

ภาคผนวก ค

คู่มือและตัวอย่างเอกสารประกอบการพัฒนา

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



คู่มือ

รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ผู้วิจัย

นางรัตติยา พร้อมสิน

นักศึกษาระดับดุขฎีบัณฑิต

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

คู่มือประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยมุ่งพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติ เพื่อให้ครูผู้สอนมีความรู้ความสามารถ ตระหนักในบทบาทหน้าที่และภาระงานด้านการสอน การเป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนาตนเองมีการทำงานเป็นทีมและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้จัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาทั้งหมดจำนวน 6 เล่ม ประกอบด้วย

- เล่ม 1 ความเป็นครู
- เล่ม 2 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- เล่ม 3 ความเชี่ยวชาญด้านการสอน
- เล่ม 4 การพัฒนาตนเอง
- เล่ม 5 การทำงานเป็นทีม
- เล่ม 6 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ประธานและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ผู้เชี่ยวชาญ คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน หวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำครูนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาและเป็นประโยชน์ ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

รัตติยา พร้อมสิน

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ

ครูผู้สอนมีบทบาทเป็นทั้งผู้นำในห้องเรียนและเป็นผู้มีภาวะผู้นำในห้องเรียน รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นภาวะผู้นำแก่นักเรียน เพื่อสร้างเสริมให้นักเรียนมีภาวะผู้นำในการนำตนเองได้ หรือเรียกว่า ภาวะผู้ตาม (Followership) ผู้นำและผู้ตามคือปัจจัยของการทำงานร่วมกันภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ ทั้งครูและนักเรียนต่างก็เป็นผู้ทำงานมีบทบาทในเวลาเดียวกัน ทุกคนต่างมีอำนาจหน้าที่ต่างกัน ดังนั้นธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในห้องเรียน ก็คือความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน จะต้องพึ่งพาอาศัยกัน และมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน โดยทั้งครูและนักเรียนสามารถพัฒนาตนเองให้มีความเป็นภาวะผู้นำได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม โดยการที่นักเรียนจะมีความสามารถในการเรียนรู้ได้ดี ต้องมีเจตคติที่ดีต่อการเรียน การมีส่วนร่วมทั้งในแง่สังคมและสติปัญญา ทำให้นักเรียนรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของห้องเรียน และทำกิจกรรมของห้องเรียนอย่างมีความสุข สิ่งจำเป็นที่ครูต้องมีคือ ความเป็นภาวะผู้นำของครูในห้องเรียน ซึ่งภาวะผู้นำสามารถทำให้ครูเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพของตน และเป็นกระบวนการที่ครูนำมาใช้ทำให้นักเรียนเป็นผู้ประสบความสำเร็จได้

ปัจจุบัน ครูมีความสำคัญในฐานะเป็นที่พึ่ง ที่ปรึกษาในด้านความรู้ ความคิด การประพฤติปฏิบัติตนและการประกอบอาชีพซึ่งบทบาทภาระหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของครูก็คือ การจัดการศึกษา ดังนั้นในการปฏิรูปการศึกษา ปฏิรูปการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพอันเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปฏิรูปครู เพราะครูเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จอันสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยเฉพาะในหมวด 4 ได้มุ่งไปที่การปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน อันเป็นกลไกสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551) อย่างไรก็ตามการปฏิรูปจะประสบผลสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับการปฏิรูประดับสถานศึกษาซึ่งเป็นฐานรากคุณภาพการศึกษาที่แท้จริงโดยมีปัจจัยสำคัญอยู่ที่คุณภาพของครูในสถานศึกษาเนื่องจาก

ครูเป็นตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลง (agent of change) เป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนให้การปฏิรูปประสบความสำเร็จ อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาผู้เรียนให้สำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องพัฒนาครูผู้สอนก่อน ถ้าครูมีความรู้ เสียสละ และตั้งใจสอนอย่างเต็มความสามารถ ก็จะช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษา พัฒนาผู้เรียนทั้งด้านความรู้ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์เสริมสร้างให้เด็กไทยเติบโตขึ้นเป็นพลเมืองดี เก่ง ฉลาด มีศักยภาพซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ว่า ครูผู้สอนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและเรียนรู้ถึงเทคนิควิธีการที่จะพัฒนาการสอนให้ผู้เรียนมีโอกาสเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ ทั้งนี้ต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีความเป็นไทย (Reimer, 2003 ;รุ่ง แก้วแดง, 2544; ไกศิษฐ์ เปลรินทร์, 2552 , หน้า19 อ้างถึงใน ศิริพร กุลสานต์, 2557, หน้า3-5)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2554-2559) ได้กล่าวถึง การผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพตามนโยบายด้านการศึกษา เพิ่มพูนให้ครูมีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ เช่นเดียวกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 52 ที่มีการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง ซึ่งในสมรรถนะและมาตรฐานครูภาวะผู้นำครูเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในสมรรถนะประจำสายงานของครูผู้สอนและตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดให้ครูผู้สอนทุกคนมีภาวะผู้นำครูเป็นสมรรถนะประจำสายงานนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโดยตรงในการจัดการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2550, หน้า 42) ที่ว่าในห้องเรียน ครูต้องเป็นทั้งผู้สอนและผู้บริหารนักเรียนที่ตนเองสอน มีส่วนร่วมและมีภาวะผู้นำในการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียนมากยิ่งขึ้น จะเห็นได้จากบทบาทของครูในการเป็นครูผู้นำชัดเจนขึ้น เช่น บทบาทครูพี่เลี้ยง บทบาทผู้นำที่มงานและบทบาทผู้นำการพัฒนาหลักสูตร จุดมุ่งหมายเพื่อให้ครูมีภาวะผู้นำสูงขึ้นเพียงพอที่จะดำเนินการพัฒนาคุณภาพด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Lieberman & Miller (2004, p.11) พบว่า ภาวะผู้นำครูจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนทั้งในด้านวัฒนธรรมการทำงานและคุณภาพของผู้เรียน

นักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษา มีการพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) กล่าวคือ ภาวะผู้นำครูประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญที่มีความมุ่งมั่นและพัฒนาตนเองไปสู่ครูมือ

อาชีพอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนช่วยเหลือครูคนอื่นให้สามารถพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพด้วย และลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำครู คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเรียนการสอน และนำไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน โดยก่อให้เกิดผลต่อการปรับปรุงการเรียนรู้อของผู้เรียน และเป็นผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และยังอธิบายถึงภาวะผู้นำครูในแง่คุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) เป็นผู้นำการเรียนการสอน 2) เป็นผู้นำการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง 3) เป็นผู้นำการเป็นต้นแบบด้านคุณธรรม 4) เป็นผู้นำการมีส่วนร่วม 5) เป็นผู้นำการบริหารจัดการ 6) เป็นผู้นำการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขณะที่ผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำครู โดยใช้มิติด้านการสร้างสัมพันธภาพและมิติด้านความช่วยเหลือสนับสนุนและความร่วมมือ ครูที่มีภาวะผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นผู้สร้างเครือข่ายที่สามารถปฏิบัติเป็นทีมกับเพื่อนครูในโรงเรียนของตนได้ (Pellicer and Ander, 1995 ; Acker-Hocevar, 1999 ; Leithwood and Duke, 1999)

ดังนั้น ครูที่สามารถใช้พฤติกรรมผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับทุกภารกิจในโรงเรียน จะส่งผลให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นปัญญาให้ทีมสร้างแนวคิดและสร้างวิธีการใหม่และนำไปสู่การปฏิบัติจนเห็นผลเชิงประจักษ์ได้นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2553) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำของครูในคู่มือประเมินสมรรถนะของครู ในการปฏิบัติของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดกรอบการพัฒนาครูตามนโยบายพัฒนาครูทั้งระบบประกอบด้วย 5 ด้านดังนี้ 1) มีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult Development) 2) มีการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) 3) เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agency) 4) มีการปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practices) 5) การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement) ในทำนองเดียวกันกับ อภรณ์รัตน์ ราชพัฒน์ (2554, หน้า, 141-144) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ครูจะต้องมีภาวะผู้นำ โดยให้การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวเองซึ่งภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำของครู ประกอบด้วยการพัฒนาตนเองและเพื่อนครูโดยมีวิสัยทัศน์พัฒนาตนเอง เชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถพัฒนาเป็นครูผู้นำพัฒนาเพื่อนครู การเป็นแบบอย่างทางการสอนโดยใช้วิธีสอนที่หลากหลาย ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างตนเอง และส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาโดยมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาร่วมกันมีการพัฒนาเป็นทีมและมีเครือข่ายการปฏิบัติงานร่วมกัน การเป็นผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงโดยเป็นผู้นำเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้ได้รับการยอมรับและสอดคล้องกับ วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2556, หน้า, 226) ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำครูของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยรวมหลังการพัฒนาเพิ่มขึ้นก่อนการพัฒนาและเนื่องจากครูได้นำทักษะความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ ส่งผลให้ครูสามารถพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

หลักการของรูปแบบ

การพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีหลักการดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยยึดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู
2. เป็นรูปแบบที่ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการกระทำเป็นการเรียนรู้ในการสร้างความคิดรวบยอด การพัฒนาความเข้าใจและความสามารถต่างๆด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนจริง
3. เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติจริง และการติดตามประเมินผล
4. เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยมีหลักการสำคัญ ประกอบด้วย การใช้ประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม การเรียนรู้ด้วยการกระทำจนทำให้เกิดความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม การปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการอบรมทำให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายความรู้ที่ทุกคนมีอยู่อย่างกว้างขวาง และการสื่อสารด้วยการพูดหรือการเขียน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา
2. เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา
3. เพื่อพัฒนาทักษะในการใช้ภาวะผู้นำครูในการปฏิบัติภารกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

เนื้อหาของรูปแบบ

เนื้อหาของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีจำนวน 6 หน่วย ดังนี้

- หน่วยที่ 1 ความเป็นครู
- หน่วยที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- หน่วยที่ 3 ความเชี่ยวชาญด้านการสอน
- หน่วยที่ 4 การพัฒนาตนเอง
- หน่วยที่ 5 การทำงานเป็นทีม
- หน่วยที่ 6 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการของรูปแบบ

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีวิธีการพัฒนาประกอบด้วย

1. การอบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยผู้เข้ารับการพัฒนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ พูดคุย ระดมสมอง อภิปราย เรียนรู้การปฏิบัติงาน การสอนงาน และวิธีการสร้างองค์ความรู้ที่หลากหลายในการอบรมเชิงปฏิบัติการ
2. การศึกษาดูงาน โดยผู้เข้ารับการพัฒนได้ร่วมศึกษาดูงาน โดยใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ ศึกษาการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

3. การฝึกปฏิบัติจริง โดยใช้เอกสารประกอบการพัฒนา ประกอบการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถ่องแท้ จนเกิดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

กระบวนการของรูปแบบ ดำเนินการเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำครูโดยการอบรมเชิงปฏิบัติการจำนวน 2 วัน รวม 14 ชั่วโมง มีกิจกรรมดังนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ

2. สสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา ของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตอบแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 6 องค์ประกอบ ก่อนการอบรม

3. ดำเนินการอบรมเชิงปฏิบัติการใช้เวลา 2 วัน

ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาดูงานครูในโรงเรียน ประถมศึกษาที่มีผลงานดีเด่น (Best Practice) เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา และประชุมสรุปผลการศึกษาดูงานเพื่อวิเคราะห์หาจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา และวิเคราะห์หาแนวทางในการปฏิบัติงานแก้ไขปัญหาาร่วมกัน จำนวน 1 วัน รวม 7 ชั่วโมง

ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติจริง เป็นกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียน ประถมศึกษา รายสัปดาห์ ทุกวันจันทร์และวันศุกร์ จำนวน 3 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 4 ครั้ง ครั้งละ 3 ชั่วโมงเป็นเวลา 36 ชั่วโมง

ระยะที่ 4 การติดตามและประเมินผล เป็นระยะการติดตามประเมินผล การพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา หลังการฝึกปฏิบัติจริง 1 สัปดาห์ โดยให้ผู้ ฝึกปฏิบัติจริงทำแบบประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา

กระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11แสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยรายละเอียดของกิจกรรมตามระยะต่างๆดังนี้

ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

การอบรมเชิงปฏิบัติการประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ การแนะนำตัวเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันทำความรู้จักซึ่งกันและกัน เป็นการละลายพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก้าวที่จะอภิปรายและนำเสนอความคิดเห็น ประกอบด้วย ครูที่สอนในโรงเรียนประถมศึกษา ในศูนย์เครือข่ายการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 20 คน จาก 15 โรงเรียน โดยระบุจำนวนครูที่เข้ารับการพัฒนาคัดเลือกตามเกณฑ์ขนาดของโรงเรียนดังนี้

โรงเรียนขนาดใหญ่(จำนวนนักเรียน 301 คนขึ้นไป) โรงเรียนละ 3 คนรวม 3 คน

1. โรงเรียนอนุบาลพรรณานิคม

โรงเรียนขนาดกลาง(จำนวนนักเรียน 121 – 300 คน) โรงเรียนละ 2 คนรวม 6 คน

1. โรงเรียนบ้านหนองโคกนาคำโนนธาตุ
2. โรงเรียนบ้านตาลเลียน
3. โรงเรียนบ้านปะฮี

โรงเรียนขนาดเล็ก(จำนวนนักเรียน 1 – 120 คน)โรงเรียนละ 1 คน รวม 11 คน

1. โรงเรียนวัดสุทิมงคล
2. โรงเรียนบ้านม่วงไขบ้านเม็ก(โพธิ์ชัยวิทยา)
3. โรงเรียนบ้านปะทองนาหัวช้าง
4. โรงเรียนบ้านท่าสองคอน
5. โรงเรียนบ้านนาตากาง
6. โรงเรียนบ้านสร้างหินวิทยานุเคราะห์
7. โรงเรียนบ้านปะหัวเมย
8. โรงเรียนบ้านดอนม่วย
9. โรงเรียนบ้านช้างมิ่ง

10.โรงเรียนบ้านหนองเดินดอนขาว

11.โรงเรียนบ้านอู่ไม้

2. กิจกรรมสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทำแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา 6องค์ประกอบ

3. ครูที่สอนในโรงเรียนประถมศึกษากลุ่มทดลองเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการและร่วมกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นเวลา 2 วัน โดยมีลำดับขั้นตอนในการจัดกิจกรรมดังนี้

3.1 ขั้นให้ความรู้ เป็นขั้นให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้วิธีการบรรยาย อภิปราย การศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา จัดกิจกรรมระดมสมองโดยแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มย่อยๆและสนทนากลุ่มย่อยแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา

3.2 ขั้นนำเสนอผลงานการทำงานกลุ่ม เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่ม ส่งตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอผลงานที่ได้จากการระดมความคิด จากการศึกษาองค์ความรู้ และการศึกษาจากสถานการณ์ต่างๆ จากเอกสารประกอบการพัฒนา แล้วแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน หลังจากนั้นสรุปผล เพื่อเตรียมเสนอเป็นผลงานกลุ่ม และสรุปประเด็นสำคัญ นำเสนอโดยการเขียนแผนภาพความคิด (Mind Mapping)

3.3 ขั้นสรุปองค์ความรู้จากการนำเสนอผลงานการทำงานกลุ่ม เป็นขั้นตอนที่วิทยากรและผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา และนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา

4. ขั้นสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นขั้นตอนของการให้ความรู้และฝึกการสร้างแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาโดยมีกิจกรรมดังนี้

วันที่ 1 ของการอบรมเชิงปฏิบัติการ

1. ลงทะเบียนรับเอกสาร
2. เปิดการอบรม
3. ปฐมนิเทศ ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์และกระบวนการฝึกอบรม
4. สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
5. ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 1 ความเป็นครู
6. ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
7. อภิปรายตามประเด็นที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและทำความเข้าใจ
8. บันทึกผลการเรียนรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา

วันที่ 2 ของการอบรม

9. สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
10. ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 3 ความเชี่ยวชาญด้านการสอน
11. ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 4 การพัฒนาตนเอง
12. ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 5 การทำงานเป็นทีม
13. ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 6 การเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง
14. นำเสนอตัวแบบพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา ที่พึงประสงค์
15. สรุปพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์

16. บันทึกผลการเรียนรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำครู
ในโรงเรียนประถมศึกษา

17. ประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียน
ประถมศึกษา ที่เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ
โดยการสะท้อนผลการพัฒนาภาวะผู้นำครู
ในโรงเรียนประถมศึกษา

ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน

ศึกษาดูงานในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลงานดีเด่นของโรงเรียน
และครู หลังการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพการดำเนินงาน จุดเด่น
จุดด้อย ข้อควรนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาโดยนำ
คณะผู้เข้ารับการพัฒนาดูที่ทดลองใช้รูปแบบ ไปศึกษาดูงานจำนวน 1 โรงเรียนคือ โรงเรียน
บ้านพังโคน(จำปาสามัคคี) ซึ่งเป็นโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลดีเด่นในแต่ละด้าน
ดังนี้

ด้านสถานศึกษา

1. โรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน รุ่นที่ 2 (โรงเรียนดีใกล้บ้าน) ปี 2553
2. รางวัลโรงเรียนพระราชทานประจำปีการศึกษา 2557

ด้านคุณภาพนักเรียน

1. ได้รับเกียรติบัตรระดับเหรียญทองกิจกรรมหนังสือเล่มเล็กประถมศึกษา
ปีที่ 4 -6 ประเภททีม ปีการศึกษา 2554
2. รางวัลระดับเหรียญทอง การแข่งขันร้องเพลงไทยสากลชาย
ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 6 ระดับประเทศ
3. ชนะเลิศนักเรียนรางวัลพระราชทาน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่
ระดับกลุ่มจังหวัด 9 จังหวัด ปีการศึกษา 2557

ด้านคุณภาพครู

1. ได้รับรางวัลชนะเลิศ ครูผู้มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของครูแกนนำระดับ
ประถมศึกษา จำนวน 1 คน
2. ได้รับรางวัล “ครูครูสุภาพดีเด่น” จำนวน 15 คน
3. ได้รับรางวัล “ผู้สร้างคุณประโยชน์ทางการศึกษา” จำนวน 1 คน

4. ได้รับรางวัล “หนึ่งแสนครูดี” จำนวน 6 คน
5. ได้รับรางวัล “ครูสอนดี” จำนวน 3 คน
6. ได้รับรางวัล “ครูดีในดวงใจ” จำนวน 1 คน
7. ได้รับรางวัล “ครูผู้มีวิธีการปฏิบัติหน้าที่ในหน้าที่ราชการดี ประสพ

ผลสำเร็จด้านการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน จำนวน 11 คน

ด้านคุณภาพแหล่งเรียนรู้

1. ห้องสมุด ขนาด 144 ตารางเมตร มีการสืบค้นหนังสือ การยืม – การคืนหนังสือ โดยใช้ระบบบาร์โค้ด เฉลี่ยใช้ห้องสมุด จำนวน 240 คน / วัน

2. ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ จำนวน 1 ห้อง
3. ห้องคอมพิวเตอร์ จำนวน 1 ห้อง มีคอมพิวเตอร์ จำนวน 79 เครื่อง
4. ห้องภาษาต่างประเทศ จำนวน 2 ห้อง
5. ห้องดนตรีนาฏศิลป์ จำนวน 1 ห้อง
6. ห้องภาษาไทย จำนวน 1 ห้อง
7. ห้องศิลปศึกษา จำนวน 2 ห้อง
8. ห้องพลศึกษา จำนวน 2 ห้อง
9. ห้องปฏิบัติการสังคมศึกษา จำนวน 1 ห้อง
10. ห้องปฏิบัติการคณิตศาสตร์ จำนวน 1 ห้อง
11. ห้องปฏิบัติการการงานอาชีพ จำนวน 1 ห้อง
12. ห้องปฏิบัติการสุขศึกษาและพลศึกษา จำนวน 1 ห้อง

ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติจริง

การฝึกปฏิบัติการที่เป็นกิจกรรมการพัฒนาระดับผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นรายสัปดาห์ เป็นเวลา 3 สัปดาห์ๆ ละ 4 ครั้ง ครั้งละ 3 ชั่วโมง รวม 36 ชั่วโมง โดยแต่ละครั้งมีการจัดกิจกรรมดังนี้

1. กิจกรรมการพัฒนาระดับผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาด้านความเป็นครู ผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์พฤติกรรมตนเองโดยนำเสนอพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาด้านความเป็นครู ร่วมกันอภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนา นำเสนอแนวทางในการพัฒนาระดับผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาด้านความเป็นครู และผู้เข้ารับการพัฒนาตอบแบบประเมินการพัฒนาระดับผู้นำครูในโรงเรียน

ประถมศึกษา (16 กันยายน 2559)

2. กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและความเชี่ยวชาญด้านการสอนผู้เข้ารับการอบรม ทบทวนพฤติกรรมของตนเองโดยเสนอความก้าวหน้าของตนเองจากการปรับและพัฒนา พฤติกรรมภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้นำเสนอไว้ในสัปดาห์ที่ 1 พร้อมกับ นำเสนอพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ต้องปรับและพัฒนา ร่วมกันอภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาและนำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำครู ในโรงเรียนประถมศึกษาด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและความเชี่ยวชาญด้านการ สอนไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาของตนเอง (19 ,23 กันยายน 2559)

3. กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาด้านการพัฒนาตนเองและการทำงานเป็นทีม ผู้เข้ารับการอบรมทบทวนพฤติกรรมของตนเอง โดยเสนอความก้าวหน้าของตนเองจากการปรับและพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำครูใน โรงเรียนประถมศึกษาที่ได้นำเสนอไว้ในสัปดาห์ที่ 2 พร้อมกับนำเสนอพฤติกรรมการพัฒนา ภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ต้องปรับและพัฒนา ร่วมกันอภิปรายรูปแบบ กิจกรรมการพัฒนาและนำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียน ประถมศึกษาด้านการพัฒนาตนเองและด้านการทำงานเป็นทีมไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาของตนเอง (26,30 กันยายน 2559)

4. กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์พฤติกรรมตนเองโดย นำเสนอพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาด้านความเป็นครู ร่วมกันอภิปราย รูปแบบกิจกรรมการพัฒนา นำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียน ประถมศึกษาด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้เข้ารับการพัฒนาตอบแบบประเมิน การพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา (3 ตุลาคม 2559)

5. กิจกรรมสรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูใน โรงเรียนประถมศึกษา ผู้เข้ารับพัฒนานำเสนอความก้าวหน้าของตนเองจากการปรับ และพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 6 ด้าน จากนั้นผู้ที่เข้ารับ การพัฒนาร่วมกันสรุปและสะท้อนผลการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา และนำเสนอความต้องการในการพัฒนาตนเอง ผู้วิจัยดำเนินการสรุปและปิดการฝึก

ปฏิบัติการ (7ตุลาคม2559)

ระยะที่ 4 ติดตามและประเมินผล

เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา หลังสิ้นสุดการฝึกปฏิบัติการ 1 สัปดาห์ โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทำแบบประเมินภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนาหลังการฝึกปฏิบัติการ

การวัดและการประเมินผล

การวัดและการประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ดำเนินการดังนี้

ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ มีการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความเป็นครู การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ความเชี่ยวชาญด้านการสอน การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 2 ศึกษาดูงานโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลงานดีเด่นโดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาลงพื้นที่ศึกษาดูงานที่ไปศึกษาดูงานเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความเป็นครู การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ความเชี่ยวชาญด้านการสอน การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการฝึกปฏิบัติจริง

ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติจริง ประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนการฝึกปฏิบัติจริงและหลังสิ้นสุดการฝึกปฏิบัติจริงโดยการสอบถามและสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความเป็นครู การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ความเชี่ยวชาญด้านการสอน การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 4 การติดตามและประเมินผล โดยมีการประเมินพฤติกรรม
การพัฒนาภาวะผู้นำครู ในโรงเรียนประถมศึกษา ระยะติดตามผล หลังการฝึกปฏิบัติจริง 1
สัปดาห์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำครูใน
โรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความเป็นครู การพัฒนาหลักสูตร
สถานศึกษา ความเชี่ยวชาญด้านการสอน การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมและการ
เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ
การพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
ณ ห้องประชุม โรงเรียนวัดสุทธิมงคล
ระหว่างวันที่ 10-11 กันยายน 2559

วันเสาร์ ที่ 10 กันยายน 2559

- เวลา 07.00 – 08.30 น. – ลงทะเบียนและรับเอกสาร
- เวลา 08.30 – 09.00 น. – พิธีเปิดและบรรยายพิเศษโดย นายไพโรจน์ จันทร์ชนะ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สกลนคร เขต 2
- เวลา 09.00 – 10.00 น. – ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการอบรมและแนวคิด
ในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

โดย นางรัตติยาพร้อมสิน นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

- เวลา 10.00 – 12.00 น. – ภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านความเป็นครู
โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
และภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ
ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านนาแก

เวลา 12.00 – 13.00 น. – พักรับประทานอาหารกลางวัน

- เวลา 13.00 – 16.00 น. – ภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา
ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
โดย ดร.สมพร หลิมเจริญ ศึกษาพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

เวลา 16.00 – 17.00 น.- บันทึกผลการเรียนรู้และการสะท้อนกลับ
 ของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับผลการปรับปรุงพฤติกรรม
 ภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา

วันอาทิตย์ ที่ 11 กันยายน 2559

เวลา 08.00 – 09.00 น.- สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในห้องเรียน

เวลา 09.00 – 11.00 น. - ภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา
 ด้านความเชี่ยวชาญด้านการสอน
 โดย ดร.เพชรปภาณี อินทรพาณิชย์
 ครูเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลสกลนคร
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

เวลา 11.00 – 12.00 น. - ภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา
 ด้านการพัฒนาตนเอง โดย ดร.ศิริพร กุลสานต์
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าช้างเจริญไพศาล
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3

เวลา 12.00 – 13.00 น.- พักรับประทานอาหารกลางวัน

เวลา 13.00 – 14.00 น. - ภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา
 ด้านการทำงานเป็นทีม
 โดย ดร.พนารัตน์ บุตรชารี
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาเลา
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

เวลา 14.00 – 15.30 น.- ภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา
 ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร
 ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เวลา 15.30 – 16.30 น. - พิธีปิดการอบรมและมอบเกียรติบัตร
 โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

กำหนดการศึกษาดูงาน
 การพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
 ณ โรงเรียนบ้านพังโคน(จำปาสามัคคีวิทยา)
 วันจันทร์ที่ 12 กันยายน 2559

วันจันทร์ ที่ 12 กันยายน 2559

เวลา 07.00 น.	คณะศึกษาดูงานพร้อมกันที่โรงเรียนวัดสุทิมงคล
เวลา 08.30 น.	ออกเดินทางสู่โรงเรียนบ้านพังโคน(จำปาสามัคคีวิทยา)
เวลา 08.55 น.	เดินทางถึงโรงเรียนบ้านพังโคน(จำปาสามัคคีวิทยา) ผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครูให้การต้อนรับ และแนะนำการศึกษาดูงานในครั้งนี้
เวลา 09.00 น.	ศึกษาดูงาน การบริหารการจัดการศึกษา และการจัดการเรียนการสอนในระดับชั้นต่างๆ โดยการสังเกต การสอบถาม และการสัมภาษณ์
เวลา 11.30 น.	ตัวแทนคณะครูที่เข้าร่วมศึกษาดูงานกล่าวขอบคุณ มอบของที่ระลึก
เวลา 12.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน
เวลา 13.00 – 16.00 น.	สรุปประชุม สัมมนา ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาดูงาน

กำหนดการฝึกปฏิบัติการ
การพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
ระหว่างวันที่ 16 กันยายน 2559 – วันที่ 7 ตุลาคม 2559

วันศุกร์ ที่ 16 กันยายน 2559

เวลา 09.00 – 12.00 น.- ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ

เล่มที่ 1 ความเป็นครู โดยศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา

เวลา 13.00 – 16.00 น.- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์ตนเองตามใบกิจกรรม

เล่มที่ 1 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรมภาวะผู้นำครู
ในโรงเรียนประถมศึกษา

- นัดหมายกิจกรรมครั้งต่อไปวันที่ 19 กันยายน 2559

วันจันทร์ที่ 19 กันยายน 2559

เวลา 09.00 – 12.00 น.- ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ

เล่มที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

โดยศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา

เวลา 13.00 – 16.00 น.- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์ตนเองตามใบกิจกรรม

เล่มที่ 2 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรมภาวะผู้นำครูใน
โรงเรียนประถมศึกษา

- นัดหมายกิจกรรมครั้งต่อไปวันที่ 23 กันยายน 2559

วันศุกร์ ที่ 23 กันยายน 2559

เวลา 09.00 – 12.00 น.- ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ

เล่มที่ 3 ความเชี่ยวชาญด้านการสอน

โดยศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา

เวลา 13.00 – 16.00 น.- ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์ตนเองตามใบกิจกรรม

เล่มที่ 3 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรมภาวะผู้นำครู
ในโรงเรียนประถมศึกษา

- นัดหมายกิจกรรมครั้งต่อไปวันที่ 26 กันยายน 2559

วันจันทร์ที่ 26 กันยายน 2559

- เวลา 09.00 – 12.00 น. – ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ
 เล่มที่ 4 การพัฒนาตนเองโดยศึกษาเอกสาร
 ประกอบการพัฒนา
- เวลา 13.00 – 16.00 น. – ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกวิเคราะห์ตนตามใบกิจกรรม
 เล่มที่ 4 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรมภาวะผู้นำครู
 ในโรงเรียนประถมศึกษา
 - นัดหมายกิจกรรมครั้งต่อไปวันที่ 30 กันยายน 2559

วันศุกร์ที่ 30 กันยายน 2559

- เวลา 09.00 – 12.00 น. – ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ
 - เล่มที่ 5 การทำงานเป็นทีม โดยศึกษาเอกสาร
 ประกอบการพัฒนา
- เวลา 13.00 – 16.00 น. – ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกวิเคราะห์ตนตามใบกิจกรรม
 เล่มที่ 5 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรมภาวะผู้นำครู
 ในโรงเรียนประถมศึกษา
 - นัดหมายกิจกรรมครั้งต่อไปวันที่ 3 ตุลาคม 2559

วันจันทร์ที่ 3 ตุลาคม 2559

- เวลา 09.00 – 12.00 น. – ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ
 เล่มที่ 6 การเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาเอกสาร
 ประกอบการพัฒนา
- เวลา 13.00 – 16.00 น. – ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกวิเคราะห์ตนตามใบกิจกรรม
 เล่มที่ 6 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรมภาวะผู้นำครู
 ในโรงเรียนประถมศึกษา
 - นัดหมายกิจกรรมครั้งต่อไปวันที่ 7 ตุลาคม 2559

วันศุกร์ ที่ 7 ตุลาคม 2559

- เวลา 09.00 – 12.00 น. – สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบ
 - สรุปและอภิปรายผลจากการทดลองใช้รูปแบบ
 จากคู่มือเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำครู
 ในโรงเรียนประถมศึกษา

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

เกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา. (2550). *เอกสารประกอบการบรรยายพิเศษ พิธีเปิดการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผู้ได้รับรางวัล “ครูดีในดวงใจ”*. กรุงเทพฯ :

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

โกศิษฎ์เปลรินทร์. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*

ขั้นพื้นฐาน.ปริญญาโท.ป.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

พนัท ชาติทอง. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น*. นครปฐม : เพชรเกษมการพิมพ์.

เฉลิม พักอ่อน. (2552). *การออกแบบการจัดการเรียนรู้อิงมาตรฐาน ตามหลักสูตร*

แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

ดำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบและการพัฒนา*. กรุงเทพฯ :

เอราวัณการ พิมพ์.

บุญเลี้ยง ทุมทอง. (2553). *การพัฒนาหลักสูตร*. กรุงเทพฯ : แอคทีฟพรินทร์.

ปฎล นันทวงศ์ และ ไพโรจน์ ดั่งวิเศษ. (2543). *หลักสูตรและการจัดการศึกษา*

ขั้นพื้นฐาน. สงขลา : สถาบันราชภัฏสงขลา.

มาเรียม นิลพันธุ์. (2543). *การสังเคราะห์งานวิจัยทางด้านหลักสูตร*. นครปฐม :

โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

รุจิรี ภูสาระ. (2545). *การพัฒนาหลักสูตร : ตามแนวปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ :

บุ๊คพอยท์.

ศิริพร กุลสานต์.(2557). *ภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนขยายโอกาส*.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สงัด อุทรานันท์. (2532). *พื้นฐานและหลักการพัฒนาหลักสูตร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์

มิตรสยาม

สวัสดิ์ จงกล. (2547). *แนวคิดเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนกลุ่มการงาน*

พื้นฐานอาชีพในเอกสารกลุ่มแรงงานและพื้นฐานอาชีพ หน่วยที่ 1.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง*
(พ.ศ. 2552–2561). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

ลำลี รักสุทธิ. (2544). *เทคนิควิธีการจัดการเรียนการสอนและเขียนแผนการสอน*
โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.

อภารัตน์ ราชพัฒน์. (2554). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.
ปริญญาานิพนธ์ ปร.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

Lieberman, Ann, Miller, Lynne. (2004). *Teacher leadership*. USA : Jossey-bass.

Oliva , Peter F. (1992). *Developing The Curriculum*. 3rd ed. New York : Harper Collins
Publishers.

Pellicer, L. O. and Anderson, L. W. (1995). *A handbook for teacher leaders*. Thousand Oaks,
CA : Corwin Press.

Taba , Hilda .(1962). *Curriculum Development : Theory and Practice* . New York :
Harcourt Brace and World.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา

1. ผศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผศ.ดร.ทัศนีย์ ประสานตรี ศึกษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต
แห่งมหาวิทยาลัยนครพนม พนมพิทยพัฒน์
อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม
3. ดร.สมพร หลิมเจริญ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 1
4. ดร.พิชชานันท์ นิธิวิรุฬห์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2
5. ดร.พนารัตน์ บุตรชารี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนาเลา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2
6. ดร.ศิริพร กุลสานต์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านท่าช้างเจริญไพศาล
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 3
7. ดร.เพชรปानी อินทรพานิชย์ ครูเชี่ยวชาญโรงเรียนอนุบาลสกลนคร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
8. ดร.จิรพร ราชสิงโ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านพานสหราษฎร์บำรุง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
9. นางบุญเพ็ง แสนอุบล ครูชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้านง่อนหนองพะเนา
(มิตรภาพที่ 126)ครู OBEC AWARDS
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 2

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์

ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตรา วงศ์อนุสิทธิ์

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

เอกสารประกอบการพัฒนา
ภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา
เล่มที่ 5 การทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัย

นางรัตติยา พร้อมสิน

นักศึกษาระดับดุขฎีบัณฑิต

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เอกสารประกอบการพัฒนา เล่มที่ 5 การทำงานเป็นทีม

ระยะเวลา 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ สามารถวิเคราะห์ แนวคิด หลักการ การทำงานเป็นทีม
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

เนื้อหา

1. ความหมายของการทำงานเป็นทีม
2. ลักษณะของทีมและชนิดของทีมงาน
3. การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
4. เทคนิคการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ
5. ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม
6. ประสิทธิภาพของทีม
7. ภาวะผู้นำทีม

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรอธิบายขั้นตอนวิธีการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา แก่ผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ แล้วแบ่งกลุ่มๆ ละเท่า ๆ กัน ร่วมสนทนา อภิปราย วิเคราะห์ตามเนื้อหาที่กำหนดให้
2. ผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการแต่ละกลุ่มสนทนา และสรุปประเด็นสำคัญ นำเสนอโดยการเขียนแผนภาพความคิด (Mind Mapping) อภิปรายและสรุปประเด็น ของการทำงานเป็นทีม

3. ตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอผลงาน อภิปราย และสนทนา ชักถาม สรุป
ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
4. วิทยากรบรรยายสรุป แนวคิด หลักการ ของการทำงานเป็นทีม
5. ผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการ การทำงาน
เป็นทีมและนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา

สื่อ/แหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนา เล่มที่ 5 การทำงานเป็นทีม
2. องค์ความรู้ของผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการที่ได้จากการศึกษาดูงาน
“โรงเรียนประถมศึกษาต้นแบบ” ในประเด็นของ “การทำงานเป็นทีม”
3. กระดาษชาร์ตเทา-ขาว
4. ปากกาสีเมจิก

การวัดและประเมินผล

1. ประเมินการปฏิบัติกิจกรรม
2. ประเมินความสนใจ ตั้งใจในการร่วมกิจกรรม
3. ประเมินผลการทำงานปฏิบัติงานการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม (Team Work)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญในทุกองค์กร การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

ลักษณะของทีม ลักษณะที่สำคัญของทีม 4 ประการ ได้แก่

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของกลุ่ม / ทีม ตระหนักในความสำคัญของกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่ก็มีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว
2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม/กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย
3. การมีโครงสร้างของทีม / กลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะ กลุ่มสมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ก็ได้สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อย อาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน
4. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษายบทบาทที่มั่นคงในแต่ละทีม/กลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยจัดการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก

การทำงานเป็นทีมเป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะผลักดันให้ท่านเป็นผู้นำที่ดี ถ้าท่านประสงค์ที่จะนำทีมให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ท่านจำเป็นต้องค้นหาคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมให้พบระลึกไว้เสมอว่าทุกคนมีอิสระในตัวเอง ขณะเดียวกันก็เป็นส่วนหนึ่งของทีม แล้วจึงนำเอากลยุทธ์ ในการสร้างทีมเข้ามาใช้เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันและประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะของทีม

ทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานคือกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ ทีม ต่อไปนี้เป็นสิ่งที่ท่านและเพื่อนร่วมทีมจะต้องยึดถือเป็นกรอบเพื่อทำงานร่วมกัน

- ความเป็นหนึ่งเดียวกัน
- จัดการด้วยตนเอง
- ฟังพาตัวเอง
- ขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะ

มีความเป็นหนึ่งเดียวกันสมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ทุกๆ คนจะถูกดึงเข้ามาในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในงาน และ/หรือบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยทั่วไปแล้วงาน และ / หรือเป้าหมายอาจบรรลุได้เมื่อทำงานร่วมกันแทนที่จะต่างคนต่างทำ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะโดดเด่นและสมาชิกทุกคนมีความรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในความสำเร็จด้วยจัดการด้วยตนเอง ทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมีแนวโน้มว่าจะสร้างโครงสร้างเฉพาะตนขึ้นมา เนื่องจากสมาชิกยอมรับบทบาท ของตนในเวลาต่างๆ กัน คล้อยตามความจำเป็น ความต้องการและความสามารถของตน บางคนอาจมีประสบการณ์ในงานเฉพาะอย่างจึงอาจเป็นคนจัดการให้คนอื่นๆ ทำตาม คนอื่นๆ ก็จะทำหน้าที่ในกิจกรรมของตนไปในงานที่เขาคุ้นเคย พฤติกรรมเหล่านี้จะถูกพัฒนาไปในแนวของโครงสร้างองค์กร และสมาชิกทุกคนจะต้องปฏิบัติตามฟังพาตัวเองสมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะร่วมมือกับคนอื่นๆ เพื่อทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งหรือทำให้เป้าหมายสำเร็จอย่างไม่หลีกเลี่ยง ร่วมกันทำงานตามกำลังความสามารถของตนเอง ให้คำปรึกษาแนะนำและชักจูงเมื่อจำเป็น ร่วมประสานงานในหน้าที่และแก้ไขปัญหาอุปสรรคร่วมกัน ทุกคนต่างเอื้ออาทรช่วยเหลือกันและมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ถ้ามีบุคคลหนึ่งบุคคลใดทำงานเกินกำลังหรือประสบปัญหายุ่งยากอันใดพวกเขาจะร่วมมือกัน เช่น อาจปกปิดคนที่มาทำงานสายหรือเลิกงานก่อนเวลา ขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะโดยทั่วไปแล้วทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมักจะมีขนาดพอเหมาะไม่ใหญ่โตเกินไป เพื่อให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มสามารถเข้ามามีส่วนร่วมสร้างสรรค์และจัดการด้วยตัวเองได้ แบ่งงานกันทำอย่างยุติธรรม แบ่งปันความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างเปิดเผย ร่วมกันคิดแก้ปัญหาอย่างฉับไวและทันกาล สมาชิกสัก 5 คนต่อทีมเป็นขนาดที่กำลังพอดี ถ้ามากไปกว่านั้นอาจเสียเวลาในการ

อภิปรายกลุ่ม ในขณะที่สมาชิกคนหนึ่งหรือสองคนกำลังทำงาน คนอื่นๆ อาจไม่เข้าไปมีส่วนร่วมมากนัก อาจมีการจัดกลุ่มที่มีสมาชิกน้อยกว่า 5 คน ซึ่งจะมีบุคคลที่มีความสามารถไม่เพียงพอ หรือมีความรู้ไม่เพียงพอ รวมทั้งความเชี่ยวชาญในงานก็อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างเรียบร้อย แต่ไม่ว่ากลุ่มจะมีสมาชิกมากน้อยเพียงใดก็ตาม ท่านอาจไม่อยู่ในสถานะที่จะคัดเลือกได้ จำนวนสมาชิกเลขี่จะดูสมเหตุสมผลกว่าเพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญปัญหาเสียงครึ่งหนึ่งเห็นอย่างหนึ่งเสียงอีกครึ่งหนึ่งเห็นอีกแบบหนึ่งในการตัดสินใจใดๆ การรู้จักเพื่อนร่วมทีมอีกอย่างหนึ่งที่ควรจำก็คือท่านไม่ควรมีทัศนคติต่อเพื่อนร่วมทีมทุกคนว่าจะมีประสิทธิภาพเป็นแบบเดียวกัน เพราะทุกคนจะมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันไป จึงควรพิจารณาให้ต่างทัศนคติกันไป อย่างไรก็ตามบางคนก็อาจมีบุคลิกที่คล้ายคลึงกันแบบที่เราจะกล่าวต่อไป แต่โปรดระมัดระวังอย่าไปคิดว่าคุณลักษณะที่สมบูรณ์ของแต่ละคนจะไม่เหมือนกันทีเดียวนัก เพราะว่าเขาหรือเธออาจมีเพียงบาง อย่างที่สอดคล้องกัน จึงจำเป็นต้องรู้จักคนแต่ละคนเป็นอย่างดีสมาชิกของทีมมักจะเป็นดังต่อไปนี้

เป็นนักคิด

สมาชิกประเภทนี้อาจเรียกว่าเป็น " คนเจ้าความคิด " เขามักเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องกระทำและมักจะมีความคิดเห็นความอ่านและมีข้อเสนอแนะต่างๆ มากมาย นักคิดมักไม่ค่อยสนใจในรายละเอียดมากนัก โดยปกติแล้วสมาชิกของทีมประเภทนี้จะต้องถูกจัดการอย่างระมัดระวัง ให้เกียรติ ให้กำลังใจและแม้แต่การยกย่องให้เกิดความภาคภูมิใจ เพื่อป้องกันไม่让他ถอนตัวออกไปจากทีมเสียก่อน

เป็นนักจัดองค์กร

การทำงานร่วมกับนักคิดที่สร้างสรรค์ยิ่งขึ้นซึ่งอาจเป็นนักจัดองค์กร ผู้ซึ่งชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานของทีมงานเสมอ เพื่อไปจัดการและจัดสรรงานและหน้าที่ต่างๆ เป็นคนเจ้าหลักการและเจ้าระเบียบ แต่ก็เป็นผู้ทำงานที่มีประสิทธิภาพดี นักจัดองค์กรบางครั้งก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล แต่ไม่ค่อยยืดหยุ่นนัก ในการทำงานเขามักจะประสบกับปัญหาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและและมีความไม่แน่นอน ท่านจะต้องมีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อประสานงานกับเขาอย่างสม่ำเสมอ

เป็นนักปฏิบัติการ

สมาชิกประเภทนี้เป็นนักสร้างงาน และมีทัศนคติที่จะตั้งใจทำงานเพื่อให้มีผลงานเกิดขึ้น เป็นคนเปิดเผย หุนหันพลันแล่น ไม่อดทนหากการตัดสินใจล่าช้าหรือถูก

ดูแลควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด และมักจะผิดหวังเมื่อทุกสิ่งทุกอย่างไม่เป็นไปตามที่ตั้งใจ ท่านจะต้องใช้ความพยายามควบคุมห่วงเหี่ยวเอาไว้เพื่อไม่ได้รับผลกระทบจากความรุนแรงที่เกิดขึ้น

เป็นสมาชิกของทีม

ไม่น่าแปลกใจนักที่สมาชิกของทีมจะเป็นผู้ที่กระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จ และมีการกระทำที่สนับสนุนและสามัคคีกลมเกลียวต่อเพื่อนร่วมทีมเป็นอันดี พยายาม ที่จะพัฒนาและเสนอแนวความคิดของกลุ่มมากกว่าแนวความคิดของตัวเอง สมาชิกของทีมมักไม่ชอบการเผชิญหน้าและการทะเลาะเบาะแว้งกัน ไม่ต้องการต่อต้านใครคนใดคนหนึ่ง บางครั้งสมาชิกของทีมก็ไม่ค่อยได้รับความสนใจ 91 เท่าที่ควรจึงพยายามปลุกตนเองออกจากคนอื่น ๆ ท่านจะต้องกระตุ้นและชักจูง ให้เขาเสนอความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะและมองในด้านบวกอยู่เสมอ

เป็นนักตรวจสอบ

ก็เป็นไปตามชื่อนั้นแหละ นักตรวจสอบหรือนักตรวจซ้ำ มักชอบจับตาดูว่ามีงานอะไรบ้างที่ก้าวหน้า เขามักคิดว่าตนเองเป็นคนยุติธรรมและมีความพิถีพิถัน แต่คนอื่น ๆ อาจมองว่าเขาเป็นคนชอบใช้อำนาจและเป็นพวกเผด็จการ นักตรวจสอบมีบทบาทที่ต้องคอยเตือนให้ทีมงานรู้สึกถึงความจำเป็นต้องใช้ความรีบด่วนปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อให้งานก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายทันเวลา ท่านอาจต้องเข้าไปประสานกับนักตรวจสอบหรือทำหน้าที่ประนีประนอมเมื่อเขามีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมทีมคนอื่น ๆ

เป็นนักประเมินผล

สมาชิกประเภทนี้เป็นผู้ที่สร้างสมดุลอย่างดียิ่งระหว่างนักคิดและนักปฏิบัติการ ชอบความเป็นอิสระและมักจะแยกตัวออกจากทีม มีความระมัดระวังและรอบคอบในการเข้าไปประเมินหรือวิเคราะห์ข้อมูลหรือสถานการณ์ ถึงแม้ว่านักประเมินผล จะไม่เป็นที่ชื่นชอบของสมาชิกบางคน แต่ทัศนคติของเขาก็ได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกร่วมทีมคนอื่น ๆ

กลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน

โดยแนวความคิดแล้วท่านและเพื่อนร่วมทีมย่อมต้องการเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยมีท่านเป็นผู้นำทีม มีขั้นตอนหลายขั้นตอนที่ท่านควรนำมาใช้ เพื่อให้บรรลุกระบวนการ อันได้แก่

สร้างทีมย่อยๆ ขึ้นมา

เห็นได้ชัดว่าท่านสามารถช่วยได้ในการกระตุ้นให้ทีมที่ประสบความสำเร็จสามารถพัฒนาสมาชิกอันมีจำกัดได้เมื่อต้องการ บางทีก็สัก 5 คน ซึ่งอาจเป็นตัวเลขที่ดีที่สุดสำหรับสภาพแวดล้อมต่างๆ ไป ท่านจำเป็นต้องคิดถึงบุคคลซึ่งประกอบกันเข้าเป็นทีมคงไม่เหมาะสมนักที่จะให้มีพนักงานสองคนซึ่งเป็นนักคิดเข้าร่วมทีมจะทำให้เกิดกรณีพิพาทขึ้นภายในทีมเพราะการริเริ่มและทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกัน ฉะนั้นฉันนั้นเราไม่ควรมีนักปฏิบัติการมากนัก เพราะแต่ละคนจะทำงานไปคนละทางสองทาง ดังนั้นจึงควรนำเอาอัตราส่วนผสมที่เหมาะสมเข้ามาใช้ในการสร้างทีม ให้มี นักคิด นักจัดองค์กร นักปฏิบัติการ และอื่นๆ ซึ่งจะสนับสนุนซึ่งกันและกันและตรวจสอบกันเองเป็นไปตามความเหมาะสม

เห็นชอบในเป้าหมาย

ให้แน่ใจว่าสมาชิกทุกคนรู้งานของตนคืออะไร มาตราฐานและเป้าหมายคืออะไร และจะก้าวไปในทิศทางใด บุคลากรแต่ละหน่วยงานจะต้องพยายามรวมกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อทำงานในหน้าที่อย่างดีที่สุดและให้อยู่ในทีมเดียวกัน สิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนจัดรูปร่างของตนเข้ากับงานของคนอื่นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา ต้องให้สมาชิกทุกคนเห็นด้วยกับสิ่งที่ตนกระทำอยู่ว่ากำลังทำอะไร ทำเมื่อใด ทำอย่างไร เพราะจะช่วยให้เกิดการประสานงานและทำงานด้วยกันอย่างสามัคคีกลมเกลียว

รู้จักสมาชิกเป็นรายตัว

เป็นที่กระจ่างชัดว่าท่านจะต้องรู้จักสมาชิกแต่ละคนในทีมเป็นอย่างดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อที่จะสามารถระบุได้ว่าสมาชิกแต่ละคนมีลักษณะสำคัญและองค์ประกอบอย่างไร ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละคน ท่านจะต้องติดต่อกับแต่ละคนในลักษณะที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น นักปฏิบัติการจะต้องถูกกระตุ้นให้ทำงานช้าลง รอคอย คิดและรับฟังคนอื่นก่อนที่จะทำงานต่อ ในบางครั้งท่านจะต้องเข้าไปใกล้เกลียดสมาชิกของท่าน เช่น ระหว่างนักปฏิบัติการกับนักตรวจสอบ ให้ทั้งสองฝ่ายนั่งลงเจรจากัน รับฟังความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายและยอมรับทัศนคติของอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

รักษาไว้ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดี

การติดต่อสื่อสารระหว่างท่านและทีมงานและระหว่างทีมด้วยกันเองมีความสำคัญในการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน การติดต่อสื่อสารสองทางอย่างต่อเนื่องและผลที่ได้รับกลับมาจะช่วยหยุดการซบเซา

ลดความสับสน ระบุปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและฟื้นฟูสัมพันธภาพโดยรวม นับเป็นความจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรจะต้องพูดจากับคนอื่นๆ ทั้งในการประชุมปกติที่เป็นทางการ และอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อก้าวไปข้างหน้า ยอมรับคำแนะนำต่างๆ รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน แบบสอบถามต่อไปนี้จะช่วยให้ท่านตัดสินใจได้ว่าท่านและทีมงาน มีการติดต่อสื่อสารกันดีพอหรือไม่ อย่างไรที่จะต้องปรับปรุงบ้างชนิดของ ทีมงาน

ชนิดของทีมงาน

การแบ่งทีมในองค์กรสามารถที่จะแบ่งประเภท ตามวัตถุประสงค์ได้ 4 รูปแบบ คือ

1. ทีม แก้ปัญหา (Problem – Solving Teams) ประกอบด้วย กลุ่มของพนักงาน และ ผู้บริหารซึ่งเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจ และ ประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่ออภิปรายหาวิธีการสำหรับการแก้ปัญหา โดยทั่วไปทีมแก้ปัญหาคำหน้าที่เพียง ให้คำแนะนำเท่านั้น แต่จะไม่มีอำนาจที่จะทำให้เกิดการกระทำ ตามคำแนะนำ ตัวอย่างของทีมแก้ปัญหาคือ ทีม QC (Quality Circles)
2. ทีมบริหารตนเอง (Self – Managed Teams) หมายถึง ทีมที่สมาชิกทุกคนล้วน รับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ซึ่งสมาชิกจะปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงาน ทีมบริหารตนเองสามารถที่จะเลือกสมาชิกผู้ร่วมทีม และสามารถให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน
3. ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน (Cross – Function Teams) เป็นการประสมประสานข้ามหน้าที่งาน ความสามารถในการดึงทรัพยากรบุคคลผนวกเข้าด้วยกันจากหน้าที่ ทางธุรกิจที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างสมรรถภาพในด้านความแตกต่าง โดยเป็นการใช้กำลังแรงงานตั้งเป็นทีมข้ามหน้าที่ชั่วคราวซึ่งมีลักษณะคล้ายกันคณะกรรมการ (Committees) เข้ามาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน , พัฒนาความคิดใหม่ๆ ร่วมมือกันแก้ปัญหา และทำโครงการที่ซับซ้อน ทีมข้ามหน้าที่ต้องการเวลามากเพื่อสมาชิกจะต้องเรียนรู้งานที่แตกต่าง ซับซ้อน และ ต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจ และสร้างการทำงานเป็นทีม เนื่องจาก แต่ละคนมาจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน
4. ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) ลักษณะการทำงานจะเป็นทีม แต่สภาพการทำงานจะแยกกันอยู่ ดังนั้นจึงต้องการระบบในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทีมจะมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานร่วมกัน แต่จะมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ด้านความรู้สึกทางสังคมในระดับต่ำ

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และ เป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ที่ต้องการทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานให้ เป็นไปตามภารกิจขององค์กร

* การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี โดยผู้นำและสมาชิกภายในทีม มีส่วนร่วม ในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ควรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ ให้ชัดเจนที่ผลงานมากกว่าการกระทำ

* ประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ ปฏิบัติ ใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในงาน

* คุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี คือ เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจ ง่าย สามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ขัดต่อข้อบังคับ และ นโยบายอื่นๆ ในหน่วยงาน

2. ความเปิดเผยต่อกัน และ การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา เป็นสิ่งสำคัญต่อ การทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพสมาชิกจะต้องการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา แก้ปัญหาอย่างเต็มใจและจริงจัง เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงาน ร่วมกันเป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบหรือไม่ชอบ ความรู้ความสามารถความสนใจความถนัด จุดเด่นจุดด้อยและ อารมณ์รวมทั้งความรู้สึกความสนใจนิยัยใจคอ

3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน สมาชิกในทีมจะต้องไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน โดยแต่ละคนมีเสรีภาพแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้อง กลัวว่าได้รับผลร้ายที่จะมีต่อเนื่องมาภายหลัง สามารถทำให้เกิดการเปิดเผยต่อกัน และ กล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

4. ความร่วมมือและการให้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ผู้นำกลุ่มหรือ ทีมจะต้องทำงานอย่างหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือดังนี้

4.1 การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ในการสร้างความร่วมมือเพื่อ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และมีบุคคลอยู่สองฝ่ายคือ ผู้ขอความร่วมมือ และ ผู้ให้ความ ร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินดีจะให้ความร่วมมือ เหตุผลที่

ทำให้ขาดความร่วมมือไม่ช่วยเหลือกัน คือ การขัดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ศึกษาสัมพันธภาพไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกันวิธีทำงานขาดความร่วมมือที่จะร่วมมือ หรืองานที่ขอความร่วมมือนั้นเสี่ยงภัยมากเกินไป หรือเพราะความไม่รับผิดชอบต่อผลงานส่วนรวม

4.2 การขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกันตามความคิด หรือ การกระทำที่เกิดขึ้นระหว่างสองคนขึ้นไปหรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้องขัดแย้ง ขัดขวาง ไม่ถูกกัน จึงทำให้ความคิดหรือการทำการกิจกรรมร่วมกันนั้นเสียหาย หรือดำเนินไปได้ยากไม่ราบรื่น ทำให้การทำงานเป็นที่มลคลงนับเป็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญยิ่ง

- สาเหตุของความขัดแย้ง ผลประโยชน์ขัดกัน

- ความคิดไม่ตรงกัน หรือ องค์กรขัดแย้งกัน

- ความรู้ความสามารถต่างกัน ทำให้มีลักษณะการทำงานต่างกัน

- การเรียนรู้ต่างกัน ประสบการณ์ที่มีมาไม่เหมือนกัน

- เป้าหมายต่างกัน

4.3 วิธีแก้ความขัดแย้ง การแก้ความขัดแย้งเป็นเรื่องของทักษะเฉพาะบุคคล การแก้ปัญหาคความขัดแย้งในการทำงานเป็นที่ม ควรใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกันไม่พูดในลักษณะที่แปลความหรือมุ่งตัดสินความไม่พูดในเชิงวิเคราะห์ไม่พูดในลักษณะที่แสดงตนเหนือกว่าผู้อื่น หรือไม่พูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด เสียหน้า อับอาย เจ็บใจ หรือการพยายามพูดหาประเด็นความขัดแย้งไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก

5. กระบวนการทำงาน และการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นทุกคนควรจะต้องคิดถึงงานหรือคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก ต่อมาควรวางแผนว่าทำอย่างไรงานจึงจะออกมาดีได้ดังที่เราต้องการ อย่งไรก็ตามก่อนที่จะตัดสินใจนั้นจุดมุ่งหมายควรจะต้องมีความชัดเจนและสมาชิกทุกคน ควรมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานเป็นอย่างดี จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนถือเป็นหัวใจสำคัญด้วยเหตุนี้จุดมุ่งหมายควรต้องมีความชัดเจน และ สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจเป็นอย่างดีเพราะจะนำไปสู่แนวทางในการทำงานว่าต้องทำอย่างไร จึงจะบรรลุตามเป้าหมายของงาน ให้ได้ผลของงานออกมาได้อย่างดีที่สุด การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน ผู้บริหารหรือผู้นำทีมเป็นบุคคลสำคัญในการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจหลายวิธีคือ ผู้บริหารตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา โดยไม่ต้องซักถามคนอื่น หรือ ผู้บริหารจะรับฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ กล่าวคือ ผู้บริหารยังคง

ตัดสินใจด้วยตนเองแต่ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นและข้อมูลอื่นๆ ที่ผู้บริหารได้รับมาจากสมาชิกของทีม บางครั้งผู้บริหารอาจจะตัดสินใจร่วมกับทีมงานที่คัดเลือกมา โดยที่ผู้บริหารนำเอาปัญหาให้ทีมงานอภิปราย แล้วให้ทีมงานตัดสินใจหรือทีมงานอาจจะมอบหมายการตัดสินใจให้คนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มย่อย ที่เห็นว่าเหมาะสมก็ได้

ขั้นตอนในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. ทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในเหตุผล สำหรับการตัดสินใจ
2. วิเคราะห์ลักษณะของปัญหาที่จะตัดสินใจ
3. ตรวจสอบทางเลือกต่างๆ ในการแก้ปัญหาโดยพิจารณาถึงผลที่อาจเกิดตามมาด้วย
4. การนำเองผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ
6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำ หรือ หัวหน้าทีมควรทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะประเด็นที่สำคัญในการทำงานตามบทบาทของผู้นำ คือการแบ่งงานกระจายงานให้สมาชิกทุกกลุ่มตามความรู้ ความสามารถสำหรับสมาชิกของทีมงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำ ต้องพร้อมที่จะทำหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดยการให้การสนับสนุนนำทีมให้ประสบผลสำเร็จ ส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน
7. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีมและบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการที่ทำงานด้วยการทบทวนงาน แนะนำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำรู้จักคิด การได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคน หรือ ของทีม
8. การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพพยายามที่จะรวบรวมทักษะต่างๆของแต่ละคน การพัฒนาบุคลากรในองค์กรมักจะมองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้ว ก็ทำการฝึกอบรมพัฒนาคนให้มีความสามารถสูงขึ้นอันจะมีผลดีในการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีความรู้ในการบริหารคน สามารถสอนพัฒนาคนให้มีลักษณะที่ดีขึ้น

เทคนิคการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ

การที่จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จไม่ว่าจะในระดับใด ก็ตามนั้น ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าต้องอาศัยกระบวนการและเทคนิคที่หลากหลาย คนรู้จักกันเป็นอย่างดีว่า

“ทีมเวิร์ก” ซึ่งการทำงานแบบทีมเวิร์กจะมีประสิทธิภาพสูงสุด อาจจะมีฟังดูเป็นเรื่องใหญ่ แต่ไม่ใช่เรื่องยาก เพียงแค่อาศัยเทคนิคต่างๆ ก็จะทำให้การทำงานแบบทีมเวิร์กสำเร็จได้ไม่ยากเย็น

สร้างจุด “โฟกัส” เพื่อการทำงานเป็นทีม

หนึ่งในหลายๆ สิ่งที่จะทำให้การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ประสบความสำเร็จนั้น ทีมงานต้องไม่หลงลืมที่จะสร้างจุด “โฟกัส” ให้กับการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่เสียเวลาไปกับสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ เมื่อเราเข้าใจทิศทางของการทำงานอย่างถูกต้องครบถ้วนเหมือนกันแล้ว ก็จะทำให้การทำงานง่ายและสะดวกมากขึ้น เพราะเมื่อเรารู้ทิศทาง ตลอดจนรู้หน้าที่ของเราว่าเราจะต้องทำงานอย่างไรจึงจะทำให้ทีมก้าวไปสู่เป้า หมายได้อย่างมั่นคง ไม่เพียงแต่การสร้างจุด “โฟกัส” จะช่วยให้การทำงานมีจุดมุ่งหมายเท่านั้น แต่การทำงานอย่างมีจุดโฟกัสยังช่วยทำให้เกิดความรู้สึกร่วม อันจะนำไปสู่การความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมอีกด้วย

เพิ่มความรู้สึกร่วมต่อการทำงาน

การจะทำให้การทำงานแบบทีม เวิร์กมีจุดแข็งนั้น ทีมต้องไม่ละเลยที่จะสร้างความรู้สึกร่วม ให้มีแรงบันดาลใจในการทำงานร่วม กัน ไม่ใช่แต่จะมาทำงานโดยที่ ต้องเผื่อรอคำสั่ง ไร้ทิศทาง หรือปล่อยให้หมดไปวันๆ เท่านั้น เพราะการจะบรรลุ เป้าหมายโดยนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ต้องไม่ใช่บุคคลเพียงคนเดียวที่จะออกคำสั่ง หรือดำเนินการ แต่ทุกคนในทีมต้องมีความรู้สึกร่วมกัน ต้องการรับผิดชอบร่วมกัน โดยสร้างภาวะผู้นำให้กับทุกๆ คนในทีม อีกทั้งยังต้องให้ทีมรับรู้และเข้าใจตรงกันว่าจุดมุ่งหมายร่วมกันนั้นคือ อะไร เพื่อจะได้เกิดความรู้สึกร่วม และช่วยกันออกความคิดเห็นให้ไปในแนวทางเดียวกัน

ภาวะผู้นำกับความสำเร็จของทีมเวิร์ก

หลายคนอาจรู้สึกคัดค้านขึ้น ภายในใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับ การทำงานเป็นทีมว่าจะเกิดขึ้นได้ อย่างไร เราต้องไม่ลืมว่าการแสดงออกถึงความเป็น คนที่มีภาวะผู้นำนั้น ไม่ได้หมายความว่าคนๆ นั้นจะต้องการทำให้ตัวให้โดดเด่นเหนือกว่าใครในการทำงาน หากแต่เป็นหนทางหนึ่งที่จะแสดงความคิดเห็น และดึงความสามารถที่ตนเองมีออกมาช่วยให้ทีมได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยภาวะผู้นำจะช่วยให้เราอยู่ใน ตำแหน่งที่เหมาะสมภายในทีม ทำให้เราทำงานได้ตรงตามหน้าที่ของเรา โดยที่ไม่ทำให้เรารู้สึกว่าเป็นตัวถ่วงที่จะทำให้การทำงานล่าช้า ภาวะผู้นำนั้นต้องมาจากการฝึกฝนตนเอง

เพื่อให้เราเกิดความรู้สึกว่าอยากจะทำงานโดยสำนึกถึงหน้าที่ของตน ไม่ต้องรอให้ใครมาบังคับ และการทำงานอย่างมีภาวะผู้นำนี้อาจจะช่วยให้คนรอบข้างเราได้รับอิทธิพลของการทำงานอย่างมีระบบนี้ไปใช้ให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปลดปล่อยพลังในการทำงาน

วิธีหนึ่งที่จะทำให้การทำงาน แบบทีมเวิร์กสำเร็จได้นั้น ผู้ทำงานต้องรู้จักปลดปล่อยพลังในการทำงานให้ออกมามากที่สุด เพื่อให้เกิดไฟในการทำงานและศักยภาพที่เต็มเปี่ยม อันจะส่งผลให้ผลลัพธ์กลับมาสู่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตรงประเด็น และเป้าหมายที่ทีมได้วางไว้ โดยไม่เสียเวลาไปกับสิ่งที่ไม่สำคัญ การส่งเสริมการปลดปล่อยพลังของคนทำงาน แทนการเก็บกดและปิดบังศักยภาพ ไม่เพียงแต่จะส่งผลดีต่อการทำงาน แต่ยังช่วยสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน ไม่เกี่ยงกันทำงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีความแข็งแกร่งและยั่งยืนมาก

ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ทีมที่มีประสิทธิภาพนอกจากสมาชิกมีทัศนคติเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการการทำงานเป็นทีมในส่วนของศาสตร์ สมาชิกต้องมีศิลปะในการปรับใช้ความรู้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงขอเสนอปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. กระบวนการทำงานเป็นทีม
2. ภาวะผู้นำ
3. ทักษะในการทำงานเป็นทีม
 - การสร้างความไว้วางใจ
 - การตัดสินใจ
 - การสื่อสาร
 - การจัดการกับความขัดแย้ง
4. การพัฒนาทีมงาน
5. การปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมงาน

1. กระบวนการทำงานเป็นทีม

มีกระบวนการทำงานเป็นทีมสำคัญขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้ปัญหา (Problem Awareness) การรับรู้ปัญหาเป็นขั้นตอนแรกในการทำงาน ปัญหา หมายถึง งานที่ทีมได้รับมอบหมายซึ่งอาจเป็นการ

ปฏิบัติงานปกติ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน เช่น ยอดขายลดลง เป็นต้น

ทีมจะต้องศึกษาปัญหาหรืองานที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน กำหนดเป้าหมายที่ปฏิบัติได้หรือบรรลุให้ชัดเจน เป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้ผู้ปฏิบัติ มีทิศทางการทำงาน อีกทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงาน เข้าเป้าหมาย กระบวนการทำงานงานได้ตรงกัน การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทำความเข้าใจให้กัน เทคนิคการให้ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ทีมทราบได้ว่า สมาชิกเข้าใจเป้าหมายการทำงานตรงกัน

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis)

การรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล สมาชิกในทีมจะช่วยกันกำหนดแนวทางในการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริง มาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และเลือกแนวทางปฏิบัติ ซึ่งอาจจะใช้การส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) การสัมภาษณ์ (Interview) หรือการสังเกต (Observation) เพื่อให้ได้ข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง หรือ เหตุการณ์จริง แล้วจึงนำมาศึกษารายละเอียด วิเคราะห์โดยการ ระดมความคิด (Brainstorm) ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้ทีมเกิดความเข้าใจในปัญหาและสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) สมาชิกในทีมระดม

ความคิด โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการ แก้ปัญหาและวางแผนปฏิบัติการการวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) ที่เป็นรูปธรรม มีขั้นตอนก่อนหลัง โดยคำนึงถึงกำลังคนหรือแรงงาน อุปกรณ์ งบประมาณ เทคโนโลยี และเวลาที่มีอยู่

สมาชิกอาจจะเสนอแนวทางเลือกที่แตกต่างหลากหลาย รวมทั้งผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นแต่ละทางเลือก เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดย อาจขอความร่วมมือและความคิดเห็นจากภายนอกทีม หรือที่ปรึกษา ตลอดจนจนอาจรวบรวมข้อมูล เพื่อการศึกษาเพิ่มเติม ก่อนที่จะกำหนดแผนที่สมบูรณ์ได้

ขั้นของการวางแผนนี้ ทีมต้องแบ่งงานหรือกระจายงานให้เหมาะสมกับ ความสามารถของสมาชิก ถ้าเป็นไปได้ควรมีการทดลองก่อนการปฏิบัติจริงเพื่อหา ข้อผิดพลาด

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงาน (Action Implementation) สมาชิกร่วมมือกันในการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ต้องดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ อาจมีการสอนงานกัน ขณะเดียวกันต้องคอยระวังไม่ให้เกิดปัญหา เพราะต้องคอยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อไม่ให้ลุกลามเป็นปัญหาใหญ่

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Evaluation of Results) สมาชิก ในทีมร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมาย โดยร่วมมือร่วมใจกันระดมความคิดในการประเมินผลการทำงาน และประสิทธิภาพของทีมงานว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จะต้องพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

ประสิทธิภาพของทีม (Team Effectiveness) ควรมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ผลลัพธ์ในการทำงาน ปริมาณผลผลิตของกลุ่มเท่ากับหรือสูงกว่าเป้าหมายที่องค์การกำหนดหรือไม่ ซึ่งเราสามารถพิจารณาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เพราะหากผลงานของกลุ่มไม่เป็นที่ยอมรับของฝ่ายบริหารแล้วก็แสดงว่าการทำงานของทีมมีปัญหา ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งอาจจะต้องทำการแก้ไขปัญหาของทีม ที่มีคุณภาพของผลิตภัณฑ์และปริมาณของผลงานที่ผลิตออกมา

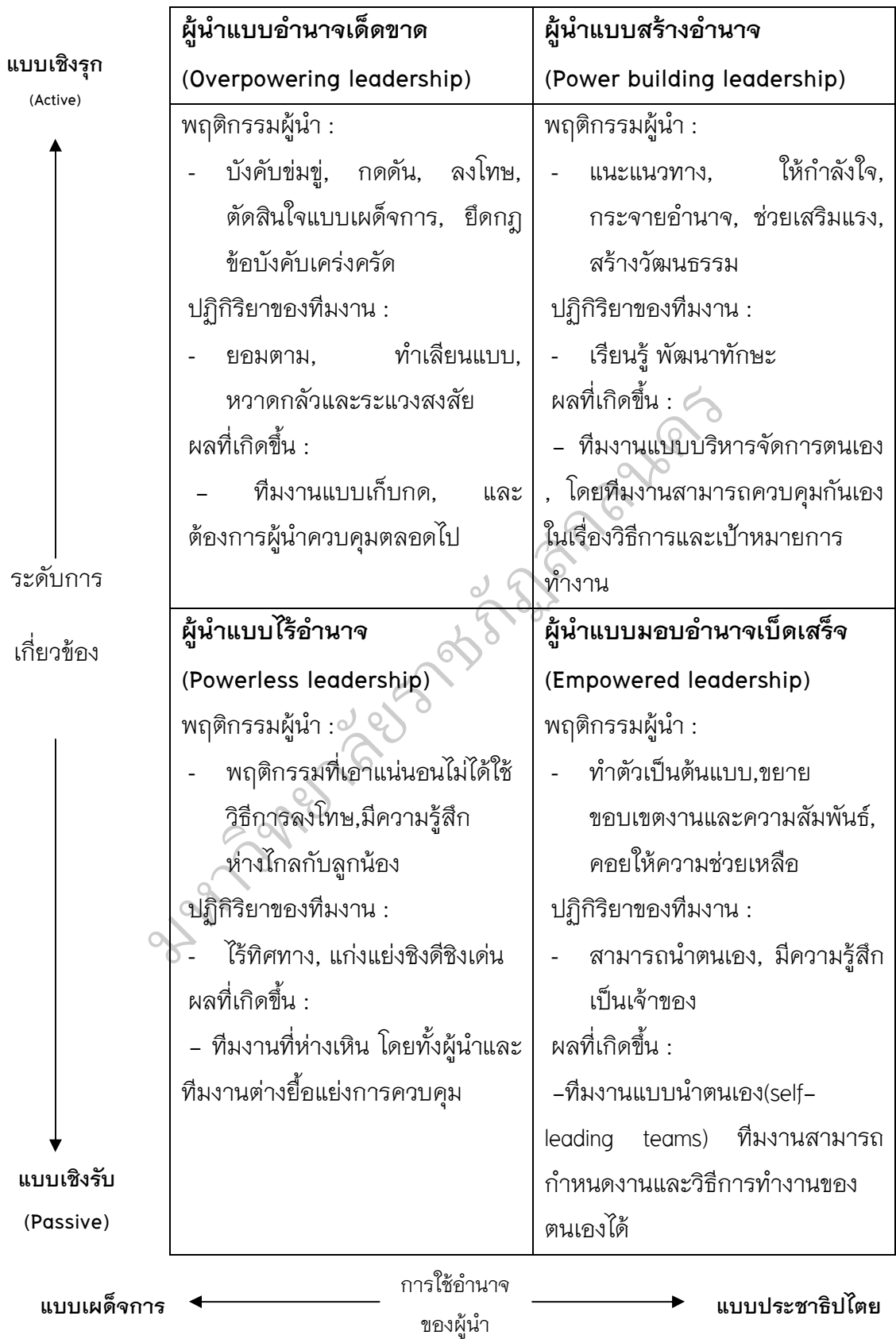
2. การเรียนรู้และการพัฒนา ทีมจะต้องมีการเรียนรู้และประสบการณ์ร่วมกัน ซึ่งสามารถสร้างความพอใจและความผูกพันให้กับสมาชิก มากกว่าการสร้างปัญหาและความคับข้องใจ ซึ่งจะทำให้สมาชิกทำงานได้เต็มที่ ด้วยความเต็มใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่เช่นนั้นอาจจะมุ่งความสนใจไปที่ตนเอง และมาสนใจต่ออนาคตและความสำเร็จขององค์การ

3. การธำรงรักษาสมาชิก ทีมงานต้องสามารถรักษาหรือส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนสามารถทำงานร่วมกับทีมงานอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการทางสังคม (Socialization) ในขณะที่ปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อที่จะลดความไม่เชื่อใจหรือไม่จริงใจต่อกันที่เกิดขึ้นมาในกลุ่ม ซึ่งเป็นตัวทำลายความสามัคคีของกลุ่มไปโดยอัตโนมัติ โดยความไม่เชื่อใจและไม่จริงใจ จะเป็นตัวสร้างความแตกแยก และความขัดแย้งระหว่างสมาชิก ซึ่งเป็นบ่อนทำลายความร่วมมือและเต็มใจในอนาคต

การสร้างทีมที่มีลักษณะสมบูรณ์ เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก แต่ก็มิใช่ว่าจะเป็นไปไม่ได้ในชีวิตจริง เพียงแต่ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการจัดทีมงานของตนเอง ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการขณะเดียวกันก็ต้องการแรงสนับสนุนและส่งเสริมจากผู้บริหาร และสมาชิกในทีมงาน ดังนั้น เราต้องคิดเสมอว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมอยู่ที่ การทำงานร่วมกันของทุกคน ไม่ใช่อยู่ที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งเท่านั้น เราจึงจำเป็นต้องคิด แสดงออก โดยคำนึงถึงคุณค่าและความสำเร็จของส่วนรวม แต่ไม่ได้หมายความว่าเราจะ ลดความสำคัญและความต้องการของบุคคลลงไป เพราะทีมงานที่ดี จะต้องสามารถบรรลุ เป้าหมายและสร้างความพอใจแก่สมาชิก โดยช่วยให้เขาสามารถบรรลุในความต้องการ ส่วนตัวไปพร้อมๆ กับความสำเร็จของทีมงานด้วย

ภาวะผู้นำมีผลต่อทีมงานอย่างไร

อิทธิพลของผู้นำที่มีต่อทีมงานได้ไม่มากนักน้อย จากแนวคิดของทฤษฎีต่างๆ ด้าน ภาวะผู้นำ แล้วจัดออกเป็น 2 มิติ **มิติแรก** มองผู้นำในแง่การใช้อำนาจ (power orientation) เช่น ผู้นำแบบบุรุษเหล็ก เป็นเผด็จการสูงและมีแนวโน้มใช้อำนาจด้วยคำสั่งและการบังคับ ให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตามที่ตนต้องการ ในขณะที่ผู้นำบางคนที่เป็นประชาธิปไตยก็จะยินยอม ให้ผู้ตามสามารถเลือกแนวทางในการทำงานด้วยตนเอง (เช่น ผู้นำแบบชั้นยอด) **มิติที่สอง** มองจากระดับของการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องของผู้นำ (leader involvement) ว่ามีมากน้อย เพียงใด ถ้าเข้าไปข้องเกี่ยวกับกิจกรรมประจำวันต่างๆ ที่ผู้ตามปฏิบัติอย่างใกล้ชิด ซึ่ง เรียกว่า “เกี่ยวข้องเชิงรุก” (active involvement) ลดลงถึงระดับที่ผู้นำยอมปล่อยให้อนุญาต ให้ผู้ตามได้ทำงานกันเองอย่างมีอิสระสูง ซึ่งเรียกว่า “เกี่ยวข้องเชิงรับ” (passive involvement) นำทั้งสองมิติดังกล่าวมาผสมผสานกันดังภาพจะเกิดแบบของผู้นำซึ่งมีผลต่อทีมงานมาก น้อยต่างกันขึ้น 4 แบบ ดังนี้



ภาพประกอบ 1 แสดงแบบของผู้นำที่มีผลต่อทีมงาน

ผู้นำแบบอำนาจเด็ดขาด (Overpowering leadership)

เป็นผู้นำแบบเผด็จการที่เข้าไปควบคุมกำกับทีมงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้บังเกิดผลตามที่ตนต้องการ ปกติผู้นำแบบบุรุษเหล็ก (strongman) จะใช้อำนาจเหลือล้นที่ตนมีอยู่เข้าไปแทรกแซงทุกอย่างที่ทีมงานทำ โดยคิดว่าวิธีการของตนเท่านั้นที่ถูกต้อง จึงนำมาสู่การใช้วิธีบังคับ กดดันให้ทีมงานต้องทำตามใจตน พฤติกรรมของผู้นำแบบอำนาจเด็ดขาดมักใช้ได้ดีในสถานการณ์ที่ต้องรีบเร่งทำงานให้เสร็จโดยเร็วตามที่ผู้นำต้องการ หรือภารกิจของทหารขณะอยู่ในสมรภูมิ

ข้อเสียหายร้ายแรงของการเป็นผู้นำเผด็จการที่ขยันก็คืออำนาจเด็ดขาดที่ใช้จะไปทำลายความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้นของทีมงานลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพราะสมาชิกของทีมงานมีโอกาสเพียงน้อยนิดที่จะคิดหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน ถ้าตราบใดที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการทำงานของทีมงานอยู่ตลอดเวลา ปัญหาเช่นนี้มักพบเห็นอยู่บ่อยๆ ในบริษัทธุรกิจต่างๆ โดยเฉพาะเมื่อทีมงานต้องการทำงานภายใต้บรรยากาศที่ผ่อนคลายส่งผลให้แทนที่จะได้งานสร้างสรรค์จากพนักงานกลับกลายเป็นสมาชิกที่ทีมงานรู้สึกเก็บกด อึดอัดที่ต้องอยู่ภายใต้อาณาเขตของผู้นำตลอดเวลา คนเหล่านี้จึงไม่อาจใช้พลังสมองของตนไปเพื่อการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท ดังนั้นการมีผู้นำที่มีพฤติกรรมเผด็จการและขยันทำทุกเรื่อง จึงอันตรายมากกับหน่วยงาน

ผู้นำแบบไร้อำนาจ (Powerless leadership)

เป็นผู้นำที่เผด็จการแต่ไม่ชอบยุ่งเกี่ยวกับงานของทีมงาน โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำประจำวัน อย่างไรก็ตามผู้นำแบบนี้ยังคงแสดงอำนาจในการควบคุมทีมงานอย่างเด่นชัด โดยต้องเป็นผู้พิจารณาว่าทีมงานจะต้องทำงานอย่างไร มีผู้นำแบบนี้ไม่น้อยที่เป็นแบบคล้ายผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactor) ดังกล่าวมาแล้ว โดยยอมให้ทีมงานเสนอความเห็นในการตัดสินใจได้มากพอควร แต่ความอิสระและเสรีภาพที่ทีมงานได้รับดังกล่าวจะถูกผู้นำยกเลิกทันทีที่ความเห็นนั้นไม่เป็นที่ถูกใจหรือตรงกับที่ผู้นำคิด ผู้นำก็จะเปลี่ยนเข้ามาควบคุมการทำงานของทีมงานอย่างใกล้ชิดอีก แต่ทำได้ชั่วระยะเวลาสั้นๆ ก็เปลี่ยนแปลงใหม่ ผู้นำแบบนี้ชอบใช้เล่ห์เหลี่ยมชั้นเชิงในการกดดันและมีอิทธิพลเหนือทีมงานอยู่เจียบๆ แต่ยังคงใช้รางวัลเป็นเครื่องล่อให้คนทำงานได้ตรงกับความปลอดภัยของตนเอง

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้นำแบบนี้ คือ เมื่อผู้นำไม่ใส่ใจต่อการทำงานของทีมทำให้ทีมงานขาดโอกาสได้พัฒนาทักษะในการทำงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้ทีมงานยังขาดความมั่นใจว่าสิ่งที่ทำนั้นถูกต้องและถูกใจผู้นำหรือไม่ จึงทำให้ต้องเสียเวลาและพลังงานค่อนข้างมากไปกับการหาว่าแท้จริงแล้วผู้นำต้องการอะไรกันแน่ ผู้นำแบบนี้มักก่อให้เกิดปัญหาเชิงการเมืองขึ้นภายในทีมงาน กล่าวคือ อาจมีสมาชิกคนหนึ่งแอบติดต่อกับเพื่อนำหน้าเป็นการส่วนตัว เพื่อให้ตนได้เป็นคนวงในที่ผู้นำไว้ใจ จึงได้อำนาจมากกว่าคนอื่น ๆ เหตุการณ์เช่นนี้ก่อให้เกิดการแตกความสามัคคี การไม่ไว้ใจกันขึ้นในทีมงาน เกิดการหวาดระแวง แก่งแย่งอำนาจกันขึ้น ทำให้ทีมงานอ่อนแอและไม่อาจสร้างผลงานที่มีคุณภาพได้อีกต่อไป และอาจล่มสลายในที่สุด

ผู้นำแบบสร้างอำนาจ (Power-building leadership)

เป็นผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยและมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของทีม จึงเป็นแบบของผู้นำที่ครอบคลุมผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์ (visionary hero) และผู้นำแบบชั้นยอด (SuperLeader) ไว้ด้วยกัน แต่มีความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactor) อยู่บ้างเล็กน้อย โดยผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำ และสอนทักษะสำคัญแก่ทีมงาน แล้วค่อยปล่อยให้ทีมงานมีอิสระมากขึ้นในการตัดสินใจต่างๆ เกี่ยวกับงาน ผู้นำจะกระจายอำนาจกระตุ้นให้กำลังใจคอยเสริมแรงและให้ความร่วมมือต่างๆ แก่ทีมงาน ให้ความช่วยเหลือในการสร้างวิสัยทัศน์ของทีมที่ประสบความสำเร็จจากการนำตนเอง ผู้นำให้ความสำคัญช่วยเหลือในการพัฒนาทีมงานให้มีพลังอำนาจที่จะนำตนเอง ด้วยการสอนทักษะด้านเทคนิค ทักษะการเป็นผู้นำตนเอง เช่น ทักษะการกำหนดเป้าหมาย เทคนิคการลดความขัดแย้ง เป็นต้น เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยและเอาใจใส่ผู้อื่น ดังนั้นผู้นำแบบสร้างอำนาจนี้ได้รับการกล่าวขานว่า เป็นครูที่ยิ่งใหญ่เพราะเป็นผู้ที่ช่วยคนอื่นให้เรียนรู้ถึงวิธีที่จะนำตนเอง เป็นผู้นำที่กล้าปล่อยให้ทีมงานสามารถผิดพลาดได้ เพราะเชื่อว่าสมาชิกทีมงานจะเกิดการเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น ทำนอง “ผิดเป็นครู” การเรียนรู้เช่นนี้ ทำให้สมาชิกทีมได้พัฒนาตนเอง ทำให้เพิ่มความมั่นใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการสร้างอำนาจให้แก่ทีมงาน จนมั่นใจที่จะนำตนเองได้ในที่สุด

อย่างไรก็ดี การที่ผู้นำแบบนี้เข้าไปมีส่วนร่วมเชิงรุกกับทีมงาน ย่อมส่งอิทธิพลเหนือทีมงานบ้างไม่มากก็น้อย แม้ว่าผู้นำจะมีพฤติกรรมเป็นประชาธิปไตยก็ตาม เช่น การกำหนดทิศทางและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์มักถูกกำหนดโดยผู้นำแต่ก็ถือเป็นข้อดีในระยะ

ที่ทีมงานยังขาดทักษะและความเชี่ยวชาญที่จะนำตนเอง

ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ (Empowered leadership)

เป็นผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยแต่ไม่เข้าไปก้าวก่ายการทำงานของทีมงานหรือมีพฤติกรรมแบบเชิงรับ (passive) โดยผู้นำปล่อยให้ทีมงานมีอิสระอย่างเต็มที่ในการกำหนดกระบวนการทำงานและกลยุทธ์ในการทำงานให้สำเร็จได้ด้วยทีมงานเอง ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จจึงตรงกับผู้นำแบบชั้นยอด (SuperLeader) ที่กล่าวมาแล้ว กล่าวคือ ผู้นำจะมอบหมายบทบาทต่างๆ ของการเป็นผู้นำตามแนวคิดทางบริหารให้แก่ทีมงานทั้งหมด อย่างไรก็ตามการทำเช่นนี้มิได้หมายความว่า ไม่จำเป็นต้องมีผู้นำ แต่ผู้นำจะเปลี่ยนมาทำบทบาทใหม่คือ เป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) เป็นผู้ฝึกสอนหรือโค้ช (coach) แทน ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญกว่าบทบาทเดิม โดยผู้นำจะต้องเป็นต้นแบบของการประพฤติปฏิบัติที่ดีแก่ผู้ตาม ด้วยความเชื่อที่ว่า การทำตนเป็นต้นแบบที่ดีโดยไม่ก้าวก่าย กัดดันผู้ตามน่าจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามมากกว่าพฤติกรรมแบบอื่นของผู้นำ ผู้นำจึงกลายเป็นแหล่งของภูมิปัญญาของทีมที่สามารถนำมาใช้ได้เมื่อทีมต้องการ ผู้นำคอยช่วยเหลือในการประสานงานภายในทีม ระหว่างทีมและกับบุคคลทั่วไปเพื่อให้การทำงานของทีมดีขึ้น

อย่างไรก็ตาม นักวิชาการเชื่อว่า ผู้นำแบบนี้เกิดขึ้นได้ยากมาก และควรผ่านขั้นตอนของการเป็นผู้นำแบบสร้างอำนาจ (powering-building leadership) มาก่อน

ใบกิจกรรมที่ 1

อธิบาย ความหมายของการทำงานเป็นทีม

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการแต่ละกลุ่ม ร่วมสนทนาและระดมความคิด อภิปราย แสดงความคิดเห็น และความเข้าใจในแต่ละประเด็นคำถามๆ ดังต่อไปนี้

1. ในทรรศนะของท่าน ในเรื่อง “การทำงานเป็นทีม” หมายถึง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. “กระบวนการทำงานเป็นทีม” มีขั้นตอนสำคัญๆ 5 ขั้นตอน คืออะไรบ้าง ให้ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการแต่ละกลุ่มร่วมอภิปราย ในแต่ละขั้นตอน มีกระบวนการ ดำเนินการ อย่างไรบ้าง อธิบายพอสังเขป

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. “การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ” หมายความว่าอย่างไร ให้ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการแต่ละกลุ่มอธิบายมาพอเข้าใจ

.....

.....

.....

.....

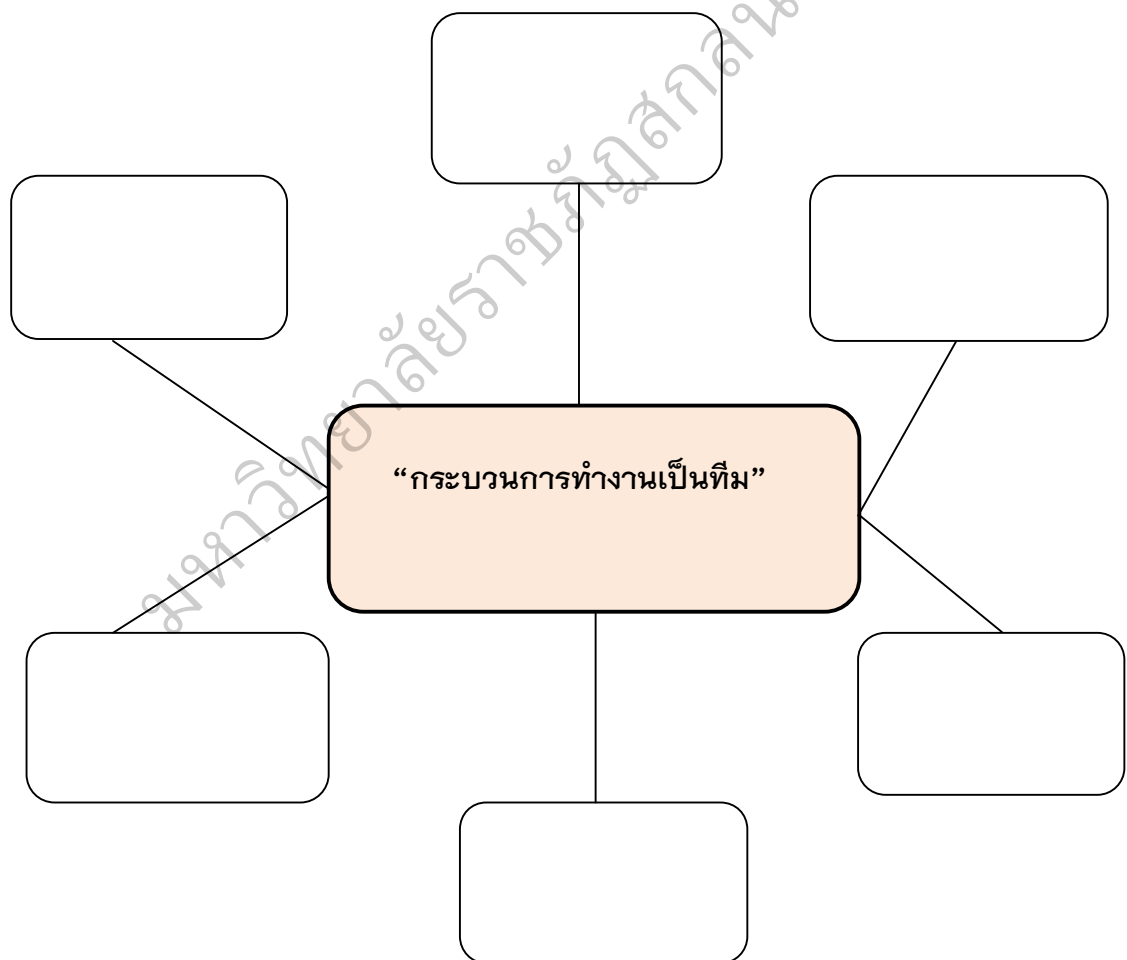
.....

.....

ใบกิจกรรมที่ 2
แผนผังความคิด “การทำงานเป็นทีม”

คำชี้แจงให้ผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการแต่ละกลุ่ม ร่วมสนทนาและระดมความคิด เรื่อง “กระบวนการทำงานเป็นทีม” แล้วช่วยกันเขียนแผนภาพความคิด(Mind Mapping) ลงในกระดาษชาร์ตเทา-ขาวแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและสรุปเป็นองค์ความรู้

กลุ่มที่ ชื่อกลุ่ม



เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์และคณะ. (2546) *การสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร, เอ็กชเปอร์เน็ท.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ บุ๊คลิงค์
- สมุทร ชำนาญ. (2552) *ภาวะผู้นำแบบทีม (TEAM LEADERSHIP) : แบบผู้นำที่สอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์*. วารสารการบริหารการศึกษา ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน 2552 –กันยายน 2552, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Stewart, G.L., Many, C.C. and Sims, H.P. (1999). *Team work and group dynamics*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา

1. ผศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผศ.ดร.ทัศนาศรี ประสานตรี ศึกษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต แห่งมหาวิทยาลัยนครพนม พนมพิทยพัฒน์ อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม
3. ดร.สมพร หลิมเจริญ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
4. ดร.พิชชานันท์ นิธิวิรุฬห์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
5. ดร.จิรพร ราชสิงโห ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านพานสหราษฎร์บำรุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
6. ดร.พนารัตน์ บุตรชารี ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนาเลา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
7. ดร.ศิริพร กุลसानต์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านท่าช้างเจริญไพศาล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3
8. ดร.เพชรปาณี อินทรพาณิชย์ ครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนอนุบาลสกลนคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
9. นางบุญเพ็ง แสนอุบล ครูชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้านง่อนหนองพะเนา (มิตรภาพที่ 126)ครู OBEC AWARDS สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์	ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตรา วงศ์อนุสิทธิ์	กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ	กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร