

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

Developing a Program to Enhance Teachers' Teamwork Under The Office of The Secondary Education Service Area 21

เอกวิทย์ อมตฉายา¹, ฉลาด จันทรสมบัติ²

Akawit Amatachaya¹, Chalad Chantarasombut²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู และพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 การวิจัยดำเนินการ 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 กลุ่มเป้าหมายตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 88 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 99 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 68 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 65 คนรวมทั้งสิ้น 320 คน ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 กลุ่มเป้าหมายซึ่งทำหน้าที่ประเมินความเหมาะสมเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความสอดคล้องของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญ 7 คน

ผลการวิจัยปรากฏผลดังนี้

องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีองค์ประกอบจำนวน 5 ด้าน คือ 1) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมประกอบด้วยตัวชี้วัด 2.) องค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 3.) องค์ประกอบด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 4.) องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ 5.) องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมและตัวชี้วัด 40 ตัวชี้วัด 2. การทำงานเป็นทีมของครูในสภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

¹ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

² รองศาสตราจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

¹ M.Ed. Educational Administration, Faculty of Education Mahasarakham University

² Assoc.Prof., Educational Administration, Faculty of Education, Mahasarakham University



มัธยมศึกษา เขต 21 3.1) โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ใช้วิธีการพัฒนาครูแบบผสมผสาน คือ การศึกษาด้วยตนเอง การอบรม การศึกษาดูงาน และ การปฏิบัติจริง 3.2.) ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความมีประโยชน์ และความสอดคล้อง ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู พบว่า มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้อ ความมีประโยชน์ และความสอดคล้องมาก

คำสำคัญ: การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม

Abstract

The research aimed to 1) Study the components and indicators of teachers teamwork under the office of Secondary Education Service Area 21 2) Study the present condition, preferred condition and guideline to enhance teachers' teamwork under the office of Secondary Education Service Area 21 3) Develop a program of Teachers' Teamwork Development for Teachers in the Secondary Educational Service Area Office 21. The research was conducted three of phases. Phase 1 Study the components and indicators of teachers' teamwork under the Secondary Educational Service Area Office 21. Verification received from the target group. Phase 2 Study the present condition, preferred conditions and guideline to enhance teachers' teamwork under the office of Secondary Education Service Area 21. The orientation of sample group by Krejcie and Morgan table included small size for 88 administrators and teachers, medium size for 99 administrators and teachers, large size for 68 administrators and teachers special large size for 65 administrators and teachers. The total was 320. Phase 3 developing a program to enhance teachers' teamwork under the office of Secondary Education Service Area 21 by analyzing the needs on manual development. Verification was confirmed by seven experts.

The research results were as followed:

1. There are five elements and 40 indicators of teachers' teamwork under the office of Secondary Education Service Area 21 consist of: 1) The appropriate Leadership 2) The orientation together 3) The creative communications 4) The relation 5). the participation.
2. The present condition of teachers' teamwork development found that the present condition were at a high level. Preferred conditions of teachers' teamwork found that the present condition were at the highest level 3. Developing a program to enhance teachers' teamwork under the office of Secondary Education Service Area 21 3.1 Developing a program to enhance teachers' teamwork under the office of Secondary Education Service Area 21 apply to integrate teachers' development by learn by themselves, seminar and do it in the real situation. 3.2 The result of properly assessment to act in keeping with the codes of possible enriching proficiency for Developing a program to enhance teachers' teamwork under the office of Secondary Education Service Area 21 found that the keeping, suitability, possibility the beneficial and concordance in the high level.

Keywords: Developing a Program to Enhance Teachers' Teamwork.



บทนำ

การพัฒนาบุคคลมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร ความเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์กรเดิมที่เป็นอยู่ อาจถูกปรับเปลี่ยนให้เป็น “องค์กร แห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ซึ่งเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่เป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) เพราะความรู้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการ วิธีการ หรือ การปฏิบัติใดๆ ที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานได้ (อมรเทพ แก้วกลีกรม. 2549: 25) และในช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ประเทศไทยจะ ยังคงประสบภาวะแวดล้อมและบริบทของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงทั้งจากภายใน และภายนอกประเทศ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จึงจำเป็นต้องยึดกรอบแนวคิดและหลักการในการวางแผนที่สำคัญ ดังนี้ (1) การน้อมนำและประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2) คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม (3) การสนับสนุนและส่งเสริมแนวคิดการปฏิรูปประเทศ และ (4) การพัฒนาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน สังคมอยู่ ร่วมกันอย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ. 2558: 1)

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญกับการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน บรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของ หน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ 1) งานบางอย่างเป็นงานที่ไม่สามารถทำสำเร็จคนเดียวได้ 2) หน่วยงานมีความเร่งด่วนที่ต้องการ ระดมบุคลากร เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความ

เชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย 4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงาน รับผิดชอบ จึงต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 5) เป็นงานที่ต้องการความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการและเป้าหมายใหม่ๆ และ 6) หน่วยงานต้องการที่จะสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น (บุตรี จารุโรจน์. 2550: 109)

ครูเป็นปัจจัยสำคัญในระดับโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนมากที่สุดจากการทดสอบระดับนานาชาติประเทศที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้สูงจะมีแนวโน้มการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงกว่า ขณะเดียวกันประเทศที่มีประชากรมีการศึกษาดี มีคุณภาพจะมีความเป็นประชาธิปไตยและเสถียรภาพทางการเมืองและสังคมสูงกว่า (Hanushek และ Rivkin, 2010) และการจัดการศึกษาไม่สามารถทำลำพังเพียงคนเดียวได้ จำต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจ ประสานร่วมมือกันทำงานเป็นทีมซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจ ต่างก็พยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การ ให้มีรูปแบบวิธีการทำงานเป็นทีมแทนที่จะมุ่งบุคคลเพียงคนเดียว เพราะการทำงานเป็นกลุ่มช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการปรับปรุงฟื้นฟูองค์การได้มากกว่า (สุนันทา เลานันท์. 2540: 13) การทำงานเป็นทีมจึงเกิดเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่องค์กรต้องการจากพนักงานทุกคน ทุกระดับ เพื่อการดำเนินงานขององค์การ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีมนับเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์การที่สำคัญอย่างหนึ่งในสภาพการณ์ทางการจัดการเรียนรู้ที่ผ่านมามีการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพครูยังเป็นสิ่งที่ต้องมีการพัฒนาค่อนข้างมากกล่าวกันว่าพัฒนาครูนั้นนอกจากจะพิจารณาบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลงแล้วจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะครูด้วยสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้ครูจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้นแต่การพัฒนาครูที่ผ่านมาประเทศไทยยัง



ประสบปัญหาในด้านการพัฒนาครูบางประการ จากผลการศึกษาวิจัยที่ยืนยันว่าการพัฒนาครูยังขาดการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพเพราะงบประมาณจำกัดไม่ตรงกับความต้องการของครูและขาดการติดตามประเมินผลการพัฒนาและยังพบว่าการพัฒนาครูในปัจจุบันยังไม่มีเอกภาพด้านนโยบายและมาตรฐานที่ชัดเจนแม้ว่าหน่วยงานต่างๆจะจัดโครงการพัฒนาครูเป็นจำนวนมากแต่ก็ยังซ้ำซ้อนไม่เป็นระบบขาดประสิทธิภาพและขาดความต่อเนื่องพบว่าส่วนใหญ่หน่วยงานกลางเป็นผู้จัดวิธีการส่วนใหญ่ใช้การอบรมบรรยายประชุมกลุ่มย่อยและสรุปความคิดเห็นต่อที่ประชุมใหญ่อีกทั้งมีผู้เข้าประชุมค่อนข้างมากและที่สำคัญคือครูต้องละทิ้งการสอนเข้ามารับการอบรมจึงมีค่าใช้จ่ายสูงและไม่สามารถติดตามผลการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องทำให้ไม่เห็นผลการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและไม่สามารถแก้ไขปัญหาของโรงเรียนได้ตรงประเด็น (สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2556) โดยการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ยึดเอาหลักการจากค่านิยมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (Secondary Educational Service Area Twenty-one: SESAT) S (Support) เป็นหน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุน E (Educational) การศึกษามีคุณภาพ ดี S (Student) นักเรียนมีคุณค่า A (Asean) มุ่งหน้าสู่ประชาคมอาเซียน T (Teamwork) พากเพียรทำงานเป็นทีม โดยพันธกิจคือ พัฒนาสู่คุณภาพระดับสากลด้วยการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการศึกษา การทำงานเป็นทีมของครูจึงมีส่วนสำคัญในเรื่องการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ในเรื่องของ พากเพียรทำงานเป็นทีม จึงควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาในเรื่องการทำงานเป็นทีมของครู เป็นโปรแกรมฝึกอบรม หรือ เป็นแนวทางพัฒนาครูภายในองค์กรในเรื่องการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กร

และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใช้บริการและสังคม

ความมุ่งหมายของการวิจัย:

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิธีเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ศึกษาเอกสารวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู สังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู เพื่อให้ได้องค์ประกอบ และตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และแนวทางการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และวิธีการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปีการศึกษา 2558 ได้แก่ ผู้



บริหารสถานศึกษา และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดหนองคาย และ จังหวัดบึงกาฬ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปีการศึกษา 2558 โดยแยกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 429 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 703 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 427 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 358 คน รวมทั้งสิ้น 1,917 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้มา โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามตามขนาดของโรงเรียน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553: 46-47) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 88 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 99 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 68 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 65 คนรวมทั้งสิ้น 320 คน

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งทำหน้าที่ประเมินความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญ 7 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูซึ่งแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยแต่ละข้อคำถามมีเกณฑ์ ดังนี้

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์น้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งมีวิธีการสร้าง ดังนี้

2.1 วิเคราะห์เนื้อหาจากกรอบแนวคิดของการวิจัย และองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ในการสร้าง

2.2 กำหนดประเด็นคำถามที่มุ่งศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู

2.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนี ความสอดคล้อง (Index of Item of Consistency: IOC) ที่มีค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00

2.4 นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบอีกครั้ง ก่อนนำไปจัดพิมพ์เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)



ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบ และตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน มีความเห็นว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครูมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารและสายงานการบังคับบัญชาที่เป็นทางการ ซึ่งในการปฏิบัติงานจะมีคำสั่งมอบหมายตามสายงาน และมอบอำนาจการบังคับบัญชาให้เป็นลำดับชั้น ซึ่งถือเป็นการทำงานเป็นทีมของโรงเรียน การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ครูเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการนิเทศจากผู้บริหาร

2.1 ภาวะผู้นำเกิดจากความเชื่อมั่น ศรัทธา ในความรู้ ความสามารถมิใช่เกิดจากตำแหน่ง

2.2 การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเกิดจากรวิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการ และฝ่ายแผนงานของโรงเรียนนำมาวิเคราะห์และจัดทำเป็นแผนงานให้เป็นรูปธรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้

2.3 การสื่อสาร โรงเรียนใช้วิธีการสื่อสารกับครูหลายรูปแบบ เช่น การประชุมปรึกษาหารือ การใช้สื่อมวลชนมีเดีย การจัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ เป็นต้น

2.4 ด้านความสัมพันธ์ โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ครูมีการประชุมกันอยู่เสมอๆ และโรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคีของครูเป็นครั้งคราว

2.5 ด้านการมีส่วนร่วม โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมทุกขั้นตอนของการทำงาน โดยเฉพาะการเสนอความคิดเห็น

2.6 ปัญหาเรื่องการทำงานเป็นทีมของโรงเรียน คือ 1) เรื่องการตัดสินใจ ครูไม่กล้าตัดสินใจ ต้องรอผู้บริหารสั่งการ เนื่องจากกลัวพลาด หรือไม่ถูกใจผู้บริหาร 2) ขาดการประเมินผลการปฏิบัติ

งาน เนื่องจากเมื่อทำงานเสร็จแล้วไม่ได้จัดทำแบบสรุปและประเมินผลอย่างจริงจัง

3. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

3.1 ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ 1) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 2) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 3) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 4) ด้านความสัมพันธ์ และ 5) ด้านการมีส่วนร่วม ตามลำดับ

3.2 โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ใช้วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน คือ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การอบรม 3) การศึกษาดูงาน และ 4) การปฏิบัติจริง โดยมีเอกสารประกอบ เป็นชุดการเรียนรู้ 3 ชุด คือ และเอกสารคู่มือ

3.3 ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง และความมีประโยชน์ของโปรแกรมและคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน พบว่า มีความเหมาะสมในระดับมาก มีความเป็นไปได้ในระดับมาก มีความสอดคล้องในระดับมาก และมีประโยชน์ในระดับมาก

อภิปรายผลการวิจัย

1. การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้านคือ 1) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 2) ด้านการกำหนดเป้าหมาย 3) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 4) ด้านความสัมพันธ์ 5) ด้านการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

1.1 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม การทำงาน



เป็นที่มจะต้องมีบทบาทผู้นำที่ดี มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง ไม่ผูกขาดเป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำจะกระจายไปทั่วกลุ่มตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ผลการประเมิน ($\bar{X} = 4.70$) สอดคล้องกับเดซา คีลาจรรยาลักษณ์ (2551: 13) กล่าวว่า การทำงานเป็นที่มด้านภาวะการณเป็นผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำในการปฏิบัติภารกิจร่วมกันทำงานกับสมาชิกในที่มงาน เพื่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกทุกคนในที่มงาน รู้จักพัฒนาเพื่อนร่วมงาน และการกระตุ้นให้ที่มงานสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ๆ ขึ้นมา และฉันทนา จันทรบรรจง (2542: 179) กล่าวว่า ผู้นำที่คุณลักษณะเหมาะสม คุณลักษณะของหัวหน้าหรือผู้นำที่ม ได้แก่ เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกกลุ่มด้วยความจริงใจ เป็นคนเปิดเผยจริงใจ ซื่อสัตย์ เป็นกันเอง ไม่มีอิทธิพลครอบงำกลุ่ม ไม่เป็นเผด็จการทุกรูปแบบ มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในงานสูง สามารถนำการประชุมได้อย่างดี ไม่ผูกขาดเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือกลุ่มเสมอ และสามารถเสนอผลงานให้กลุ่มและสาธารณชนเข้าใจได้

ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้แหล่งที่มาของการมีอิทธิพลอาจเป็นอย่างไรก็ตาม เช่น ได้กำหนดชัดเจนมากกับตำแหน่งทางบริหารขององค์กรนั้นว่ามีอำนาจจะไรบ้างเพียงไร ดังนั้นการได้รับบทบาทการเป็นผู้นำในตำแหน่งบริหาร ก็ทำให้บุคคลนั้น ได้รับอำนาจและเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นตามมา อย่างไรก็ตามความเป็นจริงพบว่า ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่สามารถเป็นผู้บริหาร (Not all leaders are managers) และเช่นเดียวกัน ก็ไม่ใช่ผู้บริหารทุกคนที่สามารถเป็นผู้นำ (Not all managers are leaders) ด้วยเหตุนี้เพียง แค่องค์การได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้บริหารนั้น ยังไม่มีหลักประกันอย่างเพียงพอว่าผู้นั้นจะสามารถในการนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจมีอิทธิพลจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบมากกว่าอิทธิพลที่กำหนดตามโครงสร้างองค์กรก็ได้ หรือกล่าว

อีกนัยหนึ่ง ได้ว่า ผู้นำสามารถเกิดขึ้นจากกลุ่มคนให้การยอมรับนับถือได้เช่นเดียวกับที่มาจากการแต่งตั้งอย่างทางการ ในองค์กรที่ดีจำเป็นต้อง มีทั้ง ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ ที่เข้มแข็งจึงจะทำให้เกิด ประสิทธิผลได้สูงสุด โดยเฉพาะภายใต้ภาวะของโลก ที่มีพลวัตสูง ย่อมต้องการได้ผู้นำที่กล้าท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิม มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ และสามารถในการตัดสินใจสมาชิก ทั้งองค์การให้มุ่งต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น แต่เราก็ยังต้องมีการบริหาร Gibson, Ivancevich และDonnelly (1997: 272) มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบตอพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (มัลลิกา ต้นสอน. 2544: 47)

1.2 ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกันเป้าหมายเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำงานเป็นที่ม การกำหนดเป้าหมายจะต้องชัดเจน สมาชิกต้องรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เกิดผลสำเร็จ การประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดการทำงานเป็นที่มของครู ($\bar{X} = 4.72$) สอดคล้องกับประโยชน์ คล้ายลักษณ์ (2555: 174) การทำงานเป็นที่มต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพราะเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นที่ม การเขียนเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษรและระบุข้อมูลให้



ชัดเจนเป็นตัวเลขได้ยิ่งดี ฌัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2545: 23) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายเป็นเรื่องสำคัญและขาดไม่ได้กับทุกทีมเพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการพัฒนาทีมสมาชิกทุกคนจะต้องเข้าใจ มีส่วนร่วมและมีความผูกพันกับเป้าหมายของทีม และการทำงานเป็นทีมต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ รวมทั้งสมาชิกทุกคนต้องยอมรับเป้าหมายของทีม

การกำหนดเป้าหมายเป็นเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการวางแผน เป้าหมายเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การต้องการให้บรรลุผล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการวางแผนที่จะช่วยเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารหลายประการ เช่น เป็นสิ่งจูงใจท้าทายให้เกิดการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผล แสดงความคาดหวังขององค์การให้เห็นอย่างชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติมีทิศทางในการทำงาน ไม่เป็นเสมือนเรือที่เดินทางไปอย่างไร้จุดหมายปลายทาง และช่วยให้การควบคุมกำกับเป็นไปอย่างสะดวก (วิโรจน์สารรัตน์. 2546: 59)

1.3 ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการสื่อความหมายซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่เปิดเผย จริงใจ มีความไว้วางใจต่อจะทำให้เกิดผลสำเร็จจากการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู (\bar{X} = 4.65) สอดคล้องกับ สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2546: 71) การสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของงานทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551: 79) กล่าวว่า การสื่อสารโดยให้สมาชิกสามารถติดต่อสื่อสารกันอย่างอิสระเปิดเผยทั้งในทีมหรือระหว่างทีมงานกับสังคมภายนอก การสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจกันเป็นอย่างดี การพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อให้มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างผลผลิตได้ตามเป้าหมายขององค์กรนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาความรู้

ความเข้าใจ และทักษะเพื่อพัฒนาพฤติกรรมกรรมการสื่อสารทั้งส่วน บุคคลและระหว่างบุคคล จะช่วยให้กระบวนการสื่อสารเกิดประสิทธิผลอย่างยั่งยืน และสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดี ระหว่างบุคคล ช่วยยกระดับการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งความสุข(Happiness Organization) ได้เป็นการพัฒนา ทักษะการสื่อสารด้วยใจที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) เพื่อการปฏิบัติงาน และการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ดังนั้น การสื่อสารและการประสานงานให้ได้ผลดีนั้น ผู้ปฏิบัติงานต้องมีทักษะในการสื่อสารและการประสานงานระหว่างคนทำงานร่วมกัน และระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้ทำงานราบรื่น มีทิศทางเดียวกัน เป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานในองค์กร มีขั้นตอนและวิธีการในการสร้างสรรค์ผลงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งยังช่วยสร้างสรรคบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ด้วยรอยยิ้ม มีศักยภาพในการทำงานที่มีประสบความสำเร็จร่วมกัน ทั้งองค์กร

การสื่อสารที่สัมฤทธิ์ผลที่ดี คู่สื่อสารเกิดความพึงพอใจและเข้าใจกันตลอดเวลาที่สื่อสารกันนั้น ในการสื่อสารต้องเลือกคำที่เหมาะสม ได้ความหมายที่ต้องการ และเหมาะกับบุคคล เหมาะกับโอกาสอีกด้วย ดังนั้นก่อนสื่อสารกันทุกครั้ง ผู้สื่อสารควรมีความรู้เรื่องมนุษย์สัมพันธ์ ก็จะช่วยให้การสื่อสารมีสัมฤทธิ์ผลมากที่สุด ดังที่ มัลลิกา คณานุรักษ์ (2547: 1) กล่าวว่า สารอย่างเดียวกัน ถ้าส่งสารให้ผู้รับสารในโอกาสที่ต่างกัน อาจได้ผลสัมฤทธิ์ที่ต่างกัน หรือแม้แต่ในโอกาส เดียวกัน แต่ผู้รับสารต่างกันก็อาจรับรู้สารนั้นต่างกัน ตามหลักจิตวิทยาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ทศนคติ อารมณ์ การรับรู้ บุคลิกภาพ ฯลฯ ของผู้รับสาร การเข้าใจจิตวิทยาของบุคคลที่ต้องการสื่อสารด้วย จึงเป็นสิ่งจำเป็น

1.4 ด้านความสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์ และรักษาความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นในทุกๆระดับ รวมทั้งการออกแบบกิจกรรมและแสวงหาโอกาสสร้างเครือข่ายใหม่ๆ ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนาสร้าง



สัมพันธภาพที่ดีกับเครือข่าย เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย การประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ($\bar{X} = 4.73$) สอดคล้องกับ ฉันทนา จันทรบรรจง (2542: 179) กล่าวว่า องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก ความเหนียวแน่นหรือหรือความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น กลมเกลียวกันในหมู่สมาชิก เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และรัชนิกร สมทรัพย์ (2550: 12-13) กล่าวว่า องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ หมายถึงผู้บริหารและครูยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน มีความเป็นกันเอง ยอมรับการผิดพลาดของเพื่อนร่วมทีมได้ มีความสามัคคีและสังสรรค์ร่วมกัน โรงเรียนเป็นหน่วยงานซึ่งประกอบด้วยผู้ร่วมงานหลายระดับตั้งแต่ระดับสูงสุดระดับสูงสุดก็จัดเป็นผู้บริหารหรือ ผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นฝ่ายกำหนด นโยบายหรือวางแผน เพื่อให้งานดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ส่วนผู้บริหารระดับรองลงไปก็จะเป็นผู้คอยควบคุมดูแลผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมายหรือนโยบายที่วางไว้ และผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานก็จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย ให้เสร็จสิ้นตามกำหนด บุคคลเหล่านี้ในองค์กรถือว่าเป็นผู้ร่วมงานกันแม้ว่าบางคนอาจจะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา บางคนจะทำหน้าที่เป็นลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ก็เป็นเพียงบทบาทหน้าที่ที่ถูกกำหนดขึ้นตามกฎ ระเบียบหรือโครงสร้างขององค์กร แต่ทุกฝ่ายมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน ดังนั้น การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานนอกจากจะทำให้ตัวเองมีความสุขแล้ว เพื่อนร่วมงานก็จะมีความรักใคร่ มีความเป็นมิตร ยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งจะส่งผลดีต่อการทำงานเป็นทีมของครู ทีมจะมีความแข็งแกร่ง การทำงานร่วมกันจะมีประสิทธิภาพ ทำให้งานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.5 ด้านการมีส่วนร่วม ผู้นำทีมใช้การ

บริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคน ได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการทำงาน มีการรับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิกในทีม พร้อมทั้งสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของทีม ($\bar{X} = 4.75$) สอดคล้องกับปาริชาติ ศรีเหรา (2557: 25) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานเป็นทีมเพราะจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และยุพดี โสทธิพันธ์และคณะ (2549: 5) กล่าวไว้ว่าความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นการปฏิบัติร่วมกันระหว่างทีมงาน โดยสมาชิกทุกคนในทีมรับรู้watanองเป็นส่วนหนึ่งของทีมมีเป้าหมายการพัฒนาการทำงานร่วมกัน สามารถบริหารจัดการโดยใช้ความรู้ความสามารถตามมาตรฐาน มีความไว้วางใจยอมรับซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูล วางแผน ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ระดับขั้นของการมีส่วนร่วมมีหลายระดับ และนักวิชาการต่าง ๆ ได้กำหนดไว้หลากหลายแต่ในสาระสำคัญ มีความคล้ายกันซึ่ง ได้จำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ระดับ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Implementation) 3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefit) 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นวิทยาการสมัยใหม่ในด้านการแสดงความคิดเห็นและ รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน เพื่อที่จะนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจ วิธีการดังกล่าวจะทำให้เกิดการยอมรับในวัตถุประสงค์ มีผลทางด้านจิตใจที่จะเป็น แรงผลักดันให้เกิดการสนับสนุน และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คือ กระบวนการทำงานร่วมกันของกลุ่มคนเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน เป็นการร่วม วางแผน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมประเมินผล หรือการที่ผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสในการร่วมบริหารจัดการในการทำงาน ให้มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความ



เต็มใจในการทำงานจนบังเกิดผลดีหลาย ๆ ประการ ต่อองค์กร (เมตต์ เมตต์การุณจิต. 2547: 23)

2. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมของครู

2.1 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูในสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ 1) ด้านการมีส่วนร่วม 2) ด้านความสัมพันธ์ 3) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 4) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และ 5) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านการมีส่วนร่วม 2) ด้านความสัมพันธ์ 3) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 4) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ และ 5) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม เมื่อพิจารณาด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดของสภาพการทำงานเป็นทีมของครูในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าสอดคล้องกัน คือ ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ยังมีช่องว่างระหว่างผู้นำทีม และสมาชิกของทีม ในเรื่องการตัดสินใจ กล่าวคือ มีการมอบหมายงานแต่ไม่ได้มอบอำนาจการตัดสินใจให้ ในการปฏิบัติงานให้ สมาชิกจึงรอคำสั่งจากผู้มีอำนาจเนื่องจากกลัวว่าจะพลาด กลัวว่าไม่ถูกใจ ทำให้การทำงานเป็นทีมไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรจะเป็น สอดคล้องกับ ปราณี กุรุพิณพารักษ์ (2549) ศึกษาเรื่อง แนวทางการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนาองค์กร: กรณีศึกษาเฉพาะบุคลากรของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากโดยเฉพาะลักษณะการทำงานเป็นทีมสมาชิกต้องมีเจตนาที่ดี และตั้งใจทำงานร่วมกัน ในระดับมากที่สุด ภาพรวมทัศนคติของบุคลากรต่อปัญหาอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม พบว่า มี

ปัญหาในระดับปานกลาง โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการองค์กร คือ หน่วยงานไม่มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นทีม ด้านการไม่มีนโยบายที่แน่นอนพบว่า หน่วยงานมีนโยบายการทำงานเป็นทีมไม่ชัดเจน ส่วนปัญหาจากการดำเนินงานของหน่วยงาน คือ การขาดการพัฒนาด้านภาวะผู้นำของทีมงาน ควรส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานเป็นทีม ควรมีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้านภาวะผู้นำในเรื่องการชี้แนะและการตัดสินใจ

3. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

3.1 ลำดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ 1) ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 2) ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 3) ด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ 4) ด้านความสัมพันธ์ และ 5) ด้านการมีส่วนร่วม ตามลำดับ

3.2 โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ใช้วิธีการพัฒนาแบบผสมผสาน คือ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การอบรม 3) การศึกษาดูงาน และ 4) การปฏิบัติจริง โดยมีเอกสารประกอบ คือ เอกสารคู่มือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากแบบสอบถาม และข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่มีผลงานการบริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในประเด็นการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู และได้นำมาร่างโปรแกรมพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูซึ่งใช้วิธีพัฒนาแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การศึกษาด้วยตนเอง การอบรม การศึกษาดูงาน และ



การปฏิบัติจริง ประกอบด้วย 6 ส่วน คือ หลักการ และเหตุผล จุดมุ่งหมายของโปรแกรม โครงสร้างของโปรแกรม กิจกรรมการพัฒนา วิธีการพัฒนา และการวัดและประเมินผล ส่วนที่ 2 คู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คำชี้แจงเกี่ยวกับการใช้คู่มือ ส่วนที่ 2 กิจกรรมการพัฒนา ส่วนที่ 3 การวัดและประเมินผล สำหรับเนื้อหาสาระในกิจกรรมการฝึกอบรมจะเป็นเนื้อหาที่สอดคล้องกับการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานเป็นทีมของครู การกำหนดคุณสมบัติของวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม เช่น เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการฝึกอบรม มีพื้นฐานในการจัดการเรียนการสอน เป็นผู้มีความเข้าใจและมีทักษะในการทำงานเป็นทีม เป็นผู้มีความเข้าใจในจิตวิทยาการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ดั่งเช่นการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม (Active Participation) จากประสบการณ์ของผู้ใหญ่ควรจะนำมาใช้เป็นวิธีการจัดการฝึกอบรม โปรแกรมการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูได้นำกระบวนการพัฒนาหลักสูตรของทาบ (Taba 1962: 10) 7 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การเลือกเนื้อหาสาระ 4) การจัดการเกี่ยวกับเนื้อหาสาระ 5) การเลือกประสบการณ์เรียนรู้ 6) การจัดการเกี่ยวกับประสบการณ์เรียนรู้ และ 7) การตัดสินใจว่าจะประเมินอะไรและวิธีการประเมิน และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินเพื่อแก้ไขปรับปรุงต่อไป

3.3 ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง และความมีประโยชน์ของโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูและเอกสารคู่มือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน พบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ มีความสอดคล้อง

และมีประโยชน์ ในระดับมาก

การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง และความมีประโยชน์ ผู้วิจัยได้นำร่างโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครูและเอกสารคู่มือไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการเขียนหลักสูตร การฝึกอบรมด้านวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา ซึ่งมีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 3 คน 2) นักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วุฒิกศศึกษาปริญญาเอก จำนวน 1 คน 3) ผู้อำนวยการกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความรู้ความสามารถด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วุฒิกศศึกษาปริญญาเอก 1 คน และวุฒิกศศึกษาปริญญาโท 1 คน 4) ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความรู้ความสามารถด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วุฒิกศศึกษาปริญญาโท 1 คน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญเพียงพอที่จะประเมินและให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของครู สามารถนำไปใช้จริงได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาโปรแกรมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์
2. ควรมีการศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาที่มงานของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารงานในสถานศึกษา



เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2558). *ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2542). *จิตวิทยาบริการ*. กรุงเทพฯ: บริษัทบุ๊คพ้อยท์จำกัด ภาควิชาการและพัฒนา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2545). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เดชา ศิลาจรรยาลักษณ์. (2551). *การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานุริรัมย์ เขต 4*. การค้นคว้าอิสระ กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ทองทิพภา วิริยะพันธ์. (2551). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา*. กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุตรี จารุโรจน์. (2550). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ประโยชน์ คล้ายลักษณ์. (2555). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ปาริชาติ ศรีหระ. (2557). *แนวทางการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนาองค์กร: กรณีศึกษาเฉพาะบุคลากรของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- มัลลิกา คณานุกรักษ์. (2547). *จิตวิทยาการสื่อสารของมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีน.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2547). *การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม ประชาชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ*. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- ยุพดี โสทธิพันธ์ และคณะ. (2549). กระบวนการความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่าง บุคลากรที่มสุขภาพในการบริการผู้ป่วยผ่าตัดโรงพยาบาลทั่วไปภาคใต้. *สงขลานครินทร์ เวชสาร*, 24(6): 483-491; พฤศจิกายน-ธันวาคม.
- รัชนิกร สมทรัพย์. (2550). *การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547 - 2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). *การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น และบทวิเคราะห์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุจน์.



- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2546). *จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น,
- สุนันทา เลานนท์. (2540). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพมหานคร: ดี.ดี.บู๊คสโตร์,
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2556). *หลักสูตรการพัฒนาครูโดยการสร้างระบบพี่เลี้ยง. เอกสารประกอบการอบรม
สัมมนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
แพร่ เขต 1-2.แพร่: สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่เขต1.*
- อมรเทพ แก้วกลสิกรรม. (2549). “การพัฒนาบุคลากร”. *วารสารโรงเรียนนายเรือ*. 6(1): 23-24.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly, James H., Jr. (1997). *Organizations, Behavior Structure Processes*. International Edition. United States of America: Irwin/McGraw-Hill,
- Hanushek and Rivkin. (2010). *The Distribution of Teacher Quality and Implications for Policy*. (2014, March 1). Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/27805002?uid=2&uid=4&sid=21103699433723> H