพระคุณผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องความสมบูรณ์และความเหมาะสมของคุณภาพแบบสอบถาม พร้อมทั้งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการศึกษาแนวทางพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ขอขอบคุณข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ที่กรุณาตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในความสะดวกความอนุเคราะห์ในด้านการให้ข้อมูล ทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และขอขอบคุณที่ให้กำลังใจและเป็นแรงบันดาลใจด้วยดีตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์ความดีงามอันพึงมีของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญุตาบูชาแก่บุพการี บิดา มารดา ครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ณ โอกาสนี้

นางสาวทิพวรรณ ยศบุญ

สารบัญ

หัวเรื่อง **หน้า**

บทคัดย่อ ..... ค
ABSTRACT ..... ง
กิตติกรรมประกาศ ..... จ
สารบัญ ..... ฉ
สารบัญตาราง ..... ซ
สารบัญภาพ ..... ญ
บทที่ 1 บทนำ 1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา 1
1.2 คำถามการวิจัย 5
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย 5
1.4 ขอบเขตการวิจัย 5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ 7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 9
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม 10
2.1 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ 10
2.2 หลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู 31
2.3 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีม 43
2.4 บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ 81
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 88
2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย 92
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 94
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงาน
เป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ 94
ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ 99

หัวเรื่อง **หน้า**

บทที่ 4 ผลการวิจัย 102
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 102
4.2 ผลดำเนินการวิจัย 103
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 124
5.1 สรุป 124
5.2 อภิปรายผล 125
5.3 ข้อเสนอแนะ 129
บรรณานุกรม 131
ภาคผนวก 138
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 139
ภาคผนวก ข เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย/ผลการหาคุณภาพ
เครื่องมือวิจัย 142
ภาคผนวก ค หนังสือราชการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย 156
ภาคผนวก ง ภาพประกอบการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย 164
ภาคผนวก จ คู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ 168
การเผยแพร่ผลงานวิจัย 189
ประวัติผู้วิจัย 190

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการทำงานเป็นทีม 61
2.2 สรุปตัวชี้วัดตัวชี้วัดองค์ประกอบการมีมนุษยสัมพันธ์..... 65
2.3 สรุปตัวชี้วัดตัวชี้วัดองค์ประกอบการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ 69
2.4 สรุปตัวชี้วัดตัวชี้วัดองค์ประกอบการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน..... 71
2.5 สรุปตัวชี้วัดตัวชี้วัดองค์ประกอบความไว้วางใจ..... 74
2.6 สรุปตัวชี้วัดตัวชี้วัดองค์ประกอบการสร้างความร่วมมือ 77
2.7 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม..... 78
2.8 ข้อมูลบุคลากรในสถานศึกษา (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2564)..... 85
2.9 จำนวนสถานศึกษาในแต่ละสหวิทยาเขต 86
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 95
4.1 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 103
4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้าน..... 104
4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ 105
4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ..... 107
4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน โดยรวมและรายข้อ..... 109
4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการความไว้วางใจโดยรวมและรายข้อ..... 110

ตารางที่ **หน้า**

4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการสร้างความร่วมมือ โดยรวมและรายข้อ 112
4.8 การปรับปรุงแก้ไขร่างคู่มือตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ 120
4.9 ผลการประเมินคู่มือการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ 122

สารบัญภาพ

ภาพที่ หน้า

2.1 แบบจำลองแสดงภูเขาน้ำแข็ง 27
2.2 ปิรามิดสมรรถนะ 28
2.3 โมเดลมิติ 5 ด้าน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม 45
2.4 องค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพของร็อบบินส์ 48
2.5 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม 63
2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย 93

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) คำว่า "Competency" ที่แปลว่า "สมรรถนะ" มีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลค่อนข้างมาก และเป็นสิ่งที่ฝ่ายควรทำความเข้าใจให้ถูกต้อง นั่นเพราะการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร เป็นหนึ่งในภารกิจที่สำคัญที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ทรัพยากรมนุษย์ คือ ปัจจัยสำคัญ รวมถึงเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ตลอดจนเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ด้วยนั่นเอง ปัจจุบันมีการแบ่งประเภทสมรรถนะออกมามากมายหลายองค์ความรู้แต่หนึ่งในการแบ่งประเภทที่น่าสนใจและมีประโยชน์ต่อฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) ค่อนข้างมาก ก็คือ การแบ่งสมรรถนะ 6 ประเภท ดังนี้ 1) สมรรถนะส่วนบุคคคล 2) สมรรถนะหลักตามความต้องการขององค์กร 3) สมรรถนะตามหน้าที่รับผิดชอบ 4) สมรรถนะทางด้านธุรกิจ และ 6) สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ ทั้งนี้การส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถตลอดจนพัฒนาทักษะที่ส่งผลต่อการมีสมรรถนะ (Competency) ยอดเยี่ยมขึ้น ย่อมทำให้บุคลากรเติบโตอย่างมีศักยภาพ และที่สำคัญจะส่งผลให้องค์กรพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้นได้เช่นกัน (ธาดา รัชกิจ, 2562, น. 1-2)สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) (2563, น. 4) ที่กล่าวสรุปว่าทรัพยากรบุคคลนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อทุกองค์กร เพราะนี่คือกุญแจสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไม่มีขีดจำกัด องค์กรที่เห็นคุณค่าและใส่ใจในทรัพยากรบุคคลนั้นจะมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรของตนให้เพิ่มขีดความสามารถ มีสมรรถนะสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้นในที่สุด บุคลากรที่มีศักยภาพจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก็แน่นอนว่าจะช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กรในที่สุดด้วยเช่นกัน การใส่ใจพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรจะต้องใส่ใจและให้ความสำคัญในการพัฒนาความสามารถของแต่ละคนให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ยอดเยี่ยมที่สุดที่จะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย และเป็นประโยชน์ต่อการทำงานตลอดจนการวางแผนของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในระยะยาวอีกด้วย และอาจค้นพบสมรรถนะที่ซ่อนอยู่ได้ ที่สามารถสนับสนุนให้เกิดประโยชน์ในอนาคตได้เช่นกัน ซึ่งนั่นคือหนึ่งในภาระกิจสำคัญของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยนั่นเอง

สังคมในยุคปัจจุบันได้พัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทต่อการ ดำรงชีวิตจึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพทางด้านร่างกาย และจิตใจ โดยเฉพาะทางด้านการศึกษาหรือการทำงาน มีการแข่งขันสูง จึงส่งผลให้การทำงานในปัจจุบันได้ตื่นตัวและให้ความสนใจต่อการทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีม ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหาร ช่วยให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ มีความสมบูรณ์ และสามารถก้าวสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (อริศษรา อุ่มสิน, 2560, น. 1) สอดคล้องกับทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2554, น. 34) ที่กล่าวสรุปไว้ว่าองค์กรแต่ละองค์กรบุคลากรถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าทันสมัยและทราบเป้าหมายของหน่วยงาน องค์กรนั้นย่อมมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ การบริหารองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชนต่างให้ความสำคัญในการพัฒนาหรือปรับปรุงวิธีดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อจะได้เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงานให้องค์กรมากขึ้น เพราะนอกจากจะเป็นผลดีต่อองค์กรนั้นแล้วยังทำให้องค์กรสามารถปรับตัวรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกยุคโลกาภิวัฒน์ ฉะนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนไปต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานมาเป็นรูปแบบการทำงานเป็นทีมมากขึ้น เพราะจะเป็นวิธีการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ โดยการให้ทุกคนในองค์กรช่วยกันปฏิบัติงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายในองค์กร เนื่องจากทุกฝ่ายในองค์กรสามารถมีบทบาทต่อการปฏิบัติงาน เพราะสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การทำงานเป็นทีม (Team Work) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่หลายองค์การพยายามปลูกสร้างขึ้นโดยการลงทุนฝึกอบรมและจัดกิจกรรม และพยายามทุ่มเททั้ง ในด้านงบประมาณเวลาแล กำลังคน การทำงานเป็นทีมเป็นเทคนิคที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์การ โดยองค์การจะต้องทำให้เกิดความร่วมมือพึ่งพาซึ่งกันและกันของบุคลากรที่มาทำงานร่วมกัน ด้วยเหตุว่าความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคลมีขีดจำกัดประกอบด้วย ศักยภาพและสมรรถนะการทำงานที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้เองการทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญสำหรับทุกองค์การและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมจึงมีบทบาทสำคัญ ทีจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรเป็นอย่างดี และหากองค์การใดที่บุคลากรร่วมกันทำงานและใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่เกื้อหนุนกันอย่างเต็มกำลัง เต็มศักยภาพ ประสานสอดคล้องกัน องค์การนั้นย่อมพร้อมและมั่นใจที่จะเผชิญกับการ

ท้าทายของโลกและความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560, น. 16-17)นอกจากนี้ความสำคัญการทำงานเป็นทีมส่งผลให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ในการทำกิจกรรมของกลุ่มหรือทีมงาน มีการพบปะพูดคุยกัน มีการประสานความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมีความสามัคคีกัน และให้ความช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี มีความร่วมมือกันทำงานอย่างมีความสุขเพื่อให้ได้มาซึ่งความเข้าใจอันดีต่อกัน มีความเป็นมิตรและความรักใคร่ชอบพอกันระหว่างบุคคลการโดยให้การสนับสนุนและมีน้ำใจในการอยู่ร่วมกันไม่ทำให้ไม่เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงานทำให้มีอารมณ์แจ่มใสต่อกัน มีความรู้สึกเป็นมิตรที่ดีต่อ กันและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ ตระหนักในความสำคัญของกันและกันแสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกันโดยใช้วิธีการอภิปราย และประเมินผลร่วมกันเพื่อบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมี ประสิทธิภาพ (ลำเทียน เผ้าอาจ, 2559, น. 1)

การบริหารองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีความแตกต่างกันออกไป ถึงแม้บุคลากรในองค์กรจะมีความสามารถแต่ก็ต้องประสบความล้มเหลวในการบริหารงาน เพราะยังมีความคิดแบบเก่า ๆ ทั้งนี้บุคลากรบางคนยังทำงานแบบคนเดียว (One Man Show) ไม่แบ่งงาน ไม่สั่งงาน ไม่มีการวางแผน ไม่ยอมเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำ ทำให้ผลงานไม่พัฒนาและก้าวหน้าไปเท่าที่ควร ความหลากหลายของงานในปัจจุบันทำให้ต้องรู้จักแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ เพราะการทำงานในองค์กรนั้นไม่มีใครสามารถทำงานได้สำเร็จได้ด้วยคน ๆ เดียว การทำงานต้องมีความร่วมมือกับบุคคลอื่นในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการร่วมมือกับผู้บริหาร ผู้นำกลุ่มหรือบุคคลในกลุ่ม (จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์, 2560, น. 13) ซึ่งในหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาก็เช่นเดียวกันที่มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม หลักสูตรการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 รวมทั้งจุดเน้น แนวนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ต้องดูแลนักเรียนในความรับผิดชอบการประสานงานกับผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าภารกิจของสถานศึกษาและครูจึงมีมาก ทั้งนี้บุคคลที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนหรือการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาได้นั้นก็คือ “ครู” แต่อย่างไรก็ตามครูคนเดียวก็ไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทั้งหมดได้จึงต้องมีการประสานงานและทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม กล่าวคือต้องทำงานเป็นทีมจึงจะประสบความสำเร็จ หรือเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด (สำงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561, น. 7-8) ทั้งนี้ในส่วนของครูก็ต้องทำความเข้าใจว่าพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้นจึงถือเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ร่วมกันมากกว่าความสำคัญหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล

บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลตอบแทนที่ได้รับความยุติธรรม ความเสมอภาค และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น (อธิป จันทร์สุริย์, 2563, น. 7)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เป็นหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ มีสถานศึกษาและผู้รับบริการด้านการศึกษาเป็นจำนวนมาก ประกอบกับหน้าที่รับผิดชอบของข้าราชการครูมีภาระงานอื่น ๆ มากกว่าการให้การศึกษากับผู้เรียน ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาด้านการบริหารจัดการและด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2564 โดยมีประเด็นที่สอดคล้องกับการทำงานเป็นทีมของครู ดังนี้ “ส่งเสริมให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อการพัฒนาวิชาชีพและการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ” และ “ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะของครูในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ” (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์, 2564, น. 35-37) ซึ่งในสมรรถนะดังกล่าวก็มีสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมด้วยเช่นกัน และนอกจากนี้ยังกำหนดในค่านิยมขององค์กรว่า มุ่งผลสัมฤทธิ์ คิดคู่คุณธรรมนำทีมพัฒนาก้าวหน้าทันสมัย ใส่ใจบริการ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์, 2564, น. 38) อีกทั้งในบทสรุปของการวิเคราะห์บริบทสภาพทั่วไปยังพบว่า สถานศึกษาส่วนหนึ่งยังไม่ได้รับการสนับสนุนหรือส่งเสริมให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมมากเท่าไร จากประเด็นที่พบ คือ การสื่อสารข้อมูลข่าวสารในระดับบนลงล่างหรือล่างขึ้นบนในบางครั้งบางเรื่องไม่ชัดเจน หรือไม่ทั่วถึงทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงานหรือทำงานได้ไม่เต็มศักยภาพของวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรมองเห็นทิศทางและเป้าหมายไม่ตรงกัน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาด้านการศึกษาและทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ดังนั้นการนำแนวคิดในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู เข้ามาใช้ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งแนวทางดังกล่าวถือได้ว่าเป็นแนวทางที่ช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จโดยการมีส่วนร่วมของบุคลภายในองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคณะกรรมการคุรุสภาได้ออกข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐาน วิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 หมวด 2 มาตรฐานการปฏิบัติงานว่าผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องปฏิบัติตนตามมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์และร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ กล่าวคือ ผู้ประกอบวิชาชีพครูจะต้องร่วมมือกับการปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่มาและความสำคัญของการทำงานเป็นทีมดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดประเด็นการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เพื่อให้เทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็น

ทีมของครู และได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครูที่เหมาะสม และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารสนเทศและผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์และเป็นส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ของครูในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ และสถานศึกษาอื่นในการนำแนวแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครูที่เป็นผลจากการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เป็นอย่างไร

1.2.2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

1.3.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร จำนวน 2,040 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 91 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 55 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 36 คน และครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 1,949 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

1.2 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 322 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970) ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 91 คน ผู้วิจัยกำหนดเลือกจากผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมดที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 55 คน และ รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 36 คน 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษา 231 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

องค์ประกอบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมจากการสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยว ประกอบด้วย 1) การมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ 3) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 4) ความไว้วางใจ และ 5) การสร้างความร่วมมือ

3. ขอบเขตด้านสถานที่

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ช่วงระหว่างเดือนพฤศจิกายน ถึง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2564

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

1. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยการสัมภาษณ์ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจงโดยการเลือกแบบเจาะจง (Specific Sampling) ประกอบด้วย 1) กลุ่มนักวิชาการที่มีผลงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะครู จำนวน 2 คน 2) กลุ่มผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จำนวน 1 คน และศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จำนวน 1 คน 3) กลุ่มผู้ปฏิบัติในสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน และครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ในการวิจัยระยะที่ 1

3. ขอบเขตด้านสถานที่

3.1 สถาบันอุดมศึกษาที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒินักวิชาการ ปฏิบัติหน้าที่

3.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ และสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิปฏิบัติหน้าที่

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ช่วงระหว่างเดือนมกราคม ถึง เดือนมีนาคม พ.ศ. 2565

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัย แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังต่อไปนี้

แนวทางพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู หมายถึง กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู โดยใช้คู่มือการพัฒนาที่มีการกำหนดรายละเอียดในการดำเนินการตามวิธีการหรือแนวปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อให้ครูมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงความสามารถ ความตั้งใจและความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเป็นส่วนหนึ่งของทีมในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยรายละเอียดของคู่มือประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการพัฒนา 4) เนื้อหา และ 5) การวัดและประเมินผล

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงความสามารถ ความตั้งใจและความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกในกลุ่มทีม มีการสื่อสารที่ถูกต้องชัดเจน มีความไว้วางใจในทีม รวมทั้งมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ 3) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 4) ความไว้วางใจ และ 5) การสร้างความร่วมมือ โดยแต่ละด้านมีความหมายดังนี้

1. การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อการสนับสนุนในการอยู่ร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกัน มีความห่วงใยเอื้ออาทรกัน มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการให้อภัย การให้โอกาส การรับฟังซึ่งกันและกัน และการเปิดใจกว้างยอมรับกันและกัน เข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจของกันและกันในฐานะผู้ปฏิบัติ เพื่อจุดประสงค์ที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมราบรื่นบรรลุผลสำเร็จจะทำให้การทำงานเป็นทีม

2. การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงการถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญจากบุคคลคลไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือเป็นกลุ่มในการทำงานเป็นทีมได้อย่างถูกต้องชัดเจนและให้มีความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการติดต่อกันกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผย ตรงไปตรงมามีความชัดเจนสมาชิกในทีมสนใจข่าวสารที่รับฟังโดยปราศจากความแคลงใจ รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ สามารถสรุปความคิดเห็นต่าง ๆ และนำเสนอเพื่อให้ทีมได้ข้อมูลนำไปคิดและตัดสินใจในการทำงานร่วมกันจนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

3. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงการมีจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายของความสำเร็จของการทำงานที่จุดเดียวกัน เป็นเป้าหมายการทำงานของสมาชิกที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร จึงพยายามทำความเข้าใจทุ่มเทกำหลังความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งเป็นการทำงานมีทิศทางที่ชัดเจนและเป็นเอกภาพ ไม่ใช่แต่ละคนต่างปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน

4. ความไว้วางใจ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงความเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจในความคิดเห็น การกระทำที่ดีต่อกัน มีความรักความเมตตาต่อกันด้วยความเต็มใจเกิดความเชื่อมั่นและความไว้เนื้อเชื่อใจกัน สามารถเล่าเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ มีการเปิดเผยต่อกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างความจริงใจ ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาและทำให้การทำงานร่วมกันสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การสร้างความร่วมมือ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงความรู้สึกร่วม มุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกัน โดยการเต็มใจให้ความร่วมมือ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเห็นร่วมกันในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีม รวมทั้งการสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานและมุ่งมั่นในทิศทางที่สอดคล้องกันเพื่อการตัดสินใจและการควบคุม กำกับ ดูแลการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

ครู หมายถึง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ หมายถึง หมายถึง หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 มาตรา 53 มาตรา 37 และมาตรา 38 มีหน้าที่บริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่จังหวัดกาฬสินธ์ จำนวน 18 อำเภอ ประกอบด้วย 1) อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ 2) อำเภอดอนจาน 3) อำเภอกุฉินารายณ์ 4) อำเภอยางตลาด 5) อำเภอกมลาไสย 6) อำเภอฆ้องชัย 7) อำเภอสหัสขันธ์ 8) อำเภอสมเด็จ 9) อำเภอเขาวง 10) อำเภอนาคู 11) อำเภอห้วยเม็ก 12) อำเภอคำม่วง 13) อำเภอสามชัย 14) อำเภอท่าคันโท 15) อำเภอร่องคำ 16) อำเภอหนองกุงศรี 17) อำเภอนามนและ 18) อำเภอห้วยผึ้ง

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลจากการวิจัย แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ครั้งนี้ จะมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน ดังนี้

1.6.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

1.6.1.1 ผลจากการวิจัยครั้งนี้จะได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ว่าเป็นอย่างไร และมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครูในด้านใดบ้าง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานทางการศึกษา หรือสถานศึกษาที่จะนำข้อมูลดังกล่าวไปเป็นสารสนเทศในการพัฒนาครูด้านสมรรถการทำงานเป็นทีมได้อย่างเหมาะสม

1.6.1.2 ผลจากการวิจัยครั้งนี้จะได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ซึ่งหน่วยงานหรือสถานศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการครู สู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและของประเทศโดยรวมให้มีคุณภาพได้

1.6.2 ประโยชน์ด้านการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญเพื่อนำไปใช้กำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ทั้งในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ หรือหน่วยงานอื่นที่สนใจ

บทที่ 2
การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัย แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมโดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นดังนี้

1. หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ
2. หลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู
3. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีม
4. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่จะนำมาเป็นพื้นฐานในการจัดระบบหรือวางแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ เป็นมาตรการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีหลายหน่วยงานที่ส่งเสริมให้มีระบบการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน เช่น สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น (ธนพรรณ กิตติสุวรรณกุล, 2560, น. 48)

ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจและเป็นข้อมูลในการวิจัยแนวทางพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะครู โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

จุดเริ่มต้นของแนวคิดสมรรถนะมีพื้นฐานมาจาก การมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายดังนั้น การนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงควรมุ่งพัฒนา

ทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์กรมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรชนะคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์การ ได้เริ่มขึ้นจากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland (1999) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์การกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยระบุว่าการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores) จุดเชื่อมที่สำคัญคือ McClelland ได้รับการติดต่อให้ช่วย คัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer: FSIOs) ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านั้นการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการ McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือ ชนิดใหม่ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่า โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดี แล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรม ที่แตกต่างกัน แล้วเรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่าสมรรถนะ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2551, น. ก) สอดคล้องกับธาดา รัชกิจ (2562, น. 1-2) ที่สรุปต้นกำเนิดแนวความคิดในเรื่อง “สมรรถนะ (Competency)” ว่า มาจากบทความวิชาการของ McClelland นักจิตวิทยาชื่อดังแห่งมหาลัยฮาร์วาร์ดนั่นเอง โดยในบทความได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์กร กับระดับทักษะความรู้ความสามารถที่ไปที่มาของบทความครั้งนี้เกิดจากในปี ค.ศ.1970 ทาง US State Department ได้ติดต่อให้บริษัท McBer ที่ McClelland บริหารอยู่ทำการคิดค้นเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้แม่นยำขึ้น และจะนำมาใช้แทนแบบทดสอบเก่าอย่างการวัด IQ ตลอดจนการทดสอบบุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสมกับการทำนายศักยภาพและไม่สามารถสะท้อนความสามารถที่แท้จริงได้ นั่นทำให้ David C. McClelland ได้ทำการศึกษาอย่างจริงจังจนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เขาได้เขียนเผยแพร่บทความ Testing for Competence Rather than for Intelligence ลงในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดคิดนี้ตลอดจนนำเสนอแบบประเมินรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ขึ้น ซึ่งนี่เป็นเครื่องมือประเมินตลอดจนค้นหาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีซึ่งเขาเรียกมันว่า “สมรรถนะ (Competency)” นั่นเอง และนั่นก็เป็นจุดเริ่มต้นที่คำนี้ถูกใช้เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

จนกระทั่งในปี 1973 McClelland ได้แสดงแนวคิดเรื่อง “สมรรถนะ” ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า IQ ซึ่งประกอบด้วย ความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะบุคคลกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่าซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำจึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ (Stone, 1999, อ้างถึงใน ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี, 2560, น. 263) แนวคิดเรื่องสมรรถนะ ของ McClelland ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่า IQ ทำให้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั่วไปอย่างมาก และมีพัฒนาการขึ้นเป็นลำดับ

ในปี ค.ศ. 1982 Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager: A Model of Effective Performance โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก ปี ค.ศ. 1994 Hamel and Prahalad เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future และได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หรือความสามารถหลักขององค์การ โดยระบุว่าเป็นความสามารถที่จะทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่ง ไม่อาจเลียนแบบได้ (ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี, 2560, น. 263)

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์การที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น ไทยธนาคาร เครือปูนซีเมนต์ไทย ชินคอร์เปอเรชั่น บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการและได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระยะแรกได้ทดลองใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive System-SES) ใช้ในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและ ค่าตอบแทนในภาครัฐโดยยึดหลักสมรรถนะ และกำหนดสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของ ข้าราชการและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563, น. ก)

สำหรับการนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขจรศักดิ์ ศิริมัย, 2555) สรุปไว้ดังนี้

1. นำมาใช้กับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) เพื่อให้ได้คุณสมบัติของผู้ที่มาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการวางแผนในการคัดเลือกพนักงานโดยพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครงาน/พนักงานให้ตรงกับสมรรถนะของตำแหน่งงานและใช้สมรรถนะเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานทำให้เป็นแบบแผนเหมือนกันทั้งองค์กร

2. นำมาใช้เพื่อพัฒนาการจัดทำเส้นทางการฝึกอบรม นำเอาข้อมูลของสมรรถนะที่หามาได้ทำการประเมินหาช่องว่างสมรรถนะเพื่อทำการวางแผนเส้นทางการอบรม สร้างหลักสูตรอบรมเพื่อลดช่องวางสมรรถนะของพนักงานในองค์การให้อยู่ในระดับความคาดหวัง (Expectation) ขององค์กรหรือเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้สูงขึ้น

3. การประเมินผลงาน (Performance Management) เพื่อปรับขึ้นค่าตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานโดยการพิจารณาระดับสมรรถนะของพนักงาน หากอยู่ในเกณฑ์หรือระดับความคาดหวังของบริษัทก็สามารถพิจารณาปรับขึ้นค่าตอบแทนหรือ เลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงาน

4. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เมื่อสามารถหาสมรรถนะของพนักงานในแต่ละตำแหน่งแล้ว สามารถทราบถึงความรู้ความสามารถ หรือสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งต่าง ๆ ของสายอาชีพนั้น ทำให้พนักงานสามารถเตรียมตัวในการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า

5. พัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development) ข้อมูลสมรรถนะหลังจากทำการประเมิน จะทำให้ทราบถึงช่องว่างสมรรถนะของพนักงานแต่ละคนว่าคนไหนที่จำเป็นต้องการเสริมความรู้ความสามารถในส่วนใด เพื่อทำให้พนักงานคนนั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation Termination and Promotion) การทราบสมรรถนะของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคล เกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้างและการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะ

ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี (2560, น. 267-258) กล่าวสรุปว่าการประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยมุ่งให้ความสนใจการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลโดยยึดแนวทางการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และความสามารถที่มาจากตัวคนที่ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด (Superior Performance) ที่องค์การต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) วิธีคิด (Self-Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive)ดังนั้น เมื่อนำแนวคิดสมรรถนะไปสู่การประยุกต์ใช้ความสามารถเชิงสมรรถนะจะทำให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายและสัมพันธ์กันในทุกระดับขององค์การ

2.1.2 ความหมายและความสำคัญของสมรรถนะ

2.1.2.1 ความหมายของสมรรถนะ

ตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1970 เรื่อยมาจนถึงปัจจุบันมีผู้นิยมคำว่า "สมรรถนะ (Competency)" ออกมาหลากหลายความหมาย แต่ถึงอย่างนั้นแนวคิดในองค์รวมก็ยังคงไม่ต่างกันสักเท่าไรในส่วนของการนิยามที่ได้รับการยอมรับเชื่อถือมากที่สุดนั้นก็คงต้องยกให้การนิยามของต้นกำเนิดแนวความคิดอย่าง McClelland ที่เขาให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (ธาดา รัชกิจ, 2562, น. 2)

นอกจากนี้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะ ไว้ดังนี้

ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี (2560, น. 294) กล่าวสรุปเกี่ยวกับความหมายของสมรรถนะไว้ว่า มีคำในภาษาไทยหลายคำที่ใช้แทนคำว่า Competency เช่น สมรรถนะ ความสามารถ และสมรรถภาพ คำว่า สมรรถนะ (สะมัดถะนะ) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 แปลว่าความสามารถ คำว่า ความสามารถ ตามแนวคิดทางจิตวิทยาใช้คำว่า Ability หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงาน หรือความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน แนวคิดด้านการวัดและประเมินผลบุคคลใช้คำว่า Potential มีจุดเน้นที่ขีดความสามารถในการทำงานของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดทางวิธีวิทยาการจัดการใช้คำว่า Core Competency ซึ่งหมายถึง ความสามารถหลักขององค์การธุรกิจที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ส่วนคำว่า สมรรถภาพ (Capability) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการทักษะทางวิชาชีพ ศักยภาพในการเรียนรู้และความสามารถ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จ

Parry (1997; อ้างถึงใน บุญหนุน ชาเสน, 2558, น. 8) ให้ความหมายว่าสมรรถนะหมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่มีความสัมพันธ์กับผลของการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

Boyatzis (1982; อ้างถึงใน บุญหนุน ชาเสน, 2558, น. 8) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคลได้แก่แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จิตภาพส่วนตัว (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Dale and Hes (1995; อ้างถึงใน บุญหนุน ชาเสน, 2558, น. 8) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational

Competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

Spencer and Spencer (1993; อ้างถึงใน บุญหนุน ซาเสน, 2558, น. 9) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion–Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

อนันต์ นามต้นทอง (2553, น. 21) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ค่านิยม และจริยธรรมที่จำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์การ ซึ่งสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไรบ้างหรือคุณลักษณะที่สำคัญอะไรบ้าง

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2557, น. 2) ได้กล่าวถึง สมรรถนะหลักว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะ ร่วมของข้าราชการส่วนท้องถิ่นทั้งระบบที่ต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จ ลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและประชาชน โดยสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 1) การมุ่งสัมฤทธิ์ 2) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม 3) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน 4) การบริการเป็นเลิศ และ 5) การทำงานเป็นทีม

บุญหนุน ซาเสน (2558, น. 9) ได้สรุปไว้ว่า สมรรถนะหมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน อันได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพื้นฐาน สิ่งเหล่านี้มีอยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ หรือสูงกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบตรงตามที่องค์การต้องการหากบุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และส่งผลให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ปิยนุช แสงนาค (2559, น. 25) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) ทัศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) จริยธรรม (Ethical) ความชำนาญ (Expert) บุคลิกภาพ (Personality) ค่านิยม (Popularity) ศักยภาพ (Potential) แรงจูงใจ (Motive) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics)

ส่งผลต่อพฤติกรรม ทำให้บุคคลมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีตามเกณฑ์ที่กำหนดปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเองได้ดี และสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี (2560, น. 265) กล่าวสรุปว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งจะสะท้อนออกมาในรูปของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละคน จะมีระดับสมรรถนะที่แตกต่างกัน และมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และเป็นปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาความหมายของสมรรถนะดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความสามารถในการทำงาน ส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและส่งผลให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารงานขององค์กรที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.1.2.2 ความสำคัญของสมรรถนะ

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (Competency Development) เป็นกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้งานกันอย่างกว้างขวางในงานทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) และงานทางด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) อันเนื่องมาจากสามารถตอบโจทย์ของการคัดสรรบุคลากรที่จะก้าวเข้ามาปฏิบัติงานตรงกับความต้องการขององค์กร นอกจากนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้ในการคัดสรรบุคลากรแล้ว ยังสามารถนำมาใช้ในการปรับขึ้นเงินค่าตอบแทนของบุคลากร การวางแผนพัฒนาองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร หรือแม้แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะเห็นว่าทั้งหมดล้วนแล้วเป็นหลักการในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งสิ้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563, 4)

นอกจากนี้มีหน่วยงาน นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้ดังนี้

สีมา สีมานันท์ (2553, น. 25) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะว่าช่วยให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น และเข้มแข็งเอาจริงเอาจังในงาน มีความกระตือรือร้นไม่ย่อท้อต่องานอย่างง่าย ๆ บุคลากร มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบอย่างสูงที่จะทำงานให้ถูกต้องสมบูรณ์ที่สุด บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะตามงานในหน้าที่ของตนและขององค์การ บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีส่วนร่วมในความสำเร็จและมีความรู้สึกรู้ร้อนรู้หนาวไปด้วยเมื่อองค์การมีปัญหา

ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี (2560, น. 265) กล่าวสรุปว่า สมรรถนะมีความสำคัญเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคล เข้าทำงานหรือการพัฒนาบุคคลให้ตรงกับความต้องการขององค์การ ช่วยตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การได้ชัดเจนขึ้น บุคลากรและองค์การได้รับการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์กรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานช่วยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการทำงานมากขึ้นจนทุกคนในองค์การมีความผูกพันกันร่วมกันสร้างงาน ผลิตงานเพื่อไปสู่เป้าหมายอันเดียวกัน อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2563, น. 8-9) ระบุว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การโดยรวม โดยช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานตามที่องค์การต้องการอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาเรื่องใด ด้วยวิธีใดจึงจะทำให้ตนเองพัฒนาได้มากขึ้น และเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและองค์การ อีกทั้งช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัด 6 หลักของผลงาน (KPIS) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด 6 หลัก แล้วจะต้องใช้สมรรถนะใดบ้าง นอกจากนี้สมรรถนะยังช่วยตรวจสอบความสามารถของบุคลากรในองค์การ หล่อหลอมสมรรถนะส่วนบุคคลของทุกคนในองค์การให้เป็นสมรรถนะขององค์การ

ไขแข สุวรรณ และตรีเนตร ตันตระกูล (2563, น. 38-39) กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ กำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าวองค์กรต่าง ๆ จึงพยายามที่จะแสวงหากลยุทธ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดย ใช้ทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill Based Human Resource Management) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-Based Human Resource Management) เป็นต้น จากเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กล่าวมาแล้วการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-Based Human Resource Management) นับว่า เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรบุคคลกำลังให้ความสนใจและนิยมมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะ (Competency) จะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ ทั้งการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติงานการ

พัฒ

บุคค

256

บุคล

สมร

ควา

คุณ

ทุกค

สาม

เป็น

ทำง

ควา

บุคล

บุคล

ปฏิบั

มีคว

บุคล

ส่วน

เช่น

คอม

สามา

คิดเห็

2.1.3.4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล Traits เป็นที่อธิบายถึงบุคคลอื่น เช่น คนที่น่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

2.1.3.5 แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

นอกจากนี้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าถึงองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ดังนี้

สุรชัย พรหมพันธุ์ (2554, น. 188-217) กล่าวว่า สมรรถนะมีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษา การค้นคว้าหรือประสบการณ์รวมถึงความสามารถเชิงปฏิบัติทักษะความเข้าใจ สิ่งที่ได้รับมาจากประสบการณ์หรือสารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง การกระทำในเรื่องที่เกี่ยวข้องของชีวิตและวิชาชีพซ้ำ ๆ หลายครั้งจนเกิดความชำนาญ ทักษะในองค์กรประกอบด้วย

2.1 ทักษะเฉพาะงาน คือ ทักษะพื้นฐานของงาน ซึ่งในแต่ละหน่วยงานมีภารกิจที่แตกต่างกัน

2.2 ทักษะการบริหาร คือ ความชำนาญในการดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ผ่านกระบวนการบริหารอย่างมีระบบ

2.3 ทักษะชีวิต คือ ทักษะที่มนุษย์ทุกคนจำเป็นต้องมีและใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อให้ตนเองมีความสุข สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้และประสบความสำเร็จ

3. คุณลักษณะของบุคคล หรือพฤติกรรมของบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิดความรู้สึกเจตคติทัศนคติแรงจูงใจความต้องการส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สำคัญ ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ การมองโลกในแง่ดี การมีกาลเทศะ ความกระตือรือร้น ความเชื่อมั่นในตนเอง การรักษาความลับ

ธาดา รัชกิจ (2562, น. 3) กล่าวว่า มีการเปรียบเปรยสมรรถนะของมนุษย์กับภูเขาน้ำแข็งเอาไว้ ซึ่งการเปรียบเปรยนี้อาจทำให้เราเข้าใจและเห็นภาพของสมรรถนะมากยิ่งขึ้นการเปรียบเปรยนั้นชี้ให้เห็นว่าภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งเป็นเพียงยอดภูเขาน้ำแข็งส่วนน้อยนั้นก็คือความสามารถในการทำงาน (Work Performance) ที่คนทั่วไปได้เห็นหรือองค์กรรับรู้จากหน้าที่ความรับผิดชอบพื้นฐานที่องค์กรกำหนดให้นั่นเอง ในส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำอันมหึมานั้นเปรียบเสมือนศักยภาพของมนุษย์ที่ซ่อนอยู่อีกมากมายนอกเหนือไปจากความสามารถในงานที่ปฏิบัติอยู่ตามความรับผิดชอบ ศักยภาพในส่วนนี้มีทั้งแบบที่บุคคลคนนั้นรู้ตัวและมีคนอื่นรับรู้ตลอดจนศักยภาพที่บุคคลคนนั้นรู้ตัวและไม่มีใครรับรู้ แล้วก็รวมไปถึงศักยภาพแฝงที่ซ่อนอยู่ที่บุคคลนั้นยังไม่รู้ตัวว่าตนเองมีความสามารถอยู่ด้วย สมรรถนะที่แท้จริงจึงเปรียบเสมือนน้ำแข็งทั้งก้อนที่รวม

ความสามารถทุกอย่างที่มนุษย์คนนั้นมี แต่สมรรถนะที่สามารถเห็นและรับรู้ได้ก็คือความสามารถทั้งหมดที่บุคคลคนนั้นมีและรู้ตัวว่ามีตลอด จนสามารถแสดงศักยภาพออกมาให้เห็นได้นั่นเอง บางครั้งสมรรถนะและศักยภาพก็เป็นเรื่องที่ใกล้เคียงกันมาก แต่ก็มักมีลักษณะและวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน บางทีเราอาจพูดว่าเพิ่มสมรรถนะให้สูงขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพให้มากขึ้น หรือเพิ่มศักยภาพให้มากขึ้นเพื่อให้สมรรถนะของเราสูงขึ้น มีการใช้ทั้งสองรูปแบบ แต่ก็ขึ้นอยู่กับนิยามที่ให้มัน อย่างไรก็ดี สมรรถนะ (Competency) ในขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นก็มีความชัดเจนอยู่พอสมควรทีเดียว เราลองมาดูกันดีกว่าว่าสมรรถนะจะมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

1. องค์ความรู้ (Knowledge) คือความรู้ที่บุคคลนั้นมีอยู่ อาจเป็นความรู้ที่เกิดจากความเข้าใจเองมาแต่กำเนิด หรือเป็นความรู้ที่เกิดจากการศึกษาเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ก็ได้

2. ทักษะ (Skill) คือความสามารถที่ได้รับการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญเฉพาะตัวขึ้น และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะนี้เกิดขึ้นได้ทั้งจากพรสวรรค์ ตลอดจนการศึกษาและฝึกฝนเป็นประจำ

3. แนวความคิดส่วนบุคคล (Self Concept) คือกรอบความคิด ค่านิยมการรับรู้และสิ่งที่ยึดถือส่วนตัวที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็นการตีความส่วนบุคคล

4. คุณสมบัติประจำตัว (Traits) คือคุณสมบัติส่วนบุคคลที่รวมถึงบุคลิกลักษณะนิสัยใจคอ ตลอดจนการกระทำต่าง ๆ ที่ทำจนเกิดเป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลนั้นขึ้น รวมไปถึงความสามารถต่าง ๆ ของบุคคลนั้นด้วย

5. ทัศนคติ (Attitude) คือการตีความความคิดเห็นตลอดจนมุมมองของบุคคลนั้นต่อสิ่ง ๆ หนึ่งตามแนวความคิดและความเชื่อ ตลอดจนบรรทัดฐานของตน ซึ่งส่งผลต่อการกระทำคำพูด และพฤติกรรมที่แสดงออกมาได้

6. แรงจูงใจ (Motivation) คือสิ่งที่ดึงดูดและกระตุ้นให้เกิดการกระทำที่คนคนนั้นพึงใจจะกระทำ

สอดคล้องกับ Spencer (1993) ที่ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะดังกล่าวไว้ในโมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) และอธิบายว่าคุณลักษณะของบุคคลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่สามารถมองเห็นได้ คือ ความรู้และทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ และส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสังเกตได้ยาก ได้แก่ ทัศนคติ ค่านิยม ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล รวมทั้งแรงจูงใจเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก (ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี, 2560, น. 265)

Parry (1998; อ้างถึงใน ชัญญา ตันสกุล และกัญญามน กาญจนาทวีกูล, 2563, น. 62) กล่าวว่าสมรรถนะ คือ องค์ประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคล

นั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

ในส่วนของประเภทของสมรรถนะมีหน่วยงาน นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงประเภทของสมรรถนะไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 25-30) ได้กำหนดความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของครู และสร้างแบบทดสอบเพื่อประเมินสมรรถนะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบระบุว่า สมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่องประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้ 1) ความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ภารกิจงานประกอบด้วยรายการประเมินพฤติกรรมดังนี้ วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานทุกภาคเรียนกำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน 2) ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วยรายการประเมินพฤติกรรมดังนี้ ใฝ่เรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ 3) ความสามารถในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานโดยระบุรายการประเมินพฤติกรรมไว้ดังนี้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง 4) ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้งานประสบความสำเร็จประกอบด้วยรายการประเมินพฤติกรรมดังนี้ ใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุง/พัฒนาการทางานให้ดียิ่งขึ้น พัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการ และการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้อง การของผู้รับบริการประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้ 1) ความตั้งใจและเต็มใจในการให้บริการประกอบด้วยรายการประเมินพฤติกรรม ดังนี้ ทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมเมื่อมีโอกาสเต็มใจ ภาคภูมิใจและมีความสุขในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ 2) การปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพประกอบด้วยรายการประเมินพฤติกรรม ดังนี้ ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ และนาข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงปรับปรุงและพัฒนาระบบการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้ 1) การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ติดตามองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพประกอบด้วยรายการประเมินพฤติกรรม ดังนี้ ศึกษาค้นคว้าหาความรู้มุ่งมั่นและแสวงหาโอกาสพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาการศึกษาดูงาน การค้นคว้าด้วยตนเอง 2) การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ ประกอบด้วยรายการประเมินพฤติกรรม ดังนี้ รวบรวม สังเคราะห์ข้อมูล ความรู้ จัดเป็นหมวดหมู่ และปรับปรุงให้ทันสมัย สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ องค์กรและวิชาชีพ 3) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างเครือข่าย ประกอบด้วยรายการประเมินพฤติกรรม ดังนี้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้คำปรึกษาแนะนา นิเทศ และถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่ผู้อื่น มีการขยายผลโดยสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้ 1) การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานประกอบด้วยรายการประเมินพฤติกรรม ดังนี้ สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทางานร่วมกับผู้อื่น ทางานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน 2) การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานประกอบด้วยรายการประเมินพฤติกรรม ดังนี้ ให้เกียรติยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม 3) การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลายประกอบด้วยรายการประเมินพฤติกรรม ดังนี้ มีทักษะในการทางานร่วมกับบุคคล/กลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และในสถานการณ์ต่าง ๆ 4) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามประกอบด้วยรายการประเมินพฤติกรรมดังนี้ แสดงบทบาทผู้นาหรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมตามโอกาส 5) การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วยรายการประเมินพฤติกรรมดังนี้ แลกเปลี่ยน/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างเครือข่ายและทีมงาน ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

สมรรถนะที่ 5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนและสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครูประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้ 1) ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ ประกอบด้วยรายการประเมินพฤติกรรมดังนี้ สนับสนุน และเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพ เสียสละอุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพยกย่อง ชื่นชมบุคคลที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ ยึดมั่นในอุดมการณ์ของวิชาชีพ ปกปูองเกียรติและศักดิ์ศรีของวิชาชีพ 2) มีวินัย และความรับผิดชอบในวิชาชีพ ประกอบด้วยรายการประเมินพฤติกรรม ดังนี้ ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ตรงต่อเวลา วางแผนการใช้จ่าย และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ปฏิบัติตนตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร ปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่ และมุ่งมั่นพัฒนาการประกอบวิชาชีพให้ก้าวหน้า ยอมรับผลอันเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง และหาแนวทางแก้ไขปัญหา อุปสรรค 3) การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมประกอบด้วยรายการประเมินพฤติกรรมดังนี้ปฏิบัติตน/ดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้เหมาะสมกับสถานะของตน รักษาสิทธิประโยชน์ของตนเอง และไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือ และไม่เบียดเบียนผู้อื่น 4) การประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดีประกอบด้วยรายการประเมินพฤติกรรมดังนี้ ปฏิบัติตนได้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ และสถานการณ์ มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้เรียน เพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการปฏิบัติตนตามหลักการครองตนครองคนครองงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ เป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมผู้อื่นให้ปฏิบัติตนตามหลักจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู และพัฒนาจนเป็นที่ยอมรับ

สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ 1) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาผู้เรียน 3) การบริหารจัดการชั้นเรียน 4) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 5) ภาวะผู้นำครู 6) การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้สมรรถนะ

ชูชัย สมิทธิไกร (2556) ได้กล่าวว่าสมรรถนะของบุคลากร (Employee Competency) สามารถจำแนกได้ 3 ประเภทด้วยกัน คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์การจำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคนไม่ว่า จะอยู่ในตำแหน่งสายงานใดหรือระดับตำแหน่งใดก็ตาม 2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่ง ๆ เช่น ผู้ที่ทำงานในแผนกการตลาดจำเป็นต้องมีสมรรถนะสายงานการตลาด ส่วนผู้ที่ทำงานอยู่ในแผนกบัญชี และการเงินจำเป็นต้องมีสมรรถนะของสายงานบัญชีและการเงิน เป็นต้น เพราะฉะนั้นบุคลากรแต่ละคน จะต้องมีสมรรถนะ 2 ประเภทซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายงาน 3) สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Role Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในระดับบริหารจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติ

หน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์การบางแห่งเรียกสมรรถนะประเภทนี้ว่า “สมรรถนะเชิงการจัดการ (Management Competency)”

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2557) แบ่งประเภทของสมรรถนะ Competency ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภทเช่นกัน คือ 1) Core Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะทัศนะคติความเชื่อและอุปนิสัยของคนใน องค์การโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ 2) Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะทัศนะคติความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน 3) Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะทัศนะคติความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำาให้บุคคล นั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยกับแมลงป่องหรือ อสรพิษได้เป็นต้น ซึ่งเรามักเรียกว่า Personal Competency ว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล”

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2559) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภทคือ 1) สมรรถนะที่บุคลากรทุกตำแหน่งงานควร ต้องมีและเป็นสมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลักวิสัยทัศน์ขององค์การเรียกสมรรถนะนี้ว่า Core Competency 2) สมรรถนะที่เป็นความสามารถในการบริหารตามระดับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบเรียกว่า Management Competency and Professional Competency 3) สมรรถนะที่บุคลากรต้องมีในตำแหน่ง งานเพื่อให้ตนเองสามารถทำงานได้ดีเรียกว่า Functional Competency หรือ Job Competency ใน องค์การบางแห่งจะระบุสมรรถนะที่มีคือความรู้ความสามารถทั่วไปที่สำคัญที่เรียกว่า Personal Competency

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560, น. 3-5) ได้บัญญัติว่า สมรรถนะหลักประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่องประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้ ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์สังเคราะห์ภารกิจงาน ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความสามารถในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวบ่งชี้ที่ 4 ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการ และการปรับปรุงระบบบริหารการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้ ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความตั้งใจและเต็มใจในการให้บริการ ตัวบ่งชี้ที่ 2 การปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางานประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ติดตามองค์ความรู้ใหม่ๆทางวิชาการและวิชาชีพ ตัวบ่งชี้ที่ 2 การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ ตัวบ่งชี้ที่ 3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างเครือข่าย

สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงานแสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ตัวบ่งชี้ที่ 2 การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อร่วมงาน ตัวบ่งชี้ที่ 3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ตัวบ่งชี้ที่ 4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ตัวบ่งชี้ที่ 5 การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สมรรถนะที่ 5 จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนและสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครูประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้ ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีวินัยและความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ ตัวบ่งชี้ที่ 3 การดำรงชีวิตที่เหมาะสม

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง (2563, น. 14) กล่าวถึง สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนทุกคน (Core Competency) ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) จริยธรรม (Integrity) และ 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

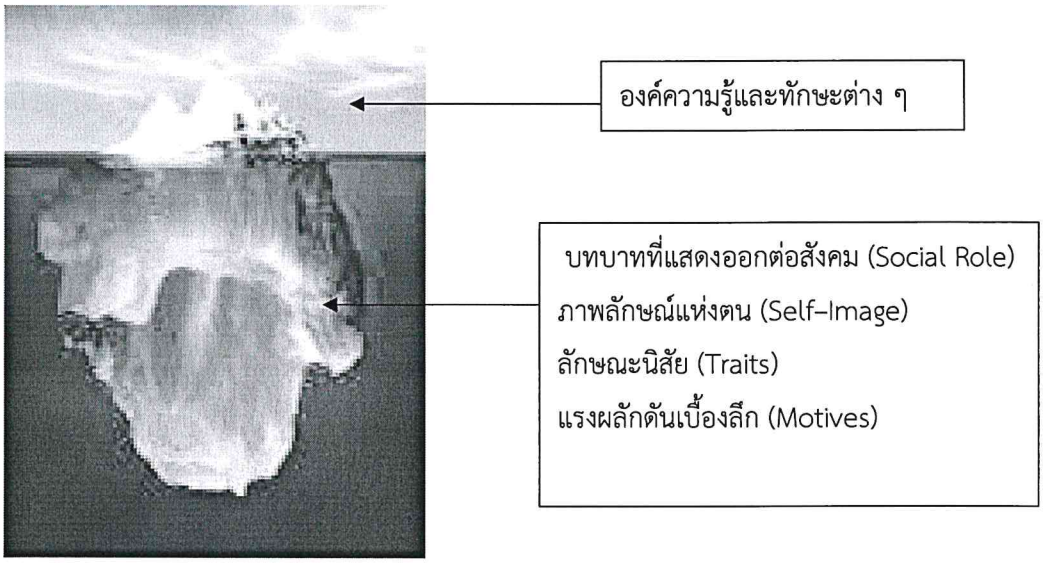
จากการศึกษาองค์ประกอบและประเภทของสมรรถนะดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้และเป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ 2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่าง แคล่วคล่องว่องไว 3) ความ

คิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self–Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น และ 5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ในส่วนของประเภทของสมรรถนะสรุปได้ 5 ประเภทคือ 1) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) เป็นสมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ 2) สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) เป็นสมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว และ 3) สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) เป็นความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น

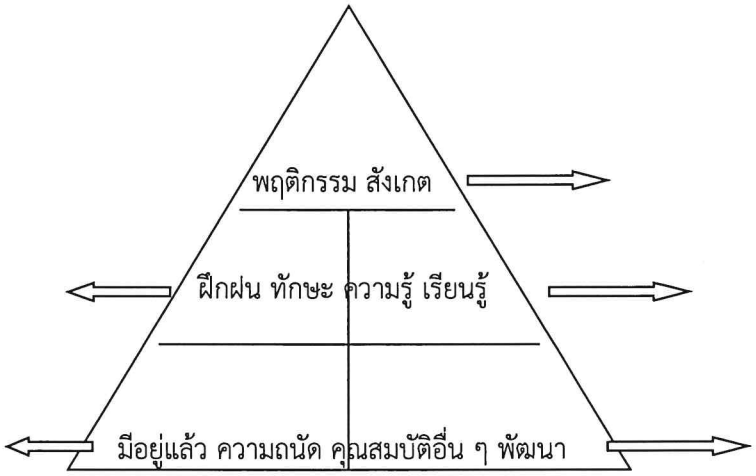
2.1.4 ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ Mcclelland ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคคลที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน Mcclelland จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่มมีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่าบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ และในปี ค.ศ. 1973 Mcclelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence Rather Than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) (บุญหนุน ซาเสน, 2558, น. 10) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แบบจำลองแสดงภูเขาน้ำแข็ง

จากภาพที่ 2.1 สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้นเป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่าจะพัฒนาเมื่อผ่านการหล่อหลอมจากการดำรงชีวิตและประสบการณ์ทำงาน และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าได้แก่บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเชาว์ปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้ อย่างไรก็ตาม Competency Model จะเห็นได้ชัดเจนจากองค์ประกอบหลักๆที่มาจากสองส่วนคือ ความสามารถที่มีมาแต่เดิม และความสามารถที่มีมาในภายหลัง ซึ่งสามารถนำเสนอในรูปแบบของ Competency Pyramid ของ Lucia and Lepsinger (1998; อ้างถึงใน บุญหนุน ซาเสน 2558, น. 11) ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ปิรามิดสมรรถนะ

จากภาพที่ 2.2 สามารถอธิบายได้ว่าความถนัด เป็นความสามารถที่มีมาแต่เดิมจะนำไปสู่ทักษะและความรู้ ซึ่งเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นภายหลังที่จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ ความพยายามศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ ส่วนที่เป็นคุณสมบัติอื่น ๆ เช่น อุปนิสัยที่เชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นผู้นำ ความมั่นคงทางอารมณ์ ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการทำงาน

Rosemary and Paul (1992) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะครอบคลุมสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน 12 ตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้ 1) ด้านผลลัพธ์ของความสำเร็จ ได้แก่ การวางแผนและการจัดองค์การ การมุ่งสู่ผลลัพธ์ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการควบคุมผลประเมิน 2) ด้านการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ได้แก่ การคิดในมุมกว้าง การคิดเชิงวิเคราะห์ ความเข้าใจในภาระงานการตัดสินในอย่างมีเป้าหมาย 3) ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้แก่ ความเชื่อด้วยเหตุและผลการทำงานเป็นทีม ประสิทธิผลในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการจัดการแบบยืดหยุ่น

Spencer and Spencer (1993) กล่าวถึงสมรรถนะของขีดความสามารถที่ใช้แยกระหว่างคนที่มีผลงานสูงออกจากคนที่มีผลงานปานกลางทั้งหมด 12 ตัวชี้วัด คือ 1) การมุ่งความสำเร็จ 2) การคำนึงถึงผลกระทบและการมีอิทธิพล 3) การมีความคิดรวบยอด 4) การคิดเชิงวิเคราะห์ 5) การมีความคิดริเริ่ม 6) การมีความเชื่อมันในตนเอง 7) การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน 8) การมีวินัย 9) การมีความสามารถในการค้นหาข้อมูล 10) การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ 11) ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญ และ 12) การเน้นการให้บริการลูกค้า นอกจากนี้ Spencer and Spencer (1993, pp. 12-13) ได้อธิบายเกี่ยวกับสมรรถนะว่า เป็นบุคลิกลักษณะพื้นฐานของคนที่เป็นตัวชี้วัดพฤติกรรม ได้แก่ แรงจูงใจ คุณลักษณะเฉพาะอัตตมโนทัศน์ความรู้ และทักษะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการหรือคิดตรงกันในการกระทำ ซึ่งจะเป็นแรงขับหรือเป็นการเลือกพฤติกรรมที่แสดงออกหรือเป้าหมายเช่นแรงจูงใจในความสำเร็จต่อเป้าหมายที่ ท้าทายจะทาให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จและต้องการข้อมูลย้อนกลับจากการกระทำเป็นต้น

2. คุณลักษณะเฉพาะ (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ (Physical) รวมถึงลักษณะนิสัยของบุคคลที่ต้องแสดงออกต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นรูปแบบอย่างนั้น ๆ สม่ำเสมอ เช่น การมีความสามารถในการควบคุมตนเองและการมีความคิดริเริ่ม ทำให้สามารถการแก้ปัญหาภายใต้ภาวะกดดันต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้เป็นสมรรถนะของผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ

3. อัตตมโนทัศน์ (self Concept) หมายถึง ทัศนคติ ค่านิยม หรือจินตนาการ เช่น การเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ก็จะเป็นบุคคลที่เชื่อว่าตนเองสามารถทาในสิ่งที่มีประสิทธิภาพได้ในหลายๆ สถานการณ์ ส่วนค่านิยมเป็นแรงบันดาลใจให้แสดงพฤติกรรมที่สามารถพยากรณ์ล่วงหน้าได้

4. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือองค์ความรู้อย่างเฉพาะเจาะจงที่บุคคลนั้น มีความรู้เป็นสมรรถนะที่มีความซับซ้อน ดังพบได้ว่าการวัดความรู้โดยการทดสอบบ่อยครั้งที่ไม่สามารถพยากรณ์การทางานได้ทั้งนี้เพราะ ประการแรก การทดสอบเป็นการวัดความจำ ประการที่สองเป็นการวัดว่าจะแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างไร โดยไม่ได้วัดความสามารถในการใช้ความรู้นั้นเป็นพื้นฐาน ประการที่สามการทดสอบความรู้เป็นเพียงการพยากรณ์ความสามารถที่จะทำแต่ไม่ได้วัดว่าบุคคลนั้นจะลงมือทำ

5. ทักษะ (Skill) เป็นสมรรถนะที่ในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกาย ความคิดและจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผล หรือวางแผนจัดการและในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

Spencer and Spencer (1993, pp. 14-15) ได้จัดกลุ่มสมรรถนะบุคคลออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ รวม 6 กลุ่ม ดังนี้

สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำ และสัมฤทธิ์ผล ประกอบด้วย สมรรถนะการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ การเอาใจใส่ต่อระเบียบคุณภาพ และความถูกต้อง ความคิดริเริ่ม และการแสวงหาข่าวสาร

สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ ประกอบด้วย สมรรถนะความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการมุ่งสู่บริการลูกค้า

สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ ประกอบด้วยสมรรถนะการใช้อิทธิพล และผลกระทบ การตระหนักถึงองค์การ และการสร้างสัมพันธภาพ

สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ ประกอบด้วยสมรรถนะการมุ่งพัฒนาคนอื่นการชี้นำการใช้อำนาจที่มีอยู่ในตำแหน่งและการยืนกราน การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่มและภาวการณ์เป็นผู้นำกลุ่ม

สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้คิด ประกอบด้วยสมรรถนะ การคิดเชิงวิเคราะห์การคิดรวบยอด และความชำนาญทางการบริหารจัดการทางวิชาชีพและทางเทคนิค

สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิผลส่วนตน ประกอบด้วยสมรรถนะการควบคุมตนเอง ความมั่นใจในตนเอง ความยืดหยุ่น ความมุ่งมั่นต่อองค์การ

จากสมรรถนะทั้ง 6 กลุ่ม ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าบางกลุ่มสมรรถนะก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลุ่มสมรรถนะอื่น อาทิ สมรรถนะเรื่องการมุ่งบริการลูกค้าจะเชื่อมโยงกับสมรรถนะเรื่องการแสวงหาข่าวสาร และเรื่องความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะบางด้านก็ช่วยสนับสนุนสมรรถนะด้านอื่น เช่น สมรรถนะด้านความมั่นใจตนเองอาจสนับสนุนการใช้สมรรถนะอื่นอย่างมีประสิทธิผลและต่อเนื่อง และบางสมรรถนะ เช่น การควบคุมตนเอง จะเชื่อมโยงกับสถานการณ์มากกว่าเชื่อมโยงสมรรถนะอื่น ๆ

นอกจากนี้ Spencer and Spencer ได้เสนอถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่ควบคุมประสิทธิผล ในการทำงานของบุคคล เมื่อต้องจัดการกับความกดดันทางสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นทันทีทันใด และแต่ละสมรรถนะจะเกื้อหนุนประสิทธิผลของสมรรถนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ได้แก่

1. การควบคุมตนเอง (Self-Control) เป็นความสามารถที่จะควบคุมอารมณ์ภายใต้การควบคุมและอดกลั้นต่อการกระทำทางลบเมื่อถูกยั่วยุ และอดกลั้นเมื่อประสบกับการต่อต้านหรือไม่เป็นมิตรจากผู้อื่น หรือเมื่อทำงานภายใต้สภาพที่เต็มไปด้วยความเครียด พฤติกรรมของความสามารถนี้ ได้แก่เป็นคนที่ไม่มีอารมณ์หุนหันพลันแล่น ต่อต้านการยั่วยุจากผู้ร่วมงานที่ไม่เหมาะสม สงบนิ่งในสถานการณ์ที่เคร่งเครียด การควบคุมตนเองเป็นความสามารถที่มีส่วนเกี่ยวพันกับสถานการณ์มากกว่าความสามารถอื่น ๆ บางครั้งอาจรวมกับการให้คาแนะนำ เมื่อต้องเผชิญกับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำ และสัมพันธ์กับการมีผลกระทบและสร้างอิทธิพลหรือการทำงานเป็นทีมเมื่อต้องชี้นำการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม

2. ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) เป็นความเชื่อของบุคคลในความสามารถที่จะบรรลุผลสำเร็จในหน้าที่งานของตน ประกอบด้วยการแสดงออกถึงความมั่นใจของบุคคลในการจัดการกับสถานการณ์ความท้าทายที่เพิ่มมากขึ้น และพยายามแสวงหาการตัดสินใจหรือสร้างความคิดเห็นและจัดการความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การเสนอตัวเองอย่างเด็ดเดี่ยวและสุภาพ แสดงความมั่นใจในการตัดสินใจและความ สามารถของตนเอง แสดงจุดยืนของตนเองอย่างเด่นชัด เมื่อขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ความ สามารถด้านความมั่นใจในตนเองและ

จัดการกับความล้มเหลวนี้ ไม่ปรากฏว่าเชื่อมโยงกับความ สามารถเฉพาะอื่น ๆ แต่เป็นความสามารถที่เกื้อหนุนการใช้ความสามารถทั้งหมดอย่างมีประสิทธิผล

3. ความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนและทำงานอย่างมีประสิทธิผลกับสถานการณ์ บุคคลและกลุ่มที่หลากหลาย เป็นความสามารถที่จะเข้าใจและชื่นชมความแตกต่างและมุมมองในปัญหาที่ตรงกันข้าม สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดตามข้อเรียกร้องของสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เปลี่ยนและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย พฤติกรรมของบุคคลที่มีความยืดหยุ่น ได้แก่ การยอมรับในความเที่ยงตรงของมุมมองตรงกันข้าม ปรับเปลี่ยนได้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงในงาน ความยืดหยุ่นเป็นความสามารถที่สนับสนุนการมีผลกระทบและส่งอิทธิพลอย่างมีประสิทธิผลและความสามารถด้านการจัดการ

4. ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) เป็นความสามารถและความปรารถนาของบุคคลในการปรับพฤติกรรมของตนเองกับเป้าหมายขององค์การและแสดงในวิธีทางที่สนับสนุนเป้าหมายและสอดคล้องกับความต้องการขององค์การพฤติกรรมที่เป็นความผูกพันต่อองค์การที่สังเกตเห็นได้แก่ ความปรารถนาที่จะช่วยเพื่อนร่วมงาน ทำงานให้สำเร็จปรับกิจกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ เข้าใจความต้องการในความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เลือกที่จะทำงานสอดคล้องกับความต้องการขององค์การมากกว่าที่จะปฏิบัติตามความสนใจหรือตามความเชี่ยวชาญของตนเอง

จากการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าสมรรถนะของบุคลากร คือ คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากรในองค์กรที่ทำให้สามารถทำงานนั้นได้ดี ซึ่งประกอบด้วยการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ การเอาใจใส่ต่อคุณภาพ และความถูกต้อง ความคิดริเริ่ม และการแสวงหาข่าวสารความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการมุ่งสู่บริการลูกค้า การใช้อิทธิพล และผลกระทบการตระหนักถึงองค์การและการสร้างสัมพันธภาพ การมุ่งพัฒนาคนอื่น การชี้นาการใช้อำนาจที่มีอยู่ในตำแหน่งและการยืนกราน การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม และภาวการณ์เป็นผู้นำกลุ่มการคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดรวบยอด และความชำนาญทางการบริหารจัดการทางวิชาชีพและทางเทคนิค การควบคุมตนเอง ความมั่นใจในตนเอง ความยืดหยุ่น ความมุ่งมั่นต่อองค์การ

2.2 หลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู

การศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบและการศึกษาระยะสั้นยังจำเป็นที่ต้องมีครูเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ การพัฒนาครูจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยอันดับแรกจะต้องพัฒนาครูให้มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ และจะต้องพัฒนาความสามารถทางการคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์

บูรณาการและสร้างสรรค์เพื่อให้สามารถพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาและสังคมได้ นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาให้ครูให้สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง มีความรู้อย่างแท้จริงในวิชาที่สอน และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้ผู้เรียนเข้าใจจนนำความรู้ประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันได้ และที่สำคัญยังต้องพัฒนาครูให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา (โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์, 2556, น. 27)

นอกจากนี้ผู้วิจัยศึกษาแหลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู โดยมีรายละเอียดดังนี้

โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์ (2562, น. 15-18) กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาครูในประเทศไทยว่า เมื่อพิจารณาจากข้อมูลข่าวสารในสังคมปัจจุบันเกี่ยวกับวิชาชีพครู สิ่งสำคัญที่ครูควรจะต้องได้รับการพัฒนาเป็นอันดับแรก คือ ด้านคุณธรรม (Virtue) จริยธรรม (Morality) จรรยาบรรณ (Ethics) ซึ่งหมายถึงการที่ครูต้องมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในวิชาชีพครูปฏิบัติหน้าที่โดยชอบธรรมและพร้อมที่จะพัฒนาวิชาชีพของตนอยู่เสมอรวมถึงต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนในทุกด้านและมีความเมตตาต่อสิทธิ์ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาด้านสติปัญญาของครูให้สามารถคิดเชิงวิเคราะห์ (Analysis) สังเคราะห์ (Synthesis) บูรณาการ (Integration) และสร้างสรรค์ (Creative) เพื่อให้สามารถพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาชุมชนและสังคมได้ และที่สำคัญต้องพัฒนาครูให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา โดยควรพัฒนาให้มีมาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพของครู มาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน นอกจากนี้จะต้องเสริมความเข้าใจให้กับครูเกี่ยวกับกระแสการศึกษาของประเทศไทยในอนาคต

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560, น. 15-16) กล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพครูยุคศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้ 1) ควรเร่งการพัฒนาศักยภาพครู ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปสู่การปับปรุงพัฒนาวิธีการสอน และปรับการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ครูเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Teachers) ปรับบทบาทครูเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน โดยจัดกิจกรรมเสริมศักยภาพครูประจำการ อาทิ การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูด้วยวิธีการต่าง ๆ การสร้างเครือข่ายครูประจำการ พัฒนาระบบครูพี่เลี้ยงที่สนับสนุนเพื่อแก้ปัญหาเรื่องคุณภาพครู ช่วยยกระดับครูประจำการมีข้อจำกัดในการสอน ทำให้ผู้เรียนขาดความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง 2) ควรปรับปรุงระบบการขึ้นบัญชีครูและการจัดส่งครูไปประจำการตามโรงเรียน และสถานศึกษาต่าง ๆ ตามความเชี่ยวชาญเนื่องจากปัจจุบันครูได้ทำหน้าที่ไม่เต็มศักยภาพตามความเชี่ยวชาญของตน เนื่องจากปัจจุบันครูสอนในวิชาที่ตนไม่เชี่ยวชาญ เนื่องจากระบบการสอบครูจะมีการขึ้นบัญชีครูที่สอบได้ไว้ เมื่อโรงเรียนใดมีการขาดแคลนครูและขออัตรากำลังคนมา ทางส่วนกลางจะจัดส่งครูที่ขึ้นบัญชีสอบจัดส่งตามลำดับที่ขึ้นบัญชีไว้ ทำให้ครูที่ไปสอนตามโรงเรียนไม่ได้สอนตามความเชี่ยวชาญเฉพาะของตน 3) ควรเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้จบ

สาขาอื่นสามารถมาเป็นครูได้บัณฑิตที่จบครูหรือคุรุศาสตร์โดยตรงไม่ได้เข้าทำงานบรรจุเป็นครูจำนวนมาก อีกทั้งไม่สามารถดึงดูดคนเก่งให้สนใจเข้ามาประกอบอาชีพครูได้ ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากผลตอบแทนครูต่ำมีความแตกต่างกับอาชีพอื่นมาก เมื่อเทียบกับภาระงาน อีกทั้งค่านิยมหรือการให้ความสำคัญกับอาชีพครูมีน้อยลงทำให้เกิดความขาดแคลนครูที่มีคุณภาพ ครูที่มีความเชี่ยวชาญในบางสาขา

อนึ่ง ในศตวรรษที่ 21 การศึกษาเรียนรู้จะไม่ได้ถูกจำกัดอยู่แต่เพียงในห้องเรียนเท่านั้น หากแต่ในชีวิตประจำวันในสังคมหรือในโลกใบนี้ล้วนเป็นแหล่งความรู้ทั้งสิ้น ดังนั้นคำว่า “ครู” จึง อาจมิใช่แค่เพียงครูแต่เพียงในบทบาทอาชีพครูเท่านั้น ทว่าทุก ๆ คน ควรมีบทบาทเป็นครูซึ่งกันและกัน ดังนั้นบุคคลต่าง ๆ ในสังคม จึงจะต้องมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการถ่าย ทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับการพัฒนาของสังคมในประเด็นนี้เองที่สังคมจะต้องมีบทบาทในการหล่อหลอมความเป็นคน หรือความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ให้แก่คนในสังคมเกิดการพัฒนาร่วมกัน ฉะนั้น “ความเป็นครู” จึงเป็นสิ่งที่ควรอยู่ในตัวของทุกคนในสังคม ที่จะต้องแบ่ง ปัน ถ่ายทอดองค์ความรู้ทักษะประสบการณ์รวมทั้งเป็นตัวอย่างที่ดี ดังคำกล่าวที่ว่า “ตัวอย่างที่ดี มีค่ากว่าคำพูด” เพื่อนำไปสู่สังคมแห่งปัญญา และวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในสังคมไทย

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2560, น. 2-6) กล่าวเกี่ยวกับการพัฒนาบทบาทของครูไทยในยุคศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า จะต้องกลับมาดูการศึกษาโดยรวมของเราได้ปฏิรูปการศึกษาที่เน้นทักษะเพื่อนำไปสู่การมีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆที่มีคุณภาพแล้วหรือยัง เพราะขณะที่โลกตอนนี้มีการพัฒนาด้วยไอเดียความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ แต่เรายังคงเลือกที่จะเป็นผู้รับมากกว่าที่จะเป็นนักสร้างสรรค์เสียเองทำให้ประเทศไทยเราตกอยู่ในฐานะเป็นเพียงผู้บริโภคอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ฉะนั้นมันถึงเวลาแล้วที่จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ของเด็กไทยเสียใหม่ ให้รู้จักการสร้างสรรค์ ร่วมกันวางแผน รู้จักแยกแยะ รู้จักประยุกต์ วิจัยค้นคว้า สร้างผลงาน วางแผนและประมวลผลเป็น ซึ่งตัวแปรที่สำคัญในเรื่องนี้ก็คือครู ซึ่งคุณลักษณะสำคัญ 7 ประการของครูในศตวรรษที่ 21 มีดังนี้ 1) สร้างและบูรณาการความรู้ได้ ครูจะต้องสามารถบูรณาการความรู้ต่าง ๆ ที่มีมาใช้ในการสร้างสรรค์และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ 2) มีความคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ ครูจะต้องสอนให้เด็กมีทักษะกระบวนการคิด โดยสามารถคิดวิเคราะห์ในเรื่องต่าง ๆ และมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ 3) มีวิสัยทัศน์และตกผลึกทางความคิดเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เรียน ครูจะต้องเป็นคนมีวิสัยทัศน์ เน้นให้เด็กเกิดการเรียนรู้ โดยการส่งเสริมการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้เด็กตกผลึกทางความคิดได้ด้วยตัวเอง และมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน 4) ครูต้องรู้และเข้าใจเทคโนโลยีใหม่มีทักษะใหม่ ๆ พร้อมทั้งชี้แนะข้อดีข้อเสียให้ผู้เรียนได้ ครูจะต้องสามารถใช้เทคโนโลยีส่งเสริมการศึกษาได้หลากหลาย และสามารถชี้ให้เด็กเห็นถึงข้อดีข้อเสีย และการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ อย่างเหมาะสม 5) มีทักษะการสอนเด็กให้เติบโตเต็มศักยภาพและสร้างผลงานใหม่ ๆ ครูจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ให้เด็กตามวัยและให้เด็กพัฒนาอย่างเต็มที่ตามศักยภาพของเด็กและเน้นให้เด็กเปลี่ยนจาก

เป็นผู้รับ กลายเป็นผู้พัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 6) ต้องเข้มแข็งในจรรยาบรรณ คุณธรรม จริยธรรม และชักชวนให้คนอื่น ๆ ทำเพื่อสังคม ครูจะต้องยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ รักษาคุณธรรม จริยธรรมและเป็นบุคคลหนึ่งในสังคมที่ช่วยให้สมาชิกในสังคมนั้น ๆ มีแนวทางในการปฏิบัติตนต่อตนเองแปละสังคมที่เหมาะสม 7) มีบทบาทนำด้านการสอนและวิชาชีพ พัฒนาคุณภาพของโรงเรียนและในวิชาชีพร่วมกับผู้บริหารมากขึ้น ครูจะต้องมีบทบาทต่อการส่งเสริม พัฒนาและประเมินผลการเรียนรู้และวิชาชีพในโรงเรียนร่วมกับบุคลากร ผู้บริหารและชุมชน

จากคุณลักษณะทั้ง 7 ข้อที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าลักษณะของครูในยุคศตวรรษ 21 นั้นเรื่องของการใช้เทคโนโลยีและการสร้างให้ผู้เรียนเป็นนักคิดและนักพัฒนา ถือเป็นหัวใจหลักในการส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งเป็นไปตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ครูจะเป็นผู้สอนอย่างเดียวเหมือนเมื่อก่อนไม่ได้ จะต้องให้เด็กเรียนรู้ด้วยตนเองด้วย โดยที่ครูออกแบบการเรียนรู้ เป็นผู้แนะนำ และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับเด็ก ทั้งนี้เพื่อให้เด็กสามารถสร้าง สรรค์และพัฒนาองค์ความรู้ได้ด้วยตัวเอง ซึ่งการสร้างสรรค์ด้วยตัวเองนี้คือแนวทางสำคัญแห่งศตวรรษที่ 21 ที่มันถึงเวลาแล้วที่เราต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับการศึกษาไทยเป็นอย่างยิ่ง

2.2.1 กระบวนการและหลักการการพัฒนาครู

การศึกษากระบวนการและหลักการการพัฒนาครู ผู้วิจัยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงาน นักวิชาการและนักการศึกษาที่ได้นำเสนอในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ยนต์ ชุ่มจิต (2550, น. 33-34) หลักการพัฒนาครูสรุปดังนี้ 1) การพัฒนาครูต้องมุ่งเน้นการพัฒนาตนของครูทั้งนี้เพื่อให้ครูแต่ละคนได้พัฒนา ศักยภาพของตนให้เจริญเต็มที่ เมื่อครูมีความเจริญงอกงาม มีความสมบูรณ์อย่างเพียงพอแล้ว ย่อมเป็น ปัจจัยสำคัญที่จะร่วมช่วยกันพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า 2) การพัฒนาครูต้องมุ่งเน้นความครอบคลุมทุกด้าน มีความรู้ในเทคนิคการสอนใหม่ๆ สามารถใช้เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ความเข้าใจกฎ ระเบียบของทางราชการที่ประกาศใช้ใหม่ มีความรอบรู้ตามสภาวการณ์บ้านเมือง ความรู้เท่าทันกับสิ่งที่เกิดขึ้น หรือเปลี่ยนแปลงทางสังคมปัจจุบัน 3) การพัฒนาครูต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องไม่ว่าครูจะมีคุณวุฒิมากน้อยเพียงใด สอนระดับใด จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสามารถของบุคคลจะสัมพันธ์กับความเข้าใจในงานที่กาลังปฏิบัติบุคคลที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมเป็นบุคคลที่มีคุณค่า 4) การพัฒนาครูต้องมุ่งเน้นการขจัดความด้อยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบวิชาชีพครูเช่น ความบกพร่องทางด้านคุณธรรม ศีลธรรม ความเฉื่อยชาในการทางาน การขาดเทคนิคการสอนที่ มีประสิทธิภาพ 5) การพัฒนาครูต้องมุ่งส่งเสริมความมั่นคงถาวรและความเจริญก้าวหน้าให้แก่ครู เช่น การจัดกิจกรรมใด ๆ ต้องให้ครูเกิดความเจริญก้าวหน้า ในวิชาชีพ มีความมั่นคงต่อวิชาชีพเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจต่องานวิชาชีพของตนอยู่เสมอ

รัตนวดี โชติกพนิช (2550, น. 103) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนของครูว่า ควรพัฒนาตนเองใน 2 ด้าน คือ 1) พัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1.1) การพัฒนาในด้านความรู้ คือ การพัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้ ทั้งในเรื่องที่จะสอนนักเรียน เรื่องเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้การสอนมีประสิทธิภาพ หรือมีความรู้รอบตัวในเรื่องอื่น ๆ 1.2) การพัฒนาในด้านเทคนิควิธี คือ มีความรู้ในด้านการจัดการเรียนการสอนแบบต่าง ๆ การจัดกิจกรรมการบริการนักเรียน 1.3) การพัฒนาในด้านคุณลักษณะกับเจตคติ คือ การพัฒนาตัวเองให้มีบุคลิกภาพที่ดีเหมาะกับการเป็นครู มีคุณธรรมหรือลักษณะครูที่ดีมีเจตคติที่ดีกับนักเรียน 2) พัฒนาตนเองในด้านการเป็นสมาชิกของสังคม เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข ได้แก่ 2.1) การรู้จักและเข้าใจตนเอง 2.2) สำรวจตนเอง จะช่วยให้ทราบถึงข้อดี ข้อด้อยของตนเองได้อย่างถี่ถ้วน 2.3) การปรับปรุงตนเอง เมื่อรู้ข้อดีข้อด้อยของตนเองแล้วควรพยายามปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น

อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554, น. 22) กล่าวถึงการพัฒนาตนเองของครู ประกอบด้วย 1) การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ โดยมีรายการพฤติกรรมประกอบด้วย 1.1) ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มุ่งมั่นแสวงหาโอกาสพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา การศึกษาดูงาน 1.2) การค้นคว้าด้วยตนเอง 2) การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์การและวิชาชีพ มีรายการพฤติกรรมประกอบด้วย 2.1) รวบรวม สังเคราะห์ข้อมูล ความรู้ จัดเป็นหมวดหมู่และปรับปรุงให้ทัน สมัย 2.2) สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ องค์กรและวิชาชีพ 3) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างเครือข่าย มีรายการพฤติกรรมประกอบด้วย 3.1) แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน 3.2) ให้คำปรึกษา แนะนำ นิเทศและถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่ผู้อื่น 3.3) มีการขยายผลโดยสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

ธีระ รุญเจริญ (2556, น. 107-108) กล่าวถึงการพัฒนาตนเองของผู้นำทางการศึกษาไว้ว่าประกอบด้วย 1) การพัฒนาบุคลิกภาพ ได้แก่กริยา ท่าทาง การพูด การเดิน การใช้สายตา ตลอดจนสุขภาพทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ 2) การพัฒนาความรู้ความสามารถ โดยจะ ต้องแสวงหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา เพราะวิทยาการในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วตลอดเวลา หากไม่พัฒนาตนเองตามการเปลี่ยนแปลงของโลก ก็จะทำให้เป็นคนล้าสมัย 3) การพัฒนาด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ชุมชน นักเรียน ผู้ปกครอง 4) การพัฒนาตนเองด้านอารมณ์ ในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นมากมายเรื่องอารมณ์จึงเป็นเรื่องสำคัญ

อุบล เลี้ยววาริณ (2556, น. 42) กล่าวถึงการพัฒนาตนเองของครูไว้ ดังนี้ 1) ครูควรทำหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ดูแลสุขภาพของตนให้แข็งแรงและรักษาสุขภาพจิตของตนเองให้ผ่องใสเสมอ เพื่อสามารถทำหน้าที่ความเป็นครูได้อย่างสมบูรณ์ 2) ครูควรพัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ 3) ครู

ควรศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมความรู้ทางวิชาการให้แก่ตนเองอย่างเสมอ 4) ครูควรประพฤติตนในกรอบแห่งศีลธรรมและจริยธรรม 5) ครูควรพัฒนาบุคลิกภาพของตนให้เหมาะสมกับการทำหน้าที่ครูที่ต้องเป็นตัวแบบแก่ผู้เรียน และ 6) ครูควรมีความมั่นใจและศรัทธาในวิชาชีพครู

โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์ (2556, น. 28) กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาครูว่า ควรจะเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ในการพัฒนาครูแล้ว จึงประเมินความจำเป็น (Needs Assessment) ในแต่ละด้านที่ต้องพัฒนาซึ่งได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skill) และด้านคุณลักษณะที่จำเป็นของครู (Attribute) รวมถึงระดับที่จะต้องพัฒนาครูเพื่อไปให้ถึงวิสัยทัศน์ซึ่งอาจแบ่งเป็นระดับเชี่ยวชาญ (Expert Level) ระดับช่วยเหลือได้ (Supporting Level) และระดับปฏิบัติได้ (Doing Level) จากนั้นจะเป็นการวางแผนในการพัฒนาโดยการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เวลาระยะเวลา สถานที่วิทยากรเอกสาร เครื่องมือ อุปกรณ์ งบประมาณและวิธีการซึ่งมีหลายรูปแบบดังต่อไปนี้ 1) การปฐมนิเทศ (Orientation) คือการให้ข้อมูลกับครูที่เริ่มงานใหม่ เนื้อหาโดยทั่วไปจะเกี่ยวกับข้อมูล เบื้องต้นของโรงเรียน เช่น ประวัติของโรงเรียน รายนามผู้บริหาร รวมไปถึงโครงสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีการกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ และวิธีการทำงานเบื้องต้น และอาจนำชมโรงเรียนเพื่อเพิ่มความเข้าใจและความคุ้นเคยกับสถานที่ให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งทั้งหมดมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ครูที่เริ่มงานใหม่ได้เตรียมความพร้อม และสามารถปรับตัวให้ปฏิบัติงานได้ ตามความคาดหวังของโรงเรียน 2) การบรรยาย (Lecture) เป็นการฝึกอบรมแบบการอธิบายเนื้อหาสาระโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องการฝึกอบรมวิธีนี้โดยมากแล้วเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้ฟัง แต่อาจเปิดโอกาสให้ซักถามได้ตามความเหมาะสม การฝึกอบรมวิธีนี้ควรใช้กับหัวข้อที่ไม่เน้นการปฏิบัติ จึงเหมาะสำหรับคณะครูจำนวนมากและมีเวลาจำกัด ลักษณะของสถานที่ฝึกอบรม ส่วนใหญ่จะเหมือนกับห้องเรียนทั่วไป คือ ผู้บรรยายจะอยู่ด้านหน้าคณะครูจะนั่งแถวหน้ากระดาน หรืออาจเป็นแถวตอนลึก สองแถวหรือมากกว่าและเว้นที่ว่างระหว่างแถว เพื่อให้ผู้บรรยายสามารถปฏิสัมพันธ์กับคณะครูได้สะดวกขึ้น การจัดสถานที่ควรเว้นระยะระหว่างคณะครูกับวิทยากรให้มีระยะห่างพอสมควรกล่าวคือ ไม่ใกล้จนวิทยากรและคณะครูรู้สึกอึดอัด และไม่ไกลจนเป็นข้อจำกัดในการมองเห็น อาจใช้สื่อประกอบการบรรยายโดยต้องมีระยะห่างและความสูงที่ทำให้คณะครูสามารถเห็นได้ชัดเจน โดยไม่มีสิ่งกีดขวาง 3) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop training) เป็นการฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้พร้อมกับการให้ครูได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้น โดยอาจทำเพียงคนเดียว หรือทำร่วมกันเป็นคณะ ร่การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ครูมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการทำงานเป็นทีม การจัดสถานที่ในการฝึกอบรมประเภทนี้อาจใช้แบบการบรรยายแต่ในกรณีที่ต้องการให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อยและให้คณะครูนั่งเป็นวงกลม หรือครึ่งวงกลม และหันหน้าเข้าหากัน การฝึกอบรมวิธีนี้จึงใช้ได้ทั้งกับคณะครูจำนวนน้อย และจำนวนมาก 4) การระดม

สมอง (Brainstorming) เป็นการกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในองค์กรอย่างอิสระ และสร้างสรรค์ (Creative) ในการพัฒนาปรับปรุงแก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยจะงดเว้นจากการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน คณะครูจึงไม่ควรเกินสิบคน เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง แต่หากคณะครูมีจำนวนมากควรใช้วิธีแบงกลุ่มย่อยในการฝึกอบรม 5) การอภิปราย (Discussion) ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้คณะครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ (Analysis) และสังเคราะห์ (Synthesis) ข้อดีข้อเสียแล้วหาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะ หรือทางออกให้กับประเด็นนั้น 6) การฝึกอบรมแบบกรณีศึกษา (Case Study) เป็นการนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงจากโรงเรียนอื่นมาเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคณะครูโดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) รวมถึงโอกาสพัฒนา (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ของโรงเรียนกรณีศึกษานั้น และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นการฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสำหรับฝึกทักษะการคิดเชิงประยุกต์และบูรณาการ (Apply and Integration Thinking) ซึ่งอาจใช้กรณีศึกษาเดียวโดยให้ครูศึกษาและปฏิบัติแบบเดี่ยว ซึ่งจะจัดสถานที่แบบบรรยาย หรืออาจใช้การแบ่งกลุ่มย่อยแบบหนึ่งกลุ่มต่อหนึ่งกรณีศึกษาจากนั้น แต่ละกลุ่มจะต้องส่งตัวแทนมานำเสนอหลังจากการศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 7) การสาธิต (Demonstration) ซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจด้วยการแสดงให้เห็นวิธีการปฏิบัติจริงเกี่ยวกับเครื่องมือ อุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนการสอน การจัดสถานที่ฝึกอบรมจึงควรให้คณะครูสามารถมองเห็นการสาธิตได้อย่างชัดเจน โดยอาจจัดแบบเดียวกับการฝึกอบรมแบบบรรยายหรือนั่งแบบครึ่งวงกลม ในกรณีที่คณะครูจำนวนมากอาจต้องใช้จอขนาดใหญ่ ซึ่งตั้งอยู่ในระดับความสูงที่เหมาะสม เพื่อขยายภาพการสาธิตให้ชัดเจนขึ้น ประเด็นสำคัญ คือ จำเป็นต้องให้คณะครูได้ทดลองปฏิบัติจริงจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน 8) การศึกษาดูงาน (Observation) เป็นการไปพาคณะครูไปศึกษาดูงานในโรงเรียนอื่นที่ดำเนินกิจการประเภทเดียวกันโดยมีผู้บรรยายประกอบ ประเด็นสำคัญของการฝึกอบรมวิธีนี้จะอยู่ที่การเลือกสถานที่โดยจะต้องเลือกสถานที่ที่มีความเหมาะสมกับการเพิ่มประสบการณ์ (Experience) ในการปฏิบัติงานของคณะครูและเมื่อเสร็จสิ้นจากการศึกษาดูงานแล้วควรให้คณะครูสรุปประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน พร้อมทั้งนำประสบการณ์ที่ได้รับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันและนำเสนอวิธีการนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน 9) การฝึกอบรมเพื่อสุขภาพ (Health training) คือ การที่โรงเรียนจัดให้มีสถานที่ออกกำลังกายสำหรับครูและสนับสนุน ให้มีการฝึกอบรมการออกกำลังกายอย่างถูกต้องโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เพื่อให้ครูมีสุขภาพที่แข็งแรงพร้อมต่อการปฏิบัติงานอยู่เสมอ 10) การฝึกสอน (Coaching) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจัดสถานการณ์และสภาพแวด ล้อมให้เสมือนจริงโดยมีกำหนดเวลาและ สอนวิธีการปฏิบัติงานส่วนบุคคลอย่างเฉพาะเจาะจง การฝึกสอนมีจุดเน้นเพื่อฝึกทักษะรวมถึงช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไขและขัดเกลาจนครู

สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น 11) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีประสบการณ์ทำงานมากกว่าคอยให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือและให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องกับครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในแผนกหรือฝ่ายเดียวกัน 12) การให้คำปรึกษา (Counseling) คือการที่ผู้บังคับบัญชา ผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อครูอย่างต่อเนื่อง การให้คำปรึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น ตลอดจนเพื่อความเจริญก้าวหน้าของครูในอนาคต นอกจากนี้การให้คำปรึกษายังมีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกัน และแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานอีกด้วย

เมื่อวางแผนเรียบร้อยแล้วจึงจัดเตรียมสถานที่ เอกสาร เครื่องมืออุปกรณ์ อาหาร การประสานกับวิทยากร งบประมาณและรายละเอียดอื่น ๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้การดำเนินการเป็นไปได้โดยสะดวก และจะต้องพยายามดำเนินการและควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของเวลาและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นจึงประเมินผลการดำเนินการพัฒนาในประเด็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโครงการพัฒนา ซึ่งได้ แก่ วิทยากร ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย เอกสาร เครื่องมืออุปกรณ์ อาหาร อาคารสถานที่ประโยชน์ที่ได้รับ เป็นต้น และประเมินเชิงประสิทธิผล คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากที่ครูนำสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาไปปรับใช้ซึ่งควรประเมินแบบ 360 องศา คือ การประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและนักเรียน โดยอาจกำหนดไว้ภายใน 1 เดือน 3 เดือน หรือ 6 เดือน แล้วจึงนำผลการประเมินทั้งเชิงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมา พิจารณาเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินการพัฒนาครั้งต่อไป

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2558, น. 37) กล่าวถึงสมรรถนะวิชาชีพครูด้านการพัฒนาตนเอง (Self Development) หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ประกอบด้วย 1) การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ 2) การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ และ 3) การแลกเปลี่ยนความคิด เห็นและการสร้างเครือข่าย

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2561, น. 21-22) ได้วิเคราะห์สถานภาพการพัฒนาครูทั้งระบบและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาครูเพื่อคุณภาพผู้เรียน ได้ข้อค้นพบที่สำคัญเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการพัฒนาครูสรุปได้ 7 ประเด็น ดังนี้ 1) ระบบการพัฒนาครูในภาพรวมของประเทศยังไม่มีหน่วยงานหรือเจ้าภาพหลักที่จะทำหน้าที่ดูแล กำกับติดตาม วางระบบและวางแผนการพัฒนาในภาพรวม การพัฒนาครูมีหลายหน่วยงานจัดอบรม ขาดระบบฐานข้อมูลของครูขาดการวางแผนร่วมกัน ทำให้การพัฒนาไม่มี ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เกิดความซ้ำซ้อน ไม่เกิด

ความคุ้มค่า 2) กลไกการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาครูยังขาดกลไกใน การรวมพลังขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง ไม่มีระบบการบริหารจัดการนิเทศ ติดตามผลที่จะช่วย ในการพัฒนาครู ระบบการนิเทศช่วยเหลือครูยังมีความอ่อนแอ 3) หลักสูตรการ พัฒนาครูไม่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของครู ยังขาดการวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครู ทำให้กระบวนการพัฒนาไม่ตอบสนองต่อความต้องการของครู หลักสูตรการพัฒนาครูยังไม่ สอดคล้องกับความเป็นจริงของห้องเรียน ฝ่ายจัดอบรมและพัฒนาครูมักจะกำหนด หลักสูตรตามความจำเป็นของตนเอง ขาดการค้นหาความจำเป็น ในการพัฒนาของครูที่แท้จริง 4) วิธีการและสาระการพัฒนาครูยังใช้รูปแบบเดิม ๆ ไม่มีนวัตกรรมใหม่ ซึ่งไม่ตรง ความต้องการของครู การพัฒนาครูมีระยะเวลาน้อยไม่เหมาะกับเนื้อหา ส่วนใหญ่ใช้การฝึกอบรมและพัฒนาในห้องประชุม ขาดความเชื่อมโยงกับกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน เน้นในหลักการทฤษฎี มากกว่าการได้ลงมือปฏิบัติ จึงทำให้ครูไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากการอบรมพัฒนาได้ สาระจากการพัฒนาเน้นให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและเทคนิคการสอนมากกว่าด้านอื่น ๆ เป็นการฝึกอบรมระยะสั้น ผลการพัฒนาไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนของครูได้ 5) สถานที่จัดอบรมพัฒนาครู ส่วนใหญ่เน้นการอบรมตามห้องประชุมในโรงแรม หรือในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งดึงครูออกจากห้องเรียนส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะจะ มีปัญหามากในโรงเรียนที่ครูไม่ครบชั้น 6) ระบบการติดตามผล การพัฒนาครูของแต่ละหน่วยงาน ขาดระบบการติดตามผลอย่างต่อเนื่องสิ่งที่ปรากฏ คือ ครูที่เข้ารับการอบรมทำรายงานส่งผู้บริหารบริหาร เพื่อรับทราบเท่านั้น การติดตามผลหลังการอบรมเพื่อนำไปใช้ในห้องเรียนหรือขยายผลไม่ได้มีการดำเนินการอย่าเป็นรูปธรรม 7) แรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของครู พบว่า ครูยังขาดแรงจูงใจ ในการศึกษาค้นคว้า หาความรู้ด้วยตนเองเพื่อพัฒนาตนเอง ทั้งด้านความรู้และทักษะ ด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

กวินทร์เกียรติ นนธ์พละ (2562, น. 12) กล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพข้าราชการครูในศตวรรษที่ 21 ของกระทรวงศึกษาธิการว่า การพัฒนาข้าราชการครูของกระทรวงศึกษาธิการที่ผ่านมานั้น ไม่ประสบผลสำเร็จ เป็นการดำเนินการที่ก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนทั้งองค์ความรู้และเนื้อหาการพัฒนาซ้ำซ้อน ทั้งในระดับบุคคล องค์กร หรือหน่วยงานที่เป็นหน่วยดำเนินการพัฒนา และทำให้เกิดความสูญเปล่า เนื่องจากขาดระบบกำกับ ติดตามในการนำผลการพัฒนาไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่งแท้จริง รวมทั้งเป็นการใช้จ่ายงบประมาณอย่างไม่คุ้มค่า ทำให้เกิดความสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์

จากการศึกษากระบวนการและหลักการการพัฒนาครูดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการและหลักการการพัฒนาครูเป็นกระบวนการยกระดับความรู้ ทักษะและความ สามารถของครูและบุคลากร เพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2.2.2 การสร้างคู่มือพัฒนาครู

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องในการสร้างคู่มือ เพื่อนำไปสร้างเป็นคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.2.2.1 ความหมายของคู่มือ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้ความหมายของคู่มือไว้ว่า หมายถึง สมุดหรือหนังสือที่ให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องการรู้เพื่อใช้ประกอบ ตำรา เพื่ออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาหรือการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือเพื่อ แนะนำวิธีการใช้อุปกรณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

เรืองชัย จรุงศิรวัฒน์ (2554, น. 43) กล่าวว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารที่ให้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีการอธิบายขั้นตอนและวิธีการใช้อย่างเป็นระบบ โดยมี รายละเอียดของข้อมูลแบ่งเป็นส่วน ๆ เพื่อแนะนำขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ผู้ใช้สามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพตามที่ผู้จัดทำได้กำหนดไว้

ประสิทธิ์ อุ่นหนองกุ่ง (2559, น. 154) ได้อธิบายความหมายของคู่มือว่าคู่มือ หมายถึง เอกสารหรือตำราที่เขียนขึ้น เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ใช้คู่มือศึกษาทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติตามได้ ควรมีภาพประกอบและแผนภูมิต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ อำนวยความสะดวกเป็นแนวทางให้ผู้ศึกษาเกิดความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยตัวเองได้อย่างถูกต้อง

พัชรินทร์ จันทร์แจ้ง (2560, น. 114) ให้ความหมาย คู่มือ (Manual) ว่าหมายถึง หนังสือ เอกสาร ตำรา สมุด เป็นรูปเล่มเล็กกะทัดรัด ขนาดพกพา มีความสวยงาม ที่ใช้ควบคู่กับการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดตามวัตถุประสงค์โดยใช้ภาษาที่อ่านเข้าใจง่ายต่อการรับรู้ มีภาพประกอบ และมีแนวทางรายละเอียดสามารถปฏิบัติได้เกี่ยวกับเรื่อง นั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง และควรเป็นคู่มือที่ดีที่ประกอบไปด้วยรูปแบบเนื้อหา ละการนำไปทดลองใช้ ปฏิบัติเกิดทักษะและเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติ

สุมาลี สังข์ศรี (2560, น. 41) กล่าวว่า คู่มือ คือ การอธิบายหรือให้รายละเอียดของการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จ โดยผ่านขั้นตอนหรือกระบวนการต่าง ๆ คู่มือเป็นหนังสือหรือเอกสารที่ใช้ควบคู่กับการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เป็นเอกสารที่ให้แนวทางการปฏิบัติแก่ผู้ใช้คู่มือ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ด้วยตนเองอย่างถูกต้องเหมาะสม

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของคู่มือซึ่งนักวิชาการ นักการศึกษาได้กล่าวไว้ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปสรุปได้ว่า คู่มือ หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ความรู้ หรือเพื่อพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมีการอธิบายขั้นตอนและวิธีใช้อย่างเป็นระบบเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจและนำไปใช้ได้อย่างถูกต้อง

2.2.2.2 องค์ประกอบและคุณลักษณะของคู่มือที่ดี

ปรีชา ช้างขวัญยืน (2554, น. 23–24) กล่าวไว้ว่าคู่มือที่ดีจะต้องมีรายละเอียดครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ และประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ 1) ควรระบุให้ชัดเจนว่าคู่มือนั้นเป็นคู่มือสำหรับใคร ใครเป็นผู้ใช้ 2) กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ใช้ทำอะไรบ้าง 3) ควรมีส่วนนำที่จูงใจผู้ใช้ ว่าคู่มือนี้จะช่วยให้ผู้ใช้ได้อย่างไรผู้ใช้จะได้รับประโยชน์อะไรบ้าง 4) ควรมีส่วนที่ให้หลักการหรือความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้ใช้ในการใช้คู่มือเพื่อให้การใช้คู่มือเกิดประสิทธิภาพสูงสุด 5) ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับการเตรียมตัว การเตรียมเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินการตามที่คู่มือแนะนำ 6) ควรมีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้เกี่ยวกับขั้นตอนหรือกระบวนการในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งควรมีคุณสมบัติ ประกอบด้วย 6.1) ความถูกต้องของเนื้อหารสาระที่จะสอนควรมีความถูกต้องสามารถช่วยให้ผู้ใช้คู่มือทำสิ่งนั้นได้สำเร็จ 6.2) ความเพียงพอใช้ข้อมูล/รายละเอียดที่เพียงพอที่จะช่วยให้ผู้ใช้คู่มือสามารถทำสิ่งนั้น ๆ ได้สำเร็จ 6.3) ความเหมาะสมของการเรียงลำดับขั้นตอนการทำจะต้องมีการเรียงลำดับอย่างเหมะสม ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใช้สามารถทำสิ่งนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและประหยัด 6.4) ความชัดเจนของภาษาที่ใช้ ภาษาที่ใช้จะต้องสามารถสื่อให้ผู้ใช้เข้าใจตรงกันกับผู้เขียน ไม่มีความคลุมเครือ หรือทำให้ผู้ใช้เกิดความเข้าใจผิด และภาษาที่ใช้จะต้องช่วยให้ผู้ใช้เกิดความเข้าใจได้ง่าย หากสิ่งใดมีความหมายยากและซับซ้อนควรเขียนให้เข้าใจได้ง่ายโดยใช้เทคนิคอื่น ๆ ประกอบ เช่น การใช้ภาพประกอบ การใช้ตารางการใช้การเปรียบเทียบ อุปมาอุปไมย การยกตัวอย่าง เป็นต้น

สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (2554, น. 20-21) ได้จัดทำคู่มือการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งใหม่และเลื่อนเป็นวิทยฐานะผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญหรือผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานกศน.จังหวัด/กรงเทพมหานครเชี่ยวชาญ สำหรับผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้เข้ารับการพัฒนาโดยมีรายละเอียดโครงสร้างของคู่มือ ประกอบด้วย 1) ความเป็นมา 2) วัตถุประสงค์ 3) หลักสูตรการพัฒนา ประกอบด้วย จุดประสงค์หลักสูตร โครงสร้างหลักสูตร 4) ระยะเวลาในการพัฒนา 5) ตารางการพัฒนาตามหลักสูตร 6) วิธีการพัฒนา 7) คุณสมบัติของวิทยากร 8) สื่อและนวัตกรรมการพัฒนา 9) สถานที่แหล่งเรียนรู้ 10) การประเมินผลการพัฒนา 11) แผนภูมิแสดงบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 12) บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 13) บทบาทของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการพัฒนา 14) กระบวนการบริหารโครงการ 15) แนวปฏิบัติของผู้เข้ารับการพัฒนา

วัฒนา ฉิมประเสริฐ (2554, น. 15-16) กล่าวว่า ลักษณะที่ดีของคู่มือจะต้องมีการเรียงลำดับขั้นตอนการใช้ให้ชัดเจนและง่ายต่อการทำความเข้าใจ เมื่ออ่านแล้วต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง ต้องเน้นแนวปฏิบัติที่สำคัญ ควรแสดงแผนภาพ แผนภูมิ แผนผัง เพื่อช่วยให้ปฏิบัติ

ตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ง่าย และรูปแบบของคู่มือควรจะมีรูปแบบที่น่าสนใจ สวยงาม น่าอ่าน และทนทานต่อการใช้งาน

สิริกร ประสพสุข (2555, น. 20) กล่าวว่า ลักษณะของคู่มือที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ 1) ด้านรูปแบบ มีขนาดรูปเล่มเหมาะสม ตัวอักษรอ่านง่าย ชัดเจน รูปประกอบเหมาะสมกับเนื้อหาและการนำเสนอกิจกรรมแต่ละขั้นตอนมีความชัดเจน 2) ด้านเนื้อหา วัตถุประสงค์ของคู่มือกำหนดไว้ชัดเจน เหมาะสม ระบุขอบข่ายเนื้อหาครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ คำแนะนำการศึกษาคู่มือเขียนได้ชัดเจน เข้าใจง่ายเนื้อหาความรู้มีความเหมาะสมตรงกับความต้องการและความจำเป็น 3) ด้านการนำไปใช้ กาหนดขั้นตอนการศึกษาคู่มือไว้ชัดเจน กำหนดกิจกรรมเนื้อหาและแบบฝึกได้สัมพันธ์ มีกิจกรรมประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหา

นันท์มนัส รอดทัศนา (2554, น. 52) กล่าวว่า องค์ประกอบของคู่มือนั้นจำเป็นต้องมีให้ครบถ้วนและชัดเจนทุกองค์ประกอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้นำไปใช้ ซึ่งได้แบ่งออกเป็นส่วน ๆ ดังนี้ 1) ส่วนของคำชี้แจง 2) ส่วนของเนื้อหาสาระ 3) ส่วนของกิจกรรม ขั้นตอนวิธีการ และเวลาดำเนินการ 4) ส่วนของสถานที่วัสดุ อุปกรณ์ และสื่อต่าง ๆ 5) ส่วนข้อเสนอแนะ และ 6) ส่วนของการวัดผลและประเมินผล

มะลิวัน สมศรี (2558, น. 156) ศึกษาการพัฒนาคู่มือพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 สรุปผลคู่มือ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการของคู่มือพัฒนาการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของคู่มือ โดยกระบวนการของคู่มือพัฒนา มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นการเตรียมความพร้อม (Preparation) คือ การสำรวจความรู้เดิม 2) ขั้นการบ่มเพาะ (Incubation) คือ การสร้างความรู้ความเข้าใจรวบยอด 3) ขั้นการเห็นแจ้ง (Insight) คือ การประยุกต์ใช้ความรู้และออกแบบผลงาน (Apply and Design) และการนำไปปฏิบัติ (Implementing) 4) ขั้นตรวจสอบประเมินค่า (Verification) คือ นิเทศติดตามประเมินผลและปรับปรุง (Supervising and Evaluating and Adapting) และ 5) ขั้นเสริมสร้างความเข้มแข็ง (Enhancing Strength)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 (2561, น. 1-251) สร้างคู่มือปฏิบัติงานกลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีรายละเอียดของคู่มือแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย 1) แนวคิดและวัตถุประสงค์ และ 3) ขอบข่ายภารกิจงาน ส่วนที่ 2 คู่มือขั้นตอนการดำเนินงาน ประกอบด้วย คำอธิบายถึงขั้นตอนแนวปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562, น. 1-13) จัดทำคู่มือการพัฒนาตนเองผ่านระบบออนไลน์ และการประชุมปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะครูผู้ช่วยสู่การเป็นครูมืออาชีพ โดยมีองค์ประกอบของคู่มือประกอบด้วย 1) ความเป็นมา 2) วัตถุประสงค์ 3) ผลที่คาดว่าจะได้รับ 4) หลักสูตรเนื้อหาการพัฒนา

5) ระยะเวลาในการพัฒนา 6) กิจกรรม/วิธีการประชุมปฏิบัติการ 7) มาตรฐานการพัฒนา 8) แนวทางการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 9) สื่อ/นวัตกรรมการประชุมปฏิบัติการ 10) สถานที่และแหล่งเรียนรู้ 11) การประเมินผลการประชุมปฏิบัติการ 12) ตารางการประชุมปฏิบัติการ 13) บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 14) บทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (ผู้บริหารโครงการ/วิทยากร/วิทยากร พี่เลี้ยง/ผู้เข้าประชุมปฏิบัติการ และผู้อำนวยการสถานศึกษา) และ 15) ภาคผนวก

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและคุณลักษณะของคู่มือที่ดีดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าองค์ประกอบของคู่มือที่ดี ควรประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการพัฒนา 4) เนื้อหา และ 5) การวัดและประเมินผล ซึ่งองค์ประกอบของคู่มือทั้ง 5 ด้าน ผู้วิจัยนำไปสร้างเป็นคู่มือแนวทางพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ต่อไป

2.3 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

จากภาพการทำงานในอดีตที่ผ่านมา มีหลายหน่วยงาน หลายองค์กรได้พยายามค้นหาแนวทางการทำงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลให้หน่วยงาน องค์กรมีการขับเคลื่อนได้รวดเร็ว เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เรียนรู้ร่วมกัน มองผลตอบแทนและสร้างคุณค่าประโยชน์ร่วมกัน และพัฒนาก้าวหน้าร่วมกัน เพราะฉะนั้นการเปลี่ยนมุมคิด มองคนเราเป็น “ทีมงาน” และเริ่มปฏิบัติและบริหารคนของเราแบบทีมงาน ผลของงานที่เกิดขึ้นจะแตกต่างไปจากการบริหารแบบดั้งเดิมที่บังคับบัญชาให้ได้ตามเป้าหมาย ฉะนั้นทีมงาน (Team Work) จึงเป็นทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในการทำงานที่องค์กร สถาบันต่าง ๆ มุ่งสร้างและพัฒนาขึ้นมาจากบุคลากรที่หลากหลายมารวมกันเพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจต่าง ๆ ให้แก่องค์การ การสร้างทีมงานจึงเป็นกระบวนการเริ่มต้นที่สำคัญในการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมจึงจำเป็นต้องเข้าใจหลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560, น. 6)

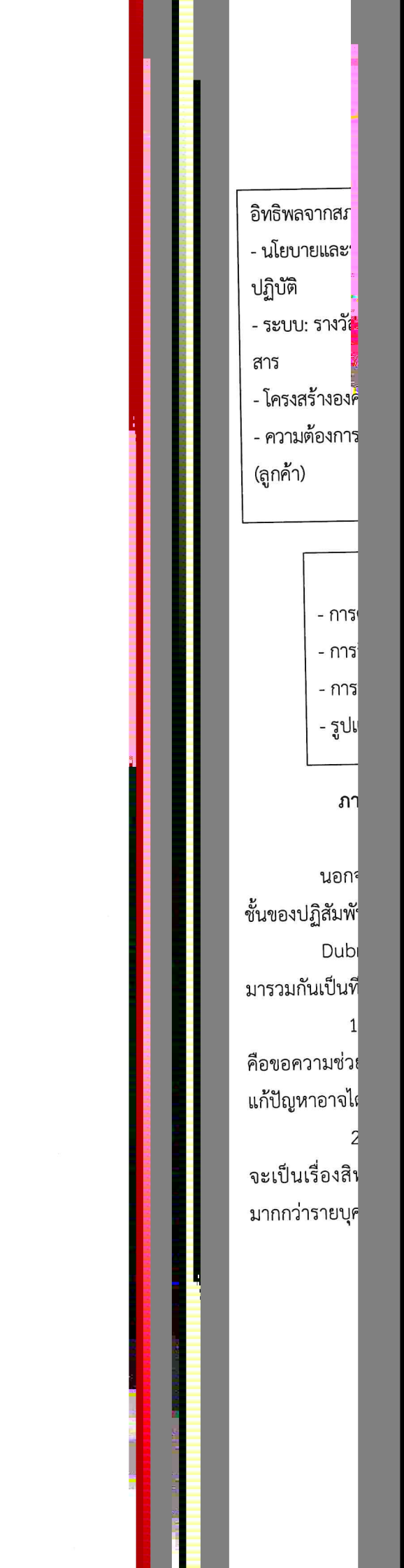
นอกจากนี้มีหน่วยงาน นักวิชาการ และนักการศึกษาได้กล่าวถึงและนำเสนอแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2560, น. 2) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

เป็นทีม
ไปในท

องค์กร
ของทีม
ร่วมกั
ปฏิบัติ
สมาชิ
จัดแบ่
สมาชิ
เป้าหม
แก่องค์
ทีมจะ
ตนเพีย
ไว้ใจก
ประสิ
มากม
อีกทั้ง
ทั้งใน
คุณภา
ผู้นำที่

ตลอด
5 ด้าน
ทีมที่ส
สามาร



ทีม การเข้าทีม

ให้ความรู้สึกดี

นั้นการรวมตัว

ตนเองได้รับค

มากกว่าการอ

จากคนอื่น ๆ

ได้โดยตรงด้ว

ตนเองจากสิ่ง

ยอมรับการมี

ลักษณะแรกที่

การยอมรับจ

และมีศักดิ์ศรี

คนได้พัฒนา

ประสบการณ์

ทำงานและท

G

ว่าทีมงานใ

ทำงานให้บ

Improvem

ทางการ หรื

การสร้างทีม

รวบรวม และ

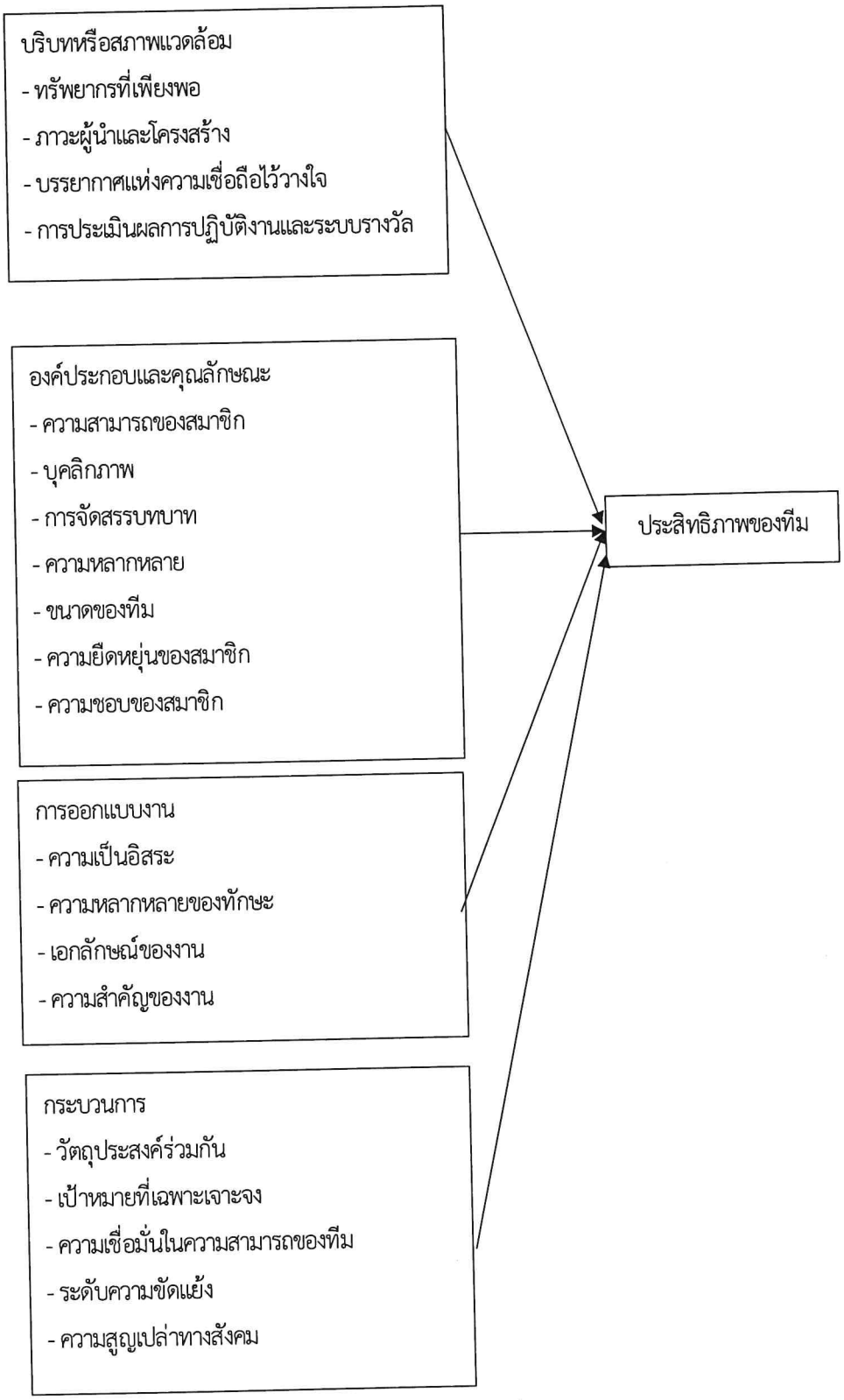
การดำเนินง

Robbins (2005; อ้างถึงใน พรรณพิตรา เสริมศรี, 2559, น. 32) นำเสนอโมเดลองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งโมเดลนี้เป็นการอธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม โดยมีสิ่งที่ต้องคำนึงถึงอยู่ 2 ประการ

ประการแรก คือ ทีมมีรูปแบบและโครงสร้างที่แตกต่างกัน โมเดลนี้พยายามกล่าวถึงภาพรวมของการทำงานเป็นทีมทุกประเภทดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีความระมัดระวังในการประยุกต์ใช้โมเดลดังกล่าว

ประการที่สอง คือ โมเดลนี้มีฐานคติว่าการทำงานเป็นทีมดีกว่าทำงานรายบุคคล องค์ประกอบทั้งหมดที่นำเสนอโดย Robbins ซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเภท 1) ประเภทแรก คือ บริบทหรือสภาพแวดล้อม 2) ประเภทที่สองเป็นองค์ประกอบและคุณลักษณะของทีม 3) ประเภทที่สามคือการออกแบบงาน 4) ประเภทสุดท้าย คือ กระบวนการซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ

โดยแต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ ดังภาพที่ 2.4 ดังนี้



ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพ

จากโมเดลองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพ สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

1. บริบท (Context) มีความเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของทีมอย่างมาก ประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ 1) ทรัพยากรที่เพียงพอ (Adequate Resources) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนที่ดีจากองค์การและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งในด้านการบริหาร บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ 2) ภาวะผู้นำและโครงสร้าง (Leadership and Structure) การทำงานเป็นทีมต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับโครงสร้างการทำงานและรูปแบบของทีม ซึ่งสามารถนำเอาศักยภาพของสมาชิกในทีมออกมาใช้ให้ได้มากที่สุด 3) บรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจกัน (Climate of Trust) ในการทำงานเป็นทีมผู้นำทีมต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั้งต่อสมาชิกภายในทีมได้เนื่องจากความเชื่อถือและความไว้วางใจจะทำให้สมาชิกในทีมเกิดความร่วมมือร่วมใจกันและมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายร่วมกัน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบรางวัล (Performance Evaluation and Reward Systems) ควรเน้นการประเมินการปฏิบัติงานและการให้รางวัลโดยสะท้อนถึงการทำงานเป็นเป็นทีมมากกว่ารายบุคคล

2. องค์ประกอบและคุณสมบัติ (Composition) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านต่าง ๆ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ 1) ความสามารถของสมาชิก (Abilities of Members) ประกอบด้วย ทักษะ 3 ประการที่จำเป็นสาหรับการทำงานเป็นทีมทุกประเภท คือ ทักษะความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค (Technique Expertise) ทักษะความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และทักษะในการประสานงานและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง 2) บุคลิกภาพ (Personality) เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม โดยสามารถวิเคราะห์ได้จากโมเดลบุคลิกภาพ 5 ประการ (The Big-Five Personality Model) อันประกอบด้วย การมุ่งสังคม (Extroversion) การออมชอม (Agreeableness) ความสำนึกรับผิดชอบ (Conscientiousness) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) และการเปิดรับโอกาส (Openness to Experience) 3) การจัดสรรบทบาท (Allocate Roles) สมาชิกทุกคนในทีมจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองอย่างชัดเจน เนื่องจากบทบาทจะช่วยแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องรับผิดชอบ นอกจากนี้บทบาทที่มีความชัดเจนจะสามารถช่วยลดความขัดแย้งจากการทำงานเป็นทีมได้ 4) ความหลากหลาย (Diversity) ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความแตกต่างหลากหลายย่อมทำให้ทีมมีความสามารถและข้อมูลที่หลากหลาย จึงนำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม แต่ในขณะเดียวกันความหลากที่มีหลายอาจทำให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น ความหลากหลายจะต้องมีเพื่อช่วยให้เกิดการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ แต่ไม่ก่อให้เกิดความแตกแยกในการทำงานเป็นทีม 5) ขนาดของทีม (Size of Teams) เนื่องจากจานวนสมาชิกในทีมย่อมมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม โดยทีมที่มีจำนวนสมาชิกมากหรือเป็นทีมขนาดใหญ่จะสามารถแก้ปัญหาได้ดีแต่จะขาดความรวดเร็วในการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับทีมขนาดเล็ก แต่เมื่อพิจารณาด้านประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม ทีมที่มีขนาดเล็กจะมีประสิทธิภาพสูงกว่า เนื่องจากทีมขนาดใหญ่จะก่อให้เกิด

ความสูญเปล่าทางสังคม (Social Loafing) คือสมาชิกในทีมจะมีความพยายามในการปฏิบัติงานลดลงเมื่อมีจำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น ในการทำงานเป็นทีมจึงจำเป็นต้องมีการจัดสรรขนาดทีมให้เหมาะสมกับงาน 6) ความยืดหยุ่นของสมาชิก (Member Flexibility) สมาชิกในทีมจะต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้จะต้องสามารถปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในทีมได้ 7) ความชอบของสมาชิก (Member Preferences) ในการคัดเลือกสมาชิกทีม นอกจากจะพิจารณาจากทักษะ ความสามารถ และบุคลิกภาพแล้วควรพิจารณาความชอบหรือความเต็มใจในการทำงานเป็นทีมด้วย เนื่องจากความชอบของสมาชิกย่อมมีผลต่อขวัญกาลังใจในการปฏิบัติงาน

3. การออกแบบงาน (Work Design) จะต้องมีการออกแบบงานให้มีความดึงดูดให้สมาชิกในทีมได้ใช้ความพยายามในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ตัวอย่างเช่นเรื่องเสรีภาพและอิสระในการทำงาน (Freedom and Autonomy) โอกาสในการใช้ทักษะความสามารถที่แตกต่างหลากหลายในการปฏิบัติงาน (Skill Variety) ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จสมบูรณ์ รวมถึงการทางานหรือโครงการที่มีความสำคัญหรือมีผลกระทบต่อผู้อื่น (Task Significance) เนื่องจากคุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งที่จะช่วยยกระดับการจูงใจของสมาชิกในทีมและเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มความรู้สึกรับผิดชอบงานให้มากขึ้น

4. กระบวนการ (Process) เป็นสิ่งที่ช่วยให้ความมั่นใจว่าอย่างน้อยที่สุดผลงาน (Productivity) ของทีมจะเท่ากับผลรวมของผลงานของสมาชิกทุกคนในทีม โดยองค์ประกอบของกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common Purpose) เป็นแนวทางและแรงกระตุ้นในการทำงานเป็นทีมให้กับสมาชิกในทีม เปรียบเสมือนเป็นข้อผูกพันของสมาชิกไว้ด้วยกัน ซึ่งหมายรวมถึงวิสัยทัศน์ด้วย เนื่องจากมีหน้าที่ในการควบคุมทิศทางการทางานเช่นเดียวกัน 2) เป้าหมายเฉพาะเจาะจง (Specific Goals) คือ วัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงวัดได้ (Measurable) และเป็นเป้าหมายที่เป็นจริงในการปฏิบัติ (Realistic) ซึ่งเป็นการแปลความหมายจากวัตถุประสงค์ร่วมโดยทั่วไปมาเป็นเป้าหมายการทางานเป็นทีมให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น 3) ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม (Team Efficacy) ความสำเร็จในเรื่องเล็กน้อยสามารถสร้างความเชื่อมั่นในการสร้างความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้ ดังนั้น ควรมีการมอบหมายงานที่มีความเหมาะสมและไม่เกินความสามารถของทีมเพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานให้กับทีม 4) ระดับความขัดแย้ง (Conflict Levels) หากปราศจากความขัดแย้งจะทำให้เกิดความเฉื่อยชาและไม่กระตือรือร้น ดังนั้น ความขัดแย้งสามารถช่วยยกระดับประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมได้ เนื่องจากความคิดเห็นที่แตกต่างในเรื่องงานจะช่วยทำให้เกิดการอภิปรายและมีการประเมินทางเลือกในการตัดสินใจที่ดีกว่า ซึ่งต้องเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่มีความขัดแย้งในเชิงสัมพันธภาพ (Relationship Conflict) 5) ความสูญเปล่าทางสังคม (Social Loafing) คือ การที่มีสมาชิกอยู่ภายในทีมในลักษณะที่สูญเปล่า หรือไม่ใช้ความรู้ ความสามารถของตนให้เกิด

ประโยชน์ต่อกลุ่ม ซึ่งเป็นการเอาเปรียบเพื่อนร่วมทีม ดังนั้น ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องพยายามไม่ให้มีความสูญเปล่าทางสังคมเกิดขึ้น

ในส่วนทฤษฎีที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียด ดังนี้ (กิตติทัช เขียวฉะอ้อน, 2560, น. 360-367)

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivations)

ทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg Two-Factor Theory) Herzberg ได้จำแนกทฤษฎีสองปัจจัยหรือ Motivation-Hygiene Theory เป็น 2 ปัจจัยที่สำคัญ คือ (กิตติทัช เขียวฉะอ้อน, 2560, น. 360-367) 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ปัจจัยจูงใจเป็นตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทางานเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมากจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงานเป็นปัจจัยนำไปสู่เป็นที่ยอมรับและเป็นพื้นฐานต่อแนวคิดอื่น ๆ แนวคิดของกลุ่มพฤติกรรมนิยมเชื่อว่าแรงจูงใจเกิดจากแรงขับการพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง อันได้แก่ 1.1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) 1.2) ความก้าวหน้า (Advancement) 1.3) การยอมรับนับถือ (Esteemed) 1.4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) 1.5) ลักษณะของงาน (The work Itself) 2) ปัจจัยค้าจุน (Hygiene Factors) หรือปัจจัยการธำรงรักษา (Maintenance) เป็นตัวป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมในการทำงานเป็นตัวที่มีความสำคัญน้อยมากเมื่อเทียบกับปัจจัยจูงใจ ได้แก่ 2.1) เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทน (Compensation) 2.2) โอกาสก้าวหน้า (Possibility of Growth) 2.3) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Relationship) 2.4) สถานภาพ (Status) 2.5) การนิเทศ (Supervision) 2.6) นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) 2.7) สภาพแวดล้อมในการทางาน (Working Condition) 2.8) สภาพความเป็นอยู่ (Person Life) และ 2.9) ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

ในส่วนของปัจจัยแรงจูงใจนั้น หากพิจารณาถึงทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg Two-Factor Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ได้รับความสนใจ และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย Herzberg (1959) ได้สร้างทฤษฎีขึ้นจากการศึกษาถึงสาเหตุของความพอใจในงานและความไม่พอใจในงานของวิศวกร และพนักงานบัญชีในโรงงานที่เมืองพิตเบิร์ก จำนวน 200 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน พบว่า ความต้องการทางด้านงานบุคคลสามารถจำแนกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้ (กิตติทัช เขียวฉะอ้อน,2560, น. 367) กลุ่มแรก เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดขึ้นจากงานที่ทำ เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ฯลฯ ปัจจัยจูงใจเหล่านี้ทำให้บุคคลเกิดความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถของตนเอง ถ้าตอบสนองปัจจัยเหล่านี้ของผู้ปฏิบัติแล้วจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงาน กลุ่มที่สอง เรียกว่าปัจจัยค้าจุน (Hygiene Factor) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน ซึ่งเป็น

ปัจจัยที่ลดความไม่พอใจในงาน อันจะทำให้คนทำงานได้เป็นปกติในองค์การเป็นเวลานาน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจในคนทำงานมากขึ้น แต่มีส่วนช่วยให้คนทำงานสุขสบายมากขึ้น ป้องกันไม่ให้คนผละออกจากงาน ถ้าปัจจัยนี้ไม่มีในงานหรือจัดไว้ไม่ดี จะทำให้ขวัญของคนทำงานไม่ดี

2. ทฤษฎี Alderfer's ERG Theory

Clayton Alderfer ได้เสนอ ทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความต้องการที่เรียกว่า ทฤษฎี อีอาร์จี ได้จัดระดับความต้องการใหม่ให้เหลือ 3 ระดับมีการอธิบายและแทนด้วยอักษรย่อ ดังนี้ (กิตติทัช เขียวฉะอ้อน, 2560, น. 367) 1) ความต้องการเพื่อการคงอยู่ (E= Existence Needs) เป็นความต้องการตอบสนองด้วยปัจจัยทางวัตถุ ซึ่งการต้องการตอบสนองด้วยเงื่อนไขที่เป็นวัตถุ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัยเงินค่าจ้าง และความปลอดภัยในการทำงาน 2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (R=Relatedness Needs) เป็นความต้องการที่สามารถตอบสนองได้ด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยและได้การแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกกับสมาชิกในองค์การคนอื่น ๆ เป็นระดับความต้องการที่ใกล้เคียงกับความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม และบางส่วนของขั้นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือตามทฤษฎีของมาสโลว์ แต่แอลเดอเฟอร์เน้นการตอบสนองความต้องการด้านความสัมพันธ์ด้วยการปฏิสัมพันธ์อย่างเปิดเผย ถูกต้องและซื่อสัตย์ต่อกันมากกว่าดูที่ความถูกใจซึ่งให้ความสำคัญน้อยกว่า 3) ความต้องการด้านความงอกงาม (G= Growth Needs) เป็นความต้องการส่วนบุคคลในการได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของตนเองเพื่อทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่ อีกทั้งได้มีโอกาสในการใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้เต็มที่ ความต้องการด้านความงอกงามตามทฤษฎีนี้จึงสอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จดังใจปรารถนากับบางส่วนของความต้องการได้รับการยกย่องนับถือในแง่ของการได้รับความสำเร็จ (Achievement) และได้รับผิดชอบ (Responsibility)

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาจากแนวคิดและทฤษฎี แรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมนั้น กล่าวได้ว่าเป็นพลังที่มีอยู่ในตัวของบุคคลในทีมเป็นสิ่งเร้าแรงขับ แรงกระตุ้น ความประสงค์ เป้าหมายในการทำงานที่มีอยู่ในบุคคลภายในทีม มีสิ่งจูงใจให้พวกเขาเหล่านั้นแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อสนองความต้องการ ความพึงพอใจและจุดมุ่งหมายในงานนั้น ๆ ของพวกเขา แรงจูงใจทำให้บุคคลเกิดพลังจนทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดก็ตามจนเกิดความสำเร็จ และนอกจากนี้แรงจูงใจยังทำให้บุคคลเกิดความพยายามอย่างยิ่งขึ้นในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้เกิดความสำเร็จด้วยการแสวงหาวิธีการจนบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

2.3.1 ความหมายและความสำคัญของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นการสร้างวัฒนธรรมด้านการประสานสัมพันธ์การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ช่วยให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เห็นการทำงานของผู้นำและเพื่อนร่วมงาน เป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ

และเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนที่ต้องปรับตัวอย่างมากเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที เกิดขึ้น สนองตอบต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการอย่างแท้จริง (ประโยชน์ คล้ายลักษณ์, 2556, น. 137)

2.3.1.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

คำว่า "ทีม" เป็นคำในภาษาอังกฤษที่นำมาใช้ทับศัพท์ โดยมีความหมายว่าเป็นการร่วมมือกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีความปรองดองและราบรื่นซึ่งนำมาสู่ความสำเร็จ แม้ว่าการรวมตัวกันของบุคคลเป็นกลุ่มจะทำเพื่อจุดมุ่งหมายในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเหมือนกัน แต่ผลลัพธ์ของงานและประโยชน์ที่ต้องการเป็นเรื่องของแต่ละคนที่คิดช่วงชิงให้ได้มา จึงพบว่าในหลาย ๆ องค์การที่เรียกกลุ่มงานของตนว่าทีมงาน อาจไม่ใช่ทีมงานที่แท้จริงถ้าผลผลิตของงานเป็นการนำงานของแต่ละคนมารวมกัน ทั้งนี้มีหน่วยงาน นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวเกี่ยวกับความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2556, น. 62) ให้ความหมายว่าทีมงาน คือ กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันและเป็นการรวมตัวกันที่จะต้องอาศัยความเข้าใจความผูกพันและความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อสมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ในทางปฏิบัติทีมงานอาจมีขนาดใหญ่หรือเล็กก็ได้ แต่ส่วนมากแล้วจะประกอบด้วยหัวหน้าทีมที่อาจจะมาจากหน่วยงานต่าง ๆ กันแต่ทุกคนจะต้องพยายามปฏิบัติงานให้สอดคล้องและประสานกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดของทีมเป็นเครื่องกำหนด

มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต (2553, น. 11) กล่าวว่า การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกันทำกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือกัน ใช้ทักษะประสบการณ์ ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ และมีการประสานงานอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

ลำเทียน เผ้าอาจ (2559, น. 16) ได้สรุปความหมายของ การทำงานเป็นทีม คือ กระบวนการทำงานในองค์การโดยมีสมาชิกตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป มาทำงานร่วมกันเพื่อร่วมกันไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน บุคลากรในองค์การมีภาระหน้าที่รับผิดชอบแตกต่างกัน แต่ต้องขับเคลื่อนการทำงานไปพร้อม ๆ กัน การทำงานเป็นทีมจึงต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ ความสามัคคี การพึงพาอาศัยกัน การยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีมต้องใช้การประสานงานเป็นหลักในการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มและหน่วยงานภายงานภายนอก การปฏิสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นผลลัพธ์ที่ก่อให้เกิดความเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน เมื่อเกิดปัญหาสามารถร่วมกันแก้ไขและตัดสินใจได้ ดังนั้น องค์การใดที่มีผู้ปฏิบัติงานมีศักยภาพในการดำเนินงาน มีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกันก็สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560, น. 28) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจและความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีมหน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานนะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียว ความเป็นสมาชิกในทีมดังกล่าว หมายความรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วย

คณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล (2563, น. 3) ให้ความหมายคำว่า “ทีม” และ “การสร้างทีมงาน” ไว้ดังนี้

1. ทีม หมายถึง กลุ่มคนทำงาน ที่มีความรับผิดชอบงานร่วมกันตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่กลุ่มคนเหล่านั้นต้องมีความรู้สึกและมีส่วนร่วมไปด้วยกัน

2. การสร้างทีมงาน หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจพฤติกรรมของคนที่ต้องมาปฏิบัติงานร่วมกัน และทำให้กลุ่มคนเหล่านั้นสามารถเรียนรู้ วิเคราะห์ปัญหา และหาทางออกในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น หน่วยงานหรือองค์กรที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีการสร้างทีมที่มีความสามัคคี และมีเป้าหมายการทำงานในทิศทางเดียวกัน

Francis and Yong (1979, อ้างถึงใน กิตติทัช เขียวฉะอ้อน, 2560, น. 357) ให้ความหมายของทีม (Team) ว่าหมายถึง กลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ทำงาน และมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความผูกพันรับผิดชอบ ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาความหมายของการทำงานเป็นทีมดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดมีการติดต่อสื่อสารกัน ช่วยกันทำงาน ประสานงานระหว่างกัน มีจุดมุ่งหมายร่วมกันให้สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ

2.3.1.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานบางอย่างต้องอาศัยการทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ เนื่องจากทุกคนมีความสามารถแต่ความสามารถของทุกคนมีจำกัด การนำความสามารถของทุกคนมารวมกันจึงเกิดผลงานมากขึ้น อีกทั้งงานบางอย่างต้องการความคิดที่ริเริ่มสร้างสรรค์จึงต้องการคนมาทำงานด้วยการคิดร่วมกัน งานจึงออกมาสำเร็จ องค์กรที่สามารถสร้างทีม พัฒนาทีมให้ทำงานร่วมกันได้ องค์กรนั้นจะเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็วทีมงานที่ดีจึงส่งผลให้งานเกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ช่วยลดความสูญเสียขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560, น. 11)

ทั้งนี้มีหน่วยงาน นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต (2553, น. 11) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์การ ที่ต้องอาศัยความทุ่มเท ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ของผู้ปฏิบัติงาน และมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติภารกิจที่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องปรับปรุงอย่างรวดเร็วเพื่อการแข่งขัน เพื่อส่งผลให้องค์การเจริญก้าวหน้า

ลำเทียน เผ้าอาจ (2559, น. 23) ได้สรุปว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญ คือ การทำงานเป็นทีมนั้นจะช่วยให้เกิดความสำเร็จในงานต้องมีปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเพื่อนมนุษย์ส่งเสริมและพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อให้สมาชิกและทีมมีศักยภาพและมีความพร้อมในการทำงานทีมที่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ ต้องประกอบด้วยความสามารถพิเศษ (Talent) ความรู้ (Knowledge) การมีอิทธิพลต่อความคิดของคนในองค์กร ประสบการณ์ และความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานในเชิงเทคนิคที่จำเป็นสำหรับการทำงานของทีม ความสำคัญของการรวมตัวกันเพื่อทำงานเป็นทีมความรู้ความสามารถ และศักยภาพในตัวบุคคลมีขอบเขตที่จำกัด จึงต้องมารวมกลุ่มกัน เพื่อนำจุดดี จุดด้อย ความรู้และความสามารถที่แตกต่างกันเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560, น. 29) กล่าวถึงความสำคัญของทีมงานว่า การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างยิ่ง เนื่องจากไม่เพียงแต่ทีมงานจะร่วมมือกัน ทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานอีกด้วย ทั้งนี้หน่วยงานมีความจำเป็นในการสร้างทีมงาน ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ 1) งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จได้ด้วยคนเพียงคนเดียว 2) หน่วยงานอาจมีงานเร่งด่วนที่ต้องระดมบุคลากรเพื่อทำงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายหน่วยงาน 4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบร่วมกัน จึงต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 5) งานบางอย่างต้องการความริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ ๆ 6) หน่วยงานต้องการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้น

กิตติทัช เขียวฉะอ้อน (2560, น. 361) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่าการทำงานทีมงานเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธภาพในกลุ่มมุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิกให้มีประสิทธิผลของกลุ่มสูงขึ้นได้ เพื่อมีการวางแผนที่มีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพผ่านการวิเคราะห์อย่างมีระบบและได้การยอมรับในหน่วยงานโดยมีวัตถุประสงค์พื้นฐานในการปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหาระหว่างสมาชิกของกลุ่มด้วยการทางานร่วมกันตามที่ตั้งเป้าหมายไว้จากความสำคัญในการทำงานเป็นทีมที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น

จะเห็นได้ว่าเมื่อสามารถสร้างการทำงานแบบทีมที่มีประสิทธิภาพได้แล้ว ในการปฏิบัติงานร่วมกันนั้น จำเป็นต้องมีผู้นำในการประสานงานระหว่างกันในที่นี้จึงทำให้เกิดผู้ทีมงาน โดยทักษะของผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำทีมงานจะพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อสาร 2) ทักษะการวางแผน 3) ทักษะการจัดองค์การ 4) ทักษะการสอนแนะ 5) ทักษะการจูงใจ และ 6) ทักษะการเจรจาต่อรอง ซึ่งทักษะทั้ง 6 ด้านเป็นทักษะสำคัญที่ผู้นาทีมงานจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นสิ่งที่พึงตระหนักคือทักษะเหล่านี้มี ความสัมพันธ์ กับทักษะอื่น ๆ อีก เช่น ทักษะการสื่อสารจะครอบคลุมถึงการฟัง การตีความและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ฉะนั้นในการพัฒนา ทักษะแต่ละด้านต้องดำเนินการอย่างครบวงจรและเป็นระบบ ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจะต้องมีผู้นำที่มีความซื่อสัตย์และสามารถจูงใจลูกทีมได้อย่างดีเพื่อที่จะทำให้ผลงานได้บรรลุตามผลและตามเป้าหมายที่กำหนดและสำคัญลูกทีมจะต้องมีความร่วมมือในการปฏิบัติงานแต่อย่างไรก็ตามหลังการเกิดขึ้นของทีมงานภายในองค์กร ยังมิได้หมายความว่าประสิทธิภาพในการทำงานจะเพิ่มขึ้นในทันที เนื่องยังต้องมีการประเมินประสิทธิภาพของทีมงานด้วย ว่าเมื่อร่วมกันทำงานเป็นทีมแล้วจะมีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันมากโดยเพียงใด โดยจากแนวคิด ทฤษฎีข้างต้นที่ได้ศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพหลายปัจจัย อาทิ ประสบการณ์ การสื่อสาร และแรงจูงใจ

คณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล (2563) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมนับเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญขององค์กร เมื่อบุคลากรร่วมมือร่วมใจกัน จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งการทำงานเป็นทีมยังช่วยให้เราได้ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ จากสมาชิกในทีมที่มีทักษะ ประสบการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งอาจทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรเพิ่มขึ้นด้วย

จากการศึกษาความสำคัญของการทำงานเป็นทีมดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จ ความก้าวหน้า และการพัฒนาการทำงานได้อย่างดียิ่ง ในการทำงานเป็นทีมนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีหลักการต่าง ๆ ทั้งในส่วนของผู้นำทีม สมาชิกทีม กระบวนการในการทำงาน และการส่งเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมทุกคนควรจะได้เรียนรู้เพื่อเสริมสร้างให้ทีมงานมีความมั่นคงและพัฒนาให้ทีมงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2.3.2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

2.3.2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

การศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลที่ศึกษามาสังเคราะห์กำหนดเป็นองค์ประกอบในการวิจัย แนวทางพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 10-11) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น หรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วยองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน 1.1) สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 1.2) ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 1.3) ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน 2) การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน เป็นให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม 3) การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือ สถานการณ์ที่หลากหลาย คือ มีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล/กลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้ง ภายในและภายนอกสถานศึกษาและในสถานการณ์ต่าง ๆ 4) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม โดยแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมตามโอกาส 5) การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 5.1) แลกเปลี่ยน/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงาน 5.2) แลกเปลี่ยนเรียนรู้/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างเครือข่ายและทีมงาน 5.3) ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิด ขึ้นในสถานศึกษา

ประโยชน์ คล้ายลักษณ์ (2556, น. 140) ได้กำหนดองค์ประกอบในการศึกษาและพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ไว้ประกอบด้วย 5 มิติ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Common objectives) 2) การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ (Creative Communication) 3) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Participation) 4) การไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust) และ 5) การยอมรับนับถือ (Respect)

สุวรรณา พงษ์ผ่องพูล (2558, น. 60) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีม 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน 2) ด้านการติดต่อสื่อสาร 3) ด้านเป้าหมายของทีม 4) ด้านการยอมรับนับถือ และ 5) ด้านการมีปฏิสัมพันธ์

วิลาวัณย์ จันทร์ไข่ (2558, น. 1310) ได้ศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 โดยได้ศึกษาการทำงานเป็นทีม 6 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม 2) การสร้างความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม 3) การสื่อสารในการทำงานเป็นทีม 4) การแก้ปัญหาของการทำงานเป็นทีม 5) การเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม และ 6) การติดตาม เสริมสร้างการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

ศรสวรรค์ สุขสนาน (2561, น. ก) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 ใน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ 2) การสื่อสารอย่างเปิดเผย 3) การมีส่วนร่วม 4) การมีมนุษย์สัมพันธ์ 5) การไว้เนื้อเชื่อใจ 6) การยอมรับซึ่งกันและกัน

รัตพีรพัฒน์ ทะมานนท์ (2562, น. 5708) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการครูตามหลักพุทธธรรมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก โดยได้กำหนดองค์ประกอบในการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ได้แก่ เข้าใจการทำงานของตนเองและคนอื่น สร้างและโฟกัสเป้าหมายร่วมกัน สร้างทีมด้วยความสามารถหรือจุดเด่นของแต่ละคน ตรงไปตรงมา จริงใจต่อกัน ให้การสนับสนุนกัน เพิ่มความสนิทสนม สานสัมพันธ์ และเป็นผู้นำที่ดีและเป็นผู้ตามที่มีวินัย

นริศรา ภู่กลีบ (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2563, น. 11-13) กล่าวสรุปการทำงานเป็นทีมว่า ปัจจุบันการทำงานเป็นทีมถูกพูดถึงบ่อยครั้งขึ้นในแวดวงราชการ เนื่องจากได้ถูกบรรจุไว้เป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะหลักข้อที่ 5 ที่สำนักงาน ก.พ. ซึ่งได้กำหนดเพื่อวัดพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความตั้งใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งของทีม ของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ รวมทั้งความสามารถในการสร้างความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมหลักเกณฑ์การประเมินมี 5 ระดับของการทำงานเป็นทีม คือ

ระดับที่ 1 ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ โดยสนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม

ระดับ 2 ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน โดยสร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี และกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง

ระดับ 3 ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระดับ 4 สนับสนุนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีมแม้ไม่มีการร้องขอ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ

ระดับ 5 สามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน คลี่คลาย หรือแก้ไข ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญ กำลังใจในทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

ลำเทียน เผ้าอาจ (2559, น. 20) การทำงานร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบ คือ 1) การมีปฏิสัมพันธ์คือการทำงานร่วมกับผู้อื่นการติดต่อกับผู้อื่น มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกัน มีความห่วงใยเอื้ออาทรกัน มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน 2) การสื่อสารอย่างเปิดเผย คือ การติดต่อกันกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผย ตรงไปตรงมามีความชัดเจน สมาชิกสนใจข่าวสารที่รับฟังโดยปราศจากความแคลงใจสนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผยสมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา 3) การมีส่วนร่วม คือ การทำงานที่สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมมือกันแก้ปัญหา มีการทำงานโดยกระบวนการกลุ่มสมาชิก มีความรับผิดชอบต่อกัน มุ่งมั่นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน และเสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกัน 4) การมีเป้าหมายเดียวกัน คือ ทิศทางที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด 5) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน คือ ความรู้สึกระหว่างบุคคลโดยรวมไว้ซึ่งความรักความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่นจนเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ 6) การยอมรับนับถือ คือ การรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทหน้าที่ของกันและกันยอมรับในความแตกต่างของกันและกันด้วยความจริงใจ และพร้อมที่จะร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560, น. 30-31) กล่าวถึงองค์ประกอบคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) มีเป้าหมายเดียวกัน 2) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 3) การทำงานร่วมกันของทีมงาน 4) ความภาคภูมิใจในตนเองของทีมงาน 5) การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย 6) การตัดสินใจร่วมของทีม 7) กระบวนการของการปฏิบัติ 8) ความไว้ใจซึ่งกันและกัน 9) ความเคารพต่อความแตกต่าง และ 10) ยุติความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

กิตติทัช เขียวฉะอ้อน (2560, น. 357) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมคือ การสร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม การได้รับการสนับสนุนจากสังคม และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน จากแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมนอกจากจะช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จแล้ว ยังช่วยให้สมาชิกในทีมเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความจงรักภักดีต่อทีมงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ พึ่งพาอาศัย ซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหาและดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

คณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล (2563, น. 3-4) กล่าวเกี่ยวองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมด้านสมาชิกทีมว่าทุกคนในทีมนับเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในระบบการทำงานเป็นทีม โดยมีคุณลักษณะดังนี้ 1) รับผิดชอบในการทำงาน ที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้แผนงานที่ทีมวางไว้มีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าทีมที่มีสมาชิกที่ไม่มีความรับผิดชอบ 2) เคารพกฎและกติการ่วมกัน การทำงานในระบบทีม กฎกติกามีความสำคัญมาก ทุกคนไม่ได้ทำงานคนเดียว และทุกคนมีลักษณะนิสัยที่แตกต่างกัน แต่สิ่งที่จะทำให้ทุกคนอยู่ร่วมกันได้ก็คือ การเคารพและยอมรับปฏิบัติตามในกฎระเบียบเดียวกัน 3) ให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ เป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงานเป็นทีม เมื่อไม่มีความร่วมมือกันระบบการทำงานของทีมจะเกิดปัญหา และส่งผลกับงานที่ทำ 4) ยอมรับความแตกต่าง เปิดใจรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ความคิดเห็นที่ต่างกันไม่ใช่สิ่งที่ผิด แต่ควรยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และพิจารณาร่วมกันหาแนวทางที่ดีที่สุดกับสถานการณ์นั้น ๆ 5) คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ความสำเร็จไม่ได้เป็นของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นความสำเร็จที่เกิดจากการร่วมมือร่วมแรงกัน

Woodcock (1989; อ้างถึงใน ลำเทียน เผ้าอาจ, 2559, น. 19) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ต้องการศึกษา มี 11 ด้าน คือ 1) บทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ยอมรับ 3) การเปิดเผยและการเผชิญหน้า 4) การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) ความร่วมมือและความขัดแย้ง 6) กระบวนการทำงานการตัดสินใจที่ถูกต้อง 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม และ 11) การติดต่อสื่อสารที่ดี

Stott and Walker (1995; อ้างถึงใน ลำเทียน เผ้าอาจ, 2559, น. 20) ในการพัฒนาทีมงาน เพื่อเป็นการชี้นำแนวคิด ประกอบการเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานของทีมงาน มิติทั้ง 4 ประกอบด้วย 1) บุคคล (Individual) การพัฒนาทีมงานในระดับบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจความผูกพันที่มีต่องานทัศนคติ ความสามารถและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมงาน 2) งาน (Task) รายละเอียดของงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาทีมงาน ได้แก่วัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบแล้วจึงเป็น 3) ทีมงาน (Team) ทักษะต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการสร้างทีมงาน มีทั้งทักษะส่วนบุคคลและทักษะของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ บทบาท การสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทักษะการจูงใจการบริหารความขัดแย้ง การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสิน การประชุมของทีมงาน การประสานงานความร่วมมือ ความเป็นปึกแผ่นของทีม ปทัสถานค่านิยม และการปฏิบัติตามข้อตกลง และ 4) องค์การ (Organization) สิ่งที่จำเป็นต้องปรับปรุงในองค์การ ได้แก่ โครงสร้างขององค์การบรรยากาศในการทำงาน การให้ค่าตอบแทน และบำเหน็จรางวัลวัฒนธรรมองค์การ และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าสมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงความสามารถความตั้งใจและความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกในกลุ่มทีม มีการสื่อสารที่ถูกต้องชัดเจน มีความไว้วางใจในทีม รวมทั้งมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาไปสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมในการศึกษาวิจัยแนวทางพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ดังแสดงในตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

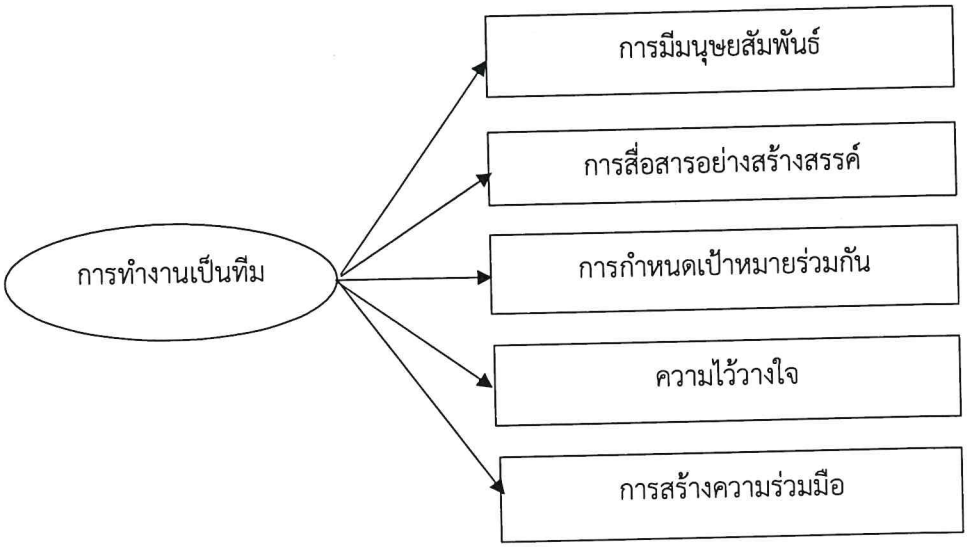
แหล่งข้อมูล / องค์ประกอบ	สพฐ. (2553)	ประโยชน์ คล้ายลักษณ์ (2556)	สาวรณา พงษ์ผ่องพล (2558)	วิลาวัณย์ จันทร์ไข่ (2558)	ศรสวรรค์ สุขสนาน (2561)	รัตพีรพัฒน์ ทะมานันท์ (2562)	นริศรา ก่ากลิบ (2563)	ลำเทียน เผ้าอาจ (2559)	สำนักงาน กพ. (2560)	กิตติทัช เขียวฉะอ้อน (2560)	คณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล (2563)	Woodcock (1989)	Stott and Walker (1995)	ความถี่	สรุป
1. การสร้างความร่วมมือ	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	-	-	✓	✓	✓	6	✓
2. การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
3. การมีมนุษยสัมพันธ์	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	8	✓
4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	✓	-		-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	2	-
5. การมีส่วนร่วม	✓	✓		-	✓	-	-	✓	✓	-	-	-	-	5	-
6. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	-	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	-	-	✓	-	7	✓
7. การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์	-	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	-	-	✓	✓	8	✓
8. ความไว้วางใจ	-	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	-	-	✓	-	7	✓
9. การยอมรับนับถือ	-	✓	✓	-	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	4	-
10. การสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม	-	-	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	2	-

(ต่อ)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล / องค์ประกอบ	สพฐ. (2553)	ประโยชน์ ค้ายสักษณ์ (2556)	สวรรณา พรษ่องพด (2558)	วิลาวัณย์ จันทร์ไข่ (2558)	ศรสวรรค์ สุขสนาน (2561)	รัตพีรพัฒน์ ทะมานนท์ (2562)	นริศรา ภักดีบ (2563)	สำเทียน เผ้าอาจ (2559)	สำนักงาน กพ. (2560)	กิตติทัช เพียรฉะอ้อน (2560)	คณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล (2563)	Woodcock (1989)	Stott and Walker (1995)	ความถี่	สรุป
11. การแก้ปัญหาความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์	-	-	-	✓	-	-	✓	-	✓	✓	-	-	✓	5	-
12. การติดตาม เสริมสร้างการพัฒนาการทำงานเป็นทีม	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
13. เคารพความแตกต่าง	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-	2	-
14. รับผิดชอบในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1	-

จากตารางที่ 2.1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมผู้วิจัยพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่ความสอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไปสรุปได้องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมในการวิจัยแนวทางพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ครั้งนี้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

2.3.2.2 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดขององค์ประกอบสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

จากผลสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมดังกล่าวที่สรุปองค์ประกอบประกอบด้วย 1) การมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ 3) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 4) ความไว้วางใจ และ 5) การสร้างความร่วมมือ ในลำดับต่อไปผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้งหมดไปสังเคราะห์ตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้ การสังเคราะห์ตัวชี้วัดการมีมนุษยสัมพันธ์มนุษย์ถือเป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการพื้นฐานในการอยู่ร่วมกันสังคมการทำงานก็ถือเป็นอีกหนึ่งหน่วยสังคมของมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตไม่แพ้สังคมอื่น ๆ สิ่งหนึ่งที่จะทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุขก็คือการมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ที่ดีระหว่างกัน สังคมในการทำงานก็เช่นกันไม่ว่าจะสาขาอาชีพใดก็ตามต่างย่อมต้องการส่งเสริมให้ทุกคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพราะนั่นหมายถึงความรักใคร่ปรองดอง ความร่วมแรงร่วมใจช่วยเหลือเกื้อกูล สามัคคี และร่วมหัวจมท้ายกันเผชิญกับทุกสถานการณ์ เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ ท้ายที่สุดแล้วองค์กรที่มีทีมทำงานที่ทุกคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันย่อมทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ดีกว่าองค์กรที่บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่แย่ต่อกันแน่นอน (HRNOTE. Asia, 2562, p. 1)

ทั้งนี้มีหน่วยงาน นักวิชาการ และนักการศึกษาได้กล่าวเกี่ยวกับการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

สุเมธ งามกนก (2550, น. 3) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ว่าเป็นการที่บุคลากรในสถานศึกษาได้ศึกษาพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกลุ่มบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อการสนับสนุนในการอยู่ร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะทำให้การทำงานเป็นทีมราบรื่นบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลำเทียน เผ้าอาจ (2559, น. 20) สรุปการทำงานร่วมกันเป็นทีมขององค์ประกอบการมีปฏิสัมพันธ์ ว่าคือ การทำงานร่วมกับผู้อื่นการติดต่อกับผู้อื่น มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกัน มีความห่วงใยเอื้ออาทรกัน มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) กล่าวถึงความสัมพันธ์ในทีมว่า การรู้จักคุ้นเคย ความสนิทสนม ความเชื่อใจ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน และประสานงานระหว่างกันอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการสละเวลาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมทีม ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยการฝึกการเข้าใจเราเข้าใจเขา การเข้าใจกันนี้เป็นการเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจของกันและกันในฐานะผู้ปฏิบัติว่าขั้นตอนการทำงาน ภาระงานล้วนส่งผลให้ต้องแสดงความเห็นอกเห็นใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยังผลสำเร็จของทีมงานเป็นหลัก ไม่แสดงความเห็นแก่ตัว เลือกเฉพาะงานเบางานง่าย แล้วผลักงานยุ่งยากซับซ้อนให้ผู้อื่น หากเราอยู่ในฐานะที่พึงกระทำได้ ควรแสดงตนให้ความช่วยเหลือ และแบ่งเบาภาระงานของทีมให้สำเร็จโดยเร็ว

จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560, น. 9) กล่าวถึงสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีมว่า ความสัมพันธ์ที่ดีของกันและกันจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดกับเพื่อนร่วมทีม ได้แก่ การแบ่งปัน การเอื้อ อาทร การช่วยเหลือการห่วงใยและมิตรภาพจะเป็นส่วนช่วยสานความสัมพันธ์ของสมาชิกทีมให้เกิดความใกล้ชิดแน่นแฟ้น อันส่งผลให้เกิดบรรยากาศร่วมแรงร่วมใจการเห็นอกเห็นใจ และการให้อภัยกันแก่กันจะ ผลักดันให้กลไกการทำงานของทีมไปได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัว ดังนั้นสมาชิกทีมจึงต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นจากเบื้องต้นในการยิ้มแย้มแจ่มใส การกล่าววาจาอันเป็นมิตรไมตรี การให้อภัย การให้โอกาสการรับฟังซึ่งกันและกัน และการเปิดใจกว้างยอมรับกันและกัน ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดแก่เพื่อนร่วมทีมงาน

คณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล (2563, น. 3-4) กล่าวเกี่ยวองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการมีมนุษยสัมพันธ์ว่า สมาชิกของทีมยอมรับความแตกต่างเปิดใจรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ความคิดเห็นที่ต่างกันไม่ใช่สิ่งที่ผิด แต่ควรยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกันและพิจารณาร่วมกันหาแนวทางที่ดีที่สุดกับสถานการณ์นั้น

นริศรา ภู่กลีบ (2563) กล่าวสรุปการทำงานเป็นทีมที่เกี่ยวกับการมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีมว่า 1) สนับสนุนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีมแม้ไม่มีการร้องขอ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระ ต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ และ 2) สามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จเสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตนคลี่คลายหรือแก้ไข ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจในทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

จากการศึกษาการมีมนุษยสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อการสนับสนุนในการอยู่ร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกัน มีความห่วงใยเอื้ออาทรกัน มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการให้อภัย การให้โอกาส การรับฟังซึ่งกันและกัน และการเปิดใจกว้างยอมรับกันและกันเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจของกันและกันในฐานะผู้ปฏิบัติ เพื่อจุดประสงค์ที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมราบรื่นบรรลุผลสำเร็จจะทำให้การทำงานเป็นทีม

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษามาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์สรุปตัวชี้วัดองค์ประกอบการมีมนุษยสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีมได้ดังนี้

ตารางที่ 2.2 สรุปตัวชี้วัดตัวชี้วัดองค์ประกอบการมีมนุษยสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีม

แหล่งข้อมูล	ตัวชี้วัด
สุเมธ งามกนก (2550); สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560); จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560); นริศรา ภู่กลีบ (2563)	1. แสดงพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม 2. สร้างความรู้จัก คุ้นเคย ความสนิทสนม ความเชื่อใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน 3. รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม

(ต่อ)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	ตัวชี้วัด
ลำเทียน เผ้าอาจ (2559); สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560); จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560); นริศรา ภู่กลีบ (2563)	4. แสดงความเห็นอกเห็นใจและมีความกระตือรือร้นช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 5. มีความห่วงใยเอื้ออาทรกัน 6. มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน 7. สนับสนุนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ 8. ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560); นริศรา ภู่กลีบ (2563)	9. ไม่แสดงความเห็นแก่ตัว เลือกเฉพาะงานเบางานง่าย แล้วผลักงานยุ่งยากซับซ้อนให้ผู้อื่น
จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560); คณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล (2563)	10. การให้อภัย การให้โอกาส การรับฟังซึ่งกันและกัน และการเปิดใจกว้างยอมรับกันและกัน
คณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล (2563); จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560)	11. ยอมรับความแตกต่าง เปิดใจรับความคิดเห็นใหม่ ๆ 12. ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และพิจารณาร่วมกันหาแนวทางที่ดีที่สุดกับสถานการณ์นั้น
นริศรา ภู่กลีบ (2563); จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560)	13. เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน 14. ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญ กำลังใจในทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

2.3.2.3 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์

ปัจจุบันนี้ทุกองค์กรให้ความสนใจในการพัฒนาบุคลากรให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ร่วมกันสร้างผลงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรการที่บุคลากรทุกระดับจะประสานงานให้ความร่วมมือในการทำงานกับทีมงานและสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ปัจจัยความสำเร็จประการหนึ่ง คือ เกิดจากความรู้และทักษะของแต่ละบุคคลในเรื่องการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันสูงลักษณะและบุคลิกเฉพาะตัววิธีการสื่อสารแบบเดิม ๆ อาจจะไม่ใช่วิธีการสื่อสารที่ได้ผลดีที่สุดอีกต่อไป เนื่องจากความเปลี่ยนแปลง คนมีความต้องการมากขึ้น เราจึงควรพัฒนาวิธีและรูปแบบ

การสื่อสารให้เหมาะสมสอดคล้องและสร้างความพึงพอใจให้กับบุคคลที่ติดต่อเสมอ ซึ่งโดยรวมแล้วคือการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดผลงานที่บรรลุเป้าหมายองค์กรและบุคคลากรที่ทำงาน ร่วมกันมีบรรยากาศและความรู้สึกที่ดีที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีสัมพันธภาพที่ดีอย่างสม่ำเสมอต่อไป

ทั้งนี้มีหน่วยงาน นักวิชาการ และนักการศึกษาได้กล่าวเกี่ยวกับการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

สุเมธ งามกนก (2550, น. 3) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพด้านการสื่อสารว่า เป็นการที่บุคลากรในสถานศึกษามีทักษะการถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญจากผู้ส่งไปยังผู้รับได้อย่างถูกต้องชัดเจนและให้มีความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2554, น. 28) กล่าวว่า การสื่อสารมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างมาก เนื่องจากการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยคนหลายคนหรือคนหมู่มากมาทำงานร่วมกันทำงานเป็นทีมงาน หากสมาชิกในทีมสามารถพูดจาสื่อสารระหว่างกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานนั้นจะเป็นไปอย่างราบรื่นทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมาประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าสมาชิกในทีมงานไม่สามารถสื่อสารระหว่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสที่งานที่ได้รับมอบหมายมาจะประสบความสำเร็จย่อมมีน้อยลง

ลำเทียน เผ้าอาจ (2559, น. 20) สรุปการทำงานร่วมกันเป็นทีมขององค์ประกอบการสื่อสาร ว่าคือ การติดต่อกันกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผย ตรงไปตรงมามีความชัดเจน สมาชิกสนใจข่าวสารที่รับฟังโดยปราศจากความแคลงใจสนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผยสมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา

จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560, น. 12) กล่าวถึง การสื่อสารที่ดีในการทำงานเป็นทีมว่า ทักษะในการสื่อสารที่ดี คือ สื่อสารแบบเปิด คือ รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ สามารถสรุปความคิดเห็นต่าง ๆ และนำเสนอเพื่อให้ทีมได้ข้อมูลนำไปคิดและตัดสินใจ ซึ่งการเป็นนักสื่อสารที่ดีต้องคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ที่จะมีสไตล์และการแสดงออกที่แตกต่างกันคำนึงถึงอิทธิพลที่ส่งผลต่อการสื่อสาร เช่น ภูมิหลังของสมาชิกทีมแนวคิดและทัศนคติส่วนบุคคลของสมาชิกทีมที่มีต่องาน สภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลถึงการสื่อสาร เช่น สภาพเสียงดัง สภาพอากาศ สภาพแสง สภาพสถานที่ ภาวะความเร่งรีบ ความกดดัน เป็นต้น ระบบการสื่อสารที่ดีจึงควรให้เป็นการสื่อสารแบบสองทาง ให้มี โอกาสที่ต่างฝ่ายต่างได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและต้องมีทักษะในการใช้ภาษาที่สร้างอิทธิพลดลใจหรือ สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกทีมคล้อยตามเพื่อวัตถุประสงค์แห่งความสำเร็จตามเป้าหมายงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2561, น. 30-31) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารทีมงานให้ประสบความสำเร็จและโดยเฉพาะบุคคลที่ที่อยู่ในฐานะตั้งแต่หัวหน้าหรือผู้นำของทีมงาน จำเป็นต้องแจ้งให้ผู้ร่วมงานได้ทราบถึงนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ การทำงานและความต้องการขององค์กร หากกล่าวอีกมุมหนึ่งสมาชิกก็จะต้องสื่อสารย้อนกลับเพื่อแจ้งความเข้าใจ ความขัดข้อง หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน เป็นต้น ซึ่งการสื่อสารเป็นส่วนบ่งบอกถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารทีมงานด้วยเช่นกัน

สายธาร หงสกุล (2564, น. 1) การสื่อสารเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการนั้นเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ การสื่อสารที่ผิดพลาดอาจสร้างความบาดหมางทำให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างขึ้นไปอีกการสื่อสารที่ดำเนินไปทางสร้างสรรค์ลดความขัดแย้งอันอาจนำไปสู่ความแตกแยกมากล่าวไว้แม้ต้นตอของความขัดแย้งจะไม่หมดไปโดยสิ้นเชิง การสื่อสารที่ดีจะทำให้มีความเข้าใจผู้อื่นดียิ่งขึ้น การรู้จักมองต่างมุมจะนำไปสู่การรู้จักเคารพสิทธิ์ผู้อื่น ความเห็นใจและเมตตาต่อกันและกัน และเป็นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ

Woodcock (1989, อ้างถึงใน วิชชาภา เกาะเต้น, 2563, น. 30) กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการงานให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ ต้องอาศัยศิลปะในการถ่ายทอดข้อความและการคาดคะเนความต้องการความรู้สึกอารมณ์ของสมาชิกในทีมเพื่อใช้ในการถ่ายทอดข้อมูล โดยสังเกตได้จากคำพูด กิริยาท่าทางสีหน้าแววตา ภาษาเขียน และสัญลักษณ์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสื่อสาร และส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมาก เนื่องจากการสื่อสารที่ไม่ดีอาจทำให้ความหมายเกิดความคลาดเคลื่อน และมีความเข้าใจไม่ตรงกันนำไปสู่ความขัดแย้ง และความล้มเหลวในการทำงานเป็นทีมได้

Parker (2001, p. 20) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการที่สมาชิกในทีมมีการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเปิดเผย มีการสื่อสารที่เข้าใจง่าย สามารถแปลความหมายและนำไปปฏิบัติได้ตรงกัน มีการรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องอย่างทั่วถึง มีการโต้ตอบ อภิปราย แสดงความคิดเห็นหรือซักถามข้อสงสัยร่วมกันได้ และมีการเปิดโอกาสให้สามารถแสกงความรู้สึกความคิดเห็นต่อการทำงานได้ มีการวิจารณ์เป็นไปอย่างเปิดเผย ไม่มีการมุ่งโจมตีกันเป็นการส่วนตัว มีการเปิดโอกาสให้ทีมงานได้รับรู้ข่าวสาร ตลอดจนปัญหาในการทำงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง

จากการศึกษาการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงการถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญจากบุคคลคลไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือเป็นกลุ่มในการทำงานเป็นทีมได้อย่างถูกต้องชัดเจนและให้มีความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการติดต่อกันกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผย ตรงไปตรงมามีความชัดเจน สมาชิกในทีมสนใจข่าวสารที่รับฟังโดยปราศจากความแคลงใจ รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้แสดงความ

คิดเห็นอย่างเต็มที่ สามารถสรุปความคิดเห็นต่าง ๆ และนำเสนอเพื่อให้ทีมได้ข้อมูลนำไปคิดและตัดสินใจในการทำงานร่วมกันจนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษามาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์สรุปตัวชี้วัดองค์ประกอบการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ของการทำงานเป็นทีมได้ดังนี้

ตารางที่ 2.3 สรุปตัวชี้วัดตัวชี้วัดองค์ประกอบการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ของการทำงานเป็นทีม

แหล่งข้อมูล	ตัวชี้วัด
สุเมธ งามกนก (2550); ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2554); ลำเทียน เผ้าอาจ (2559); Woodcock (1989); Parker (2001)	1. มีทักษะการถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญจากผู้ส่งไปยังผู้รับได้อย่างถูกต้องชัดเจนและให้มีความเข้าใจตรงกัน
ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2554); ลำเทียน เผ้าอาจ (2559); สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2561)	2. สามารถพูดจาสื่อสารระหว่างกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. มีการติดต่อกันกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผยตรงไปตรงมามีความชัดเจน 4. สนใจข่าวสารที่รับฟังโดยปราศจากความแคลงใจ สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผยสมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา
จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560); ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2554); Parker (2001); สายธาร หงสกุล, 2564	5. รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ 6. สามารถสรุปความคิดเห็นต่าง ๆ และนำเสนอเพื่อให้ทีมได้ข้อมูลนำไปคิดและตัดสินใจ

2.3.2.4 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

การทำงานเป็นทีมนั้นหมายถึงการทำงานร่วมกันของสมาชิกหรือพนักงานในองค์กรมากกว่า 1 คนขึ้นไป โดยหัวใจสำคัญก็คือทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน และเต็มใจร่วมกันปฏิบัติภาระกิจต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายจนไปสู่ความสำเร็จ แต่การที่ทุกคนจะรวมตัวกันเพื่อทำงานเป็นระบบทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นก็ไม่ใช่เรื่องง่ายเสียทีเดียว เพราะการทำงานระบบนี้มีปัจจัยสำคัญมากมายที่ต้องใส่ใจและจริงจัง แต่ก็ไม่ใช่เรื่องยากจนเกินไปหากทุกคนมีใจที่จะทำความสำเร็จร่วมกัน (HRNOTE. Asia, 2562, p. 2)

ทั้งนี้มีหน่วยงาน นักวิชาการ และนักการศึกษาได้กล่าวเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายร่วมกันไว้ดังนี้

สุเมธ งามกนก (2550, น. 3) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพด้านการมีเป้าหมายเดียวกันว่า เป็นการที่บุคลากรในสถานศึกษามีจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายของความสำเร็จของการทำงานที่จุดเดียวกันเป็นเป้าหมายการทำงานของสมาชิกที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร จึงพยายามทำความเข้าใจทุ่มเทกำลังความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2557, น. 13) กล่าวสรุปการทำงานเป็นทีมไว้ว่าทุกคนในทีมจะต้องรู้และเข้าใจวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย และทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน ภารกิจและหน้าที่ของสมาชิกในองค์กรต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ในแต่ละกิจกรรมขององค์กรจะต้องมีวิธีการในการปฏิบัติที่เหมาะสม ทันสมัย และสอดคล้องกับสภาวการณ์ของสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน สมาชิกขององค์กรทุกคนต้องทราบถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งตลอดจนขอบเขตของตนเองและเพื่อนสมาชิกอย่างชัดเจน

ลำเทียน เผ้าอาจ (2559, น. 20) สรุปการทำงานร่วมกันเป็นทีมขององค์ประกอบการมีเป้าหมายเดียวกัน ว่าคือทิศทางที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด

จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560, น. 26) กล่าวเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงานเป็นทีมว่า เพื่อให้แน่ใจว่าสมาชิกของทีมจะมีวิสัยทัศน์ และจุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจ และการทำงานมีทิศทางที่ชัดเจน และเป็นเอกภาพ ไม่ใช่แต่ละคนต่างปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน โดยไม่ทราบความต้องการและแผนงานของทีม ดังนั้น ผู้นำงานจึงจำเป็นต้องจัดสรรเวลาในการกำหนดเป้าหมายการทำงานเป็นทีมร่วมกัน โดยการจัดประชุมทีมและหารือเรื่องเป้าหมายที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาหรือจากองค์กร และให้สมาชิกทีมได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็น หาแนวทางการปฏิบัติ หาวิธีการทำงาน และทราบกำหนดงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ อุปกรณ์เครื่องมือสนับสนุน และเป้าหมายของงานโดยพร้อมเพียงกันทั้งทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2561, น. 8) กล่าวถึงลักษณะของทีมด้านการมีเป้าหมายร่วมกันไว้ว่า การมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม / กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

HRNOTE. Asia (2562, pp. 2-3) กล่าวสรุปว่า การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจกันในระบบทีม คำนี้จะมุ่งเน้นไปยังระบบ ตลอดจนกระบวนการทำงานมากกว่าที่จะพูดถึงในส่วนของบุคคล ซึ่งการทำงานระบบทีมนี้นอกจากการร่วมมือกันแล้ว สิ่งสำคัญของการทำงานระบบทีมก็คือการ

วางเป้าหมายร่วมกัน และร่วมแรงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรการทำงานระบบทีมที่ดีนั้นก็ต้องอาศัยทีมงานที่ดีด้วย ทั้งสองสิ่งนี้เกี่ยวเนื่องกันและก่อให้เกิดความสำเร็จได้ในที่สุด

Woodcock (1989, อ้างถึงใน วิชชาภา เกาะเต้น, 2563, น. 26) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objectives and Agreed Goals) คือ การปฏิบัติงานร่วมกันโดยมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ กำหนดนโยบาย และเห็นด้วยกับเป้าหมายที่ใช้แนวทางในการปฏิบัติงานรวมทั้งยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างพลังบวกให้กับทีมงาน ทำให้สมาชิกเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของและพร้อมทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ดังนั้นวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จะส่งผลให้สมาชิกในทีมทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องมีความเข้าใจง่ายระบุเป็นลายลักษณ์อักษรสามารถปฏิบัติได้จริง โดยไม่ขัดต่อข้อบังคับหรือนโยบายอื่น ๆ ขององค์การ และมีความยืดหยุ่นสามารถปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

จากการศึกษาการกำหนดเป้าหมายร่วมกันดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงการมีจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายของความสำเร็จของการทำงานที่จุดเดียวกัน เป็นเป้าหมายการทำงานของสมาชิกที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร จึงพยายามทำความเข้าใจทุ่มเทกำหลังความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งเป็นการทำงานมีทิศทางที่ชัดเจน และเป็นเอกภาพไม่ใช่แต่ละคนต่างปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษามาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์สรุปตัวชี้วัดองค์ประกอบการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของการทำงานเป็นทีมได้ดังนี้

ตารางที่ 2.4 สรุปตัวชี้วัดตัวชี้วัดองค์ประกอบการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของการทำงานเป็นทีม

แหล่งข้อมูล	ตัวชี้วัด
สุเมธ งามกนก (2550); ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2557); สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2561)	1. บุคลากรในสถานศึกษามีจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายของความสำเร็จของการทำงานที่จุดเดียวกัน 2. ทุกคนในทีมรู้และเข้าใจวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายและทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน
ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2557);	3. ภารกิจและหน้าที่ของสมาชิกในทีมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของทีมหรือขององค์กร

(ต่อ)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	ตัวชี้วัด
ลำเทียน เผ้าอาจ (2559); จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560); HRNOTE. Asia (2562)	4. สมาชิกทุกคนกำหนดทิศทาง เป้าหมายการทำงานเป็นทีมร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด
จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560); สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2561); Woodcock (1989	5. สมาชิกทีมได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็น หาแนวทางการปฏิบัติ หาวิธีการทำงาน

2.3.2.5 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดความไว้วางใจ

ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้องค์การดำรงอยู่ และประสบผลสำเร็จ เนื่องจากการทำงานร่วมกันต้องพึ่งพาอาศัยกัน ทั้งนี้แนวโน้มในปัจจุบันมีความหลากหลายขององค์ประกอบในการทำงานร่วมกันมากขึ้น ความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในองค์การ จึงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นความไว้วางใจเป็นแหล่งทรัพยากรที่มาจากความร่วมมือเป็นพื้นฐาน และความไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคคลในองค์การก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพต่อองค์การ ความไว้วางใจความเจริญเติบโตขององค์การหากองค์การใดปราศจากความไว้วางใจของบุคคลในองค์การจะทำให้เสียเวลาเสียทรัพยากรในการบริหารจัดการเป็นจำนวนมากจนกว่าองค์การจะประสบผลสำเร็จได้ (อธิป จันทร์สุริย์, 2563, น. 5-6)

ทั้งนี้มีหน่วยงาน นักวิชาการ และนักการศึกษาได้กล่าวเกี่ยวกับความไว้วางใจ ไว้ดังนี้

สุเมธ งามกนก (2550, น. 3) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพด้านความไว้เนื้อเชื่อใจว่าเป็นการที่บุคคลในสถานศึกษามีความเชื่อถือศรัทธา ไว้วางใจในความคิดเห็นการกระทำที่ดีต่อกันมีความรักความเมตตาต่อกันด้วยความเต็มใจเกิดความเชื่อมั่นและความไว้เนื้อเชื่อใจกัน ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ทำให้การทำงานร่วมกันสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2554, น. 79) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันการไม่หวาดระแวงกัน การเปิดเผยต่อกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างความจริงใจส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา เนื่องจากสมาชิกเชื่อถือเชื่อใจทีมงานสามารถทำงานสู่เป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2556, น. 22-23) กล่าวถึงความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีมว่าสมาชิกในทีมงานจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถเล่าเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจเพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้รับทราบถึงรายละเอียดที่ไม่เคยเปิดเผยให้คนนอกทีมได้รับฟัง นอกจากนี้แล้วแต่ละคนยังมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นตรงข้ามโดยไม่ต้องหวั่นกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่ต่อเนื่องมาภายหลัง

ลำเทียน เผ้าอาจ (2559, น. 20) สรุปการทำงานร่วมกันเป็นทีมขององค์ประกอบความไว้วางใจซึงกันและกัน ว่าคือ ความรู้สึกระหว่างบุคคลโดยรวมไว้ซึ่งความรักความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่นจนเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ

จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560, น. 17) กล่าวถึงคุณสมบัติของการทำงานเป็นทีมในฐานะของสมาชิกทีมด้านปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจว่า การที่สมาชิกทีมได้รับมอบหมายภาระงานจากทีมงานให้ปฏิบัติงานใดงานหนึ่งนั้นย่อมหมายความว่าทีมงานมีความไว้วางใจฝากความสำเร็จของงานให้กับตัวเราสมาชิกจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของตนเองและตระหนักถึงความสำคัญของการไว้วางใจของทีมงานที่มอบหมายงานให้ตนเองปฏิบัติ โดยการปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจแก่ทีมงานในการทำงานให้เต็มที่เต็มศักยภาพ ผลักดันความรู้ความสามารถของตนเองให้เกิดขึ้นกับงานเพื่อให้ทีมงานเกิดความวางใจว่าเมื่อได้รับมอบหมายภารกิจหรือการงานให้สมาชิกแล้ว สมาชิกจะนำพาการทำงานของตนให้แล้วเสร็จจนได้

Woodcock (1989, อ้างถึงใน วิชชาภา เกาะเต้น, 2563, น. 26) กล่าวถึง การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) เป็นสิ่งที่ควบคู่กัน มีความสำคัญมากต่อสมาชิกในทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมที่สมาชิกมีการสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะทำให้เกิดความไว้วางใจต่อกันสมาชิกกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูล พร้อมเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันสามารถเล่าเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ มีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้ทราบถึงรายละเอียด อีกทั้งยังเป็นการสร้าง สัมพันธภาพที่ดีภายในทีม เมื่อสมาชิกเห็นคุณค่าของการยอมรับการสนับสนุนและความไว้วางใจมีการยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน แสดงความห่วงใย และพร้อมให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเสมอ จะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจลดความขัดแย้ง มีความสามัคคี และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Whitney (1996, อ้างถึงใน อธิป จันทร์สุริย์, 2563, น. 11) ได้กล่าวไว้ว่าถ้าทุกคนสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนได้อย่างถูกต้อง ตรงเวลา และทุกคนเป็นที่เชื่อใจและไว้วางใจกันได้ ทุกคนจะปฏิบัติหน้าที่จะปฏิบัติงานเพื่อมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากการศึกษาความไว้วางใจดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าความไว้วางใจ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงความเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจในความคิดเห็นการกระทำที่ดีต่อกัน มีความรักความเมตตาต่อกันด้วยความเต็มใจ เกิดความเชื่อมั่นและความไว้เนื้อเชื่อใจกัน สามารถเล่า

เรื่องต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ มีการเปิดเผยต่อกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างความจริงใจส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา และทำให้การทำงานร่วมกันสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษามาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์สรุปตัวชี้วัดองค์ประกอบความไว้วางใจของการทำงานเป็นทีมได้ดังนี้

ตารางที่ 2.5 สรุปตัวชี้วัดตัวชี้วัดองค์ประกอบความไว้วางใจของการทำงานเป็นทีม

แหล่งข้อมูล	ตัวชี้วัด
สุเมธ งามกนก (2550); ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2554)	1. ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจในความคิดเห็น การกระทำที่ดีต่อกัน
ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2554); ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2556)	2. การเปิดเผยต่อกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างความจริงใจ 3. ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา
ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2556); Woodcock (1989)	4. สมาชิกในทีมมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้ทราบถึงรายละเอียด
ลำเทียน เผ้าอาจ (2559); Woodcock (1989)	5. การแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลด้วยความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่น เชื่อถือ ไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ
จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560); Whitney (1996)	6. สมาชิกในทีมตระหนักถึงความสำคัญของตนเองและตระหนักถึงความสำคัญของการไว้วางใจของทีมงานที่มอบหมายงานให้ตนเองปฏิบัติ 7. สมาชิกในทีมแสดงออกการปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจแก่ทีมงานในการทำงานให้เต็มที่เต็มศักยภาพ

2.3.2.6 การสังเคราะห์ตัวชี้วัดการสร้างความร่วมมือ

สิ่งสำคัญอย่างยิ่งอีกอย่างของการทำงานเป็นทีมก็คือทุกคนในทีมต้องมีความรู้สึกร่วมมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกันตลอดจนมีทัศนคติในการทำงานไปในทางเดียวกันหากทีมที่มีทัศนคติสวนทางกันหรือไม่มีความรู้สึกร่วมกัน ก็ย่อมเหมือนเรือที่ฝีพายพายอย่างสะเปะสะปะไม่พร้อมเพรียงพาย

แบบตัวใครตัวมันหรือคนหนึ่งพายไปข้างหน้าอีกคนพายถอยหลังอีกคนขี้เกียจและไม่พายเลยเรือก็ย่อมไม่พุ่งไปข้างหน้าแน่นอนที่สำคัญความรู้สึกร่วมและทัศนติในทิศทางเดียวกันนั้นก่อให้เกิดความสามัคคีได้ง่ายอีกด้วย (HRNOTE. Asia, 2562, p. 2)

ทั้งนี้มีหน่วยงาน นักวิชาการ และนักการศึกษาได้กล่าวเกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 10-11) กำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความร่วมมือไว้ว่า การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ประกอบด้วยพฤติกรรมชี้วัดดังนี้ 1) สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 2) ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และ 3) ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2554, น. 38) กล่าวว่าการร่วมมือเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด สมาชิกต้องมีความรับผิดชอบต่อกันเต็มใจในการร่วมมือกัน มีความเห็นร่วมกัน มุ่งมั่นในทิศทางที่สอดคล้องกันเพื่อการตัดสินใจและการควบคุมกำกับ ดูแลการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานขององค์กร

จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560, น. 17) กล่าวถึงคุณสมบัติของการทำงานเป็นทีมในฐานะของสมาชิกทีมด้านความร่วมมือว่า ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการทำงานใด ๆ ขององค์กร ไม่มีงานใดเลยที่สำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว ทุกงานล้วนต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กรให้งานแล้วเสร็จตามกระบวนงาน ดังนั้นสมาชิกทีมจึงต้องเป็นผู้ที่มีความยินดีในการให้ความร่วมมือใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการช่วยให้การทำงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่เป็นผู้เพิกเฉยหรือถือว่ามิใช่หน้าที่โดยตรงของตนเอง

นริศรา ภู่กลีบ (2563) กล่าวสรุปการทำงานเป็นทีมด้านการสร้างความร่วมมือ ดังนี้ 1) ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน โดยสร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี และกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง และ 2) ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล (2563, น. 3-4) กล่าวเกี่ยวองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความร่วมมือว่าสมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มที่เป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงานเป็นทีม เมื่อไม่มีความร่วมมือกันระบบการทำงานของทีมจะเกิดปัญหา และส่งผลกับงานที่ทำ

Roming (1996, p. 74) กล่าวว่า การร่วมมือเป็นการทำงานร่วมกันและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีม ความร่วมมือของทีมเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม โดยจะมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจของสมาชิกทีม

Woodcock (1989, อ้างถึงใน วิชชาภา เกาะเต้น, 2563, น. 27-28) กล่าวถึง ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-Operation and Conflict) ความร่วมมือคือการที่สมาชิกในทีมให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมแรงร่วมใจรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความคิดเห็นกันในทีม เพื่อช่วยกันนำพาให้ทีมไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้รวมทั้งสร้างการยอมรับ การแบ่งปันข้อมูล ความรู้ทักษะ และประสบการณ์ต่าง ๆ โดยความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกให้ความร่วมมือด้วยความยินดี และเต็มใจในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามการทำงานเป็นทีมอาจมีโอกาสเกิดความขัดแย้ง เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์แตกต่างกัน ทำให้การปฏิบัติงานมีความหลากหลายรูปแบบอาจมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไม่ตรงกัน การไม่เห็นด้วยกับลักษณะวิธีการ ทำงาน ความแตกต่างของค่านิยม แนวคิดการดำเนินงานไม่สอดคล้องกัน ซึ่งยากต่อการทำความเข้าใจ รวมถึงผลประโยชน์ขัดกันทำให้ตอบสนองความต้องการของสมาชิกทุกคนในทีมไม่ได้ จึงเกิด การแข่งขัน ชิงดีชิงเด่นกันหรือมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อกัน ส่งผลให้กิจกรรมต่าง ๆ เกิดความขัดข้อง และประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมจะลดลง ดังนั้นเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างการทำงานเป็นทีมจะต้องมีวิธีการแก้ไขปัญหา ด้วยการตรวจสอบว่าอะไรคือปัญหาของความขัดแย้ง ส่งเสริมให้สมาชิก พูดคุยกันอย่างเปิดเผย เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริง ควรมีการกำหนดบทบาท ความคาดหวัง ความต้องการผลลัพธ์ให้ชัดเจน และพยายามแก้ไขให้สอดคล้องกันโดยให้ทุกฝ่ายเห็นชอบ สมาชิกในทีมจึงต้องเรียนรู้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง และยอมรับความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์ พร้อมยอมรับความเป็นจริงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ปรับรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้ประโยชน์ของการบริหารความขัดแย้ง จะช่วยให้สมาชิกในทีมมีการพัฒนาทักษะกระบวนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากความขัดแย้ง และนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

Maylor (1999, p. 110) กล่าวว่าการร่วมมือ คือ การเปิดโอกาสให้บุคคลหรือสมาชิกทีม ร่วมรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนแรกถึงขั้นตอนสุดท้าย ทำให้เกิดความร่วมมือการประสานงานและรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งเป็นโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมความคิดความสามารถในการทำงาน ซึ่งการบริหารองค์กรให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้นั้น คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนในทีมจะต้องมีความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปด้วยความร่วมมือ เพราะถ้าทีมงานไม่มีความ

ร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ไม่เห็นด้วยในการปฏิบัติ เกิดการขัดแย้งขึ้นในทีมก็จะเป็นการยากที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาการสร้างความร่วมมือ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างความร่วมมือหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงความรู้สึกร่วม มุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกันโดยการเต็มใจให้ความร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเห็นร่วมกันในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมรวมทั้งการสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานและมุ่งมั่นในทิศทางที่สอดคล้องกันเพื่อการตัดสินใจและการควบคุม กำกับ ดูแลการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน และ

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษามาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์สรุปตัวชี้วัดองค์ประกอบการสร้างความร่วมมือของการทำงานเป็นทีมได้ดังนี้

ตารางที่ 2.6 สรุปตัวชี้วัดตัวชี้วัดองค์ประกอบการสร้างความร่วมมือของการทำงานเป็นทีม

แหล่งข้อมูล	ตัวชี้วัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553); จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560); นริศรา ภู่กลีบ (2563); คณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล (2563); Roming (1996); Maylor (1999)	1. สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 2. ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 3. ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน
ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2554); จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560); นริศรา ภู่กลีบ (2563)	4. สมาชิกในทีมมีความรับผิดชอบต่อกัน เต็มใจในการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน 5. สมาชิกในทีมมีความเห็นร่วมกัน มุ่งมั่นในทิศทางที่สอดคล้องกันเพื่อการตัดสินใจและการควบคุม กำกับ ดูแลการทำงานร่วมกัน
จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560); Woodcock (1989); Maylor (1999)	6. ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการช่วยให้การทำงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่เป็นผู้เพิกเฉยหรือถือว่ามิใช่หน้าที่โดยตรงของตนเอง 7. สมาชิกในทีมให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน ร่วมแรงร่วมใจรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

(ต่อ)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	ตัวชี้วัด
นริศรา ภู่กลีบ (2563); คณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล (2563)	8. ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม 9. เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม
Roming (1996); Woodcock (1989)	10. มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจของสมาชิกทีม

จากการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมดังกล่าวข้างต้น สรุปผลดังตารางที่ 2.7 ดังนี้

ตารางที่ 2.7 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. การมีมนุษยสัมพันธ์	1. แสดงพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม 2. สร้างความรู้จัก คุ้นเคย ความสนิทสนม ความเชื่อใจ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน 3. รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม 4. แสดงความเห็นอกเห็นใจและมีความกระตือรือร้นช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 5. มีความห่วงใยเอื้ออาทรกัน 6. มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน 7. สนับสนุนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ 8. ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ 9. ไม่แสดงความเห็นแก่ตัว เลือกเฉพาะงานเบางานง่าย แล้วผลักงานยุ่งยากซับซ้อนให้ผู้อื่น

(ต่อ)

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	10. การให้อภัย การให้โอกาส การรับฟังซึ่งกันและกัน และการเปิดใจกว้างยอมรับกันและกัน 11. ยอมรับความแตกต่าง เปิดใจรับความคิดเห็นใหม่ ๆ 12. ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และพิจารณาร่วมกันหาแนวทางที่ดีที่สุดกับสถานการณ์นั้น 13. เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน 14. ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญ กำลังใจในทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล
2. การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์	1. มีทักษะการถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญจากผู้ส่งไปยังผู้รับได้อย่างถูกต้องชัดเจนและให้มีความเข้าใจตรงกัน 2. สามารถพูดจาสื่อสารระหว่างกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	3. มีการติดต่อกันกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผย ตรงไปตรงมามีความชัดเจน 4. สนใจข่าวสารที่รับฟังโดยปราศจากความแคลงใจสนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผยสมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา 5. รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ 6. สามารถสรุปความคิดเห็นต่าง ๆ และนำเสนอเพื่อให้ทีมได้ข้อมูลนำไปคิดและตัดสินใจ
3. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	1. บุคลากรในสถานศึกษามีจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายของความสำเร็จของการทำงานที่จุดเดียวกัน 2. ทุกคนในทีมรู้และเข้าใจวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย และทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน 3. ภารกิจและหน้าที่ของสมาชิกในทีมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของทีมหรือขององค์กร

(ต่อ)

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	4. สมาชิกทุกคนกำหนดทิศทาง เป้าหมายการทำงานเป็นทีมร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด 5. สมาชิกทีมได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็น หาแนวทางการปฏิบัติหาวิธีการทำงาน
4. ความไว้วางใจ	1. ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อถือศรัทธา ไว้วางใจในความคิดเห็น การกระทำที่ดีต่อกัน 2. การเปิดเผยต่อกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างความจริงใจ 3. ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา 4. สมาชิกในทีมมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้ทราบถึงรายละเอียด 5. การแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลด้วยความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่น เชื่อถือ ไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ
	6. สมาชิกในทีมตระหนักถึงความสำคัญของตนเองและตระหนักถึงความสำคัญของการไว้วางใจของทีมงานที่มอบหมายงานให้ตนเองปฏิบัติ 7. สมาชิกในทีมแสดงออกการปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจแก่ทีมงานในการทำงานให้เต็มที่เต็มศักยภาพ
5. การสร้างความร่วมมือ	1. สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 2. ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 3. ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน 4. สมาชิกในทีมมีความรับผิดชอบต่อกัน เต็มใจในการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน 5. สมาชิกในทีมมีความเห็นร่วมกัน มุ่งมั่นในทิศทางที่สอดคล้องกันเพื่อการตัดสินใจและการควบคุม กำกับ ดูแลการทำงานร่วมกัน

(ต่อ)

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	6. ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการช่วยให้การทำงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่เป็นผู้เพิกเฉยหรือถือว่ามิใช่หน้าที่โดยตรงของตนเอง 7. สมาชิกในทีมให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน ร่วมแรง ร่วมใจรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ 8. ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม 9. เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม 10. มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจของสมาชิกทีม

2.4 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จัดตั้งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อาศัยอำนาจในมาตรา 5 และ 37 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และมาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษา เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 2/2553 วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 จึงกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 18 สิงหาคม 2553 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 127 ตอนพิเศษ 98 ง ราชกิจจานุเบกษา 18 สิงหาคม 2553 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์, 2564, น. 1)

2.4.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมองค์กร

2.4.1.1 วิสัยทัศน์

"องค์กรคุณภาพ บนพื้นฐานความเป็นไทย"

2.4.1.2 พันธกิจ

1) จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2) ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

3) ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

4) สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

5) ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ

6) จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

7) ส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยี Digital Technology เพื่อพัฒนามุ่งสู่ Thailand 4.0

8) ให้บริการรวดเร็ว ทันใจ ฉับไว มีประสิทธิภาพ

2.4.1.3 ป้าประสงค์

1) ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง มีหลักคิดที่ถูกต้องและเป็นพลเมืองดีของชาติ มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น ซื่อสัตย์ สุจริต มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม

2) ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ ดนตรี กีฬา ภาษา และอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ

3) ผู้เรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรมมีความรู้ มีทักษะ มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นพลเมืองพลโลกที่ดี (Global Citizen) พร้อมก้าว สู่สากล นำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

4) ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ) กลุ่มผู้ด้อยโอกาสได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียม และมีคุณภาพ

5) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพ

6) สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

7) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์และสถานศึกษามีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และการรายงานผลอย่างเป็นระบบ ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

8) มีระบบบริการที่รวดเร็ว โปร่งใส ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ

2.4.1.4 ค่านิยมองค์กร

มุ่งผลสัมฤทธิ์ คิดคู่คุณธรรม นำทีมพัฒนา ก้าวหน้าทันสมัย ใส่ใจบริการ

2.4.2 การพัฒนาคุณภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

2.4.2.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้ครู ศึกษาวิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเอง เพื่อวางแผน การพัฒนาอย่างเป็นระบบและครบวงจร และจัดให้มีหลักสูตรและกรอบแนวทางในการพัฒนาครูที่เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในวิชาชีพ

2.4.2.2 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาวางแผนและเข้ารับการพัฒนาตามหลักสูตรที่กำหนดที่เชื่อมโยงความก้าวหน้าในวิชาชีพ

2.4.2.3 ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC)

2.4.2.4 ส่งเสริม และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ทักษะด้านการรู้Digital Literacy การสอน Digital Pedagogy ทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษทักษะสื่อสารภาษาที่ 3 สอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ของตน และส่งเสริม พัฒนา และยกระดับความรู้ภาษาอังกฤษของครูที่สอนภาษาอังกฤษ โดยใช้ระดับการพัฒนาทางด้านภาษา (CEFR) ตามเกณฑ์ที่กำหนด

2.4.2.5 ส่งเสริมและพัฒนาครูให้สามารถออกแบบการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการวัดประเมินผลที่เน้นทักษะการคิดขั้นสูง (Higher Order Thinking) ผ่านกิจกรรมการปฏิบัติจริง (Active Learning)

2.4.2.6 ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนที่มีความแตกต่าง และการสร้างเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ด้านทักษะการคิดขั้นสูง (Higher Order Thinking)

2.4.2.7 ส่งเสริมและพัฒนาครู ให้มีความรู้ความสามารถจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.2.8 ส่งเสริมและพัฒนาครูในการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคล และตามสภาพและประเภทของความพิการ

2.4.2.9 ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเองผ่านระบบ Onlineและแบบ Face-to-Face Training

2.4.2.10 ปรับปรุงระบบตรวจสอบติดตาม และประเมินประสิทธิภาพ และประเมินประสิทธิผลครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความมุ่งหมาย และหลักการจัดการศึกษาข้อกำหนดด้านคุณภาพ และแผนการศึกษาแห่งชาติ

2.4.2.11 นำเทคโนโลยี Digital Technology มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ตั้งแต่การจัดทำฐานข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษาจนถึงการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา โดย 1) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ทุกประเภทพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านระบบดิจิทัล 2) พัฒนาครูให้มีความชำนาญในการสอนภาษาอังกฤษ ภาษาคอมพิวเตอร์ (Coding)

2.4.2.12 เสริมสร้างสมรรถนะครูในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ 2) สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม 3) สมรรถนะด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน 4) สมรรถนะด้านการบริการเป็นเลิศ 5) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

2.4.3 ข้อมูลบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มีหน้าที่บริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 18 อำเภอ ประกอบด้วย 1) อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ 2) อำเภอดอนจาน 3) อำเภอกุฉินารายณ์ 4) อำเภอยางตลาด 5) อำเภอกมลาไสย 6) อำเภอฆ้องชัย 7) อำเภอสหัสขันธ์ 8) อำเภอสมเด็จ 9) อำเภอเขาวง 10) อำเภอนาคู 11) อำเภอห้วยเม็ก 12) อำเภอคำม่วง 13) อำเภอสามชัย 14) อำเภอท่าคันโท 15) อำเภอร่องคำ 16) อำเภอหนองกุงศรี 17) อำเภอนามน และ 18) อำเภอห้วยผึ้ง โดยมีข้อมูลบุคลากรในสถานศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 2.8 ข้อมูลบุคลากรในสถานศึกษา (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2564)

ประเภท	ตำแหน่ง	จำนวนบุคลากร		
		ชาย	หญิง	รวม
ผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้อำนวยการ	47	8	55
	รองผู้อำนวยการ	26	10	36
ข้าราชการครู	ครู	728	1,221	1,949
บุคลากรทางการศึกษา	บุคลากรทางการศึกษา 38ค(2)	1	1	2
ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้างประจำ	72	2	74
พนักงานราชการ	พนักงานราชการ	64	49	113
	ครูขั้นวิกฤติ (ขาดแคลน)	9	16	25
	ครูดูแลนักเรียนประจำพักนอน	1	1	2
	ครูพี่เลี้ยงเด็ก	4	13	17
	ครูวิทย์-คณิต	-	4	4
	โครงการพระราชดำริ	-	1	1
	Lab Boy	-	2	2
	ครูธุรการโรงเรียน	7	25	32
	นักการภารโรง	10	-	10
รวม		967	1,352	2,319

2.4.4 การบริหารจัดการการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ บริหารจัดการสถานศึกษาในสังกัดแบบกระจายอำนาจ โดยแบ่งเป็น 8 สหวิทยาเขต ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.9 จำนวนสถานศึกษาในแต่ละสหวิทยาเขต

ที่	สหวิทยาเขต	โรงเรียน	สถานที่ตั้งสหวิทยเขต
1	เมืองกาฬสินธุ์	โรงเรียนอนุกูลนารี โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ โรงเรียนหนองสอพิทยาคม โรงเรียนแก่งนาจารย์วิทยาคม โรงเรียนเหล่านาแกวิทยานุสรณ์ โรงเรียนเมืองเหนือวิทยาคม	โรงเรียนอนุกูลนารี
2	เมืองฟ้าแดด	โรงเรียนกมลาไสย โรงเรียนดอนจานวิทยาคม โรงเรียนร่องคำ โรงเรียนจำปาหลวงวิทยาคม โรงเรียนโคกศรีเมือง โรงเรียนธัญญาพัฒนวิทย์ โรงเรียนฟ้าแดดสูงยางวิทยาคาร โรงเรียนดอนไทรงามพิทยาคม	โรงเรียนร่องคำ
3	ท่าม่วงชัยขันธ์	โรงเรียนสหัสขันธ์ศึกษา โรงเรียนสามชัย โรงเรียนคำม่วง โรงเรียนท่าคันโทวิทยาคาร โรงเรียนดงกลางพัฒนศึกษา โรงเรียนนามะเขือพัฒนศึกษา โรงเรียนโนนศิลาวิทยาคม	โรงเรียนโนนศิลาพิทยาคม
4	ยางตลาดฆ้องชัย	โรงเรียนยางตลาดวิทยาคาร โรงเรียนโนนสูงวิทยาคม โรงเรียนฆ้องชัยวิทยาคม โรงเรียนเหล่ากลางวิทยาคม โรงเรียนเขาพระนอนวิทยาคม	โรงเรียนยางตลาดวิทยาคาร

(ต่อ)

ตารางที่ 2.9 (ต่อ)

ที่	สหวิทยาเขต	โรงเรียน	สถานที่ตั้งสหวิทยเขต
		โรงเรียนวังมนวิทยาคาร โรงเรียนไตรรัตน์วิทยาคม	
5	ห้วยเม็กหนองกุงศรี	โรงเรียนหนองกุงศรีวิทยาคาร โรงเรียนคำเจริญวิทยาคม โรงเรียนห้วยเม็กวิทยาคม โรงเรียนหัวหินวัฒนาลัย โรงเรียนหนองบัวไชยวารพิทยาสรรพ์ โรงเรียนวังลิ้นฟ้าวิทยาคม โรงเรียนมัธยมภูฮังพัฒนวิทย์	โรงเรียนหัวหิน วัฒนาลัย
6	วงนารยณ์	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย กาฬสินธุ์ โรงเรียนกุฉินารายณ์ โรงเรียนสามขาสว่างวิทย์ โรงเรียนนาไคร้พิทยาสรรพ์ โรงเรียนเขาวงพิทยาคาร โรงเรียนพุทโธภาวนาประชาสรรค์ โรงเรียนโนนคำวิทยา	โรงเรียนกาญจนาภิเษก วิทยาลัยกาฬสินธุ์
7	สมเด็จ	โรงเรียนสมเด็จพิทยาคม โรงเรียนมหาไชยพิทยาคม โรงเรียนแก้วเสด็จพิทยาคม โรงเรียนประชารัฐพัฒนศึกษา โรงเรียนบัวสามัคคีพิทยาสรรค์ โรงเรียนผาเสวยรังสรรค์	โรงเรียนประชารัฐพัฒนศึกษา
8	พลังผึ้ง	โรงเรียนบ้านนาคูพัฒนา “กรป.กลางอุปถัมภ์” โรงเรียนมอสวนขิงพิทยาสรรพ์ โรงเรียนห้วยผึ้งพิทยา โรงเรียนบ่อแก้วพระเทพวิศิษฏ์พัฒนา โรงเรียนนามนพิทยาคม โรงเรียนพระเทพวิศิษฏ์อุดมวิทย์	โรงเรียนบ้านนาคูพัฒนา “กรป.กลางอุปถัมภ์”

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

วิลาวัณย์ จันทร์ไข่ (2558, น. 130) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกมัธยมศึกษา เขต 41 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 โดยภาพรวมพบว่า ปัญหาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็น รายด้านพบว่าปัญหาการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ในระดับสูงสุด ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม รองลงมาได้แก่ การสื่อสาร ในการทำงานเป็นทีม และปัญหาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมน้อยที่สุดได้แก่ การเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม 2) แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ภาพรวมปัญหาในระดับปานกลาง ด้านการสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน แต่งตั้งคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรด้านการสร้างความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม มอบหมายงานตามกรอบโครงสร้างของงาน เน้นการทำงานเป็นทีมและ การมีส่วนร่วมด้านการสื่อสารในการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้ครูใช้วิธีการติดต่อสื่อสารผ่านสื่อหลากหลายประเภท ด้านการแก้ปัญหาของการทำงานเป็นทีม มีการประชุมเพื่อวิเคราะห์ปัญหา โดยบุคลากรมีส่วนร่วมปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมวิเคราะห์ปัญหาพร้อมเหตุผลเป็นประชาธิปไตยมีคุณธรรม ด้านการติดตามเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาการทำงานเป็นทีมตรวจสอบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ นำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป

สุวรรณา พงษ์ผ่องพูล (2558, น. 99) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านเป้าหมายของทีม ด้านการยอมรับนับถือ และ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านเป้าหมายของทีม ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการยอมรับนับถือ

ลำเทียน เผ้าอาจ (2559, น. 72) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสอำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยศึกษาในด้านการมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสารอย่างเปิดเผย การมีส่วนร่วม การมีเป้าหมายเดียวกัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการยอมรับนับถือ ผลการวิจัย พบว่า 1) ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วม การยอมรับนับถือและการสื่อสารอย่างเปิดเผย และ 2) ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามเพศ ตำแหน่งหน้าที่ และขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พรรณพิตรา เสริมศรี (2559, น. 1-2) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาข้าราชการสำนักกรรมาธิการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 31-40 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท มีระดับตำแหน่งปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน และมีอายุราชการ 5–10 ปี ลักษณะการทางานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพโดยภาพรวมมีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเปิดเผยและการเผชิญหน้า และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงานผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า ระดับการศึกษาและอายุราชการที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 รวมทั้งได้เสนอแนวทางการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ณัฏฐริดา บุ้งทอง (2560, น. ก) ได้ศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการให้พ้นจากงานและด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานครโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ด้านการมีส่วนร่วมและ

ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยสมรรถนะการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานครในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานครโดยตัวแปรด้านการมีเป้าหมายเดียวกันของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาได้ร้อยละ 18.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศรสวรรค์ สุขสนาน (2561, น. ก) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 ใน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ 2) การสื่อสารอย่างเปิดเผย 3) การมีส่วนร่วม 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ 5) การไว้เนื้อเชื่อใจ และ 6) การยอมรับซึ่งกันและกัน ผลการวิจัย พบว่า 1) การทำงานเป็นทีม ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16 ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูที่มีเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ขนาดของโรงเรียนต่างกันมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์และด้านการมีส่วนร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

อรพรรณ คิอินธิ (2562, น. 94-95) ศึกษาวิจัยการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู 2) ศึกษาความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของครู และ 3) พัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครู กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 327 คน ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของครู แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการทางานเป็นทีมของครู สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูมี 3 องค์ประกอบ 64 ตัวชี้วัด ผลการประเมินโดยรวมและรายด้าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครูโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน สภาพที่พึงประสงค์

ของการทำงานเป็นทีมของครูโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านหลักการในการทางานเป็นทีมของครู เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม และกระบวนการการทำงานเป็นทีมของครูตามลำดับ และ 3) แนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษา ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ผลการประเมินแนวทางพบว่า โดยรวมและรายด้านมีความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

2.8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Harwood (1992, อ้างถึงใน ลำเทียน เผ้าอาจ, 2559, น. 44) ได้ศึกษาเรื่องขบวนการเปลี่ยนแปลงโดยใช้วิธีการสร้างทีมงาน พบว่า การสื่อสารกับการสร้างทีมงานเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน ระดับการศึกษาและอารมณ์จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

Cohen et al. (1996, pp. 50-51) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงาน: กรณีศึกษาประสิทธิผลการทำงานเป็นทีม ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ประสิทธิผลของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงทั้งในคุณภาพชีวิตการทำงานของลูกจ้างนั้นแตกต่างกัน โดยมีปัจจัยการทำงานด้วยตัวเอง การเป็นผู้นำและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิทธิพลการทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับการออกแบบงานลักษณะกลุ่ม และการมีส่วนร่วมของพนักงาน

Georg (1996, pp. 61-62) ได้ทำการศึกษาวิจัยรูปแบบการจัดการเปลี่ยนแปลงแรงงานสัมพันธ์การทำงานเป็นทีม การปรับปรุงวิธีการทำงาน โครงสร้างองค์กร ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานเป็นทีมนั้น มีนัยสำคัญทางสถิติ และทำให้การการทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ

Trimble and Miller (1996, pp. 134-135) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของครู นักเรียน และผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ผลการศึกษา พบว่าการสร้างประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม การเพิ่มพูนและสนับสนุนประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมจะส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ และสนับสนุนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมการติดต่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างนักศึกษา อาจารย์ และผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม และผู้ที่มีประสิทธิภาพทั้ง 3 อย่างจะช่วยให้ความสำคัญกับกำหนดบทบาทของสมาชิกแต่ละคน รวมทั้งการแบ่งงานกันทำสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมด้วยเช่นกัน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพยังช่วยแก้ไขจุดบกพร่องของการบริหารงาน และทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างนักศึกษาและอาจารย์ดีขึ้น

Bakker, Demeroutiand and Euwema (2005, อ้างถึงใน ลำเทียน เผ้าอาจ, 2559, น. 45) ได้ทำการศึกษาครูจำนวน 1000 คน จากวิทยาลัยดัชช์ พบว่าทรัพยากรในงาน (Job Resource) สามารถป้องกันผลกระทบอันเกิดจากการเหนื่อยหน่ายในการทำงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่ม

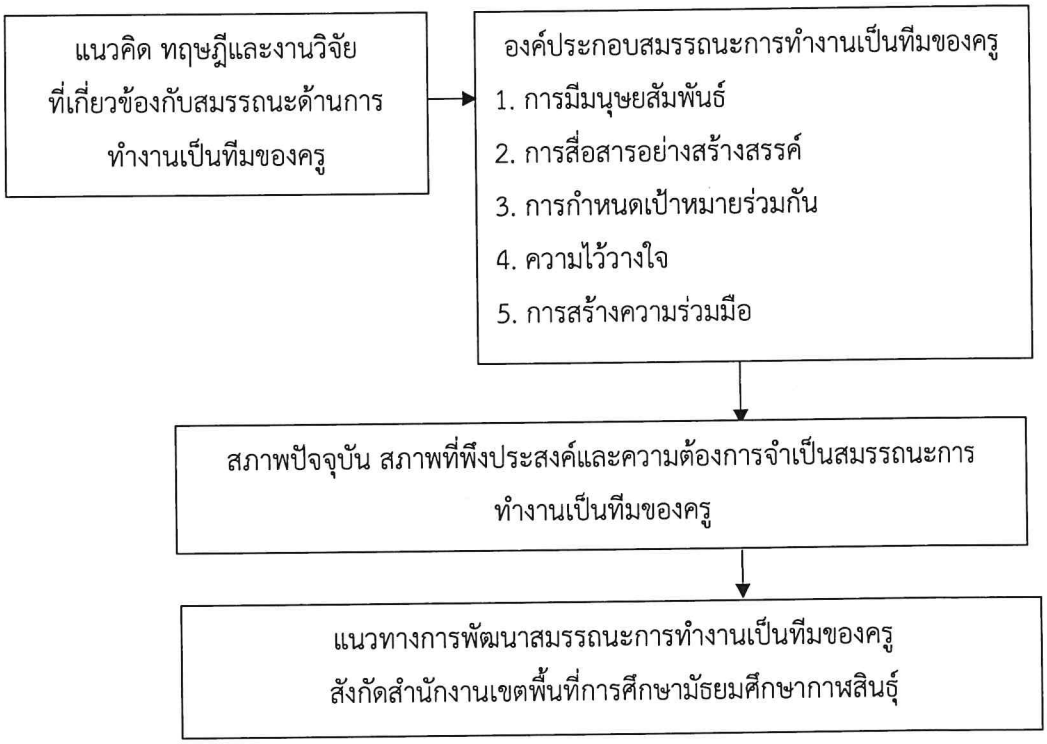
คุณครูที่เคยได้รับประสบการณ์จากทรัพยากรในงาน (Job Resource) เช่นเคยได้รับข้อมูลย้อนกลับในการทำงานการมีอิสระในการทำงาน เคยได้รับการสอนงานจากหัวหน้างาน การในรับการสนับสนุนทางสังคมเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ทั้งนี้ความเหนื่อยหน่ายในการทำงานนี้เป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับความรู้สึกผูกพันในงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การโดยรวม อาทิ สามารถตอบโจทย์ของการคัดสรรบุคลากรที่จะก้าวเข้ามาปฏิบัติงานตรงกับความต้องการขององค์กร การปรับขึ้นเงินค่าตอบแทนของบุคลากร การวางแผนพัฒนาองค์ความรู้ ในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร หรือแม้แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้ในส่วนของการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลในองค์กร จะช่วยให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น และเข้มแข็งเอาจริงเอาจังในงาน มีความกระตือรือร้นไม่ย่อท้อต่องานอย่างง่าย ๆ บุคลากรมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบอย่างสูงที่จะทำงานให้ถูกต้องสมบูรณ์ที่สุด มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีส่วนร่วมในความสำเร็จและมีความรู้สึกรู้ร้อนรู้หนาวไปด้วยเมื่อองค์การมีปัญหาในส่วนของสถานศึกษาก็เช่นเดียวกันที่มีการพัฒนาสมรรถนะของครูตามที่กำหนดไว้ แต่ที่สำคัญมากประการหนึ่ง คือ สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นสมรรถหลักในการทำงานของครู นั่นเพราะการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จ ความก้าวหน้า และการพัฒนาการทำงานได้อย่างดียิ่ง ในการทำงานเป็นทีมนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีหลักการต่าง ๆ ทั้งในส่วนของผู้นำทีม สมาชิกทีม กระบวนการในการทำงาน และการส่งเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมทุกคนควรจะได้เรียนรู้เพื่อเสริมสร้างให้ทีมงานมีความมั่นคงและพัฒนาให้ทีมงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้ในการทบทวนวรรณกรรมในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์องค์ประกอบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมสรุปได้ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ 3) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 4) ความไว้วางใจ และ 5) การสร้างความร่วมมือ ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะนำไปสู่กาพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ได้อย่างเหมาะสม

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัย แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ตามวิธีการดำเนินการวิจัย และกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครูโดยการสังเคราะห์ข้อมูลจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553), ประโยชน์ คล้ายลักษณ์ (2556), สุวรรณา พงษ์ผ่องพูล (2558), วิลาวัณย์ จันทร์ไข่ (2558), ศรสวรรค์ สุขสนาน (2561), รัตพีรพัฒน์ ทะมานนท์ (2562), นริศรา ภู่กลีบ (2563), ลำเทียน เผ้าอาจ (2559), สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560), กิตติทัช เขียวฉะอ้อน (2560), คณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล (2563), Woodcock (1989) และ Stott and Walker (1995) สรุปได้องค์ประกอบสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครูในการวิจัยครั้งนี้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ 3) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 4) ความไว้วางใจ และ 5) การสร้างความร่วมมือ แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 2.6 ดังนี้



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์โดยกำหนดการดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

1. คำถามการวิจัย

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เป็นอย่างไร

2. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากร จำนวน 2,040 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 91 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 55 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 36 คน และครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 1,949 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

3.2 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 322 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970) ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 91 คน โดยผู้วิจัยกำหนดเลือกจากผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมดที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 55 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 36 คน 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษา 231 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จากโรงเรียนในแต่ละสหวิทยาเขตตามการบริหารจัดการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์แบบกระจายอำนาจ รายละเอียดแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สถานศึกษา (สหวิทยาเขต)	ประชากร (คน)		รวม (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)		รวม (คน)
	ผู้บริหาร	ครู		ผู้บริหาร	ครู	
เมืองกาฬสินธุ์	18	466	484	18	54	72
เมืองฟ้าแดด	13	348	361	13	41	54
ท่าม่วงชัยขันธ์	11	244	255	11	27	38
ยางตลาดฆ้องชัย	9	178	187	9	31	40
ห้วยเม็กหนองกุงศรี	9	194	203	9	23	32
วงนารายณ์	13	239	252	13	24	37
สมเด็จ	9	143	152	9	17	26
พลังผึ้ง	9	137	146	9	14	23
รวม	91	1,949	2,040	91	231	322

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

5. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

5.1ศึกษาทฤษฎี แนวคิด จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู และแนวดำเนินการสร้างแบบสอบถามการวิจัย

5.2 ร่างแบบสอบถามเสนอต่อ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

5.3 สร้างแบบสอบถาม จากร่างแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบลิเคอร์ท โดยผู้วิจัยกำหนดการแปลความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. การหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

6.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถามในแบบถามโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence: IOC) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาคัดเลือกจากผู้บริหารการศึกษา จำนวน 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน ข้าราชการครู จำนวน 1 คน และอาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 1 คน ดังนี้

6.1.1 นายสุดใจ สุปัญบุตร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม) สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาและภาษา

6.1.2 ดร.เทอดเกียรติ ขันธ์พิมูล ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล

6.1.3 ดร.ตรี ภูวิโคตรธนกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนหัวหินวัฒนาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด) สาขาวิชากการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล

6.1.4 ดร.พิรดา มาลาม ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ วุฒิการศึกษาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาและภาษา

6.1.5 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรัญ ชุยกระเดื่อง อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผล คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติการวิจัย

6.2 วิเคราะห์ความสอดคล้อง โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence: IOC) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน เพื่อพิจารณาคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC=0.60 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยผู้วิจัยกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

การวิเคราะห์หาค่า IOC จากการกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ดังนี้

+ 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ

- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ

ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ครั้งนี้ มีค่ามีค่าเท่ากับ 0.60-1.00 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

6.3 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ซึ่งกำหนดทดลองใช้กับครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ Alpha Coefficient ตามวิธีของครอนบาค ซึ่งกำหนดเกณฑ์ว่าต้องมีค่าตั้งแต่ .70 ขึ้นไป (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์, 2545, น. 27) ซึ่งการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามครั้งนี้ มีค่าเท่ากับ 0.87 สามารถนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ได้

6.4 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผลปรากฏว่าแบบสอบถามที่ส่งทั้งหมด จำนวน 322 คน และได้รับจากแบบสอบถามกลับคืน รวมจำนวน 296 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91.93 ของแบบสอบถามทั้งหมด

7. สถานที่

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

8. ระยะเวลา

ระหว่างเดือนพฤศจิกายน ถึง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2564

9. วิธีดำเนินการวิจัย

9.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู เพื่อสังเคราะห์กำหนดกรอบเนื้อหา และกรอบแนวคิดการวิจัย

9.2 กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

9.3 สร้างเครื่องมือการวิจัย

9.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

9.4.1 ขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ขอความอนุเคราะห์สถานศึกษาเพื่อทดลองใช้ แบบสอบถาม และขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

9.4.2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ตามที่กำหนดไว้

9.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

9.5.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมด ไปตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของคำตอบ จากนั้นนำแบบสอบถามที่มีการตอบแบบสมบูรณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูล

9.5.2 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดกระทำกับข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง ระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่ง และวุฒิการศึกษาโดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: $S.D.$) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 82-83) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

9.5.3 นำข้อมูลจากการศึกษาความสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI Modified) ซึ่งเป็นดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ใช้หลักการประเมินความแตกต่าง และเป็นสูตรที่นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542, น. 242) ได้ปรับสูตรการคำนวณมาจาก PNI โดยการหาค่าผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวัง (I) กับค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (D) แล้วหารด้วยค่าเฉลี่ยความเป็นจริงในปัจจุบัน (D) เพื่อถ่วงน้ำหนักก่อนที่จะนำมาจัดลำดับ โดยใช้หลักการกำหนดความต้องการจำเป็นจากระดับสภาพปัจจุบัน แล้วจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามค่า PNI Modified โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$PNI_{Modified}=(I-D)/D \quad (3\text{-}1)$$

เมื่อ PNI Modified หมายถึง ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการ

I=Importance หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่คาดหวัง คือระดับความต้องการ

D=Degree of Success หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ตัวเลขดัชนีความต้องการสูง แสดงว่ามีความจำเป็นในการพัฒนามาก

9.5.4 นำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ตามค่า Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) จากมากไปหาน้อย เพื่อเรียงลำดับตัวชี้วัดที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด เพื่อนำไปศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ในการวิจัยระยะที่ 2

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

1. คำถามการวิจัย

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เป็นอย่างไร

2. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

3. ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยกำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยพิจารณาเลือกจาก 1) กลุ่มนักวิชาการที่มีผลงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะครู จำนวน 2 คน 2) กลุ่มผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จำนวน 1 คน และศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จำนวน 1 คน และ 3) กลุ่มผู้ปฏิบัติในสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน และครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

3.1 กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 2 คน ดังนี้

3.1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรัญ ซุยกระเดื่อง อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผล คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3.1.2 อาจารย์สุทัศน์ แก้วคำ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลันราชภัฏมหาสารคาม

3.2 กลุ่มผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ จำนวน 3 คน ดังนี้

3.2.1 นายภิญโญ หอมไกล รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม) สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2.2 นายสุดใจ สุปัญบุตร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม) สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2.3 นายไวยวิทย์ มูลทรัพย์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยขอนแก่น

3.3 กลุ่มผู้ปฏิบัติในสถานศึกษา จำนวน 4 คน ดังนี้

3.3.1 ดร.เทอดเกียรติ ขันธ์พิมูล ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3.3.2 ดร.ตรี ภูวิโคตรธนกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนหัวหินวัฒนาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด) สาขาวิชากการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

3.3.3 ดร.อานนท์ นนทวัน ผู้อำนวยการโรงเรียนสามชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ วุฒิการศึกษาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3.3.4 ดร.พิรดา มาลาม ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ วุฒิการศึกษาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ เป็นลักษณะแบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

5. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

5.1 ศึกษาทฤษฎี แนวคิด หลักการเกี่ยวกับการสร้างแบบสัมภาษณ์และการสัมภาษณ์เพื่อกำหนดขอบข่ายและสร้างแบบสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์การวิจัย

5.2 ร่างแบบสัมภาษณ์จากผลการศึกษาในระยะที่ 1

5.3 นำร่างแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้องของเนื้อหาและภาษา

5.4 จัดพิมพ์เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน

6. สถานที่

6.1 สถาบันอุดมศึกษาที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒินักวิชาการ ปฏิบัติหน้าที่

6.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ และสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิปฏิบัติหน้าที่

7. ระยะเวลา

ระหว่างเดือนมกราคม ถึง เดือนมีนาคม พ.ศ. 2565

8. วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

8.1ขอหนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน จากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

8.2ประสานผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน เพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์

8.3สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยดำเนินการดังนี้

8.3.1 กำหนดข้อมูลที่จะวิเคราะห์ออกเป็นประเด็น

8.3.2 สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละประเด็น เพื่อสรุปประเด็นหรือความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้ทรงคุณวุฒิ

8.3.3 ตรวจสอบเนื้อหาจากการสรุปว่าตรงประเด็นที่ศึกษาหรือไม่

8.3.4 สรุปผลการศึกษาแนวทางโดยแยกเป็นประเด็น เป็นความเรียง

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการดำเนินการวิจัย แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับของวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\overline{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
$S.D.$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน	ค่าความต้องการจำเป็น (Needs Assessment)

4.2 ผลการดำเนินการวิจัย

4.2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

การวิเคราะห์การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 322 คน และได้รับจากแบบสอบถามกลับคืน รวมจำนวน 296 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91.93 ของแบบสอบถามทั้งหมด โดยมีรายละเอียดการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามแสดงในตาราง 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป		สถานภาพ		รวม	ร้อยละ
		ผู้บริหาร (คน)	ครู (คน)		
เพศ	1) ชาย	32	86	118	39.86
	2) หญิง	47	131	178	60.14
รวม		79	217	296	100
ประสบการณ์ในการทำงาน	1) ต่ำกว่า 10 ปี	13	57	70	23.65
	2) ตั้งแต่ 11 - 20 ปี	38	81	119	40.20
	3) มากกว่า 20 ปี	28	79	107	36.15
รวม		79	217	296	100
ระดับการศึกษา	1) ปริญญาตรี	-	58	58	19.60
	3) ปริญญาโท	63	148	211	71.28
	4) ปริญญาเอก	16	11	27	9.12
รวม		79	217	296	100

จากตารางที่ 4.1 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 60.14 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 11-20 ปี จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 40.20 รองลงมา คือ มากกว่า 20 ปี และต่ำกว่า 10 ปี ตามลำดับ และส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 71.28 รองลงมา คือ ปริญญาตรีและปริญญาเอกตามลำดับ

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ สรุปดังตารางที่ 4.2-4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้าน

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ
	$\overline{X}$	$S.D.$	$\overline{X}$	$S.D.$		
การมีมนุษยสัมพันธ์	4.05	.49	4.86	.35	0.17	1
การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์	4.19	.51	4.88	.34	0.14	2
การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	4.51	.48	4.89	.23	0.07	4
ความไว้วางใจ	4.19	.49	4.80	.11	0.13	3
การสร้างความร่วมมือ	4.57	.35	4.81	.42	0.05	5
เฉลี่ยโดยรวม	4.30	.46	4.85	.29	0.11	-

จากตารางที่ 4.2 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้าน พบว่า

1. สภาพปัจจุบันโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.30; $S.D.$ = .46) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดถึงสูงสุดอยู่ระหว่าง 4.19–4.57 เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ การสร้างความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.57; $S.D.$ =.35) รองลงมา ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.51; $S.D.$ =.48) การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.49; $S.D.$ =.51) ความไว้วางใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.49; $S.D.$ =.19) และการมีมนุษยสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.05; $S.D.$ = .49) ตามลำดับ

2. สภาพที่พึงประสงค์โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.85; $S.D.$ =.29) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดถึงสูงสุดอยู่ระหว่าง 4.74 4.89 เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.89; $S.D.$ =.23) รองลงมา ได้แก่ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.88; $S.D.$ =.34) การมีมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.86; $S.D.$ =.35) การสร้างความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.81; $S.D.$ =.42) และ ความไว้วางใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.80; $S.D.$ =.11) ตามลำดับ

3. ความต้องการจำเป็นโดยรวมมีค่า PNI $_{Modified}$=.11 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ (PNI $_{Modified}$=.17) รองลงมา ได้แก่ ด้านการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ (PNI $_{Modified}$=.14) ด้านความไว้วางใจ (PNI $_{Modified}$=.13) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (PNI $_{Modified}$=.07) และ ด้านการสร้างความร่วมมือ (PNI $_{Modified}$=.05) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ

การมีมนุษยสัมพันธ์	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ
	$\overline{X}$	$S.D.$	$\overline{X}$	$S.D.$		
1) แสดงพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.45	.03	4.75	.32	0.27	3
2) สร้างความรู้จัก คุ้นเคย ความสนิทสนม ความเชื่อใจ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน	4.10	.63	4.72	.29	0.13	11
3) รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม	3.65	.77	4.97	.33	0.27	2
4) แสดงความเห็นอกเห็นใจและมีความกระตือรือร้นช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.21	.32	4.87	.15	0.14	9
5) มีความห่วงใยเอื้ออาทรกัน	4.49	.47	4.79	.22	0.07	14
6) มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	4.32	.64	4.94	.41	0.13	10
7) สนับสนุนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	4.53	.17	4.95	.62	0.08	13
8) ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ	4.38	.84	4.87	.42	0.10	12
9) ไม่แสดงความเห็นแก่ตัว เลือกเฉพาะงานเบางานง่าย แล้วผลักงานยุ่งยากซับซ้อนให้ผู้อื่น	4.21	.37	4.91	.17	0.14	8
10) การให้อภัย การให้โอกาส การรับฟังซึ่งกันและกัน และการเปิดใจกว้างยอมรับกันและกัน	4.02	.65	4.92	.07	0.18	6

(ต่อ)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การมีมนุษยสัมพันธ์	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\overline{X}$	$S.D.$	$\overline{X}$	$S.D.$		
11) ยอมรับความแตกต่าง เปิดใจรับความคิด เห็นใหม่ ๆ	3.77	.33	4.74	.58	0.20	4
12) ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และพิจารณาร่วมกันหาแนวทางที่ดีที่สุดกับสถานการณ์นั้น	3.89	.76	4.79	.65	0.19	5
13) เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน	3.55	.27	4.96	.55	0.28	1
14) ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญ กำลังใจในทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล	4.09	.54	4.87	.17	0.16	7
เฉลี่ยโดยรวม	4.05	.49	4.86	.35	0.17	-

**ในการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นกรณีมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงสุดลงมาต่ำสุดตามลำดับ

จากตารางที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์โดยรวมและรายข้อ พบว่า

1. สภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.05; $S.D.$ =.49) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.97; $S.D.$ =.33) รองลงมา คือ มีความห่วงใยเอื้ออาทรกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.49; $S.D.$ =.47) และ ครูยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.38; $S.D.$ =.84) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ แสดงพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.45; $S.D.$ =.03)

2. สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.86; $S.D.$ =.35) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูจัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้และจัดระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.96; $S.D.$ =.33) รองลงมา คือ เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.96.;

$S.D.$ =.55) และสนับสนุนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.95.; $S.D.$ =.62) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สร้างความรู้จัก คุ้นเคยความสนิทสนม ความเชื่อใจ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.72; $S.D.$ =.29)

3. ความต้องการจำเป็นโดยรวมมีค่า PNI $_{Modified}$=.17 เมื่อพิจารณารายข้อที่มี PNI $_{Modified}$ ค่าสูงสุด 3 ลำดับได้แก่ เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน (PNI $_{Modified}$=.28) รองลงมา ได้แก่ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม (PNI $_{Modified}$=.27) และ แสดงพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม (PNI $_{Modified}$=.27) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่า PNI $_{Modified}$ ต่ำสุด คือ มีความห่างใยเอื้ออาทรกัน (PNI $_{Modified}$=.07)

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI $_{Modified}$	ลำดับ
	$\overline{X}$	$S.D.$	$\overline{X}$	$S.D.$		
1) มีทักษะการถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญจากผู้ส่งไปยังผู้รับได้อย่างถูกต้องชัดเจนและให้มีความเข้าใจตรงกัน	3.75	.29	4.76	.02	0.21	2
2) สามารถพูดจาสื่อสารระหว่างกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.52	.36	4.85	.38	0.07	6
3) มีการติดต่อกันกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผยตรงไปตรงมามีความชัดเจน	4.25	.70	4.97	.15	0.15	3
4) สนใจข่าวสารที่รับฟังโดยปราศจากความแคลงใจสนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผยสมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา	3.81	.98	4.83	.33	0.21	1
5) รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่	4.32	.09	4.98	.27	0.13	4
6) สามารถสรุปความคิดเห็นต่าง ๆ และนำเสนอเพื่อให้ทีมได้ข้อมูลนำไปคิดและตัดสินใจ	4.47	.65	4.87	.88	0.08	5
เฉลี่ยโดยรวม	4.19	.51	4.88	.34	0.14	-

**ในการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นกรณีมีค่า PNI $_{Modified}$ เท่ากัน ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงลงมาต่ำสุดตามลำดับ

จากตารางที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ พบว่า

1. สภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.19; $S.D.$ =.51) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สามารถพูดจาสื่อสารระหว่างกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.52; $S.D.$ =.36) รองลงมา คือ สามารถสรุปความคิดเห็นต่าง ๆ และนำเสนอเพื่อให้ทีมได้ข้อมูลนำไปคิดและตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.47; $S.D.$ =.65) และรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.32; $S.D.$ =.09) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะการถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญจากผู้ส่งไปยังผู้รับได้อย่างถูกต้องชัดเจนและให้มีความเข้าใจตรงกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.75; $S.D.$ =.29)

2. สภาพที่พึงประสงค์พบว่าโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.88; $S.D.$ =.34) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.98; $S.D.$ =.27) รองลงมา คือ มีการติดต่อกันกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผย ตรงไปตรงมามีความชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.97; $S.D.$ =.15) และสามารถสรุปความคิดเห็นต่าง ๆ และนำเสนอเพื่อให้ทีมได้ข้อมูลนำไปคิดและตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.87; $S.D.$ =.88) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีทักษะการถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญจากผู้ส่งไปยังผู้รับได้อย่างถูกต้องชัดเจนและให้มีความเข้าใจตรงกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.76; $S.D.$ =.02)

3. ความต้องการจำเป็นโดยรวมมีค่า $PNI_{Modified}$=.14 เมื่อพิจารณารายข้อที่มี $PNI_{Modified}$ ค่าสูงสุด 3 ลำดับได้แก่ สนใจข่าวสารที่รับฟังโดยปราศจากความแคลงใจสนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย สมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา ($PNI_{Modified}$=.21) รองลงมา ได้แก่ มีทักษะการถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญจากผู้ส่งไปยังผู้รับได้อย่างถูกต้องชัดเจนและให้มีความเข้าใจตรงกัน ($PNI_{Modified}$=.21) และมีการติดต่อกันกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผย ตรงไปตรงมามีความชัดเจน ($PNI_{Modified}$=.15) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่า $PNI_{Modified}$ ต่ำสุด คือ สามารถพูดจาสื่อสารระหว่างกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($PNI_{Modified}$=.07)

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน โดยรวมและรายข้อ

การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ
	$\overline{X}$	$S.D.$	$\overline{X}$	$S.D.$		
1) บุคลากรในสถานศึกษามีจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายของความสำเร็จของการทำงานที่จุดเดียวกัน	4.73	.33	4.86	.18	0.03	4
2) ทุกคนในทีมรู้และเข้าใจวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย และทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน	4.67	.65	4.77	.35	0.02	5
3) ภารกิจและหน้าที่ของสมาชิกในทีมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของทีมหรือขององค์กร	4.48	.21	4.91	.02	0.09	3
4) สมาชิกทุกคนกำหนดทิศทาง เป้าหมายการทำงานเป็นทีมร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด	4.52	.18	4.98	.14	0.09	2
5) สมาชิกทีมได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็นหาแนวทางการปฏิบัติ หาวิธีการทำงาน	4.12	.80	4.96	.27	0.17	1
เฉลี่ยโดยรวม	4.51	.48	4.89	.23	0.08	-

**ในการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นกรณีมีค่า PNI $_{Modified}$ เท่ากัน ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงลงมาต่ำสุดตามลำดับ

จากตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน โดยรวมและรายข้อ พบว่า

1. สภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.51; $S.D.$ =.48) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในสถานศึกษามีจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายของความสำเร็จของการทำงานที่จุดเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.73; $S.D.$ =.33) รองลงมา คือ ทุกคนในทีมรู้และเข้าใจวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย และทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.67; $S.D.$ =.65) และ สมาชิกทุกคนกำหนดทิศทาง เป้าหมายการทำงานเป็นทีม

ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.52; $S.D.$ =.18) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สมาชิกทีมได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็นหาแนวทางการปฏิบัติ หาวิธีการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.12; $S.D.$ =.80)

2. สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.89; $S.D.$ =.23) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สมาชิกทุกคนกำหนดทิศทางเป้าหมายการทำงานเป็นทีมร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.98; $S.D.$ =.14) รองลงมา คือ สมาชิกทีมได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็น หาแนวทางการปฏิบัติ หาวิธีการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.96; $S.D.$ =.27) และภารกิจและหน้าที่ของสมาชิกในทีมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของทีมหรือขององค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.91; $S.D.$ = .02) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทุกคนในทีมรู้และเข้าใจวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายและทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.77; $S.D.$ =.35)

3. ความต้องการจำเป็นโดยรวมมีค่า PNI $_{Modified}$=.08 เมื่อพิจารณารายข้อที่มี PNI $_{Modified}$ ค่าสูงสุด 3 ลำดับ ได้แก่ สมาชิกทีมได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็น หาแนวทางการปฏิบัติ หาวิธีการทำงาน (PNI $_{Modified}$=.17) รองลงมา สมาชิกทุกคนกำหนดทิศทาง เป้าหมายการทำงานเป็นทีมร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด (PNI $_{Modified}$=.09) และภารกิจและหน้าที่ของสมาชิกในทีมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของทีมหรือขององค์กร PNI $_{Modified}$=.09) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่า PNI $_{Modified}$ ต่ำสุด คือ ทุกคนในทีมรู้และเข้าใจวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย และทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน (PNI $_{Modified}$=.02)

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านความไว้วางใจโดยรวมและรายข้อ

ความไว้วางใจ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI $_{Modified}$	ลำดับ
	$\overline{X}$	$S.D.$	$\overline{X}$	$S.D.$		
1) ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจในความคิดเห็น การกระทำที่ดีต่อกัน	3.54	.32	4.76	.65	0.26	1
2) การเปิดเผยต่อกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างความจริงใจ	4.16	.97	4.87	.33	0.15	3

(ต่อ)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ความไว้วางใจ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\overline{X}$	$S.D.$	$\overline{X}$	$S.D.$		
3) ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา	4.56	.12	4.95	.18	0.08	5
4) สมาชิกในทีมมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้ทราบถึงรายละเอียด	3.56	.81	4.71	.49	0.24	2
5) การแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลด้วยความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่น เชื่อถือ ไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ	4.62	.36	4.68	.41	0.01	7
6) สมาชิกในทีมตระหนักถึงความสำคัญของตนเองและตระหนักถึงความสำคัญของการไว้วางใจของทีมงานที่มอบหมายงานให้ตนเองปฏิบัติ	4.43	.54	4.91	.11	0.10	4
7) สมาชิกในทีมแสดงออกการปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจแก่ทีมงานในการทำงานให้เต็มที่เต็มศักยภาพ	4.47	.29	4.69	.71	0.05	6
เฉลี่ยโดยรวม	4.19	.49	4.80	.11	0.13	-

**ในการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นกรณีมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงลงมาต่ำสุดตามลำดับ

จากตารางที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านความไว้วางใจโดยรวมและรายข้อ พบว่า

1. สภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.19; $S.D.$ =.49) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลด้วยความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่น เชื่อถือ ไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.62; $S.D.$ =.36) รองลงมา คือ ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน

ระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.56; $S.D.$ =.12) และ สมาชิกในทีมแสดงออกการปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจแก่ทีมงานในการทำงานให้เต็มที่เต็มศักยภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.47; $S.D.$ =.29) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อถือศรัทธา ไว้วางใจในความคิดเห็นการกระทำที่ดีต่อกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.54; $S.D.$ =.32)

2. สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.80; $S.D.$ =.11) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.95; $S.D.$ =.18) รองลงมา คือ สมาชิกในทีมตระหนักถึงความสำคัญของตนเองและตระหนักถึงความสำคัญของการไว้ วางใจของทีมงานที่มอบหมายงานให้ตนเองปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.91; $S.D.$ =.11) และ การเปิดเผยต่อกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างความจริงใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.87; $S.D.$ =.33) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลด้วยความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบความเชื่อมั่น เชื่อถือ ไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.68; $S.D.$ =.41)

3. ความต้องการจำเป็นโดยรวมมีค่า $PNI_{Modified}$=.13 เมื่อพิจารณารายข้อที่มี $PNI_{Modified}$ ค่าสูงสุด 3 ลำดับ ได้แก่ ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อถือศรัทธา ไว้วางใจในความคิดเห็นการกระทำที่ดีต่อกัน ($PNI_{Modified}$=.26) รองลงมา ได้แก่ สมาชิกในทีมมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้ทราบถึงรายละเอียด ($PNI_{Modified}$=.24) และการเปิดเผยต่อกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างความจริงใจ ($PNI_{Modified}$=.15) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่า $PNI_{Modified}$ ต่ำสุด คือ การแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลด้วยความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่นเชื่อถือ ไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ ($PNI_{Modified}$=.01)

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการสร้างความร่วมมือ โดยรวมและรายข้อ

การสร้างความร่วมมือ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\overline{X}$	$S.D.$	$\overline{X}$	$S.D.$		
1) สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.65	.17	4.76	.32	0.02	9

(ต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การสร้างความร่วมมือ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ
	$\overline{X}$	$S.D.$	$\overline{X}$	$S.D.$		
2) ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.53	.56	4.82	.54	0.06	4
3) ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน	4.58	.33	4.87	.32	0.06	3
4) สมาชิกในทีมมีความรับผิดชอบต่อกัน เต็มใจในการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน	4.69	.38	4.78	.14	0.02	8
5) สมาชิกในทีมมีความเห็นร่วมกัน มุ่งมั่นในทิศทางที่สอดคล้องกันเพื่อการตัดสินใจและการควบคุมกำกับ ดูแลการทำงานร่วมกัน	4.45	.29	4.75	.62	0.06	5
6) ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการช่วยให้การทำงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่เป็นผู้เพิกเฉยหรือถือว่ามิใช่หน้าที่โดยตรงของตนเอง	4.67	.33	4.71	.36	0.01	10
7) สมาชิกในทีมให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน ร่วมแรง ร่วมใจรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	4.68	.56	4.92	.08	0.05	6
8) ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม	4.51	.74	4.91	.39	0.08	2
9) เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม	4.56	.19	4.76	.88	0.04	7
10) มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจของสมาชิกทีม	4.37	.56	4.82	.54	0.09	1
เฉลี่ยโดยรวม	4.57	.35	4.81	.42	0.05	-

**ในการพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นกรณีมีค่า PNI $_{Modified}$ เท่ากัน ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ที่สูงลงมาต่ำสุดตามลำดับ

จากตารางที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ด้านการสร้างความร่วมมือ โดยรวมและรายข้อ พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นโดยรวมมีค่า PNI $_{Modified}$=.05 เมื่อพิจารณารายข้อที่มี PNI $_{Modified}$ ค่าสูงสุด 3 ลำดับ ได้แก่ มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจของสมาชิกทีม (PNI $_{Modified}$=.09) รองลงมา ได้แก่ ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม (PNI $_{Modified}$=.08) และช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน PNI $_{Modified}$=.03) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่า PNI $_{Modified}$ ต่ำสุด คือ ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการช่วยให้การทำงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่เป็นผู้เพิกเฉยหรือถือว่ามิใช่หน้าที่โดยตรงของตนเอง (PNI $_{Modified}$=-.01)

4.2.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

การวิจัยแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดแนวทาง หมายถึง กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูโดยใช้คู่มือการพัฒนา ดังนั้นในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์รายละเอียดองค์ประกอบของคู่มือสรุปได้ องค์ประกอบของคู่มือ ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการพัฒนา 4) เนื้อหา และ 5) การวัดและประเมินผล จากนั้นได้ร่างคู่มือการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เพื่อนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ได้ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม ปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ได้คู่มือที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยมีรายละเอียดสรุปผลการศึกษาดังนี้

4.2.2.1 ผลการร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยผู้วิจัยนำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ในระยะที่ 1 โดยเลือกข้อที่มีค่า PNI สูงสุด 3 อันดับ ของแต่ละด้าน มากำหนดในร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ในเบื้องต้น โดยเรียงลำดับด้านที่มีค่า PNI สูงสุด ถึงต่ำสุด มีรายละเอียดดังนี้

1) การมีมนุษยสัมพันธ์ ข้อที่มีค่า PNI สูงสุด 3 ลำดับ ได้แก่1) เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน 2) รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม 3) แสดงพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

2) การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ข้อที่มีค่า PNI สูงสุด 3 ลำดับ ได้แก่ 1) สนใจข่าวสารที่รับฟังโดยปราศจากความแคลงใจสนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผยสมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา 2) มีทักษะการถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญจากผู้ส่งไปยังผู้รับได้อย่างถูกต้องชัดเจนและให้มีความเข้าใจตรงกัน 3) มีการติดต่อกันกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผย ตรงไปตรงมามีความชัดเจน

3) ความไว้วางใจ ข้อที่มีค่า PNI สูงสุด 3 ลำดับ ได้แก่ 1) ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อถือศรัทธา ไว้วางใจในความคิดเห็น การกระทำที่ดีต่อกัน 2) สมาชิกในทีมมีเสรีภาพในการแสดงความคิด เห็นอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้ทราบถึงรายละเอียด 3) การเปิดเผยต่อกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างความจริงใจ

4) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน โดยรวม ข้อที่มีค่า PNI สูงสุด 3 ลำดับ ได้แก่ 1) สมาชิกทีมได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็น หาแนวทางการปฏิบัติ หาวิธีการทำงาน 2) สมาชิกทุกคนกำหนดทิศทาง เป้าหมายการทำงานเป็นทีมร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด 3) ภารกิจและหน้าที่ของสมาชิกในทีมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของทีมหรือขององค์กร

5) การสร้างความร่วมมือ ข้อที่มีค่า PNI สูงสุด 3 ลำดับ ได้แก่ 1) การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจของสมาชิกทีม 2) ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม 3) ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน (PNI=.03) ตามลำดับ

(ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

1. หลักการและเหตุผล

การทำงานเป็นทีม (Team Work) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่หลายองค์การพยายามปลูกสร้างขึ้นโดยการลงทุนฝึกอบรมและจัดกิจกรรม และพยายามทุ่มเททั้ง ในด้านงบประมาณเวลาแล กำลังคน การทำงานเป็นทีมเป็นเทคนิคที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์การ โดยองค์การจะต้องทำให้เกิดความร่วมมือพึ่งพาซึ่งกันและกันของบุคลากรที่มาทำงานร่วมกัน ด้วยเหตุว่าความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคลมีขีดจำกัดประกอบด้วย ศักยภาพและสมรรถนะการทำงานที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้เองการทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญสำหรับทุกองค์การและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมจึงมีบทบาทสำคัญ ทีจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรเป็นอย่างดี และหากองค์การใดที่บุคลากรร่วมกันทำงานและใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่เกื้อหนุนกันอย่างเต็มกำลัง เต็มศักยภาพ ประสานสอดคล้องกัน องค์การนั้นย่อมพร้อมและมั่นใจที่จะเผชิญกับการท้าทายของโลกและความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ในส่วนของหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาที่มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม หลักสูตรการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 รวมทั้งจุดเน้น แนวนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ต้องดูแลนักเรียนในความรับผิดชอบ การประสานงานกับผู้ปกครองชุมชนและท้องถิ่น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าภารกิจของสถานศึกษาและครูจึงมีมาก ทั้งนี้บุคคลที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนหรือการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาได้นั้นก็คือ “ครู” แต่อย่างไรก็ตามครูคนเดียวก็ไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทั้งหมดได้ จึงต้องมีการประสานงานและทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม กล่าวคือต้องทำงานเป็นทีมจึงจะประสบความสำเร็จ หรือเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

3. กระบวนการพัฒนา

3.1 กำหนดผู้รับการพัฒนา คือ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

3.2 กำหนดระยะเวลาการพัฒนา จำนวน 140 ชั่วโมง โดยการจัดกิจกรรมตามโมเดล 70:20:10 (Learning and Development model) ดังนี้

70% การปฏิบัติงาน (Experience) เวลา 14 ชั่วโมง โดยเรียนรู้งานจากการปฏิบัติจริง (on-the-job training)

20% การเรียนรู้กับผู้อื่น (Interection) เวลา 28 ชั่วโมง โดยการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentor) ผ่านโค้ช (Coach)

10% การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (education) เวลา 98 ชั่วโมง โดยการฟังเสวนา บรรยาย และการเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ

4. เนื้อหา

กำหนดเนื้อหาโดยแบ่งออกเป็น 5 หน่วย โดยแต่ละหน่วยประกอบด้วยเนื้อหาย่อย 3 หน่วยย่อย ดังนี้

หน่วยที่ 1 การมีมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วยหน่วยย่อย ดังนี้

1. เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน

2. รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม

3. การแสดงพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

หน่วยที่ 2 การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วยหน่วยย่อย ดังนี้

1. สนใจข่าวสารที่รับฟังโดยปราศจากความแคลงใจสนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผยสมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา

2. ทักษะการถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญจากผู้ส่งไปยังผู้รับได้อย่างถูกต้องชัดเจนและให้มีความเข้าใจตรงกัน

3. การติดต่อกันกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผย ตรงไปตรงมามีความชัดเจน

หน่วยที่ 3 ความไว้วางใจ ประกอบด้วยหน่วยย่อย ดังนี้

1. ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อถือศรัทธา ไว้วางใจในความคิดเห็นการกระทำที่ดีต่อกัน

2. สมาชิกในทีมมีเสรีภาพในการแสดงความคิด เห็นอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้ทราบถึงรายละเอียด

3. การเปิดเผยต่อกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างจริงใจ

หน่วยที่ 4 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วยหน่วยย่อย ดังนี้

1. สมาชิกทีมได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็น หาแนวทางการปฏิบัติ หาวิธีการทำงาน

2. สมาชิกทุกคนกำหนดทิศทาง เป้าหมายการทำงานเป็นทีมร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด

3. ภารกิจและหน้าที่ของสมาชิกในทีมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของทีมหรือขององค์กร

หน่วยที่ 5 การสร้างความร่วมมือ ประกอบด้วยหน่วยย่อย ดังนี้

1. การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจของสมาชิกทีม
2. ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม
3. ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การวัดและประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 ระยะ

5.1.1 การวัดและประเมินผลก่อนอบรม

5.1.2 การวัดและประเมินผลระหว่างอบรม

5.1.3 การวัดและประเมินผลหลังอบรม

5.2 เครื่องมือ

5.2.1 ก่อนอบรม: แบบทดสอบความรู้ตามเนื้อหาการพัฒนา

5.2.2 ระหว่างอบรม: ใบงาน/ใบกิจกรรม/การซักถามและการให้ข้อคิดเห็น

5.2.3 หลังอบรม: แบบทดสอบความรู้ตามเนื้อหาการพัฒนา/แบบวัดความพึงพอใจ

จากนั้นผู้วิจัยได้นำร่างคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบพร้อมทั้งข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม ปรับปรุงแก้ไข โดยได้ดำเนินการในช่วงระหว่างวันที่ 5-20 มกราคม พ.ศ. 2565 มีรายละเอียดผลการสัมภาษณ์ผีทรงคุณวุฒิ ดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 “ประเด็นหลักที่อยากให้แก้ไขคือ หัวข้อหรือเนื้อหาของหน่วยย่อยให้ปรับเป็นคำสำคัญของประเด็นที่ต้องพัฒนาเลย ข้อสังเกตที่พบนั้น ผู้วิจัยนำเอาประเด็นข้อคำถามมาทั้งหมด จะทำให้ไม่สอดคล้องกับแนวการสร้างคู่มือ เช่น การแสดงพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ควรกำหนดเป็นหน่วยย่อยว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรในการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ส่วนอื่นๆให้ผู้วิจัยไปศึกษาความเหมาะสมของเวลาในกระบวนการพัฒนาซึ่งได้แดสงความคิดเห็นในแบบสัมภาษณ์ไว้ด้วยแล้ว”

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2565

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 “เห็นด้วยกับการกำหนดแนวทางการพัฒนาโดยมีคู่มือเป็นเครื่องมือ หากแต่โรงเรียนที่จะนำไปใช้ก็ต้องนำไปกำหนดเป็นแผนพัฒนาครูของสถานศึกษา ในส่วนของคู่มือนี้สเนอแนะว่าให้ปรับชื่อหน่วยย่อยเป็น หน่วยพัฒนา หรือเนื้อหา หรืออาจใช้คำว่า โมดูล จะดีและน่าสนใจมากขึ้น และแต่ละหน่วยควรกำหนดชื่อหน่วยให้สั้น กระชับ ชัดเจน ตรงประเด็นและต้องครอบคลุมประเด็นที่ต้องพัฒนาด้วย อย่างอื่นเห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว...”

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2565

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 “ควรกำหนดเป็นโมดูลการพัฒนา เหมือนที่เขาพัฒนาผู้ครูก่อนแต่งตั้งให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะ แนะนำให้ผู้วิจัยไปศึกษาคู่มือพัฒนาตามเสนอแนะ ทั้งนี้จะนำแนวทางไหนไปพัฒนาดีหมดทั้งนั้น แต่ให้มันเป็นระบบมีที่ไปที่มา ความสำคัญความจำเป็นที่ต้องพัฒนา คืออะไร.. มีระยะเวลา มีขั้นตอน อยากเสนอแนะขั้นตอน 70 20 10 ไปศึกษาดูรายละเอียดดู ซึ่งหากพัฒนาแบบนี้เชื่อว่าจะได้ผลดีมาก อีทั้งควรปรับหน่วยเนื้อหาให้สั้น เข้าใจง่าย ที่เห็นอยู่คล้าย ๆ กับเป็นตัวชี้วัดแนวปฏิบัติ ซึ่งควรนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ดีกว่า ”

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 มกราคม 2565

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 “...แนวทางที่จะพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์นี้เสนอแนะให้จัดทำเป็นโครงการพัฒนา หรือนำไปเป็นกิจกรรมหนึ่งในกลยุทธ์หรือแผนการพัฒนาครูของสถานศึกษา โดยใช้คู่มือเป็นแนวทางในการพัฒนาครู ในส่วนของรายขละเอียดของคู่มือนั้นเสนอแนะให้ปรับชื่อหน่วยย่อยให้มุ่งเป็นหัวข้อหลักที่จะพัฒนา เช่น หน่วยที่ 1.1 ควรเป็น “การเสริมสร้างความสามัคคีของการทำงานเป็นทีม และหน่วยที่ 1.2 ควรเป็น การสร้างและรักษามิตรภาพในการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ส่วนอื่นๆเหมาะสมดีแล้ว”

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2565

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 “คำว่าหน่วย ควรปรับเป็นหน่วยการเรียนรู้ หรืออาจใช้คำว่า Module อีส่วนที่อยากให้แก้ไขคือ ชื่อของแต่ละหน่วยควรกระชัด และชัดเจนมากกว่านี้”

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2565

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6 “คู่มือ รายะเอียดองค์ประกอบต่างเหมาะสมดีแล้ว ยกเว้นชื่อของหน่วย ไม่ควรมีข้อความยาวมากขนาดนี้ ควรเน้นประเด็นสำคัญที่จะพัฒนา โดยดึงคำสำคัญในประโยคนั้น ๆ ออกมาปรับให้สั้นประชับไม่กำกวม เช่น การสร้างความเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจเป็นต้น”

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2565

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 “ควรปรับข้อความหรือหน่วยที่เป็นเนื้อหาในการพัฒนา ให้สั้นกระชับตรงประเด็นที่จะพัฒนา ส่วนอื่นๆถือว่าเหมาะสม และควรตรวจสอบคำถูกผิด วรรคตอน ต่าง ๆ แก้ไขให้ถูกต้อง”

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2565

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8 “รายละเอียดเนื้อหากระบวนการเหมาะสมดีแล้ว แต่ควรปรับข้อความในหน่วยต่าง ๆ ให้สั้น กระชับ มีใจความเดียวที่จะเป็นองค์ความรู้ในการพัฒนาครู”

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 มกราคม 2565

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9 “ค่มือนี้จะเป็นประโยชน์ในการทำงานเป็นทีมของครู มีรายละเอียดครบถ้วน แต่ควรเพิ่มกิจกรรมการพัฒนาให้มีความหลากหลายและเหมาะสม เนื่องจากหน่วยงานอื่น ๆ จะนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนที่สำคัญอีกอย่างที่อากให้แก้ไขคือ ประโยคหรือข้อความในหน่วยย่อยทุกหน่วยควรปรับให้สั้งกระชับ เน้นในประเด็นหลักที่จะพัฒนา”

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 มกราคม 2565

จากผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้น สรุปประเด็นหลักที่ต้องแก้ไขปรับปรุงตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ การปรับรายละเอียดชื่อหน่วยย่อยทุกหน่วย ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการตามข้อเสนอแนะ ดังนี้

ตารางที่ 4.8 การปรับปรุงแก้ไขร่างคู่มือตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ก่อนปรับปรุงแก้ไข	ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
หน่วยที่ 1 การมีมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วยหน่วยย่อย ดังนี้ 1.1 เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน 1.2 รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม 1.3 การแสดงพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การมีมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้ย่อย ดังนี้ 1.1 การเสริมสร้างความสามัคคีในการทำงานทีม 1.2 การสร้างและการรักษามิตรภาพ 1.3 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กร
หน่วยที่ 2 การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วยหน่วยย่อย ดังนี้ 2.1 สนใจข่าวสารที่รับฟังโดยปราศจากความแคลงใจสนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผยสมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา 2.2 ทักษะการถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญจากผู้ส่งไปยังผู้รับได้อย่างถูกต้องชัดเจนและให้มีความเข้าใจตรงกัน 2.2 การติดต่อกันกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผยตรงไปตรงมามีความชัดเจน	หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้ย่อย ดังนี้ 2.1 การรับฟังและเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและการร่วมมือกันแก้ปัญหา 2.2 ทักษะการถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศ 2.3 การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

(ต่อ)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ก่อนปรับปรุงแก้ไข	ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
หน่วยที่ 3 ความไว้วางใจ ประกอบด้วยหน่วยย่อย ดังนี้ 3.1 ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อ ถือศรัทธา ไว้วางใจในความคิดเห็น การกระทำที่ดีต่อกัน 3.2 สมาชิกในทีมมีเสรีภาพในการแสดงความคิด เห็นอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้ทราบถึงรายละเอียด 3.3 การเปิดเผยต่อกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างความจริงใจ	หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 ความไว้วางใจ ประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้ย่อย ดังนี้ 3.1 การสร้างความเชื่อ ถือศรัทธาและไว้วางใจ 3.2 การยอมรับและรับฟังผู้อื่น 3.3 การปฏิบัติตนต่อเพื่อนร่วมงานในการทำงานเป็นทีม
หน่วยที่ 4 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วยหน่วยย่อย ดังนี้ 4.1 สมาชิกทีมได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็นหาแนวทางการปฏิบัติ หาวิธีการทำงาน 4.2 สมาชิกทุกคนกำหนดทิศทาง เป้าหมายการทำงานเป็นทีมร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด 4.3 ภารกิจและหน้าที่ของสมาชิกในทีมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของทีมหรือขององค์กร	หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้ย่อย ดังนี้ 4.1 การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการทำงานสู่เป้าหมาย 4.2 การกำหนดทิศทางและเป้าหมายร่วมของทีม 4.3 การกำหนดภารกิจและหน้าที่ของสมาชิกในทีม
หน่วยที่ 5 การสร้างความร่วมมือ ประกอบด้วยหน่วยย่อย ดังนี้ 5.1 การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจของสมาชิกทีม 5.2 ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม 5.3 ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน	หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การสร้างความร่วมมือ ประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้ย่อย ดังนี้ 5.1 การจัดการข้อมูลสารสนเทศ 5.2 การประสานความร่วมมือ 5.3 การสร้างความร่วมมือสู่เป้าหมายความสำเร็จ

ทั้งนี้หลังจากนำคู่มือมาปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้นำคู่มือเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิอีกครั้งเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง โดยได้ดำเนินการในช่วงระหว่างวันที่ 27 มกราคม ถึง วันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 มีรายละเอียดสรุปผลตามตารางที่ 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.9 ผลการประเมินคู่มือการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล
1. หลักการและเหตุผล						
1.1 สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา	4.44	.53	มาก	4.67	.50	มากที่สุด
1.2 มีความชัดเจนแสดงถึงจุดเน้นของแนวทางการพัฒนา	4.33	.50	มาก	4.78	.44	มากที่สุด
1.3 การใช้ภาษาและการเรียงลำดับมีความต่อเนื่องเข้าใจง่าย	4.33	.50	มาก	4.67	.50	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.37	.51	มาก	4.71	.48	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์						
2.1 ครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ	4.67	.50	มากที่สุด	4.78	.44	มากที่สุด
2.2 สอดคล้องกับหลักการและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด
2.3 สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้รับการพัฒนา	5.00	.00	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.85	.28	มากที่สุด	4.89	.26	มากที่สุด
3. กระบวนการพัฒนา						
3.1 วิธีการพัฒนา	4.78	.44	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
3.2 กิจกรรมมีความหลากหลาย	4.11	.33	มาก	5.00	.00	มากที่สุด
3.3 ระยะเวลาในการพัฒนา	4.78	.44	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.56	.40	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
4. เนื้อหา						
หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การมีมนุษยสัมพันธ์	4.89	.33	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล	$\overline{X}$	$S.D.$	แปลผล
หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์	4.89	.33	มากที่สุด	4.89	.33	มากที่สุด
หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 ความไว้วางใจ	4.78	.44	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	5.00	.00	มากที่สุด	5.00	.00	มากที่สุด
หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การสร้างความร่วมมือ	4.44	.53	มาก	4.89	.33	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.80	.33	มากที่สุด	4.96	.13	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล						
5.1 วิธีการวัดผลครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ	4.44	.53	มาก	4.89	.33	มากที่สุด
5.2 วิธีการประเมินมีความเหมาะสม	4.44	.53	มาก	4.78	.44	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.44	.53	มาก	4.84	.39	มากที่สุด
เฉลี่ยโดยรวม	4.60	.41	มากที่สุด	4.88	.25	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 ผลการประเมินความเหมะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

1. ด้านความเหมาะสม โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.60; $S.D.$ =.41) โดยรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.85; $S.D.$ =.28) รองลงมา ได้แก่ เนื้อหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.80; $S.D.$ =.33) กระบวนการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.56; $S.D.$ =.40) การวัดและประเมินผล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.44; $S.D.$ =.53) และหลักการและเหตุผล ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.37; $S.D.$ =.51) ตามลำดับ

2. ด้านความเป็นไปได้ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.88; $S.D.$ =.25) โดยรายการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กระบวนการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =5.00; $S.D.$ =.00) รองลงมา ได้แก่ เนื้อหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.96; $S.D.$ =.13) วัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.89; $S.D.$ =.26) การวัดและประเมินผลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.84; $S.D.$ =.39) และหลักการและเหตุผล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.71; $S.D.$ =.48) ตามลำดับ

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สรุป
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุป

5.1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ สรุปผลสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.30; $S.D.$ =.46) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดถึงสูงสุดอยู่ระหว่าง 4.19–4.57 เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ การสร้างความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.57; $S.D.$ =.35) รองลงมา ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.51; $S.D.$ =.48) การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.49; $S.D.$ =.51) ความไว้วางใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.49; $S.D.$ =.19) และการมีมนุษยสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.05; $S.D.$ =.49) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.85; $S.D.$ =.29) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดถึงสูงสุดอยู่ระหว่าง 4.74–4.89 เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.89; $S.D.$ =.23) รองลงมา ได้แก่ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.88; $S.D.$ =.34) การมีมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.86; $S.D.$ =.35) การสร้างความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.81; $S.D.$ =.42) และ ความไว้วางใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.80; $S.D.$ = .11) ตามลำดับ ส่วนความต้องการจำเป็นโดยรวมมีค่า $PNI_{Modified}$=.11 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ($PNI_{Modified}$=.17) รองลงมา ได้แก่ ด้านการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ($PNI_{Modified}$=.14) ด้านความไว้วางใจ ($PNI_{Modified}$=.13) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ($PNI_{Modified}$=.07) และ ด้านการสร้างความร่วมมือ ($PNI_{Modified}$=.05) ตามลำดับ

5.1.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ สรุปแนวทาง คือ คู่มือการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยมีองค์ประกอบของคู่มือประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการพัฒนา 4) เนื้อหา และ 5) การวัดและประเมินผล

5.2 อภิปรายผล

ผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

5.2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ สรุปสภาพปัจจุบันโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดนั้นอาจเนื่องมาจากทั้งในส่วนของผู้บริหารสถานศึกษาและครูส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันควรมีการพัฒนาครูด้านสมรรถนะด้นการทำงนเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาด้านการบริหารจัดการและด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2564 ดังนี้ “ส่งเสริมให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อการพัฒนาวิชาชีพและการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ” และ “ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะของครูในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ” (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์, 2564, น. 35-37) ซึ่งในสมรรถนะดังกล่าวก็มีสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมด้วยเช่นกัน และนอกจากนี้ยังกำหนดในค่านิยมขององค์กรว่า มุ่งผลสัมฤทธิ์ คิดคู่คุณธรรม นำทีมพัฒนา ก้าวหน้าทันสมัย ใส่ใจบริการ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์, 2564, น. 38) อีกทั้งในบทสรุปของการวิเคราะห์บริบทสภาพทั่วไปยังพบว่า สถานศึกษาส่วนหนึ่งยังไม่ได้รับการสนับสนุนหรือส่งเสริมให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมมากเท่าไร จากประเด็นที่พบ คือ การสื่อสารข้อมูลข่าวสารในระดับบนลงล่างหรือล่างขึ้นบนในบางครั้งบางเรื่องไม่ชัดเจน หรือไม่ทั่วถึงทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงานหรือทำงานได้ไม่เต็มศักยภาพของวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรมองเห็นทิศทางและเป้าหมายไม่ตรงกัน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาด้านการศึกษาและทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ทั้งนี้ผลการศึกษาดังกล่าวนี้ยังเป็นไปดังที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560, น. 29) กล่าวถึงความสำคัญของทีมงานว่าการทำงาน

เป็นทีมมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างยิ่ง เนื่องจากไม่เพียงแต่ทีมงานจะร่วมมือกัน ทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานอีกด้วย และคณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล (2563) ที่กล่าวสรุปว่า การทำงานเป็นทีมนับเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญขององค์กร เมื่อบุคลากรร่วมมือร่วมใจกันจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งการทำงานเป็นทีมยังช่วยให้เราได้ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ จากสมาชิกในทีมที่มีทักษะ ประสบการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งอาจทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรเพิ่มขึ้นด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของอรพรรณ คิอินธิ (2562, น. 94-95) ที่ศึกษาวิจัยการพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ที่สรุปผลว่า มีสภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของครูโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และมีสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของครูโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และลำดับความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของครูเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านหลักการในการทางานเป็นทีมของครู เทคนิควิธีการในการทำงานเป็นทีม และกระบวนการการทำงานเป็นทีมของครูตามลำดับ จากสรุปผลกรศึกษาและกรอภิปรายผลดังกล่าวข้างต้นจึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครูมีความสำคัญความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จ ความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงานได้อย่างดียิ่ง แต่อย่างไรก็ตามในการทำงานเป็นทีมนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมีหลักการต่าง ๆ ทั้งในส่วนของผู้นำทีม สมาชิกทีม กระบวนการในการทำงาน และการส่งเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สมาชิกทีมทุกคนควรจะได้เรียนรู้เพื่อเสริมสร้างให้ทีมงานมีความมั่นคงและพัฒนาให้ทีมงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ในส่วนผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ที่สรุปผลด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์นั้นอาจเนื่องมาจากในการทำงานเป็นทีมเป็นลักษณะของกลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันและเป็นการรวมตัวกันที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพันและความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อสมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 10-11) ที่กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนา การจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีหรือการมีมนุษยสัมพันธ์ในทีมจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก นั่นเพราะความสัมพันธ์ที่ดีของกันและกันจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี การสร้าง

ความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดกับเพื่อนร่วมทีม ได้แก่ การแบ่งปัน การเอื้อ อาทร การช่วยเหลือ การห่วงใย และมิตรภาพจะเป็นส่วนช่วยสานความสัมพันธ์ของสมาชิกทีมให้เกิดความใกล้ชิด แน่นแฟ้น อันส่งผลให้เกิดบรรยากาศร่วมแรงร่วมใจ การเห็นอกเห็นใจ และการให้อภัยกันแก่กันจะ ผลักดันให้กลไกการทำงานของทีมไปได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัว ดังนั้นสมาชิกทีมจึงต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นจากเบื้องต้นในการยิ้มแย้มแจ่มใส การกล่าววาจาอันเป็นมิตรไมตรี การให้อภัย การให้โอกาส การรับฟังซึ่งกันและกัน และการเปิดใจกว้างยอมรับกันและกัน ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดแก่เพื่อนร่วมทีมงาน (จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์, 2560, น. 9) สอดคล้องกับ HRNOTE. Asia (2562, p. 1) ที่กล่าวสรุปว่าการมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ที่ดีระหว่างกันในการทำงานไม่ว่าจะสาขาอาชีพใดก็ตาม ต่างย่อมต้องการส่งเสริมให้ทุกคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพราะนั่นหมายถึงความรักใคร่ปรองดอง ความร่วมแรงร่วมใจ ช่วยเหลือเกื้อกูล สามัคคี และร่วมหัวจมท้ายกันเผชิญกับทุกสถานการณ์ เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ ท้ายที่สุดแล้วองค์กรที่มีทีมทำงานที่ทุกคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันย่อมทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ดีกว่าองค์กรที่บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่แย่ต่อกันแน่นอน จากผลการศึกษาและกรอภิปรายผลดังกล่าวข้างต้น จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าการมีมนุษยสัมพันธ์ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ทั้งนี้ครูในสถานศึกษาจึงต้องแสดงออกหรือมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อการสนับสนุนในการอยู่ร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกัน มีความห่วงใยเอื้ออาทรกัน มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการให้อภัย การให้โอกาส การรับฟังซึ่งกันและกัน และการเปิดใจกว้างยอมรับกันและกัน เข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจของกันและกันในฐานะผู้ปฏิบัติ เพื่อจุดประสงค์ที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมราบรื่นบรรลุผลสำเร็จจะทำให้การทำงานเป็นทีม

สำหรับด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ การสร้างความร่วมมือนั้น อาจเป็นเพราะในการปฏิบัติหน้าที่ของครูวสถานศึกษานั้นเป็นไปตามโครงสร้างการบริหารของแต่ละสถนศึกษาที่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของฝ่าย/กลุ่มงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายของครูแต่ละคนอยู่แล้ว กรให้ความร่วมมือจึงต้องเกิดขึ้นตามวิธีการปฏิบัติงานที่ต้องเชื่อมโยงกันภายในสถานศึกษา จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้ความต้องการจำเป็นการพัฒนาการสร้างความร่วมมืออยู่ในระดับต่ำสุด แต่อย่างไรก็ตามการสร้างความร่วมมือก็ยังถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ดังที่ HRNOTE. Asia (2562, p. 2) ที่กล่าวว่าสิ่งสำคัญอย่างยิ่งอีกอย่างของการทำงานเป็นทีมก็คือ ทุกคนในทีมต้องมีความรู้สึกร่วม มุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกัน ตลอดจนมีทัศนคติในการทำงานไปในทางเดียวกัน หากทีมที่มีทัศนคติสวนทางกัน หรือไม่มีความรู้สึกร่วมกันก็ย่อมเหมือนเรือที่ฝีพายพายอย่างสะเปะสะปะไม่พร้อมเพรียง พายแบบตัวใครตัวมัน หรือคนนึงพายไปข้างหน้า อีกคนพายถอยหลัง อีกคนขี้เกียจและไม่พายเลย เรือก็ย่อมไม่พุ่งไปข้างหน้าแน่นอน ที่สำคัญความรู้สึกร่วมและ

ทัศนติในทิศทางเดียวกันนั้นก่อให้เกิดความสามัคคีได้ง่ายอีกด้วย สอดคล้องกับจรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560, น. 17) ที่กล่าวถึงคุณสมบัติของการทำงานเป็นทีมในฐานะของสมาชิกทีมด้านความร่วมมือว่า ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการทำงานใด ๆ ขององค์กร ไม่มีงานใดเลยที่สำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว ทุกงานล้วนต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กรให้งานแล้วเสร็จตามกระบวนงาน ดังนั้น สมาชิกทีมจึงต้องเป็นผู้ที่มีความยินดีในการให้ความร่วมมือ ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการช่วยให้การทำงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่เป็นผู้เพิกเฉยหรือถือว่ามิใช่หน้าที่โดยตรงของตนเอง และทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2554, น. 38) ที่กล่าวสรุปไว้ว่า การร่วมมือเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด สมาชิกต้องมีความรับผิดชอบต่อกัน เต็มใจในการร่วมมือกัน มีความเห็นร่วมกัน มุ่งมั่นในทิศทางที่สอดคล้องกันเพื่อการตัดสินใจและการควบคุม กำกับ ดูแลการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานขององค์กร

5.2.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ สรุปได้แนวทาง คือ คู่มือพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยมีองค์ ประกอบของคู่มือประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการพัฒนา 4) เนื้อหา และ 5) การวัดและประเมินผล ทั้งนี้เนื่องจากการจัดทำคู่มือพัฒนาจะเป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครูที่เป็นไปอย่างมีรูปแบบ และเป็นเอกสารที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ครูในสถานศึกษาอื่นได้ อีกทั้งคู่มือก็ถือเป็นเอกสารที่สำคัญในการจัดอบรมพัฒนา นั่นเพราะคู่มือถือเป็น เอกสาร ตำรา เพื่ออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการศึกษาหรือการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งในการอบรมพัฒนา ดังที่เรืองชัย จรุงศิรวัฒน์ (2554, น. 43) ที่ได้ให้ความหมายคู่มือว่าเอกสารที่ให้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีการอธิบายขั้นตอนและวิธีการใช้อย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดของข้อมูลแบ่งเป็นส่วน ๆ เพื่อแนะนำขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ผู้ใช้สามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพตามที่ผู้จัดทำได้กำหนดไว้ นอกจากนี้จากสรุปผลการวิจัยที่สรุปว่าคู่มือ มีรายละเอียดประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ กระบวนการพัฒนาเนื้อหา และการวัดและประเมินผลนั้นก็เป็นไปดังที่ปรีชา ช้างขวัญยืน (2554, น. 23–24) ที่ได้นำเสนอไว้ว่าคู่มือที่ดีควรระบุให้ชัดเจนว่าคู่มือนั้นเป็นคู่มือสำหรับใคร ใครเป็นผู้ใช้ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนมีส่วนนำที่จูงใจผู้ใช้ว่าคู่มือนี้จะช่วยให้ผู้ใช้ได้อย่างไร มีส่วนที่ให้หลักการหรือความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้ใช้ในการใช้คู่มือเพื่อให้การใช้คู่มือเกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีส่วนที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้คู่มือ เป็นต้น และนันท์มนัส รอดทัศนา (2554, น. 52) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของคู่มือนั้นจำเป็นต้องมีให้ครบถ้วนและชัดเจนทุกองค์ประกอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้นำไปใช้ ซึ่งได้แบ่งออกเป็นส่วน ๆ ดังนี้ 1) ส่วนของคำชี้แจง 2) ส่วนของเนื้อหาสาระ 3) ส่วนของกิจกรรมขั้นตอนวิธีการและเวลาดำเนินการ 4) ส่วนของสถานที่วัสดุ อุปกรณ์ และสื่อต่าง ๆ 5) ส่วนข้อเสนอแนะและ

6) ส่วนของการวัดผลและประเมินผล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคู่มือการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งใหม่และเลื่อนเป็นวิทยฐานะผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญหรือผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. จังหวัด/กรุงเทพมหานครเชี่ยวชาญ สำหรับผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้เข้ารับการพัฒนา (สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2554, น. 20-21) และคู่มือปฏิบัติงานกลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1, 2561, น. 1-251) และคู่มือการพัฒนาตนเองผ่านระบบออนไลน์ และการประชุมปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะครูผู้ช่วยสู่การเป็นครูมืออาชีพ (สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562, น. 1-13) ที่มีรายละเอียดหรือองค์ประกอบของคู่มือที่สอดคล้องกันคือ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการพัฒนา 4) เนื้อหา และ 5) การวัดและประเมินผล ดังนั้นการจัดทำคู่มือพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จึงถือเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 ผลจากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ซึ่งจะเป็นแนวทางที่หน่วยงานต้นสังกัดจะได้นำ ไปใช้ในการพัฒนาครูด้านการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการบริหารจัดการในสถานศึกษา การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและส่งผลคุณภาพของผู้เรียนด้วยเช่นเดียวกัน

5.3.1.2 ผลจากการศึกษาที่สรุปว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ควรตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงนเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงาน มีการจัดอบรมสัมมนาหรือประชุมเชิงปฏิบัติการโดยอาจนำคู่มือการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาที่เป็นผลจากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเพื่อให้เกิดปสิทธิภาพในการทำงานและการบริหารจัดกรศึกษาในสถานศึกษาใหมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.3.2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 จากการศึกษาพบว่า การมีมนุษยสัมพันธ์มีความต้องการจำเป็นสูงสุด จึงควรมีการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางหรือรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูด้านการมีมนุษยสัมพันธ์

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2557). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่น.* กรุงเทพฯ: กองการเจ้าหน้าที่ กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและระบบงาน

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2560). *คู่มือคำอธิบายสมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.* กรุงเทพฯ: กองการเจ้าหน้าที่ กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและระบบงาน.

กวินทร์เกียรติ นนธ์พละ. (2562). *การพัฒนาศักยภาพข้าราชการครูในศตวรรษที่ 21ของกระทรวงศึกษาธิการ.* กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.

กิตติทัช เขียวฉะอ้อน. (2560). การทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี,* 11(1), มกราคม-เมษายน.

ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (2555). *แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.* สืบค้นจากhttp://competency.rmutp.ac.th.

ไขแข สุวรรณ และ ตรีเนตร ตันตระกูล. (2563). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรระดับบริหารธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อเข้าสู่องค์การสมรรถนะสูง. *วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ.*

คณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล. (2563). *การสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพ.* สืบค้นจากงานจัดการความรู้คณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล https://www2.si.mahidol.ac.th/km/Knowled geassets/kmexperience/kmarticle/15325/

จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์. (2560). *มนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.).

ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี. (2560). การประยุกต์ใช้สมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด,* 11(1), มกราคม–มิถุนายน.

ชัญญา ตันสกุล และกัญญามน กาญจนาทวีกูล. (2563). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการตามกรอบอาเซียนของสถานประกอบการเขตพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอันดามัน. *วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ,* 6(2), กรกฎาคม–ธันวาคม.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2556). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์. (2556). แนวทางการพัฒนาครูในประเทศไทย. *วารสารสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยหัวเฉียว,* 2(1), มกราคม–มิถุนายน.

โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์. (2562). *การจัดการขีดความสามารถ.* กรุงเทพฯ: วิญญูชน.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2557). *การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ณัฏฐริดา บุ้งทอง.(2561). *สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2556). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.* กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ทองทิพภา วิริยะพันธ์. (2554). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา=Team management and problem solving.* กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.

ธนพรรณ กิตติสุวรรณกุล. (2560). *ความต้องการเกี่ยวกับสมรรถนะครูโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา.* พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

ธาดา รัชกิจ. (2562). *เสริมสร้างสมรรถนะ (Competency) ให้บุคลากร ส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ.* สืบค้นจาก https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190624competency/).

ธีระ รุญเจริญ. (2556). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา.* กรุงเทพฯ: ธนาเพรส.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *การวิเคราะห์อภิมาน.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นันท์มนัส รอดทัศนา. (2554). *การจัดทำคู่มือจัดกิจกรรมพัฒนาความมีวินัยของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสารสาสน์วิเทศบางบอน.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นิสดารก์ เวชยานนท์. (2559). *Competency-Based Approach.* นนทบุรี: เดอะ กราฟิโก ซิสเต็มส์.

บุญชม ศรีสะอาด.(2556). *การวิจัยเบื้องต้น.* กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญหนุน ชาเสน. (2558). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.* กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม.

ประโยชน์ คล้ายลักษณ์. (2556). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.* พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ประสิทธิ์ อุ่นหนองกุ่ง. (2559). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ปิยนุช แสงนาค. (2559. *สมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี.* จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

ปรีชา ช้างขวัญยืน. (2554). *เทคนิคการเขียนและผลิตตำรา* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรรณพิตรา เสริมศรี. (2559). *การศึกษาความคิดเห็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาข้าราชการสำนักกรรมาธิการ 3 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.* กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พัชรินทร์ จันทร์แจ้ง. (2560). การพัฒนาคู่มือการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการจัดโครงการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. *วารสาร Mahidol R2R e-Journal,* 4(1), มกราคม–มิถุนายน.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2560). *การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต. (2553). *การศึกษาการทำงานเป็นทมีของพนักงานครูเทศบาลสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี.* ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

มะลิวัน สมศรี. (2558). *การพัฒนาคู่มือพัฒนาสรรถนะทางวิชาการของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2.* มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

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

รัตนวดี โชติกพนิช. (2550). *จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพครู.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

รัตพีรพัฒน์ ทะมานนท์. (2562). *ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา.* นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตนครสวรรค์.

ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์. (2545). *ระเบียบวิธีการวิจัย (Research Metrology).* กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

ลำเทียน เผ้าอาจ. (2559). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสอำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด.* ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

วัฒนา ฉิมประเสริฐ. (2554). *การพัฒนาคู่มือในการจัดกิจกรรมส่งเสริมระเบียบวินัยของนักเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5.* อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัย ราชภัฏอุบลราชธานี.

วิชชาภา เกาะเต้น. (2563). *ผลกระทบของการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทโตโยต้านครธน จำกัด.* นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วิลาวัณย์ จันทร์ไข่. (2558). *แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกมัธยมศึกษา เขต 41*. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

ศรสวรรค์ สุขสนาน. (2560). *การทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16.* สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.

สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2554). *คู่มือการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งใหม่และเลื่อนเป็นวิทยฐานะผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญหรือผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานกศน.จังหวัด/กรงเทพมหานครเชี่ยวชาญ สำหรับผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้เข้ารับการพัฒนา*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง.

สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2561). *โครงการพัฒนาสมรรถนะของครูตามระบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สายธาร หงสกุล. (2564). *สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ช่วยกันลดความขัดแย้ง*. สืบค้นจากกรุงเทพธุรกิจ https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/127964.

สิริกร ประสพสุข. (2555). *การพัฒนาคู่มือการจัดการเรียนการสอนการเรียนรู้เพิ่มเติมสำหรับครูระดับมัธยมศึกษาตอนต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5*. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

สีมา สีมานันท์. (2553). *การพัฒนาสมรรถนะองค์การ.* มติชน. 23 พฤศจิกายน 2553.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2551). *การบริหารมนุษย์ให้สุดยอด.* กรุงเทพฯ: แผนกประมวลความรู้ฝ่ายวิจัยเพิ่มผลิตแห่งชาติ.

สุมาลี สังข์ศรี. (2560). รูปแบบการจัดบริการการศึกษาเพื่อช่วยให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชเรียนได้ประสบผลสำเร็จในระบบการศึกษาทางไกล. *วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ.,* 10(2), (ก.ค.–ธ.ค.).

สุเมธ งามกนก. (2550). การบริหารจัดการทีมงาน. *วารสารศึกษาศาสตร์,* 19(1), 32.

สุรชัย พรหมพันธุ์. (2554). *ชำแหละสมรรถนะเพื่อการพัฒนา.* กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

สุวรรณา พงษ์ผ่องพูล. (2558). *การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญญบุรี.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์. (2564). *แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 4 ปี ระหว่างปี พ.ศ. 2561-2564.* กาฬสินธุ์: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. (2561). *คู่มือปฏิบัติงานกลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.* นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2561). *มุมมองมุมคิด ทุนฝึกอบรมสำหรับการเสริมสร้างนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ.* นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). *แบบรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปีของส่วนราชการระดับกรม.* กรุงเทพฯ: สำนักงานความมั่นคงแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือการประเมินสมรรถนะครู.* กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). *คู่มือประกอบการอบรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC (Professional Learning Community) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสู่สถานศึกษา.* กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2558). *รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2557/2558 จะปฏิรูปการศึกษาไทยให้ทันโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างไร.* กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *สภาวะการศึกษาไทยปี 2559/2560 แนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทยเพื่อก้าวสู่ยุค Thailand 4.0.* กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง. (2563). *คู่มือสมรรถนะข้าราชการ.* ลำปาง: สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำปาง.

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ. (2562). *คู่มือการพัฒนาตนเองผ่านระบบออนไลน์ และการประชุมปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะครูผู้ช่วยสู่การเป็นครูมืออาชีพ.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

อธิป จันทร์สุริย์. (2563). อิทธิพลของความไว้วางใจต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมในธุรกิจบริการ. *วารสารเกษมบัณฑิต,* 21(1), (มกราคม-มิถุนายน).

อรพรรณ คิอินธิ. (2562). *การพัฒนาแนวทางการทำงานเป็นทีมของครูสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21.* มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อนันต์ นามทองต้น. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

อริศษรา อุ่มสิน. (2560). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

อาภารัตน์ ราชพัฒน์. (2554.) *โมเดลสมการการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อุบล เลี้ยววาริณ. (2556). *ความเป็นครูวิชาชีพ.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

Cohen S.G., Ledford G.E. and Spreitzer G.M., (1996). *Employee involvement; Studies; self-directed work teams; Effectiveness; Models; Teamwork.* New York: Sage publications.

Georg, J., (1996). *Management Changer; Labor Teamwork; Work Studies; Regions; Organization structure*. Department of Industrial Relation, Graduate School of Business, University College Dublin, Ireland.

Guzzo, R.A., Eduardo. and Salas, E.(1995). *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations.* California: Tassey-Bass.

HRNOTE. (2562). การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ. สืบค้นจาก https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190523-human-relation-organization/

Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. Educational and Psychological Measurement.

Maylor, H. (1999). *Project Management* (2nd ed). London: Clays.

McClelland, D.C. (1999). Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist,* 28(1), 1-14.

Parker, G. M. (2001). *Team players and team work: The new competitive business strategy.* San Francisco, Calif: Jossey-Bass.

Rosemary, Boam. and Sparrow, Paul. (1992). *Designing and achieving competency: A competency-based approach to developing people and organizations.* England: McGraw-Hill International (UK) Limited.

Romig, D.A. (1996). *Breakthrough Teamwork: Out Standing Result Using Structured Teamwork.* Chicago: Irwin.

Spencer, M. Lyle. and Spencer, M. Signe. (1993). *Competency at work: Models for Superior Performance.* The United States of America: John Wiley and Sons Inc.

Trimble, S. and J.W. Miller,Creation,. (1996). *Invigoration, and Sustaining Effective Teams.* Personalizing The High School: The Most Important Reform, (NASSP Bulletin).

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. นายสุดใจ สุปัญบุตร	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
2. ดร.เทอดเกียรติ ขันธ์พิมูล	ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
3. ดร.ตรี ภูวิโคตรธนกุล	ผู้อำนวยการโรงเรียนหัวหินวัฒนาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
4. ดร.พิรดา มาลาม	ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรัญ ซุยกระเดื่อง	อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผล คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรัญ ซุยกระเดื่อง	อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผล คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
2. อาจารย์สุทัศน์ แก้วคำ	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลันราชภัฏมหาสารคาม
3. นายภิญโญ หอมไกล	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
4. นายสุดใจ สุปัญบุตร	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
5. นายไวยวิทย์ มูลทรัพย์	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
6. ดร.เทอดเกียรติ ขันธ์พิมูล	ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
7. ดร.ตรี ภูวิโคตรธนกุล	ผู้อำนวยการโรงเรียนหัวหินวัฒนาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
8. ดร.อานนท์ นนทวัน	ผู้อำนวยการโรงเรียนสามชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
9. ดร.พิรดา มาลาม	ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ภาคผนวก ข

เครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย/ผลการหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย



แบบสอบถามการวิจัย

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

3. แบบสอบถามมี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

4. การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่ส่งผลกระทบใด ๆ ในทางลบต่อท่าน จึงขอความกรุณาท่านได้ตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่าน ทั้งนี้คำตอบของท่านจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ต่อไป

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพตำแหน่ง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสถานภาพตำแหน่งของท่าน

☐ตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา

☐ครู

☐ประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่า 10 ปี

☐ตั้งแต่ 11–20 ปี

☐มากกว่า 20 ปี

☐ระดับการศึกษา ปริญญาตรี

☐ปริญญาโท

☐ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ (42 ข้อ) ดังนี้

1.1 ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ จำนวน 14 ข้อ

1.2 ด้านการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ จำนวน 6 ข้อ

1.3 ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน จำนวน 5 ข้อ

1.4 ด้านความไว้วางใจ จำนวน 7 ข้อ

1.5 ด้านการสร้างความร่วมมือ จำนวน 10 ข้อ

2. ขอความอนุเคราะห์ท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ว่าแต่ละข้อว่ามีอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ตามเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ ที่นี้

นางสาวทิพวรรณ ยศบุญ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การมีมนุษยสัมพันธ์										
1) แสดงพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม										
2) สร้างความรู้จัก คุ้นเคย ความสนิทสนม ความเชื่อใจ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน										
3) รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม										
4) แสดงความเห็นอกเห็นใจและมีความกระตือรือร้นช่วยเหลือซึ่งกันและกัน										
5) มีความห่วงใยเอื้ออาทรกัน										
6) มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน										
7) สนับสนุนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ										
8) ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ										
9) ไม่แสดงความเห็นแก่ตัว เลือกเฉพาะงานเบางานง่าย แล้วผลักงานยุ่งยากซับซ้อนให้ผู้อื่น										
10) การให้อภัย การให้โอกาส การรับฟังซึ่งกันและกัน และการเปิดใจกว้างยอมรับกันและกัน										
11) ยอมรับความแตกต่าง เปิดใจรับความคิดเห็นใหม่ ๆ										
12) ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และพิจารณาร่วมกันหาแนวทางที่ดีที่สุดกับสถานการณ์นั้น										
13) เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน										

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14) ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญ กำลังใจในทีม เพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล										
2. การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์										
15) มีทักษะการถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญจากผู้ส่งไปยังผู้รับได้อย่างถูกต้องชัดเจนและให้มีความเข้าใจตรงกัน										
16) สามารถพูดจาสื่อสารระหว่างกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
17) มีการติดต่อกันกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผยตรงไปตรงมามีความชัดเจน										
18) สนใจข่าวสารที่รับฟังโดยปราศจากความแคลงใจสนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผยสมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา										
19) รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่										
20) สามารถสรุปความคิดเห็นต่าง ๆ และนำเสนอเพื่อให้ทีมได้ข้อมูลนำไปคิดและตัดสินใจ										
3. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน										
21) บุคลากรในสถานศึกษามีจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายของความสำเร็จของการทำงานที่จุดเดียวกัน										
22) ทุกคนในทีมรู้และเข้าใจวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย และทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน										
23) ภารกิจและหน้าที่ของสมาชิกในทีมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของทีมหรือขององค์กร										

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
24) สมาชิกทุกคนกำหนดทิศทาง เป้าหมายการทำงานเป็นทีมร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด										
25) สมาชิกทีมได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็นหาแนวทางการปฏิบัติ หาวิธีการทำงาน										
4. ความไว้วางใจ										
26) ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อถือศรัทธา ไว้วางใจในความคิดเห็น การกระทำที่ดีต่อกัน										
27) การเปิดเผยต่อกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างความจริงใจ										
28) ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา										
29) สมาชิกในทีมมีเสรีภาพในการแสดงความคิด เห็นอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้ทราบถึงรายละเอียด										
30) การแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลด้วยความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่น เชื่อถือ ไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ										
31) สมาชิกในทีมตระหนักถึงความสำคัญของตนเองและตระหนักถึงความสำคัญของการไว้วางใจของทีมงานที่มอบหมายงานให้ตนเองปฏิบัติ										
32) สมาชิกในทีมแสดงออกการปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจแก่ทีมงานในการทำงานให้เต็มที่เต็มศักยภาพ										

องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5. การสร้างความร่วมมือ										
33) สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น										
34) ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย										
35) ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน										
36) สมาชิกในทีมมีความรับผิดชอบต่อกัน เต็มใจในการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน										
37) สมาชิกในทีมมีความเห็นร่วมกัน มุ่งมั่นในทิศทางที่สอดคล้องกันเพื่อการตัดสินใจและการควบคุม กำกับ ดูแลการทำงานร่วมกัน										
38) ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการช่วยให้การทำงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่เป็นผู้เพิกเฉยหรือถือว่ามิใช่หน้าที่โดยตรงของตนเอง										
39) สมาชิกในทีมให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน ร่วมแรง ร่วมใจรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่										
40) ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม										
41) เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม										
42) มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจของสมาชิกทีม										



แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

วุฒิการศึกษา.....สถานที่ทำงาน.....

วัน เวลา สถานที่ ที่ให้สัมภาษณ์.....

ส่วนที่ 2 ประเด็นคำถามสัมภาษณ์

1. คู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มีรายละเอียดองค์ประกอบครบถ้วนเพียงพอ หรือตัดทอนเพิ่มเติมในประเด็นใด อย่างไรบ้าง พร้อมข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

.....

.....

1.1 หลักการและเหตุผล

.....

.....

1.2 วัตถุประสงค์

.....

.....

1.3 กระบวนการพัฒนา

.....

.....

1.4 เนื้อหา

.....

.....

1.5 การวัดและประเมินผล

.....

.....

2. องค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ มีความเหมาะสมครบถ้วนเพียงพอ หรือตัดทอน แก้ไขปรับปรุงในประเด็นใดอย่างไรบ้าง

หน่วยที่ 1 การมีมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วยหน่วยย่อย ดังนี้

1. เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน

2. รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม

3. การแสดงพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้

.....

.....

หน่วยที่ 2 การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วยหน่วยย่อย ดังนี้

1. สนใจข่าวสารที่รับฟังโดยปราศจากความแคลงใจสนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผยสมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา

2. ทักษะการถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญจากผู้ส่งไปยังผู้รับได้อย่างถูกต้องชัดเจนและให้มีความเข้าใจตรงกัน

3. การติดต่อกันกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผย ตรงไปตรงมามีความชัดเจน

.....

.....

หน่วยที่ 3 ความไว้วางใจ ประกอบด้วยหน่วยย่อย ดังนี้

1. ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อถือศรัทธา ไว้วางใจในความคิดเห็นการกระทำที่ดีต่อกัน

2. สมาชิกในทีมมีเสรีภาพในการแสดงความคิด เห็นอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้ทราบถึงรายละเอียด

3. การเปิดเผยต่อกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างจริงใจ

.....

.....

หน่วยที่ 4 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วยหน่วยย่อย ดังนี้

1. สมาชิกทีมได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็น หาแนวทางการปฏิบัติ หาวิธีการทำงาน

2. สมาชิกทุกคนกำหนดทิศทาง เป้าหมายการทำงานเป็นทีมร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด

3. ภารกิจและหน้าที่ของสมาชิกในทีมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของทีมหรือขององค์กร

.....

.....

หน่วยที่ 5 การสร้างความร่วมมือ ประกอบด้วยหน่วยย่อย ดังนี้

1. การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจของสมาชิกทีม

2. ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม

3. ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ ที่นี้

นางสาวทิพวรรณ ยศบุญ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



แบบประเมิน

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

คำชี้แจง

แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อผู้ประเมิน.....ตำแหน่ง.....

วุฒิการศึกษา.....สถานที่ทำงาน.....

วัน เวลา สถานที่ ที่ให้สัมภาษณ์.....

ส่วนที่ 2 แบบประเมิน

ขอความอนุเคราะห์ท่านได้ประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ว่าแต่ละข้อว่ามีอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ตามเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. หลักการและเหตุผล										
1.1 สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา										
1.2 มีความชัดเจนแสดงถึงจุดเน้นของแนวทางการพัฒนา										
1.3 การใช้ภาษาและการเรียงลำดับมีความต่อเนื่องเข้าใจง่าย										
2. วัตถุประสงค์										
2.1 ครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ										
2.2 สอดคล้องกับหลักการและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง										
2.3 สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้รับการพัฒนา										
3. กระบวนการพัฒนา										
3.1 วิธีการพัฒนา										
3.2 กิจกรรมมีความหลากหลาย										
3.3 ระยะเวลาในการพัฒนา										
4. เนื้อหา										
หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การมีมนุษยสัมพันธ์										
หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์										
หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน										
หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การสร้างความร่วมมือ										
5. การวัดและประเมินผล										
5.1 วิธีการวัดผลครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ										
5.2 วิธีการประเมินมีความเหมาะสม										

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ ที่นี้

นางสาวทิพวรรณ ยศบุญ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลการพิจารณา		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ΣR	IOC	ความเหมาะสม
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	-1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	-1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
13	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
14	+1	+1	-1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
15	+1	-1	-1	+1	+1	3	0.60	ใช้ได้
16	+1	-1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
17	+1	0	-1	+1	+1	3	0.60	ใช้ได้
18	+1	0	-1	+1	+1	3	0.60	ใช้ได้
19	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	+1	-1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	0	+1	+1	5	0.80	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลการพิจารณา		
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ΣR	IOC	ความเหมาะสม
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	0	+1	5	0.80	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	+1	0	+1	+1	+1	5	0.80	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	0	+1	5	0.80	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	0	+1	5	0.80	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40	+1	0	+1	+1	+1	5	0.80	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ค

หนังสือราชการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๗๒๖ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายภิญโญ หอมโกล

ด้วยนางสาวทิพวรรณ อดบุญ นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๑๙๒๑๐๒๐๐๒๑๙ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๘-๐๖๗๙๙๙๑)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๔๒๖ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายกนก ยมศัย

ด้วยนางสาวทิพวรรณ ยศบุญ นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๑๔๒๑๐๒๐๐๒๒๔ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทนงการวรรณ ศรีวาปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๘-๐๖๗๙๙๔๑)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๔๒๖ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นางจารุวรรณ รัตนมาลี

ด้วยนางสาวศิพวรรณ ยศบุญ นิสิตระดับบริญญาโท รหัส ๖๑๙๒๑๐๒๐๐๒๒๙ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๘-๐๖๗๔๙๔๑)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/๖๐๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายสิทธิพร ประทีปทอง

ด้วยนางสาวทิพวรรณ ยศบุญ นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๑๙๒๑๐๒๐๐๒๒๙ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีราปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๘-๐๖๗๙๙๕๑)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๙๒๖ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายชัยมงคล รัตนประกรณ์

ด้วยนางสาวทิพวรรณ ยศบุญ นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๑๙๒๑๐๒๐๐๒๒๙ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๘-๐๖๗๔๙๔๐)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๔๒๖ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายอานนท์ นนทวัน

ด้วยนางสาวทิพวรรณ ยศบุญ นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๑๔๒๑๐๒๐๐๒๒๔ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีราปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๘๘-๐๖๙๔๙๔๑)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๐๔๒๖ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ถ.เลียง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๙ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นางสาวกิ่งไผ่ ศรีคะรัตน์

ด้วยนางสาวทิพวรรณ ยศบุญ นิสิตระดับปริญญาโท รหัส ๖๑๔๒๑๐๒๐๐๒๒๔ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทนงวรรณ ศรีวาปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ (นักศึกษา ๐๙๘-๐๖๗๙๙๑)

ภาคผนวก ง

ภาพประกอบการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย


ดเกียรติ ขันธ์พิมูล
ผู้อำนวยการโรงเรียน









ภาคผนวก จ

คู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

คู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

1. หลักการและเหตุผล

การทำงานเป็นทีม (Team Work) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่หลายองค์การพยายามปลูกสร้างขึ้นโดยการลงทุนฝึกอบรมและจัดกิจกรรม และพยายามทุ่มเททั้ง ในด้านงบประมาณเวลาแล กำลังคน การทำงานเป็นทีมเป็นเทคนิคที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์การ โดยองค์การจะต้องทำให้เกิดความร่วมมือพึ่งพาซึ่งกันและกันของบุคลากรที่มาทำงานร่วมกัน ด้วยเหตุว่าความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคลมีขีดจำกัดประกอบด้วย ศักยภาพและสมรรถนะการทำงานที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้เองการทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญสำหรับทุกองค์การและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมจึงมีบทบาทสำคัญ ทีจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรเป็นอย่างดี และหากองค์การใดที่บุคลากรร่วมกันทำงานและใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่เกื้อหนุนกันอย่างเต็มกำลัง เต็มศักยภาพ ประสานสอดคล้องกัน องค์การนั้นย่อมพร้อมและมั่นใจที่จะเผชิญกับการท้าทายของโลกและความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ในส่วนของหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาที่มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม หลักสูตรการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 รวมทั้งจุดเน้น แนวนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ต้องดูแลนักเรียนในความรับผิดชอบ การประสานงานกับผู้ปกครองชุมชนและท้องถิ่น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าภารกิจของสถานศึกษาและครูจึงมีมาก ทั้งนี้บุคคลที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนหรือการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาได้นั้นก็คือ “ครู” แต่อย่างไรก็ตามครูคนเดียวก็ไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทั้งหมดได้ จึงต้องมีการประสานงานและทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม กล่าวคือต้องทำงานเป็นทีมจึงจะประสบความสำเร็จ หรือเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

3. กระบวนการพัฒนา

3.1 กำหนดผู้รับการพัฒนา คือ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

3.2 กำหนดระยะเวลาการพัฒนา จำนวน 140 ชั่วโมง โดยการจัดกิจกรรมตามโมเดล 70:20:10 (Learning and Development Model) ดังนี้

70% การปฏิบัติงาน (Experience) เวลา 14 ชั่วโมง โดยเรียนรู้งานจากการปฏิบัติจริง (on-the-job training)

20% การเรียนรู้กับผู้อื่น (Interection) เวลา 28 ชั่วโมง โดยการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentor) ผ่านโค้ช (Coach)

10% การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (education) เวลา 98 ชั่วโมง โดยการฟังเสวนา บรรยาย และการเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ

4. เนื้อหา

กำหนดเนื้อหาโดยแบ่งออกเป็น 5 หน่วย โดยแต่ละหน่วยประกอบด้วยเนื้อหาย่อย 3 หน่วยย่อย ดังนี้

หน่วยที่ 1 การมีมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วยหน่วยย่อย ดังนี้

1. การเสริมสร้างความสามัคคีในการทำงานทีม
2. การสร้างและการรักษามิตรภาพ
3. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

หน่วยที่ 2 การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วยหน่วยย่อย ดังนี้

1. การรับฟังและเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและการร่วมมือกันแก้ปัญหา
2. ทักษะการถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศ
3. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

หน่วยที่ 3 ความไว้วางใจ ประกอบด้วยหน่วยย่อย ดังนี้

1. การสร้างความเชื่อ ถือศรัทธาและไว้วางใจ
2. การยอมรับและรับฟังผู้อื่น
3. การปฏิบัติตนต่อเพื่อนร่วมงานในการทำงานเป็นทีม

หน่วยที่ 4 การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วยหน่วยย่อย ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการทำงานสู่เป้าหมาย
2. การกำหนดทิศทางและเป้าหมายร่วมของทีม
3. การกำหนดภารกิจและหน้าที่ของสมาชิกในทีม

หน่วยที่ 5 การสร้างความร่วมมือ ประกอบด้วยหน่วยย่อย ดังนี้

1. การจัดการข้อมูลสารสนเทศ
2. การประสานความร่วมมือ

3. การสร้างความร่วมมือสู่เป้าหมายความสำเร็จ

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การวัดและประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 ระยะ

5.1.1 การวัดและประเมินผลก่อนอบรม

5.1.2 การวัดและประเมินผลระหว่างอบรม

5.1.3 การวัดและประเมินผลหลังอบรม

5.2 เครื่องมือ

5.2.1 ก่อนอบรม: แบบทดสอบความรู้ตามเนื้อหาการพัฒนา

5.2.2 ระหว่างอบรม: ใบงาน/ใบกิจกรรม/การซักถามและการให้ข้อคิดเห็น

5.2.3 หลังอบรม: แบบทดสอบความรู้ตามเนื้อหาการพัฒนา/แบบวัดความพึงพอใจ

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1
การมีมนุษยสัมพันธ์

1. หลักการและเหตุผล

มนุษย์ถือเป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการพื้นฐานในการอยู่ร่วมกัน สังคมการทำงานก็ถือเป็นอีกหนึ่งหน่วยสังคมของมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตไม่แพ้สังคมอื่น ๆ สิ่งหนึ่งที่จะทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุขก็คือการมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ที่ดีระหว่างกัน สังคมในการทำงานก็เช่นกันไม่ว่าจะสาขาอาชีพใดก็ตามต่างย่อมต้องการส่งเสริมให้ทุกคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพราะนั่นหมายถึงความรักใคร่ปรองดอง ความร่วมแรงร่วมใจ ช่วยเหลือเกื้อกูล สามัคคี และร่วมหัวจมท้ายกันเผชิญกับทุกสถานการณ์ เพื่อให้การทำงานประสบความ สำเร็จ ท้ายที่สุดแล้วองค์กรที่มีทีมทำงานที่ทุกคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันย่อมทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ดีกว่าองค์กรที่บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่แย่ต่อกันแน่นอน

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ในประเด็นหลักดังนี้ 1) การเสริมสร้างความสามัคคีในการทำงานทีม 2) การสร้างและการรักษามิตรภาพ 3) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

3. กระบวนการพัฒนา

กำหนดระยะเวลาการพัฒนา จำนวน 28 ชั่วโมง โดยการจัดกิจกรรมตามโมเดล 70:20:10 (Learning and Development Model) ดังนี้

70% การปฏิบัติงาน (Experience) เวลา 12 ชั่วโมง โดยเรียนรู้งานจากการปฏิบัติจริง (on-the-job training)

20% การเรียนรู้กับผู้อื่น (Interection) เวลา 10 ชั่วโมง โดยการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentor) ผ่านโค้ช (Coach)

10% การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (education) เวลา 6 ชั่วโมง โดยการฟังเสวนา บรรยาย และการเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ

4. เนื้อหา

การทำงานเป็นทีมเป็นความร่วมมือร่วมใจของบุคคล เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกันเกิดความมั่นคงในการทำงาน ทีมทำงานที่เข้มแข็ง ควรเริ่มต้นจากการทำงานร่วมกันด้วยบรรยากาศเป็นกันเองอบอุ่น มีความกระตือรือร้น ทุกคนช่วยกันสร้างสรรค์ผลงานอย่างจริงใจ และไม่มีสัญญาณของความขัดแย้ง ทำให้เห็นการแสดงออกถึงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน การรู้สึกเห็นอกเห็นใจกันของคนในทีม

จะช่วยให้การสร้างทีมเวิร์กเพื่อขับเคลื่อนองค์กรนั้นราบรื่นการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ก็ควรใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน ไม่พูดในลักษณะที่แปลความหรือมุ่งตัดสินความ ไม่พูดในเชิงวิเคราะห์ ไม่พูดในลักษณะที่แสดงตัวเหนือกว่า หรือไม่พูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด เสียหน้า อับอาย เจ็บใจ หรือการพยายาม พูดหาประเด็นของความขัดแย้ง ไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก เมื่อการทำงานนั้นสำเร็จผล การได้เปิดใจพูดคุยกันในทีม ก็ยิ่งจะทำให้เรารู้สึกปลอดภัยและมั่นคงมากยิ่งขึ้น เราจะรู้สึกว่าเราสามารถทำงานได้อย่างสบายใจมากขึ้น ไม่กลัวว่าจะเจออุปสรรคใหญ่ขนาดไหน เพราะมีทีมที่คอยช่วยเหลือเราอยู่ตลอดเวลา

ปัจจุบันการทำงานเป็นทีมถูกพูดถึงบ่อยครั้งขึ้นในแวดวงราชการ เนื่องจากได้ถูกบรรจุไว้เป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะหลักข้อที่ 5 ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดเพื่อวัดพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความตั้งใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งของทีมของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ รวมทั้งความสามารถในการสร้างความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

หลักเกณฑ์การประเมินมี 5 ระดับของการทำงานเป็นทีม คือ

ระดับที่ 1 ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ โดยสนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม

ระดับ 2 ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานโดยสร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดีให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดีและกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง

ระดับ 3 ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงาน ร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระดับ 4 สนับสนุนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ ให้ความ ช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีมแม้ไม่มีการร้องขอ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ

ระดับ 5 สามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผล สำเร็จ เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ประสานสัมพันธ์สร้างขวัญกำลังใจในทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์หลักของการเข้าทีม คือ การรวมตัวกันของกลุ่มคนที่มีความรู้ประสบการณ์ทักษะ และความสามารถแตกต่างกันและจากความหลากหลายดังกล่าว เพื่อแก้ปัญหาซับซ้อนในการทำงาน หรือช่วยกันตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ดีที่สุด แม้ว่าการตั้งทีมงานส่วนใหญ่จะถูก

กำหนดโดยโครงสร้างงาน หรือตามคำสั่งของผู้บริหารแต่ก็มีหลายกรณีที่คนเราเลือกทีมทำงานเอง ยิ่งไปกว่านั้นแม้จะถูกกำหนดให้ร่วมทีมก็อาจมีสมาชิกบางคนออกจากทีมไปก่อนที่งานจะสำเร็จหรืออยู่ต่ออย่างไม่มีความสุข ดังนั้นการสื่อสารให้ทราบถึงสาเหตุของการเข้ามารวมกันเป็นทีมงานเดียวกันจะช่วยขจัดกับปัญหาข้างต้นได้ ทั้งนี้ Dubrin (1990) ได้กล่าวถึงสาเหตุของการมารวมกันเป็นทีมไว้ดังนี้

1. เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา เมื่อประสบปัญหาในการทำงาน วิธีแก้ปัญหาที่ใช้กันมากที่สุด คือ ขอความช่วยเหลือจากสมาชิกคนอื่น ๆ การทำงานคนเดียวย่อมแก้ปัญหาได้ยาก การรวมกันเพื่อแก้ปัญหาอาจได้วิธีแก้ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าต่างคนต่างทำ

2. เพื่อผลประโยชน์การมีทีมนั้นมีผลประโยชน์หลายอย่างทั้งทางตรงและทางอ้อมไม่ว่าจะเป็นเรื่องสิทธิพิเศษ หรือเรื่องของรายได้ทั้งนี้เพราะทีมจะมีอำนาจต่อรองเรื่องผลประโยชน์มากกว่ารายบุคคล

3. เพื่อความรู้สึกปลอดภัยและมั่นคง คนทั่วไปจะรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงกว่าเมื่ออยู่กับทีม การเข้าทีมเป็นไปได้มากเมื่อบุคคลรู้สึกว่าตนถูกขู่เข็ญ ถูกทำให้หวาดวิตกหรือเครียด การมีทีมทำให้ความรู้สึกดังกล่าวลดลง เนื่องจากได้พูดคุย ระบายความคับข้องใจและได้ปรึกษาหารือ ยิ่งไปกว่านั้นการ รวมตัวกันอาจทำให้มองเห็น หนทางที่จะจัดการกับความวิตกกังวลนั้นได้

4. เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิต เมื่อเข้า ไปเป็นสมาชิกของทีมบุคคลจะรู้สึกว่าตนเองได้รับความอบอุ่น เนื่องจากมีกลุ่มที่ตนเป็นเจ้าของ เป็นการตอบสนองความต้องการ ทางจิตมากกว่าการอยู่ตามลำพัง ความต้องการเหล่านั้น ได้แก่

4.1 ความต้องการใฝ่สัมพันธ์ หมายถึง ความต้องการการร่วมมือโดยการให้และรับจากคนอื่น ๆ ต้องการ ความเป็นมิตรและความอบอุ่น ปลอดภัย ซึ่งความต้องการชนิดแรก นี้ตอบสนองได้โดยตรงด้วยการมีกลุ่มหรือพรรคพวก

4.2 ความต้องการความปลอดภัย หมายถึงความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องตนเองจากสิ่งคุกคาม ความเจ็บปวดหรือความอับอาย หรือจากอันตรายต่าง ๆ

4.3 ความต้องการนับถือตนเอง หมายถึง เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการได้รับการยอมรับ การมีสถานภาพและการมีศักดิ์ศรีความต้องการชนิดนี้ทีมสามารถตอบสนองได้ 2 ลักษณะ ลักษณะแรก คือ การเสริมแรงบวกเมื่อกระทำสิ่งที่ถูกต้อง เช่น การชมเชยหรือการให้รางวัลอันถือเป็นการยอมรับจากทีม ลักษณะที่สอง คือ การยอมรับของทีมนี้เองจะทำให้บุคคลรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีศักดิ์ศรี ซึ่งนำไปสู่การนับถือตนเองในที่สุด

4.4 ความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมส่วนหนึ่งนั้นจะเป็นโอกาสให้คนได้พัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง โดยการเรียนรู้จากผู้ร่วมทีมคนอื่น ๆ และมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน ลักษณะเช่นนี้จะนำไปสู่การปรับปรุงตนเองและนำไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมสังคมอื่น ๆ ไปด้วยพร้อมกัน

การทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานร่วมกันและส่งเสริมกันไปในทางบวก โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ คือ

1. มีวัตถุประสงค์ชัดเจนของการร่วมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม
2. มีการจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน
3. มีการกำหนดเป้าหมายหรือผลการทำงานที่ชัดเจน

สรุปแล้วการทำงานเป็นทีมต้องเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในองค์กรต่าง ๆ ในหน่วยราชการของไทย เพื่อให้ทุกคนในฐานะผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน ทำให้รู้สึกถึงความรับผิดชอบร่วมกัน มีเครือข่ายและความสัมพันธ์อันดีระหว่างทีมงานทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ยืนยาว ในทางปฏิบัติการรวมกลุ่มกันทำงานให้มีประสิทธิภาพได้นั้น อันดับแรกควรชี้แจงสาเหตุของการเข้าทีมให้สมาชิกได้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนได้รู้จักบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน โดยมีการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ความสามารถ ความถนัดของสมาชิก เพื่อทุกคนได้มีโอกาสทำงานร่วมกันทุกคน รู้สึกมีเป้าหมายร่วมกันในการทำงานนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร อันส่งผลให้การทำงานเป็นทีมเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การวัดและประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 ระยะ

5.1.1 การวัดและประเมินผลก่อนอบรม

5.1.2 การวัดและประเมินผลระหว่างอบรม

5.1.3 การวัดและประเมินผลหลังอบรม

5.2 เครื่องมือ

5.2.1 ก่อนอบรม: แบบทดสอบความรู้ตามเนื้อหาการพัฒนา

5.2.2 ระหว่างอบรม: ใบงาน/ใบกิจกรรม/การซักถามและการให้ข้อคิดเห็น

5.2.3 หลังอบรม: แบบทดสอบความรู้ตามเนื้อหาการพัฒนา/แบบวัดความพึงพอใจ

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2
การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์

1. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันนี้ทุกองค์กรให้ความสนใจในการพัฒนาบุคลากรให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมร่วมกันสร้างผลงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การที่บุคลากรทุกระดับจะประสานงานให้ความร่วมมือในการทำงานกับทีมงานและสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ปัจจัยความสำเร็จประการหนึ่ง คือ เกิดจากความรู้และทักษะของแต่ละบุคคลในเรื่องการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันสูง ลักษณะและบุคลิกเฉพาะตัว วิธีการสื่อสารแบบเดิม ๆ อาจจะไม่ใช่วิธีการสื่อสารที่ได้ผลดีที่สุดอีกต่อไป เนื่องจากความเปลี่ยนแปลง คนมีความต้องการมากขึ้น เราจึงควรพัฒนาวิธีและรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมสอดคล้องและสร้างความพึงพอใจให้กับบุคคลที่ติดต่อเสมอ ซึ่งโดยรวมแล้วคือการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดผลงานที่บรรลุเป้าหมายองค์กรและบุคคลากรที่ทำงาน ร่วมกันมีบรรยากาศและความรู้สึกที่ดีที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีสัมพันธภาพที่ดีอย่างสม่ำเสมอต่อไป

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ด้านการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ในประเด็นหลักดังนี้ 1) สนใจข่าวสารที่รับฟังโดยปราศจากความแคลงใจสนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผยสมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา 2) ทักษะการถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญจากผู้ส่งไปยังผู้รับได้อย่างถูกต้องชัดเจนและให้มีความเข้าใจตรงกัน 3) การติดต่อกันกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผย ตรงไปตรงมามีความชัดเจน

3. กระบวนการพัฒนา

กำหนดระยะเวลาการพัฒนา จำนวน 28 ชั่วโมง โดยการจัดกิจกรรมตามโมเดล 70:20:10 (Learning and Development Model) ดังนี้

70% การปฏิบัติงาน (Experience) เวลา 12 ชั่วโมง โดยเรียนรู้งานจากการปฏิบัติจริง (on-the-job training)

20% การเรียนรู้กับผู้อื่น (Interection) เวลา 10 ชั่วโมง โดยการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentor) ผ่านโค้ช (Coach)

10% การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (education) เวลา 6 ชั่วโมง โดยการฟังเสวนา บรรยาย และการเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ

4. เนื้อหา

การสื่อสารมีความสำคัญต่อการทำงานเป็น ทีมเป็นอย่างมาก เนื่องจากการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยคนหลายคนหรือคนหมู่มากมาทำงานร่วมกันทำงานเป็นทีมงาน หากสมาชิกในทีมสามารถพูดจาสื่อสารระหว่างกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานนั้นจะเป็นไปอย่างราบรื่นทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมาประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าสมาชิกในทีมงานไม่สามารถสื่อสารระหว่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสที่งานที่ได้รับมอบหมายมาจะประสบความสำเร็จย่อมมีน้อยลง (ทองทิพภา วิริยะพันธ์, 2554, น. 28)

ลำเทียน เผ้าอาจ (2559, น. 20) สรุปการทำงานร่วมกันเป็นทีมขององค์ประกอบการสื่อสารว่าคือ การติดต่อกันกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผย ตรงไปตรงมามีความชัดเจน สมาชิกสนใจข่าวสารที่รับฟังโดยปราศจากความแคลงใจสนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผยสมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา

จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560, น. 12) กล่าวถึง การสื่อสารที่ดีในการทำงานเป็นทีมว่าทักษะในการสื่อสารที่ดี คือ สื่อสารแบบเปิด คือ รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ สามารถสรุปความคิดเห็นต่าง ๆ และนำเสนอเพื่อให้ทีมได้ข้อมูลนำไปคิดและตัดสินใจ ซึ่งการเป็นนักสื่อสารที่ดีต้องคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ที่จะมีสไตล์และการแสดงออกที่แตกต่างกัน คำนึงถึงอิทธิพลที่ส่งผลต่อการสื่อสาร เช่น ภูมิหลังของสมาชิกทีม แนวคิดและทัศนคติส่วนบุคคลของสมาชิกทีมที่มีต่องาน สภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลถึงการสื่อสาร เช่น สภาพเสียงดัง สภาพอากาศ สภาพแสง สภาพสถานที่ ภาวะความเร่งรีบ ความกดดัน เป็นต้น ระบบการสื่อสารที่ดีจึงควรให้เป็นการสื่อสารแบบสองทาง ให้มี โอกาสที่ต่างฝ่ายต่างได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และต้องมีทักษะในการใช้ภาษาที่สร้างอิทธิพลดลใจหรือ สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกทีมคล้อยตามเพื่อวัตถุประสงค์แห่งความสำเร็จตามเป้าหมายงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2561, น. 30-31) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารทีมงานให้ประสบความสำเร็จและโดยเฉพาะบุคคลที่ที่อยู่ในฐานะตั้งแต่หัวหน้าหรือผู้นำของทีมงาน จำเป็นต้องแจ้งให้ผู้ร่วมงานได้ทราบถึงนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับการทำงานและความต้องการขององค์กร หากกล่าวอีกมุมหนึ่งสมาชิกก็จะต้องสื่อสารย้อนกลับเพื่อแจ้งความเข้าใจ ความขัดข้อง หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน เป็นต้น ซึ่งการสื่อสารเป็นส่วนบ่งบอกถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารทีมงานด้วยเช่นกัน

สายธาร หงสกุล (2564, น. 1) การสื่อสารเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการนั้นเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ การสื่อสารที่ผิดพลาดอาจสร้างความบาดหมางทำให้ความขัดแย้งขยายวงกว้างขึ้นไปอีก การสื่อสารที่ดำเนินไปทางสร้างสรรค์ลดความขัดแย้งอันอาจนำไปสู่ความแตกแยกมากล่าวไว้แม้ต้นตอของความขัดแย้งจะไม่หมดไปโดยสิ้นเชิง การสื่อสารที่ดีจะทำให้มีความเข้าใจผู้อื่นดียิ่งขึ้น

การรู้จักมองต่างมุมจะนำไปสู่การรู้จักเคารพสิทธิ์ผู้อื่น ความเห็นใจและเมตตาต่อกันและกัน และเป็นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ

Woodcock (1989; อ้างถึงใน วิชชาภา เกาะเต้น, 2563, น. 30) กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการงานให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ต้องอาศัยศิลปะในการถ่ายทอดข้อความและการคาดคะเนความต้องการ ความรู้สึก อารมณ์ของสมาชิกในทีมเพื่อใช้ในการถ่ายทอดข้อมูล โดยสังเกตได้จากคำพูด กิริยาท่าทาง สีหน้า แววตา ภาษาเขียน และสัญลักษณ์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสื่อสาร และส่งผล ต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมาก เนื่องจากการสื่อสารที่ไม่ดีอาจทำให้ความหมายเกิดความคลาดเคลื่อน และมีความเข้าใจไม่ตรงกัน นำไปสู่ความขัดแย้ง และความล้มเหลวในการทำงานเป็นทีมได้

Parker (2001, p. 20) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการที่สมาชิกในทีมมีการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเปิดเผย มีการสื่อสารที่เข้าใจง่าย สามารถแปลความหมายและนำไปปฏิบัติได้ตรงกัน มีการรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องอย่างทั่วถึง มีการโต้ตอบ อภิปราย แสดงความคิดเห็นหรือซักถามข้อสงสัยร่วมกันได้ และมีการเปิดโอกาสให้สามารถแสกงความรู้สึก ความคิดเห็นต่อการทำงานได้ มีการวิจารณ์เป็นไปอย่างเปิดเผย ไม่มีการมุ่งโจมตีกันเป็นการส่วนตัว มีการเปิดโอกาสให้ทีมงานได้รับรู้ข่าวสาร ตลอดจนปัญหาในการทำงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การวัดและประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 ระยะ

5.1.1 การวัดและประเมินผลก่อนอบรม

5.1.2 การวัดและประเมินผลระหว่างอบรม

5.1.3 การวัดและประเมินผลหลังอบรม

5.2 เครื่องมือ

5.2.1 ก่อนอบรม: แบบทดสอบความรู้ตามเนื้อหาการพัฒนา

5.2.2 ระหว่างอบรม: ใบงาน/ใบกิจกรรม/การซักถามและการให้ข้อคิดเห็น

5.2.3 หลังอบรม: แบบทดสอบความรู้ตามเนื้อหาการพัฒนา/แบบวัดความพึงพอใจ

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3
ความไว้วางใจ

1. หลักการและเหตุผล

ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้องค์การดำรงอยู่ และประสบผลสำเร็จ เนื่องจากการทำงานร่วมกันต้องพึ่งพาอาศัยกัน ทั้งนี้แนวโน้มในปัจจุบันมีความหลากหลายขององค์ประกอบในการทำงานร่วมกันมากขึ้น ความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในองค์การจึง มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นความไว้วางใจเป็นแหล่งทรัพยากรที่มาจากความร่วมมือเป็นพื้นฐาน และความไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคคลใน องค์การก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพต่อ องค์การ ความไว้วางใจ ความเจริญเติบโตขององค์การ หากองค์การใดปราศจากความ ไว้วางใจของบุคคลในองค์การจะทำให้เสียเวลาเสียทรัพยากรในการบริหารจัดการเป็นจำนวนมากจนกว่าองค์การจะประสบผลสำเร็จได้ (อธิป จันทร์สุริย์, 2563, น. 5-6)

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ด้านการความไว้วางใจในประเด็นหลักดังนี้ 1) ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อถือศรัทธา ไว้วางใจในความคิดเห็น การกระทำที่ดีต่อกัน 2) สมาชิกในทีมมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้ทราบถึงรายละเอียด 3) การเปิดเผยต่อกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างจริงใจ

3. กระบวนการพัฒนา

กำหนดระยะเวลาการพัฒนา จำนวน 28 ชั่วโมง โดยการจัดกิจกรรมตามโมเดล 70:20:10 (Learning and Development Model) ดังนี้

70% การปฏิบัติงาน (Experience) เวลา 12 ชั่วโมง โดยเรียนรู้งานจากการปฏิบัติจริง (on-the-job Training)

20% การเรียนรู้กับผู้อื่น (Interection) เวลา 10 ชั่วโมง โดยการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentor) ผ่านโค้ช (Coach)

10% การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (Education) เวลา 6 ชั่วโมง โดยการฟังเสวนา บรรยาย และการเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ

4. เนื้อหา

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพด้านความไว้เนื้อเชื่อใจว่า เป็นการที่บุคคลในสถานศึกษามีความเชื่อถือศรัทธา ไว้วางใจในความคิดเห็น การกระทำที่ดีต่อกัน มีความรักความเมตตาต่อกันด้วยความเต็มใจ เกิดความเชื่อมั่นและความไว้เนื้อเชื่อใจกันถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ทำให้การทำงานร่วมกันสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุเมธ งามกนก, 2550, น. 3)

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2554, น. 79) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน การไม่หวาดระแวงกัน การเปิดเผยต่อกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างความจริงใจ ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา เนื่องจากสมาชิกเชื่อถือเชื่อใจทีมงานสามารถทำงานสู่เป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2556, น. 22-23) กล่าวถึงความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีมว่า สมาชิกในทีมงานจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถเล่าเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจเพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้รับทราบถึงรายละเอียดที่ไม่เคยเปิดเผยให้คนนอกทีมได้รับฟัง นอกจากนี้แล้วแต่ละคนยังมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นตรงข้ามโดยไม่ต้องหวั่นกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่ต่อเนื่องมาภายหลัง

ลำเทียน เผ้าอาจ (2559, น. 20) สรุปการทำงานร่วมกันเป็นทีมขององค์ประกอบความไว้วางใจซึงกันและกัน ว่าคือ ความรู้สึกระหว่างบุคคลโดยรวมไว้ซึ่งความรักความเมตตา นิยมชมชอบความเชื่อมั่นจนเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ

จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560, น. 17) กล่าวถึงคุณสมบัติของการทำงานเป็นทีมในฐานะของสมาชิกทีมด้านปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจว่า การที่สมาชิกทีมได้รับมอบหมายภาระงานจากทีมงานให้ปฏิบัติงานใดงานหนึ่งนั้นย่อมหมายความว่าทีมงานมีความไว้วางใจฝากความสำเร็จของงานให้กับตัวเรา สมาชิกจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของตนเองและตระหนักถึงความสำคัญของการไว้วางใจของทีมงานที่มอบหมายงานให้ตนเองปฏิบัติ โดยการปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจแก่ทีมงานในการทำงานให้เต็มที่เต็มศักยภาพ ผลักดันความรู้ความสามารถของตนเองให้เกิดขึ้นกับงาน เพื่อให้ทีมงานเกิดความวางใจว่าเมื่อได้รับมอบหมายภารกิจหรือการงานให้สมาชิกแล้ว สมาชิกจะนำพาการทำงานของตนให้แล้วเสร็จจนได้

Woodcock (1989; อ้างถึงใน วิชชาภา เกาะเต้น, 2563, น. 26) กล่าวถึง การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and trust) เป็นสิ่งที่ควบคู่กัน มีความสำคัญมากต่อสมาชิกในทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมที่สมาชิกมีการสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะทำให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน สมาชิกกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูล พร้อมเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันสามารถเล่าเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ มีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้ทราบถึงรายละเอียด อีกทั้งยังเป็นการสร้าง สัมพันธภาพที่ดีภายในทีม เมื่อสมาชิกเห็นคุณค่าของการยอมรับ การสนับสนุนและความไว้วางใจ มีการยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจ รับฟังเหตุผล

ซึ่งกันและกัน แสดงความห่วงใย และพร้อมให้ความ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเสมอ จะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ลดความขัดแย้ง มีความสามัคคี และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Whitney (1996; อ้างถึงใน อธิป จันทร์สุริย์, 2563, น. 11) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าทุกคนสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนได้อย่างถูกต้อง ตรงเวลา และทุกคนเป็นที่เชื่อใจและไว้วางใจกันได้ทุกคน จะปฏิบัติหน้าที่จะปฏิบัติงานเพื่อมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การวัดและประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 ระยะ

5.1.1 การวัดและประเมินผลก่อนอบรม

5.1.2 การวัดและประเมินผลระหว่างอบรม

5.1.3 การวัดและประเมินผลหลังอบรม

5.2 เครื่องมือ

5.2.1 ก่อนอบรม: แบบทดสอบความรู้ตามเนื้อหาการพัฒนา

5.2.2 ระหว่างอบรม: ใบงาน/ใบกิจกรรม/การซักถามและการให้ข้อคิดเห็น

5.2.3 หลังอบรม: แบบทดสอบความรู้ตามเนื้อหาการพัฒนา/แบบวัดความพึงพอใจ

หน่วยการเรียนรู้ที่ 4
การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

1. หลักการและเหตุผล

การทำงานเป็นทีมนั้นหมายถึงการทำงานร่วมกันของสมาชิกหรือพนักงานในองค์กรมากกว่า 1 คนขึ้นไป โดยหัวใจสำคัญก็คือทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน และเต็มใจร่วมกันปฏิบัติภาระกิจต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายจนไปสู่ความสำเร็จ แต่การที่ทุกคนจะรวมตัวกันเพื่อทำงานเป็นระบบทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นก็ไม่ใช่เรื่องง่ายเสียทีเดียว เพราะการทำงานระบบนี้มีปัจจัยสำคัญมากมายที่ต้องใส่ใจและจริงจัง แต่ก็ไม่ใช่เรื่องยากจนเกินไปหากทุกคนมีใจที่จะทำความสำเร็จร่วมกัน (HRNOTE. Asia, 2562, p. 2)

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ด้านการกำหนดป้าหมายร่วมกันในประเด็นหลักดังนี้ 1) สมาชิกทีมได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็น หาแนวทางการปฏิบัติ หาวิธีการทำงาน 2) สมาชิกทุกคนกำหนดทิศทาง เป้าหมายการทำงานเป็นทีมร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด 3) ภารกิจและหน้าที่ของสมาชิกในทีมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของทีมหรือขององค์กร

3. กระบวนการพัฒนา

กำหนดระยะเวลาการพัฒนา จำนวน 28 ชั่วโมง โดยการจัดกิจกรรมตามโมเดล 70:20:10 (Learning and Development Model) ดังนี้

70% การปฏิบัติงาน (Experience) เวลา 12 ชั่วโมง โดยเรียนรู้งานจากการปฏิบัติจริง (on-the-job training)

20% การเรียนรู้กับผู้อื่น (Interection) เวลา 10 ชั่วโมง โดยการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentor) ผ่านโค้ช (Coach)

10% การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (Education) เวลา 6 ชั่วโมง โดยการฟังเสวนา บรรยาย และการเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ

4. เนื้อหา

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพด้านการมีเป้าหมายเดียวกันว่า เป็นการที่บุคลากรในสถานศึกษามีจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายของความสำเร็จของการทำงานที่จุดเดียวกันเป็นเป้าหมายการทำงานของสมาชิกที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร จึงพยายามทำความเข้าใจทุ่มเทกำลังความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน (สุเมธ งามกนก (2550, น. 3)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2557, น. 13) กล่าวสรุปการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ทุกคนในทีมจะต้องรู้และเข้าใจวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย และทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน ภารกิจและหน้าที่ของสมาชิกในองค์กรต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ในแต่ละกิจกรรมขององค์กรจะต้องมีวิธีการในการปฏิบัติที่เหมาะสม ทันสมัย และสอดคล้องกับสภาวการณ์ของสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน สมาชิกขององค์กรทุกคนต้องทราบถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งตลอดจนขอบเขตของตนเองและเพื่อนสมาชิกอย่างชัดเจน

ลำเทียน เผ้าอาจ (2559, น. 20) สรุปการทำงานร่วมกันเป็นทีมขององค์ ประกอบการมีเป้าหมายเดียวกัน ว่าคือทิศทางที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด

จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560, น. 26) กล่าวเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงานเป็นทีมว่า เพื่อให้แน่ใจว่าสมาชิกของทีมจะมีวิสัยทัศน์ และจุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจ และการทำงานมีทิศทางที่ชัดเจน และเป็นเอกภาพ ไม่ใช่แต่ละคนต่างปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน โดยไม่ทราบความต้องการและแผนงานของทีม ดังนั้น ผู้นำงานจึงจำเป็นต้องจัดสรรเวลาในการกำหนดเป้าหมายการทำงานเป็นทีมร่วมกัน โดยการจัดประชุมทีมและหารือเรื่องเป้าหมายที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาหรือจากองค์กร และให้สมาชิกทีมได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็น หาแนวทางการปฏิบัติ หาวิธีการทำงาน และทราบกำหนดงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ อุปกรณ์เครื่องมือสนับสนุนและเป้าหมายของงานโดยพร้อมเพียงกันทั้งทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2561, น. 8) กล่าวถึงลักษณะของทีมด้านการมีเป้าหมายร่วมกันไว้ว่า การมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม/กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

HRNOTE. Asia (2562, pp. 2-3) กล่าวสรุปว่า การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจกันในระบบทีมคำนี้จะมุ่งเน้นไปยังระบบ ตลอดจนกระบวนการทำงานมากกว่าที่จะพูดถึงในส่วนของบุคคล ซึ่งการทำงานระบบทีมนี้นอกจากการร่วมมือกันแล้ว สิ่งสำคัญของการทำงานระบบทีมก็คือการวางเป้าหมายร่วมกัน และร่วมแรงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรการทำงานระบบทีมที่ดีนั้นก็ต้องอาศัยทีมงานที่ดีด้วย ทั้งสองสิ่งนี้เกี่ยวเนื่องกันและก่อให้เกิดความสำเร็จได้ในที่สุด

Woodcock (1989; อ้างถึงใน วิชชาภา เกาะเต้น, 2563, น. 26) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objectives and Agreed Goals) คือการปฏิบัติงานร่วมกันโดยมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ กำหนดนโยบาย และเห็นด้วยกับเป้าหมายที่ใช้แนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างพลังบวกให้กับทีมงาน ทำให้สมาชิกเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของและ

พร้อมทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ดังนั้นวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จะส่งผลให้สมาชิกในทีมทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องมีความ เข้าใจง่าย ระบุเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถปฏิบัติได้จริง โดยไม่ขัดต่อข้อบังคับ หรือนโยบายอื่น ๆ ขององค์การ และมีความยืดหยุ่น สามารถปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การวัดและประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 ระยะ

5.1.1 การวัดและประเมินผลก่อนอบรม

5.1.2 การวัดและประเมินผลระหว่างอบรม

5.1.3 การวัดและประเมินผลหลังอบรม

5.2 เครื่องมือ

5.2.1 ก่อนอบรม: แบบทดสอบความรู้ตามเนื้อหาการพัฒนา

5.2.2 ระหว่างอบรม: ใบงาน/ใบกิจกรรม/การซักถามและการให้ข้อคิดเห็น

5.2.3 หลังอบรม: แบบทดสอบความรู้ตามเนื้อหาการพัฒนา/แบบวัดความพึงพอใจ

หน่วยการเรียนรู้ที่ 5
การสร้างความร่วมมือ

1. หลักการและเหตุผล

สิ่งสำคัญอย่างยิ่งอีกอย่างของการทำงานเป็นทีมก็คือทุกคนในทีมต้องมีความรู้สึกร่วม มุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกัน ตลอดจนมีทัศนคติในการทำงานไปในทางเดียวกัน หากทีมที่มีทัศนคติสวนทางกันหรือไม่มีความรู้สึกร่วมกัน ก็ย่อมเหมือนเรือที่ฝีพายพายอย่างสะเปะสะปะ ไม่พร้อมเพรียง พายแบบตัวใครตัวมัน หรือคนนึงพายไปข้างหน้า อีกคนพายถอยหลัง อีกคนขี้เกียจและไม่พายเลย เรือก็ย่อมไม่พุ่งไปข้างหน้าแน่นอน ที่สำคัญความรู้สึกร่วมและทัศนติในทิศทางเดียวกันนั้นก่อให้เกิดความสามัคคีได้ง่ายอีกด้วย (HRNOTE. Asia, 2562, p. 2)

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ด้านการสร้างความร่วมมือในประเด็นหลักดังนี้ 1) การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจของสมาชิกทีม 2) ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม 3) ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน

3. กระบวนการพัฒนา

กำหนดระยะเวลาการพัฒนา จำนวน 28 ชั่วโมง โดยการจัดกิจกรรมตามโมเดล 70:20:10 (Learning and Development Model) ดังนี้

70% การปฏิบัติงาน (Experience) เวลา 12 ชั่วโมง โดยเรียนรู้งานจากการปฏิบัติจริง (on-the-job training)

20% การเรียนรู้กับผู้อื่น (Interection) เวลา 10 ชั่วโมง โดยการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentor) ผ่านโค้ช (Coach)

10% การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (Education) เวลา 6 ชั่วโมง โดยการฟังเสวนา บรรยาย และการเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ

4. เนื้อหา

การร่วมมือเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด สมาชิกต้องมีความรับผิดชอบต่อกัน เต็มใจในการร่วมมือกัน มีความเห็นร่วมกัน มุ่งมั่นในทิศทางที่สอดคล้องกันเพื่อการตัดสินใจและการควบคุม กำกับ ดูแลการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานขององค์กร (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2554, น. 38) กล่าวว่า

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 10-11) กำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความร่วมมือไว้ว่า การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ประกอบด้วยพฤติกรรมชี้วัดดังนี้ 1) สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 2) ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และ 3) ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน

จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์ (2560, น. 17) กล่าวถึงคุณสมบัติของการทำงานเป็นทีมในฐานะของสมาชิกทีมด้านความร่วมมือว่า ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการทำงานใด ๆ ขององค์กร ไม่มีงานใดเลยที่สำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว ทุกงานล้วนต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กรให้งานแล้วเสร็จตามกระบวนงาน ดังนั้นสมาชิกทีมจึงต้องเป็นผู้ที่มีความยินดีในการให้ความร่วมมือ ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการช่วยให้การทำงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่เป็นผู้เพิกเฉยหรือถือว่ามิใช่หน้าที่โดยตรงของตนเอง

นริศรา ภู่กลีบ (2563) กล่าวสรุปการทำงานเป็นทีมด้านการสร้างความร่วมมือ ดังนี้ 1) ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน โดยสร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี และกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง และ 2) ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล (2563, น. 3-4) กล่าวเกี่ยวองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความร่วมมือว่า สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มที่เป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงานเป็นทีม เมื่อไม่มีความร่วมมือกันระบบการทำงานของทีมจะเกิดปัญหา และส่งผลกับงานที่ทำ

Roming (1996, p. 74) กล่าวว่า การร่วมมือเป็นการทำงานร่วมกันและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีม ความร่วมมือของทีมเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม โดยจะมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจของสมาชิกทีม

Woodcock (1989; อ้างถึงใน วิชชาภา เกาะเต้น, 2563, น. 27-28) กล่าวถึง ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-Operation and Conflict) ความร่วมมือ คือ การที่สมาชิกในทีมให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมแรง ร่วมใจรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความคิดเห็นกันในทีม เพื่อช่วยกันนำพาให้ทีมไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้รวมทั้งสร้างการยอมรับ การแบ่งปันข้อมูลความรู้ทักษะ และประสบการณ์ต่าง ๆ โดยความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกให้ความร่วมมือด้วยความยินดี และเต็มใจในการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม การทำงานเป็นทีม อาจมีโอกาสเกิดความขัดแย้ง เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์แตกต่างกัน ทำให้การปฏิบัติงานมีความ หลากหลายรูปแบบอาจมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไม่ตรงกันการไม่เห็นด้วยกับลักษณะวิธีการทำงานความแตกต่างของค่านิยม แนวคิดการดำเนินงานไม่สอดคล้องกัน ซึ่งยากต่อการทำความ เข้าใจรวมถึงผลประโยชน์ขัดกันทำให้ตอบสนองความต้องการของสมาชิกทุกคนในทีมไม่ได้ จึงเกิด การแข่งขัน ชิงดีชิงเด่นกัน หรือมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อกัน ส่งผลให้กิจกรรมต่าง ๆ เกิดความขัดข้อง และประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมจะลดลง ดังนั้นเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างการทำงานเป็นทีมจะต้องมีวิธีการแก้ไขปัญหา ด้วยการตรวจสอบว่าอะไรคือปัญหาของความขัดแย้ง ส่งเสริมให้สมาชิก พูดคุยกันอย่างเปิดเผย เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริง ควรมีการกำหนดบทบาท ความคาดหวัง ความต้องการผลลัพธ์ให้ชัดเจน และพยายามแก้ไขให้สอดคล้องกันโดยให้ทุกฝ่ายเห็นชอบ สมาชิกในทีมจึงต้องเรียนรู้วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง และยอมรับความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์ พร้อมยอมรับความเป็นจริงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ปรับรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้ประโยชน์ของการบริหารความขัดแย้ง จะช่วยให้สมาชิกในทีมมีการพัฒนาทักษะกระบวนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากความขัดแย้ง และนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

Maylor (1999, p. 110) กล่าวว่า การร่วมมือ คือ การเปิดโอกาสให้บุคคลหรือสมาชิกทีมร่วมรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนแรกถึงขั้นตอนสุดท้าย ทำให้เกิดความร่วมมือ การประสานงานและรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งเป็นโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมความคิด ความสามารถในการทำงานซึ่งการบริหารองค์กรให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้นั้น คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนในทีมจะต้องมีความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปด้วยความร่วมมือ เพราะถ้าทีมงานไม่มีความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ไม่เห็นด้วยในการปฏิบัติ เกิดการขัดแย้งขึ้นในทีมก็จะเป็นการยากที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ

5. การวัดและประเมินผล

5.1 การวัดและประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 ระยะ

5.1.1 การวัดและประเมินผลก่อนอบรม

5.1.2 การวัดและประเมินผลระหว่างอบรม

5.1.3 การวัดและประเมินผลหลังอบรม

5.2 เครื่องมือ

5.2.1 ก่อนอบรม: แบบทดสอบความรู้ตามเนื้อหาการพัฒนา

5.2.2 ระหว่างอบรม: ใบงาน/ใบกิจกรรม/การซักถามและการให้ข้อคิดเห็น

5.2.3 หลังอบรม: แบบทดสอบความรู้ตามเนื้อหาการพัฒนา/แบบวัดความพึงพอใจ

การเผยแพร่ผลงานวิจัย

ทิพวรรณ ยศบุญ, และกฤษกนก ดวงชาทม. (2566). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์.*

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวทิพวรรณ ยศบุญ
วัน เดือน ปีเกิด	10 มกราคม พ.ศ. 2531
ที่อยู่ปัจจุบัน	44/11 หมู่บ้านฤกษ์ภิรมย์ ถ.กุดยางสามัคคี ต.กาฬสินธุ์ อ.เมือง จ.กาฬสินธุ
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนร่องคำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2554	ปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาวิชาภาษาเวียดนาม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
พ.ศ. 2566	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม