

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

The Program Development to Enhance Teamwork Competency for Educational Personnel under the Office of Secondary Educational Service Area in the Northeast

ธนิตา สิงห์บุญมี¹, สุวัฒน์ จุลสุวรรณ²
Tanita Singboonmee¹, Suwat Julsuwan²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลักองค์และองค์ประกอบย่อยในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 3) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิจัยนี้เป็นเป็นลักษณะการวิจัยและพัฒนา ดำเนินการเป็น 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เป็นผู้ประเมินองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ทางการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมิน ระยะที่ 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 268 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางโดยการเปิดตาราง Krejcie and Morgan (1970) ใช้เทคนิคการสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม และระยะที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาจากวิธีการเลือกแบบเจาะจง ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบประเมินสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified})

¹ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

² คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

¹ M.Ed. Candidate in Educational Administration and Development, Faculty of Education, Mahasarakham University

² Faculty of Education, Mahasarakham University



ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน เป็นทีม พบว่า มี 5 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วยดังนี้ 1 เป้าหมาย ของทีม องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การกำหนดนโยบาย 3) การกำหนดตัวชี้วัด 2 บทบาทของผู้นำและผู้ตาม องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การเคารพผู้อื่น 2) ทักษะในการทำงานร่วมกัน 3 ความเข้าใจและความสัมพันธ์ในทีม องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การยอมรับนับถือ 2) ความสามัคคี 4 การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การกำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจน 2) การมอบหมายงาน และ 5 การสร้างเสริมความเข้มแข็งของทีม องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) สัมพันธภาพ 2) ขวัญกำลังใจ

2. สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมสัมมนา 2) การเรียนรู้ จากผู้เชี่ยวชาญ 3) การสอนงาน 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และ 5) การเข้าร่วมกิจกรรม

3. โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย บทนำ หลักการและเหตุผล ความมุ่งหมาย ผู้เข้ารับการพัฒนา ระยะเวลา โครงสร้าง ขอบข่ายเนื้อหา วิธีการพัฒนา สื่อ และการวัดและการประเมิน โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: การทำงานเป็นทีม โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะ

Abstract

The purposes of this research were: 1) to study the components and indicators of enhancing teamwork competency for educational personnel under the Office of Secondary Educational Service Area in the Northeast, 2) to investigate the present condition and desirable condition of enhancing teamwork competency for educational personnel under the Office of Secondary Educational Service Area in the Northeast, and 3) to develop the program of enhancing teamwork competency for educational personnel under the Office of Secondary Educational Service Area in the Northeast. The research was a research and development. The procedures consisted of three phases: phase 1: The factors and indicators of enhancing teamwork competency for educational personnel were evaluated by 7 experts ; selected by purposive sampling. The instrument used was an evaluation form. phase 2: The research was carried out with 268 educational personnel under the Office of Secondary Educational Service Area in the Northeast, who were obtained by Krejcie and Morgan's table



(1970) and by purposive sampling. The instrument was the questionnaire. And phase 3: The 5 experts who were selected by purposive sampling, evaluated the appropriateness and the possibility of the program of enhancing teamwork competency for educational personnel. The instrument used was an evaluation form. The statistics used for analyzing the data were IOC: index of item objective congruence, percentage, mean, standard deviation, Correlation coefficient of Pearson, alpha-coefficient of Cronbach and (PNI_{modified}) of needs assessment.

The findings found as follows:

1. The component and indicators of enhancing teamwork competency consisted of 5 components and 11 indicators such as component 1. Team's goals with three indicators: 1) defining target, 2) defining policy, 3) defining indicator. Component 2. Roles of leadership and follower with two indicators: 1) respect for others, 2) teamwork skills. Component 3. Understanding and team relationship with two indicators: 1) acceptance, 2) unity. component 4. Division of responsibilities with two indicators: 1) defining a clear scope of work, 2) assigning a task. And component 5. Enhancing the strength of teamwork with two indicators: 1) relationships, 2) morale

2. The present condition of enhancing teamwork competency for educational personnel under the Office of Secondary Educational Service Area in the Northeast revealed that the current condition as a whole was in 'moderate' level. And the desirable condition as a whole of enhancing teamwork competency was in 'very much' level.

3. The program of enhancing teamwork competency for educational personnel consisted of introduction, the principle and rationale, objectives, trainees, duration, structure, content area, developing method, aids/materials, measurement and assessment. And the program of enhancing teamwork competency for educational personnel under the Office of Secondary Educational Service Area in the Northeast demonstrated that the appropriateness as a whole was in 'very much' level. And the possibility was in 'much' level.

Keywords: teamwork competency, program of enhancing competency

บทนำ

การทำงานเป็นทีมเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นการสร้างวัฒนธรรมด้านการประสานสัมพันธ์การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ช่วยให้สมาชิก

เกิดการเรียนรู้ ซึ่งกันและกันเห็นแบบอย่างในการทำงานของผู้นำและของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องการปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของการทำงานยุคใหม่ ในบริบทของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคน ที่



ต้องปรับตัวอย่างมากเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นซึ่งการทำงานเป็นทีมจะทำให้บุคคลสามารถนำสมรรถนะที่ตนมีปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถมีความเสียสละมีคุณธรรมจริยธรรม เพื่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสนองตอบต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการอย่างแท้จริงซึ่งสอดคล้องตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการ รองรับราชการยุคใหม่โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มาตรการที่ 1.3 สร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์จริง (Action Learning) โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมความรู้สึกร่วมกันต่อภารกิจและการทำงานเป็นทีม (ขนาด พงศ์พันธ์, 2547) จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ความไม่ชัดเจนในการบริหารงานการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของบุคลากร ทำให้ทัศนคติหรือมุมมองของบุคลากรเปลี่ยนไปซึ่งผลที่ตามมาก็คือพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่จะเปลี่ยนไป

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย โดยจำแนกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) การบริการที่ดี (Service mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน สำหรับ แต่ละกลุ่มงาน เพื่อให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้การปฏิบัติภารกิจได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย 20 สมรรถนะ ซึ่งการพัฒนาระบบข้าราชการปัจจุบันมุ่งเน้นการพัฒนาโดยยึด

หลักสมรรถนะ (Competency) และการพัฒนาขีดความสามารถ (Capability) เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ใช้ความรู้ (Knowledge worker) ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก้าวทันการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552)

การทำงานเป็นทีม คือการทำงานที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทีมจะต้องได้รับการพัฒนาเต็มตามความสามารถของตนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะประสบการณ์เพื่อนร่วมทีมทำให้เกิดการเรียนรู้ รับผิดชอบ ความคิดเห็นและการสื่อสารกันในทีม โดยมีเทคนิคการทำงานเป็นทีมเป็นกลไกที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทำให้เกิดผลผลิตที่เพิ่มขึ้นคุณภาพของผลผลิตและการให้บริการที่ดีขึ้นตลอดจนเกิดความคิดสร้างสรรค์และมีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยเสริมสร้างคุณภาพของงานและองค์กรให้มีคุณภาพและมั่นคง ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังเป็นขบวนการทำงานที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดความรัก ความรู้สึกภาคภูมิใจ ความสามัคคี น้ำหนึ่งใจเดียวกันและเกิดความรู้สึกเป็นหมู่คณะในหน่วยงานและองค์กร อีกทั้งทำให้มีเครือข่ายสัมพันธ์ภาพและเกิดความสุขในการทำงานร่วมกัน (สุขุม เฉลยทรัพย์ และคณะ, 2558) ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาบุคลากร ทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น บุคลากรทางการศึกษาจึงควรมีการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1 เป้าหมายของทีม องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การกำหนดนโยบาย 3) การกำหนดตัวชี้วัด



2 บทบาทของผู้นำและผู้นำ องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การเคารพผู้อื่น 2) ทักษะในการทำงานร่วมกัน 3 ความเข้าใจและความสัมพันธ์ในทีม องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การยอมรับนับถือ 2) ความสามัคคี 4 การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การกำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจน 2) การมอบหมายงาน และ 5 การสร้างเสริมความเข้มแข็งของทีม องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) สัมพันธภาพ 2) ขวัญกำลังใจ

การทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่สำคัญมาก และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเนื่องจากปริมาณและคุณภาพของงานใด ต้องอาศัยคนเกินกว่าหนึ่งคนกระทำหากสามารถทำงานเป็นทีมได้ย่อมมีโอกาสสำเร็จสูงกว่าแต่ละบุคคลกระทำ ผลการวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับบุคลากรทางการศึกษา ที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมให้กับบุคลากรทางการศึกษา นอกจากนี้รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่สนใจได้ใช้ข้อมูลและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ตามเกณฑ์คุณสมบัติ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษามัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประชากร ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 882 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาค



ตะวันออกเฉียงเหนือ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการเปิดตาราง Krejcie and Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 268 คน และใช้เทคนิคการสุ่มแบบง่ายและกำหนดสัดส่วน ตามขนาดของประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบันตั้งแต่ .777 –.801 และสภาพที่พึงประสงค์ตั้งแต่ .814 –.835 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของสภาพปัจจุบันเท่ากับ .811 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ .892 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ 1) การหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ ดัชนีความสอดคล้อง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ อาจารย์นิเทศวิทยาลัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา เป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็น (PNI_{modified})

ผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย และวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปรากฏผลดังนี้

1.1 ผลการศึกษาขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วยดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 เป้าหมายของทีม องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) การกำหนดนโยบาย 3) การกำหนดตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 2 บทบาทของผู้นำและผู้ตาม องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การเคารพผู้อื่น 2) ทักทายการทำงานร่วมกัน องค์ประกอบที่ 3 ความเข้าใจ และความสัมพันธ์ในทีม องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การยอมรับนับถือ 2) ความสามัคคี องค์ประกอบที่ 4 การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การกำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจน 2) การมอบหมายงาน และ องค์ประกอบที่ 5 การสร้างความเข้มแข็งของทีม องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) สัมพันธภาพ 2) ขวัญกำลังใจ

2. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการเสริมสร้างสมรรถนะ การทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

2.1 สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับสภาพปัจจุบันจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ เป้าหมายของทีม ความเข้าใจกันและความสัมพันธ์ในทีม



และการสร้างความเข้มแข็งของทีม ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับสภาพที่พึงประสงค์จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ เป้าหมายของทีมการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบและความเข้าใจกัน และความสัมพันธ์ในทีมตามลำดับ

2.2 วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมสัมมนา 2) การเรียนรู้ จากผู้เชี่ยวชาญ 3) การสอนงาน 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และ 5) การเข้าร่วมกิจกรรม

3. ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.1 โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) บทนำ 2) หลักการ และเหตุผล 3) ความมุ่งหมาย 4) ผู้เข้ารับการพัฒนา 5) ระยะเวลา 6) โครงสร้างขอบข่ายเนื้อหา 7) วิธีการพัฒนา 8) สื่อ และ 9) การวัดและการประเมิน

3.2 ผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

อภิปรายผล

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีข้อค้นพบที่น่าสนใจเห็นควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบของการเสริมสร้างเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบหลัก และ 11 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 1) เป้าหมายของทีม 2) บทบาทผู้นำและผู้ตาม 3) ความเข้าใจกันและความสัมพันธ์ในทีม 4) การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ และ 5) การสร้างความเข้มแข็งของทีม ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจำนวนมากในสังกัดที่เข้ามาใช้บริการ ซึ่งบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จึงเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญและได้รับการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในการให้บริการของข้าราชการครูและนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดความพึงพอใจ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่บุคลากรทางการศึกษาต้องการ ในระดับมาก ประกอบด้วย 5 มิติ คือ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Common objectives) การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ (Creative communication) การมี



ส่วนร่วมในการดำเนินการ (Participation) การไว้วางใจ (Trust) และการยอมรับนับถือ (Respect) ส่วนวิธีการพัฒนา คือ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 2) การฝึกอบรม (Training) และ 3) การฝึกงานและการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) (ประโยชน์คล้ายลักษณะ, 2555) สอดคล้องกับแนวคิด (วราภรณ์ ตรีกุลสถิตย์, 2549) กล่าวไว้ว่าการทำงานเป็นทีมจะเกิดผลดี โดยสมาชิกทุกคนในทีมงาน ต้องมีเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกในทีมจะต้องการยอมรับนับถือกันการรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม ภายใต้ความเชื่อที่ว่าทุกคนในทีม มีความรู้ความสามารถต่างกัน มีความร่วมมือ พร้อมใจในการทำงานมีการแบ่งงานกันทำตาม ความรู้ความสามารถการจัดแบ่งการทำงานถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบ โดยสมาชิกในทีมจะต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง ต่อกลุ่มสมาชิกโดยรวมและยังมีความรับผิดชอบต่อตนเอง จึงจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จและสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ และมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความผูกพันต่อกัน จะช่วยเสริมให้สมาชิกในทีมมีความผูกพันกัน เข้าใจกันเรียนรู้ความแตกต่างกันและกันจะช่วยให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (เดชาศิลาจรรยาลักษณ์, 2551) พบว่าการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาตามกรอบการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านความเข้าใจบทบาทหน้าที่ อำนาจหน้าที่รับผิดชอบ ด้านการสื่อสารและความสัมพันธ์ภายในทีม ด้านการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การตัดสินใจและด้านภาวะความเป็นผู้นำ โดยใช้กลยุทธ์ในการพัฒนา คือ การจัดการอบรมและการนิเทศแบบโค้ชชิ่ง (Coaching technique) ภายใต้กระบวนการวิจัยปฏิบัติตามวงจร PAOR ซึ่งผลการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษากลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษามูลนิธิ มีการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมและวิธีการทำงานเป็นไปตามแนวทางพัฒนาสามารถพัฒนางานตามกรอบภารกิจที่วางไว้ คือ ด้านความเข้าใจบทบาท อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการสื่อสาร และความสัมพันธ์ภายในทีมงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ และด้านภาวะความเป็นผู้นำ สอดคล้องกับแนวคิดของ (Woodcok, 1989) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 1) บทบาทที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน 3) การเปิดเผยต่อกัน และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 4) การสนับสนุน และการไว้วางใจต่อกัน 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง 6) กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม 11) การสื่อสารที่ดี (สวัสดิ์ วิชระโกชน และคณะ, 2552) พบว่าการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเนื่องจากปริมาณและคุณภาพของงานใดต้องอาศัยคนเกินกว่าหนึ่งกระทำ หากสามารถทำงานเป็นทีมได้ย่อมมีโอกาสสำเร็จลุล่วงยิ่งกว่าแต่ละบุคคลกระทำ ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีมซึ่งมาจากหน่วยงานอื่นแตกต่างกันระยะเวลาในการทำงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมด้านการแบ่งปันสิ่งที่มีอยู่ให้กับผู้อื่นในทีมงานด้านการหาทางออกที่ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน ด้านการ ปฏิบัติตัวให้เป็นที่ไว้วางใจเพื่อนร่วมทีมและด้านการมุ่งให้ความสำคัญกับผลงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ชมนาด พงศ์พนรัตน์ (2547) ปัจจุบันการทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่หน่วยงานราชการและองค์กรเอกชนให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์ตระหนักถึงความสำเร็จ ในงานมิได้



เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่ง แต่เกิดจากความร่วมมือของสมาชิกทุกคนในองค์กร (เอกชน กี่สุขพันธ์. 2538) และมีผู้กล่าวว่า “คนไทยมีความสามารถส่วนตัวสูงแต่ความสามารถในการทำงานเป็นทีมต่ำทำให้คนไทยดำเนินงานขนาดใหญ่มาๆ ให้สำเร็จได้ยาก” (จินตนา บุญบังการ, 2549) และจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัยทำให้เกิดปรากฏการณ์ ไม่สอดคล้องกันระหว่างความคาดหวังของบุคลากรและความเป็นจริงในองค์กร บุคลากรในองค์กรจะมีความคิด และการตัดสินใจที่แตกต่างกัน แต่ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานหรือเพื่อนร่วมงานได้ด้วยข้อกำหนดของงานหรือตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งให้ถึงความขัดแย้งของบุคคลและองค์กรโดยทั่วไป ถ้าองค์กรนั้นไม่มีการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือทุกคนต้องมีเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจนและการที่บุคลากรในองค์กรจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติของแต่ละคนนำมาประกอบกัน อันจะนำไปสู่การปรับปรุงการทำงานและส่งผลถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานสอดคล้องกับการศึกษา (ประโยชน์คล้ายลักษณ์, 2555) ที่พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมที่บุคลากรทางการศึกษาต้องการในการทำงานประกอบด้วย 5 มิติ คือ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Common objectives) การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ (Creative communication) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Participation) การไว้วางใจ (Trust) และการยอมรับนับถือ (Respect) ส่วนความต้องการในด้านวิธีการพัฒนาสมรรถนะซึ่งมีระดับสูงสุด 3 ระดับ ระดับแรก คือ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 2)

การฝึกอบรม (Training) และ 3) การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) สอดคล้องกับงานวิจัยของ (เดชา ศิลาจารุณลักษณ์. 2551) ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษากลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 พบว่า สภาพปัญหาก่อนการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาไม่มีความรู้ ความเข้าใจและไม่มีทักษะการทำงานเป็นทีมการทำงานไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้การทำงานไม่ประสบผลสำเร็จ ผลการดำเนินการจัดฝึกอบรมและการนิเทศแบบโค้ชชิ่ง ในวงรอบที่ 1 การทำงานเป็นทีมของบุคลากรยังมีข้อบกพร่องจึงได้มีการวางแผนพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาที่พบ จึงวางแผนการพัฒนาในวงรอบที่ 2 เมื่อการพัฒนาครบทั้ง 2 วงรอบพบว่าบุคลากร มีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะในการทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดีมีความพึงพอใจในขั้นตอนการฝึกอบรม ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ มีความสนใจและให้ความร่วมมือแต่ละคนสามารถทำงานเป็นทีมได้อีกทั้งยังเห็นตรงกันให้ใช้การนิเทศแบบโค้ชชิ่ง (Coaching Technique) ซึ่งเป็นการใช้เทคนิคและแนะนำวิธีการทำงาน ที่อยู่บนพื้นฐานความรู้ ความสามารถ ตามความต้องการเฉพาะรายบุคคลและบรรยากาศการแนะนำแบบกัลยาณมิตร ตามกรอบภารกิจที่ต้องการให้บุคลากรเกิดคุณลักษณะ ทั้ง 4 ด้าน ผลการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษากลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาศูนย์ส่งเสริมการจัดการศึกษาบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและวิธีการทำงานเป็นไปในทางพัฒนาสามารถพัฒนางานตามกรอบภารกิจที่วางไว้คือ ด้านความเข้าใจบทบาท อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ด้านการสื่อสารและความสัมพันธ์ภายในทีมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ (สวัสดิ์ วิชระโกชน์ และคณะ, 2552) การศึกษาเรื่อง การศึกษาประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมของ



บุคลากรกองทะเบียนและประมวลผล มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า บุคลากรกองทะเบียน และประมวลผล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม โดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p > .05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรกองทะเบียน และประมวลผลที่มีระดับการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานซึ่งมาจากหน่วยงานอื่นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ.05 และมีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมด้านการแข่งขันสิ่งที่มีอยู่ให้ผู้อื่นในทีมงาน ด้านการหาทางออกที่ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน ด้านการปฏิบัติตัวให้เป็นที่น่าไว้วางใจเพื่อนร่วมทีมและด้านการมุ่งให้ความสำคัญกับผลงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ศุภลักษณ์ คักดีคำดวง, 2559) ทำวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า สภาพปัจจุบันสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน นิสิตต้องการให้บุคลากรสายสนับสนุนปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะหลักด้านบริการที่ดี คือ การมีจิตบริการ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการ บุคลากรสายสนับสนุนต้องการได้รับการเสริมสร้างสมรรถนะหลัก คือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ บริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมตามลำดับ

3. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบ

ด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ บทนำ หลักการและเหตุผล ความมุ่งหมาย ผู้เข้ารับการพัฒนา ระยะเวลา โครงสร้าง ขอบข่ายเนื้อหา วิธีการพัฒนา สื่อ และการวัดและการประเมิน สำหรับโครงสร้าง ขอบข่ายเนื้อหา ประกอบด้วย 5 โมดูล ได้แก่ โมดูล 1 เป้าหมายของทีม โมดูล 2 บทบาทผู้นำ และผู้ตาม โมดูล 3 ความเข้าใจกันและความสัมพันธ์ในทีม โมดูล 4 การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ โมดูล 5 การสร้างความเข้มแข็งของทีมสำหรับวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 5 วิธีการ ได้แก่ การฝึกอบรม การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ การสอนงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ทักษะความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เนื่องจากโปรแกรมเป็นหน่วยที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษ หรือให้บริการตามความต้องการของสถาบัน หรือบุคคลมีการจัดลำดับการปฏิบัติ ตาม ที่วางแผนไว้เป็นแผนกิจกรรมที่วางไว้เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะการจัดทำโปรแกรมใช้รูปแบบการฝึกอบรมและการศึกษาดูงานนอกสถานที่โดยมีโปรแกรมฝึกอบรมระยะสั้น (ระยะเวลา 3 เดือน) และโปรแกรมฝึกอบรมระยะยาว (ระยะเวลา 1 ปี) (ศุภลักษณ์ คักดีคำดวง, 2559) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษาคู่มือการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างสำคัญ 6 ส่วน ได้แก่ หลักการและเหตุผลจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โครงสร้างหลักสูตร กิจกรรมการฝึกอบรม กระบวนการฝึกอบรมการวัด และประเมินผลการฝึกอบรม (ประโยชน์ คล้ายลักษณ์, 2555) การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีวิธีการดำเนินการวิจัยและพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบ



แนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมเป็นการตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี 2) การสร้างรายละเอียดโปรแกรม 3) การตรวจสอบและปรับปรุงโปรแกรม 4) การสร้างเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพของโปรแกรม ได้แก่ แบบประเมินปฏิริยาตอบสนองแบบประเมินความรู้แบบประเมินทักษะ ตามสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบประเมินการนำความรู้ทักษะใหม่ไปสู่การปฏิบัติงาน และแบบประเมินผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานหน้าทีและ 5) การทดลองโปรแกรมในภาคสนามโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบกึ่งทดลอง (อนันต์ พันนึก. 2554)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยชี้ให้เห็นองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างสมรรถนะ การทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา และในการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม จะต้องเป็นอาศัยวิธีการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การฝึกอบรมสัมมนา การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ การสอนงาน การเรียนรู้จากการทำงานจริง และการเข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งในการเสริมสร้างบุคลากรที่ถูกต้องและเหมาะสมจะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งจะผลต่อการ

ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด บุคลากรทางการศึกษาต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

1.3 ควรมีการติดตามประเมินผลหลังการใช้โปรแกรม โดยผู้รับการพัฒนานำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง และผู้บังคับบัญชาควรให้ความร่วมมือในการประเมินผลหลังการใช้โปรแกรม และประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการพัฒนาโปรแกรมให้เป็นการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างเขตพื้นที่การศึกษา

2.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแบบวัดและประเมินบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้บุคลากรทางการศึกษาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- จินตนา บุญบงการ. (2549). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชมนาด พงศ์พนรัตน์. (254). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน*. นนทบุรี: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- เดชา ศิลาจริญลักษณ์. (2551). *การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษากลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4*. ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.



- ประโยชน์ คล้ายลักษณ์. (2555). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. ปรินญาครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วารารณ ตรีภูมิตถะ. (2549). การทำงานเป็นทีม. พิมพ์ลักษณ์, กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- ศุภลักษณ์ ศักดิ์คำดวง. (2559). โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะหลักบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ปรินญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา.
- สวัสดิ์ วิชระโกชน์ และคณะ. (2552). ศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกองทะเบียนและประมวลผลมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ปรินญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). คู่มือสมรรถนะหลัก: คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้. นนทบุรี: พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- สุขุม เฉลยทรัพย์ และคณะ. (2558). เอกสารประกอบโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามมาตรา 38 ค. (2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- อนันต์ พันนึก. (2554). การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เอกชน กี่สุขพันธ์. (2538). การบริหาร: ทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- Woodcock, M. (1989). *Team development manual*. 2nd ed. Worcester: Great Britain by Billing & Son.