

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง แนวทางและวิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสาธิตาสานวิเทศเชียงใหม่ ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Action) การสังเกต (Observation) และการสะท้อนผล (Reflection) ตามกรอบของลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 4 ด้านคือ ด้านการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้านบทบาทหน้าที่ ด้านกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม และด้านสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกทีมงาน

การเขียนรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูล จนนำไปสู่ข้อสรุปในรูปของแนวทางและวิธีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสาธิตาสานวิเทศเชียงใหม่ ใช้หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีลำดับการนำเสนอดังต่อไปนี้

1. การดำเนินการพัฒนาในวงรอบที่ 1
2. การสะท้อนผลการพัฒนาในวงรอบที่ 1
3. การดำเนินการพัฒนาในวงรอบที่ 2
4. การสะท้อนผลการพัฒนาในวงรอบที่ 2

#### การดำเนินการพัฒนาในวงรอบที่ 1

##### 1. ขั้นการวางแผน

ผู้ศึกษาและกลุ่มผู้ร่วมศึกษา ได้ดำเนินกิจกรรมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสาธิตาสานวิเทศเชียงใหม่ ด้วยกลยุทธ์ในการพัฒนาทีมงานของ William Dyer 6 ขั้นตอน (อ้างถึงใน วีรวัฒน์ พงษ์พะยอม, 2533, หน้า 26) คือ การค้นหาสาเหตุของปัญหา การเก็บรวบรวมข้อมูล วินิจฉัยข้อมูล วางแผนปฏิบัติ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสาธิตาสานวิเทศเชียงใหม่ ตามกรอบของลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 4 ด้าน คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมและด้านสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกทีมงาน กลุ่มผู้ร่วมศึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งตามมติที่ประชุม

เดือนมีนาคม 2554 ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวกับการหาแนวทางในการพัฒนา  
การทำงานเป็นทีมของครูทั้งฝ่ายไทยและฝ่ายต่างประเทศ โดยเชิญที่ปรึกษาของ โรงเรียนสารสาสน์  
วิเทศเชียงใหม่เป็นวิทยากร เพื่อให้คำปรึกษา คำแนะนำและการจัดทำการประชุมปฏิบัติการ ทั้งนี้  
ผู้ศึกษาได้จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการในกลุ่มผู้ร่วมศึกษา เพื่อค้นหาปัญหา เก็บรวบรวมข้อมูล  
วินิจฉัยข้อมูลและวางแผน เพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติและติดตามประเมินผลต่อไป โดยได้กำหนด  
แผนปฏิบัติการในชั้นวางแผนการศึกษาในวงรอบที่ 1 ดังนี้

ตาราง 2 แสดงการวางแผนปฏิบัติงานศึกษาค้นคว้าการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสาธิตสถานวิเทศเชียงใหม่ วรรณคดี 1

กิจกรรม	เป้าหมายกิจกรรม	ระยะเวลา ในการ ดำเนิน กิจกรรม	ผู้เกี่ยวข้อง กับการดำเนิน กิจกรรม	วิธีรวบรวมข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ ในการเก็บรวบรวม ข้อมูล	แหล่งข้อมูลหรือ ผู้ให้ข้อมูล
1. ประชุมคณะกรรมการ ซึ่งเสนอแนะนโยบาย แนวทาง ปฏิบัติงานในงาน สภาพปัจจุบัน ปัญหา ด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน	สมาชิกทีมงาน ได้รับทราบ สภาพปัจจุบัน นโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน	30 มี.ค. 2554	- กลุ่มผู้ร่วม ศึกษา - กลุ่มผู้ให้ ข้อมูล	- สังเกตบรรยายภาค การประชุม	- แบบบันทึกการสังเกต - แบบบันทึกการประชุม	- กลุ่มผู้ร่วมศึกษา - กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
2. ประชุมกลุ่มผู้ร่วมศึกษาเพื่อวางแผน การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนา การทำงานเป็นทีม	กลุ่มผู้ร่วมศึกษาทราบแนวทาง การดำเนินงาน และร่วมกัน วางแผนในการจัดประชุม เชิงปฏิบัติการ แบ่งหน้าที่ รับผิดชอบร่วมกัน	4-5 เม.ย. 2554	- กลุ่มผู้ร่วม ศึกษา	- สังเกตบรรยายภาค การประชุม - สัมภาษณ์สมาชิก กลุ่มผู้ร่วมศึกษา	- แบบบันทึกการสังเกต - แบบบันทึกการประชุม - แบบสัมภาษณ์	- กลุ่มผู้ร่วมศึกษา - กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
3. กลุ่มผู้ร่วมศึกษา นำแผนโครงการ/กิจกรรม แผนงาน ที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ไปปฏิบัติ ในโครงการพัฒนาบุคลากร โดย ใช้กระบวนการกลุ่มสู่ความสำเร็จในการ พัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียน สาธิตสถานวิเทศเชียงใหม่	กลุ่มผู้ร่วมศึกษาดำเนินการ ตามแผนกิจกรรม/ติดตามงาน/ ประเมินผลงาน/รายงานผล การดำเนินงาน	11-29 เม.ย. 2554	- กลุ่มผู้ร่วม ศึกษา	- สังเกตบรรยายภาค การประชุม - สัมภาษณ์สมาชิก กลุ่มผู้ร่วมศึกษา	- แบบบันทึกการสังเกต - แบบบันทึกการประชุม - แบบสัมภาษณ์ - แบบบันทึกสะท้อน ผลการปฏิบัติงาน	- กลุ่มผู้ร่วมศึกษา - กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กิจกรรมที่ 1 การค้นหาปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนสาธิตนวัตกรรม  
เชียงใหม่ได้ดำเนินการในวันที่ 1 ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ ดังข้อค้นพบต่อไปนี้

จากสภาพปัจจุบันในการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมงานของบุคลากรในโรงเรียน ผู้ศึกษา  
ได้สังเกตการปฏิบัติงานของทีมงานในโรงเรียนและสัมภาษณ์สมาชิกทีมงานเกี่ยวกับการทำงานเป็น  
ทีมของบุคลากรในโรงเรียน พบว่า การทำงานของสมาชิกขาดการประสานงานในการปฏิบัติตาม  
คำสั่งของผู้บริหาร ขาดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน บทบาทหน้าที่ในการทำงานไม่ชัดเจน  
ขาดกระบวนการที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมและขาดสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกทีมงาน ดังสะท้อน  
ให้เห็นในการสัมภาษณ์ต่าง ๆ ต่อไปนี้

“...ครูบางคน ไม่อุทิศเวลาให้กับโรงเรียนอย่างเต็มที่ ถึงเวลาเข้าสอน ก็เข้าสอน ได้เวลา  
เลิกงาน ก็เตรียมตัวจะกลับบ้านเฉยๆ เหมือนคนไม่มีเป้าหมายในการทำงานที่แท้จริง...”

(ครูผู้ร่วมศึกษา, เมษายน, 2554 : สัมภาษณ์)

“...ช่วงเช้าที่มีกิจกรรม Morning Time \* ครูมินิลงมาช่วยครูต่างชาติซ้ำ ไม่เหมือน  
ปีที่ผ่านๆ มา ไม่ทราบเป็นเพราะเหตุใด ต้องคอยกระตุ้นเตือนเสมอ...”

(ครูผู้ร่วมศึกษา, เมษายน, 2554 : สัมภาษณ์)

“...การทำงานร่วมกันของครู เป็นไปแบบต่างคนต่างทำ หากไม่มีคำสั่งจากผู้บริหาร  
ก็ไม่ทำ หรือจะทำก็เฉพาะต่อหน้าเท่านั้น...”

(ครูผู้ร่วมศึกษา, เมษายน, 2554 : สัมภาษณ์)

“...งานของครูประจำชั้นปัจจุบันนี้ หนักมาก งานเอกสารก็เยอะ ตรวจงานก็ไม่ทัน  
จะขอความช่วยเหลือจากครูคนอื่น ก็เกรงใจ เพราะทุกคน ก็มีงานยุ่งเหมือนกัน...”

(ครูผู้ร่วมศึกษา, เมษายน, 2554 : สัมภาษณ์)

“...ในปีี้ ครูผู้ชาย น่าจะลงมาช่วยกันดูแลนักเรียนข้ามทางแยกเร็วขึ้น ช่วงที่ผู้ปกครอง  
ยังไม่มารับ เกรงนักเรียนจะได้รับอุบัติเหตุ...”

(ครูผู้ร่วมศึกษา, เมษายน, 2554 : สัมภาษณ์)

---

\*ครูมินิ หมายถึง ครูผู้สอนชาวไทยในฝ่ายต่างประเทศ

จะเห็นได้ว่า การปฏิบัติงานของครู ขาดการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง การมอบหมายงาน ไม่ชัดเจน ไม่มีการติดตามผลการทำงาน ทำให้งานไม่เสร็จตรงตามเวลา ขาดการประสานงานและปฏิสัมพันธ์ ครู ไม่มีการพัฒนาตนเอง และไม่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเท่าที่ควร ปัญหาดังกล่าว เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนค่อนข้างมาก

จากข้อมูลดังกล่าว การทำงานของทีมงานในโรงเรียน มีลักษณะเป็นทีมงานที่ด้อยประสิทธิภาพ ตรงกับคำอธิบายของทีมงานที่ด้อยประสิทธิภาพของ Johnson and Johnson (อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์, 2540, หน้า 123) ต่อไปนี้

1. สมาชิกถูกสั่งให้ปฏิบัติตามเป้าหมาย ซึ่งมีลักษณะเอื้อให้สมาชิกแข่งขันและฉกฉวยโอกาส
2. มีการสื่อสารแบบทางเดียว สื่อเฉพาะความคิดเห็นนั้น เพิกเฉยไม่สนใจความรู้สึก
3. ผู้นำ มอบหมายให้สมาชิกมีส่วนร่วมไม่เท่าเทียมกัน บางคน มีส่วนร่วมมาก บางคนมีส่วนร่วมน้อย
4. มีการกระจายอำนาจตามความพอใจ ที่มาของอำนาจ คือตำแหน่ง ทุกคนต้องเชื่อฟังผู้มีตำแหน่ง
5. ผู้ที่มีตำแหน่งสูงสุด คือผู้ตัดสินใจ แทบจะไม่มีการอภิปรายของทีมงาน สมาชิกมีส่วนเกี่ยวข้องน้อยมาก
6. หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การโต้แย้งหรือเก็บเอาไว้
7. ไม่สนใจความเหนียวแน่นของทีม สมาชิกทีมงาน จะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่ง มีการใช้อำนาจบังคับให้ทำตาม
8. ผู้ที่มีอำนาจสูงสุด เป็นผู้ประเมินและตัดสินใจในการเลือกปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย
9. ส่งเสริมให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบต่างๆอย่างเคร่งครัด ชอบให้สมาชิกอยู่เฉย ๆ ทำตามคำสั่ง

นอกจากนั้น ผู้ศึกษาได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยกรอบแนวคิดคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพของ Douglas McGregor (อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์, 2545, หน้า 39) ดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศของการทำงานไม่เป็นทางการ
2. มีการอภิปรายถกเถียงอย่างกว้างขวาง โดยทุกคนมีส่วนร่วมอภิปรายอย่างจริงจัง
3. สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และยอมรับภารกิจหลักของทีม
4. สมาชิกทีมงานรับฟังเหตุผลของกันและกัน

5. บรรยายภาพการทำงานส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยอย่างแท้จริง ไม่ยินยอมให้มีการเผด็จการของคนกลุ่มน้อย
6. การตัดสินใจส่วนใหญ่ จะเป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักความเห็นพ้องต้องกัน
7. การวิพากษ์วิจารณ์การกระทำเกิดขึ้นบ่อยและกระทำอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาท่ามกลางความสบายใจ
8. สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและการปฏิบัติงานของทีมงาน
9. เมื่อมีการปฏิบัติงาน จะมอบหมายอย่างชัดเจน ผู้ที่เกี่ยวข้องจะเข้าใจและยอมรับภารกิจอย่างเต็มที่
10. หัวหน้าทีม จะไม่ใช่อำนาจรอบง่ากลุ่ม ในทางกลับกัน กลุ่มก็จะไม่ยอมปฏิบัติตามผู้นำอย่างไรเหตุผล จากการสังเกตพบว่า สภาวะความเป็นผู้นำจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม
11. ทีมงานจะตระหนักเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จะมีการตรวจสอบเป็นระยะ หากพบปัญหาในเรื่องใด กลุ่มจะนำเรื่องเหล่านั้นมาอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง จนได้วิธีแก้ปัญหาค้าง ๆ ให้ลุล่วงไป

จากลักษณะทีมงานที่ค้อยประสิทธิภาพ และกรอบแนวคิดคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพดังกล่าว ผู้ศึกษา จึงได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนา โดยใช้หลักการการทำงานเป็นทีมของ William Dyer 6 ขั้นตอน (อ้างถึงใน วีรวัฒน์ พงษ์พะยอม, 2533, หน้า 26) คือ การค้นหาสาเหตุของปัญหา การเก็บรวบรวมข้อมูล วินิจฉัยข้อมูล วางแผนปฏิบัติ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน

กิจกรรมที่ 2 ผู้ศึกษาและกลุ่มผู้ร่วมศึกษา ได้ช่วยกันวางแผน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหา ในวันที่ 2 ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากร โดยใช้กระบวนการกลุ่ม ในวันที่ 11-29 เมษายน 2554 โดยใช้ช่วงเวลา 15:00-16:00 น. ทุกวัน

## 2. ชั้นปฏิบัติ

ผู้ศึกษา ได้แจ้งให้กลุ่มผู้ร่วมศึกษานำโครงการที่ได้จัดทำขึ้นสู่การปฏิบัติกิจกรรมโครงการเริ่มตั้งแต่วันที่ 11-29 เมษายน 2554 กิจกรรมตามโครงการ ประกอบด้วย

1. การประชุมปฏิบัติการ การใช้เทคนิคการสอน โดยวิทยากรที่ได้รับคัดเลือกเป็นครูผู้สอนดีเด่นทั้งฝ่ายไทยและฝ่ายต่างประเทศ ดำเนินการให้ความรู้และเทคนิควิธีที่หลากหลาย โดยใช้กระบวนการกลุ่ม

2. ผู้บริหารหรือกลุ่มผู้ศึกษาจะเป็นผู้นิเทศทุกวัน ซึ่งสมาชิกทีมงาน ได้มีการกำหนด ตารางการปฏิบัติอย่างชัดเจน แบ่งงานกันรับผิดชอบ ติดตามประเมินผล นำผลการปฏิบัติมา ปรับปรุงแก้ไขและปรึกษาหารือร่วมกัน

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ กลุ่มผู้ร่วมศึกษา ได้ศึกษาสภาพปัญหา วิเคราะห์หา สาเหตุ กำหนดแนวทางปฏิบัติด้านส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ในวันที่ 4-5 เมษายน 2554 สมาชิก ทีมงาน มีการแบ่งหน้าที่ที่รับผิดชอบร่วมกัน ตามกรอบของลักษณะการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 4 ด้าน คือด้านการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมและด้านสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกทีมงาน ผู้ศึกษา เก็บข้อมูลปฏิบัติตามกิจกรรมที่กลุ่มผู้ร่วมศึกษากำหนด จากกลุ่มผู้ร่วมศึกษาเองและ ผู้ให้ข้อมูล คือวิทยากรผู้ให้การอบรมเชิงปฏิบัติการ ตามเครื่องมือที่กำหนด คือจากแบบบันทึก การสังเกต ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีเนื้อหาในการสังเกตครอบคลุมคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพของ Douglas McGregor (อ้างถึงใน สุนันทา เลहनันท์, 2545, หน้า 39) ดังนี้ คือ บรรยากาศของการทำงานไม่เป็นทางการ ปราศจากพิธีรีตอง เป็นแบบสบายไม่เครียด ทุกคนช่วยกัน ทำงาน มีความสนใจในการทำงานอย่างจริงจัง และไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย มีการอภิปรายถกเถียงอย่างกว้างขวาง โดยทุกคนมีส่วนร่วมอภิปรายอย่างจริงจัง จะอภิปรายเฉพาะ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหา หากมีใครอภิปรายนอกประเด็นจะมีสมาชิกดึงเรื่องกลับเข้าสู่ประเด็น อย่างรวดเร็ว สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และยอมรับภารกิจหลักของทีม ทั้งนี้ เนื่องจากทุกคนได้ร่วมอภิปรายและตั้งข้อสังเกตกันอย่างกว้างขวาง จนกระทั่งวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของทีมเป็นที่ยอมรับ ยังผลให้ทุกคนรู้สึกผูกพันในอันที่จะผลักดันให้มีการดำเนินการ เพื่อให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดร่วมกัน สมาชิกทีมงานรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นทุกเรื่องอย่างตั้งใจ การอภิปรายแต่ละครั้งจะไม่วกไปวนมา ทุกคนตั้งใจฟังข้อคิด ที่สมาชิกคนอื่น ๆ เสนอ ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น โดยไม่กลัวว่าจะถูกมองว่าเป็นคน โง่ ถึงแม้ว่า ข้อเสนอแนะเหล่านั้นดูเหมือนว่าจะไร้สาระก็ตาม แม้มีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันอยู่เสมอ แต่ทีมงานคุ้นเคยและสบายใจไปกับสภาพเหล่านั้น พร้อมจะเผชิญความคิดเห็นที่แตกต่างกัน โดยไม่ แสดงอาการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หากกลับขั้วยูให้มีความไม่เห็นพ้องกัน โดยทีม ไม่ริบคว่นตัดสินใจจะมีการตรวจสอบเรื่องต่างๆอย่างถี่ถ้วนจนได้ข้อยุติ บรรยากาศการทำงาน จึงส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยอย่างแท้จริง ไม่ยินยอมให้มีการเผด็จการของคนกลุ่มน้อย การตัดสินใจส่วนใหญ่จะเป็นการตัดสินใจ โดยใช้หลักความเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งเป็นที่ชัดเจนว่า ทุกคนเห็นด้วย โดยหลักการ และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติ ถึงแม้ว่าจะมีผู้ไม่เห็นด้วยอยู่บ้าง แต่จะ เก็บความไม่เห็นด้วยไว้ในใจ นอกจากนี้พบว่า การตัดสินใจโดยการออกเสียงจะมีน้อยมาก เพราะ

กลุ่มจะไม่รับวิธีใช้เสียงข้างมากกว่าเป็นพื้นฐานที่เหมาะสมในการตัดสินใจ การวิพากษ์วิจารณ์ การกระทำเกิดขึ้นบ่อยและกระทำอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาท่ามกลางความสบายใจ การโจมตีเรื่องส่วนตัวไม่ว่าต่อหน้าหรือลับหลังจะมีน้อยมาก การวิพากษ์วิจารณ์จะมีลักษณะสร้างสรรค์ มุ่งขจัดปัญหาอุปสรรคต่างๆน้อยมาก ทุกคนในทีมเข้าใจว่าผู้อื่นมีความรู้สึกอย่างไรต่อเรื่องที่กำลังอภิปรายกันอยู่ สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและการปฏิบัติงานของทีมงาน จะมีการกลบเกลื่อนหรือเก็บกดเรื่องต่างๆน้อยมาก ทุกคนในทีมเข้าใจดีว่าผู้อื่นมีความรู้สึกอย่างไรต่อเรื่องที่กำลังอภิปรายกันอยู่ เมื่อมีการปฏิบัติงาน จะมอบหมายงานอย่างชัดเจน ผู้ที่เกี่ยวข้องจะเข้าใจและยอมรับภารกิจต่างๆอย่างเต็มที่ หัวหน้าทีมจะไม่ใช้อำนาจครอบงำกลุ่ม ในทางกลับกันกลุ่มก็จะไม่ปฏิบัติตามผู้นำอย่างไรเหตุผล จากการสังเกตพบว่า สภาพความเป็นผู้นำจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม สมาชิกของทีมงานต่างมีความรู้ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นทุกคนจึงเป็นผู้รู้ได้ในเรื่องของตน ทีมจะใช้ประโยชน์จากสมาชิกแต่ละคนให้มากที่สุด โดยทุกคนยินดียอมรับบทบาทผู้นำในฐานะผู้รู้ได้ ทีมงานจะตระหนักเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จะมีการตรวจสอบเป็นระยะว่างานดำเนินการไปด้วยดีเพียงใด และมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ไม่ว่าจะปัญหาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติหรือพฤติกรรมส่วนบุคคล อะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม ไม่ว่าจะปัญหาจะเกี่ยวกับเรื่องใด กลุ่มจะนำเรื่องเหล่านั้นมาอภิปรายกันอย่างกว้างขวางจนได้วิธีการแก้ปัญหาต่างๆให้ลุล่วงไป แบบบันทึกการประชุม ซึ่งผู้ร่วมศึกษานบันทึกรายละเอียดจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ที่สมาชิกเสนอแนะตามประเด็นต่าง ๆ แบบสัมภาษณ์ มีประเด็นคำสัมภาษณ์ครอบคลุมลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพและผู้ร่วมศึกษาสอบถามเพิ่มเติมนอกเหนือประเด็นที่กำหนดไว้ และแบบบันทึกการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ร่วมศึกษาได้บันทึกเหตุการณ์ต่างๆ และให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมงาน โดยดำเนินการ ระหว่างวันที่ 11-29 เมษายน 2554 ผู้ศึกษา ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อนำปัญหาที่พบมาปรับปรุงแก้ไขในรอบที่ 2 ต่อไป

### 3. การสังเกต

ผู้ศึกษา ได้สังเกตจากการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกทีมงาน ตั้งแต่ขั้นวางแผน ปฏิบัติงาน เพื่อรับทราบปัญหาและความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน การค้นหาปัญหา การเก็บรวบรวมข้อมูล การวินิจฉัยข้อมูล การวางแผน การนำแผน ไปปฏิบัติ ตลอดจนการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการหรือกิจกรรมที่กลุ่มผู้ร่วมศึกษาได้ดำเนินการ พบว่าการดำเนินกิจกรรมต่างๆเป็นไปในทางที่ดีขึ้น สมาชิก เข้าใจในวัตถุประสงค์เป้าหมายเดียวกัน รู้จักบทบาทหน้าที่ในการรับผิดชอบงาน มีกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม ช่วยเหลือซึ่งกัน

และกันและมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกทีมงาน พิจารณาได้จากถ้อยคำ ดังต่อไปนี้ของผู้ให้สัมภาษณ์

“...ครูทุกคนเอาใจใส่ดูแลนักเรียนมากยิ่งขึ้น มีการกวาดขันการทำงานของเด็ก และช่วยเหลืองานซึ่งกันและกันมากขึ้น...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล, เมษายน, 2554 : สัมภาษณ์)

“...ครูมินิ ลงมาช่วยดูแลช่วง Morning Time ทุกวันหลังจากที่มีการประชุมปฏิบัติการ...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล, เมษายน, 2554 : สัมภาษณ์)

#### 4. ชั้นสะท้อนผล

ผู้ศึกษา ได้พิจารณาผลของการดำเนินกิจกรรมในทุกกิจกรรม วิเคราะห์ตรวจสอบความถูกต้อง ข้อบกพร่อง ปัญหาอุปสรรคของการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาถึงการนำไปสู่การพัฒนาของสมาชิกกลุ่มผู้ร่วมศึกษาว่า มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายการทำงานที่สอดคล้องกับกรอบลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมและด้านสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกทีมงาน โดยมีการตรวจสอบเป็นระยะ หากพบปัญหาเรื่องใด กลุ่มจะนำเรื่องเหล่านั้นมาอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง จนหาวิธีแก้ปัญหาดังกล่าวให้ลุล่วงไป ทั้งที่เป็นจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข และจุดแข็งที่ต้องเสริมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การวางแผน การปฏิบัติ การสังเกตและการสะท้อนผลลึกลงนำไปปรับปรุงในวงรอบที่ 2 ต่อไป

#### การสะท้อนผลการพัฒนา ในวงรอบที่ 1

จากการประชุมปฏิบัติการ สมาชิกทีมงาน ได้ร่วมกันจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรครูโรงเรียนสารสาสน์วิเทศเชียงใหม่ ในวงรอบที่ 1 มีข้อค้นพบจากการสะท้อนผล ดังนี้

“...กระบวนการประชุมปฏิบัติการ นำไปสู่การร่วมมือกัน การปรึกษาหารือ เหมาะกับการนำมาใช้ในการทำงานเป็นทีม...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล, เมษายน, 2554 : สัมภาษณ์)

“...จากการประชุมปฏิบัติการ สะท้อนให้เห็นการพัฒนาการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม ในการวางแผนกิจกรรมหลาย ๆ ด้าน มีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล, เมษายน, 2554 : สัมภาษณ์)

“...ควรจัดให้มีกิจกรรมสัมพันธ์ เพื่อให้ครูได้ร่วมกิจกรรมมากขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล, เมษายน, 2554 : สัมภาษณ์)

“...ครูตรงต่อเวลา รับผิดชอบในหน้าที่ เกิดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติงานแบบร่วมด้วยช่วยกันมากขึ้น...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล, เมษายน, 2554 : สัมภาษณ์)

การสะท้อนผลในวงรอบที่ 1 พบว่า ครูโรงเรียนสารสาสน์วิเทศเชียงใหม่ มีความรู้ความเข้าใจในการประชุมเชิงปฏิบัติการที่ใช้เทคนิคการพัฒนาครูในด้านกระบวนการทำงานกลุ่ม ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน แก้ปัญหาร่วมกัน มีน้ำใจให้ความช่วยเหลือ มีความสามัคคี สมาชิกทีมงาน มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้น ก่อให้เกิดผลดีในการบริหารจัดการ แต่ยังมีกิจกรรมบางกิจกรรมที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น นักเรียน ยังขาดความรับผิดชอบ ไม่มีระเบียบวินัยเท่าที่ควร ครูบางคนยังขาดการพัฒนาตนเองในการแก้ไขปัญหาหรือการปฏิบัติงาน จะรับผิดชอบต่องานตามที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น ผู้ศึกษา จึงได้ดำเนินการในวงรอบที่ 2 ต่อไป

การศึกษาในวงรอบที่ 2 ได้กำหนดขั้นตอนการวางแผน การปฏิบัติ การสังเกต การสะท้อนผล หลังจากที่ได้รับข้อมูลปัญหาอุปสรรคในวงรอบที่ 1 ดังตาราง 3



ตาราง 3 แสดงการวางแผนปฏิบัติงานศึกษาค้นคว้าการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสาธิตาสนวิเทศเชียงใหม่ วงรอบที่ 2

กิจกรรม	เป้าหมายกิจกรรม	ระยะเวลา ในการ ดำเนิน กิจกรรม	ผู้เกี่ยวข้องกับ การดำเนิน กิจกรรม	วิธีรวบรวมข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	แหล่งข้อมูลหรือ ผู้ให้ข้อมูล
1. ประชุมคณะครู ซึ่งเจองนโยบาย แนวทางปฏิบัติการในงาน สภาพ ปัจจุบัน ปัญหา ด้านต่าง ๆ ของ โรงเรียน	สมาชิกทีมงาน ได้รับทราบสภาพ ปัจจุบัน นโยบายแนวทาง ปฏิบัติงาน	21 พ.ค. 2554	- กลุ่มผู้ร่วมศึกษา - กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	- สังเกตบรรยากาศ การประชุม	- แบบบันทึกการสังเกต - - แบบบันทึกการประชุม	- กลุ่มผู้ร่วมศึกษา - กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
2. ประชุมกลุ่มผู้ร่วมศึกษาเพื่อ วางแผนการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาการทำงานเป็นทีม	กลุ่มผู้ร่วมศึกษาทราบแนวทาง การดำเนินงาน และร่วมกัน วางแผนในการจัดประชุม เชิงปฏิบัติการ แบ่งหน้าที่ รับผิดชอบร่วมกัน	23-24 พ.ค. 2554	- กลุ่มผู้ร่วมศึกษา	- สังเกตบรรยากาศ การประชุม - สัมภาษณ์สมาชิก กลุ่มผู้ร่วมศึกษา	- แบบบันทึกการสังเกต - - แบบบันทึกการประชุม - แบบสัมภาษณ์	- กลุ่มผู้ร่วมศึกษา - กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
3.กลุ่มผู้ร่วมศึกษา นำแผนโครงการ/ กิจกรรมแผนงาน ที่ได้จากการประชุม เชิงปฏิบัติการ ไปปฏิบัติ ในโครงการ พัฒนาบุคลากรสู่ความสำเร็จในการ พัฒนาการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนสาธิตาสนวิเทศเชียงใหม่	กลุ่มผู้ร่วมศึกษาดำเนินการ ตามแผนกิจกรรม/ติดตามงาน/ ประเมินผลงาน/รายงานผล การดำเนินงาน	30 พ.ค. -30 ก.ย. 2554	- กลุ่มผู้ร่วมศึกษา	- สังเกตบรรยากาศ การประชุม - สัมภาษณ์สมาชิก กลุ่มผู้ร่วมศึกษา	- แบบบันทึกการสังเกต - - แบบบันทึกการประชุม - แบบสัมภาษณ์ - แบบบันทึกสะท้อนผล การปฏิบัติงาน	- กลุ่มผู้ร่วมศึกษา - กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ขั้นตอนการปฏิบัติ การสังเกตและการสะท้อนผลในวงรอบที่ 2 ดำเนินการปฏิบัติตามกิจกรรมที่สมาชิกกลุ่มผู้ร่วมศึกษาได้ตกลงกัน แล้วสังเกต สะท้อนผลเหมือนกับวงรอบที่ 1

### การดำเนินการพัฒนาในวงรอบที่ 2

จากข้อค้นพบเบื้องต้นที่ว่า ครูบางคน ยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม แม้จะเข้าประชุมเชิงปฏิบัติการแล้วก็ตาม ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของความขัดแย้งทางความคิดของครูท่านนั้นๆ อันนำไปสู่ปัญหาในเรื่องงาน ทำให้เกิดความคิดและการกระทำที่แตกต่างกันบ้าง ดังนั้นในวงรอบที่ 2 ผู้ศึกษา จึงมีการกำกับติดตามการปฏิบัติงานของครู เช่น ให้การอภิบาลกรณีครูมีปัญหาซับซ้อนในการทำงานร่วมกัน อาจเกิดจากปัญหาทางบ้าน ความไม่เข้าใจกันของเพื่อนร่วมงาน มีการประชุมกลุ่มย่อย พูดคุยสนทนาเพื่อชี้แจงให้เข้าใจในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมว่า จะต้องมีความคิดเห็นและพฤติกรรมที่สอดคล้องกันจึงจะทำให้การทำงานเป็นทีมสำเร็จ ในการดำเนินการพัฒนาการทำงานเป็นทีม การร่วมกันค้นหาสาเหตุของปัญหา การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล วางแผนปฏิบัติ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ได้พบปัจจัยที่อาจเป็นสาเหตุสำคัญที่มีส่วนทำให้การทำงานเป็นทีมไม่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ครูบางคน ขาดความตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบร่วมกัน หากไม่ได้รับคำสั่งจากผู้บริหารก็จะไม่ปฏิบัติ
2. ครูบางคน ขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งภาระให้กับเพื่อนร่วมงาน ทำให้ภาระงานไปตกอยู่ที่คนใดคนหนึ่ง
3. ผู้ปกครองบางคน ไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร เพราะไม่มีเวลาอบรมสั่งสอนบุตรหลานของตนเอง บางคนคิดว่า เป็นหน้าที่ที่ทางโรงเรียนจะต้องดูแล

ผู้ศึกษา จึงได้ดำเนินการพัฒนาในวงรอบที่ 2 โดยใช้กิจกรรมการแก้ปัญหาการพัฒนาทีมงานของ William Dyer ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดการพัฒนาการทำงานเป็นทีมคือ มีการปรึกษาหารือประชุมเพื่อค้นหาปัญหา การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล กิจกรรมดังกล่าว อาจเกิดความขัดแย้งกันบ้าง ผู้ศึกษาใช้วิธีกำกับติดตามเพื่อดูแลแก้ปัญหาในการนำไปสู่การปฏิบัติของสมาชิกทีมงาน ซึ่งได้ดำเนินการในลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการ ในวันที่ 23-24 พฤษภาคม 2554 โดยสรุปได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบัน ให้สมาชิกแต่ละคนสำรวจสภาพจริงของโรงเรียนในปัจจุบัน โดยสะท้อนความเป็นจริงตามที่ตนมองเห็น แล้วสรุปภาพโดยรวมเป็นภาพเดียว และให้สมาชิกในกลุ่มวิเคราะห์สภาพปัญหาภายใน โดยกำหนด จุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรคได้ดังนี้

จุดเด่น คือ ครูส่วนใหญ่ ให้ความร่วมมือในการทำงาน รับผิดชอบตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายดี มีน้ำใจและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

จุดด้อย คือ นักเรียนส่วนใหญ่ ขาดคุณธรรม จริยธรรม กิริยามารยาทไม่เรียบร้อย ไม่รับผิดชอบงานที่ครูมอบหมาย ครูบางคน ไม่รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย

อุปสรรค คือ พ่อแม่ แยกกันอยู่ ทิ้งภาระให้กับปู่ ย่า ตา ยาย ทำให้นักเรียนไม่ได้รับความอบอุ่นเท่าที่ควร ครูบางคน มีปัญหาส่วนตัวส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงาน

โอกาส คือ ชุมชน ผู้ปกครองส่วนใหญ่ ให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนเป็นอย่างดี  
**ขั้นตอนที่ 2** สภาพที่ต้องการในอนาคต โดยให้สมาชิกแต่ละคนคิดภาพแสดง ความมุ่งหวังในอนาคต โดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แล้วสรุปเป็นภาพที่ต้องการ

**ขั้นตอนที่ 3** กำหนดแนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งความหวังไว้ โดยแต่ละคน คิดค้นวิธีการ หรือยุทธศาสตร์ ซึ่งจะทำให้เกิดสภาพความสำเร็จคนละ 2-3 ข้อ จากนั้นแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สมาชิกอภิปรายเพื่อหาข้อยุติที่สมเหตุผล แล้วเลือกยุทธศาสตร์ที่กลุ่มยอมรับมากที่สุด

**ขั้นตอนที่ 4** เขียนแผนปฏิบัติการ โดยนำยุทธศาสตร์มาเขียนเป็นโครงการ กำหนดกิจกรรมและผู้รับผิดชอบ ทุกคนยอมรับในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ร่วมสรุปผลการประชุมปฏิบัติการ นำโครงการที่ได้ลงสู่การปฏิบัติ

ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มผู้ร่วมศึกษา ในการร่วมประชุมปฏิบัติการ ซึ่งผู้ศึกษา ได้บันทึกจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...คุณพ่อคุณแม่ แยกทางกัน แล้วแย่งกันดูแลลูก ทำให้น้ององแง ไม่อยากมาโรงเรียน...”

(ครูผู้ร่วมศึกษา, พฤษภาคม, 2554 : บันทึก)

“...ในปีการศึกษา 2554 นี้ ดิฉันเป็นครูประจำชั้น ป.4 ซึ่งเป็นแผนกสามัญ เพราะอยู่แผนกสองภาษามานานแล้ว ทำให้ได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของตัวเอง...”

(ครูผู้ร่วมศึกษา, พฤษภาคม, 2554 : บันทึก)

“...ดิฉันคิดว่า โรงเรียนของเรา ยังขาดความเอาใจจริงเอาใจในเรื่องการรักษาความสะอาด หากจะให้ครูเวรกวัดขัน คงไม่ไหว ต้องขอร้องครูประจำชั้นช่วยกำกับนักเรียนในชั้นเรียนด้วย...”

(ครูผู้ร่วมศึกษา, พฤษภาคม, 2554 : บันทึก)

“...ดิฉันคิดว่า ผู้ปกครองบางคน ไม่ให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียน คอยกวดขันในเรื่องของการทำการบ้าน หรือแม้แต่มารยาทต่างๆ คอยผลักรังเกะรังให้ครูดูแล บางคนก็ทิ้งลูกให้อยู่กับปู่ย่า ตายาย ปล่อยปละละเลย ไม่สนใจเท่าที่ควร...”

(ครูผู้ร่วมศึกษา, พฤษภาคม, 2554 : บันทึก)

จากข้อมูลดังกล่าว พบว่า การตั้งปัญหา การวิเคราะห์หาสาเหตุปัญหา การคิดวิธีแก้ปัญหา และการวางแผนการแก้ปัญหา สมาชิกทีมงาน มีการประชุมปรึกษาหารือกัน โดยประธานในที่ประชุมคือ ที่ปรึกษาโรงเรียนสารสาสน์วิเทศเชียงใหม่ มีการประชุมในลักษณะเป็นการสนทนากันภายในกลุ่มแบบแสดงความคิดเห็นของแต่ละคน บรรยายการประชุมเป็นแบบกันเอง สมาชิกมีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน มีความเห็นพ้องต้องกันในความคิดที่ตรงกันแล้วสรุปรวบยอดเป็นความคิดเห็นของกลุ่ม ประธานในที่ประชุมเป็นผู้แบ่งงานให้สมาชิกปฏิบัติจากการเสนอของสมาชิกในกลุ่มและทุกคนยอมรับ ในทุกขั้นตอนของการประชุม และที่ประชุม ได้กำหนดให้มีโครงการส่งเสริมระเบียบวินัยในตนเอง (สสว.) โดยกลุ่มสมาชิกทีมงานทุกคน ปฏิบัติกิจกรรม ตามแผนการจัดกิจกรรมตามตาราง ในขณะเดียวกัน มีการประเมินผลการแก้ปัญหา ดำเนินการแก้ปัญหาและอุปสรรคร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองให้ช่วยประเมินผลกิจกรรมร่วมกับทางโรงเรียน นอกจากนี้ มีการสร้างสัมพันธ์ชุมชน เช่น การจัดค่ายคุณธรรมโดยเชิญบาทหลวงคณะพระมหาไถ่มาให้ความรู้กับนักเรียนโดยมีผู้ปกครองเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ หรือนำคณะครูและนักเรียนเข้าร่วมถวายเทียนพรรษา ฟังพระสงฆ์เทศนาธรรม และบำเพ็ญประโยชน์ รวมถึงเปิดโอกาสให้สมาชิกมีเวลาร่วมปรึกษาหารือกันบ่อยครั้งขึ้น โดยมีกิจกรรม ดังนี้

1. โครงการส่งเสริมระเบียบวินัยในตนเอง (สสว.)
2. โครงการค่ายคุณธรรม “คิดสักนิด ชีวิตมีทาง” สำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 วันที่ 3-4 มิถุนายน 2554
3. กิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา วันเข้าพรรษา โดยการนำคณะครูและนักเรียนเข้าร่วมถวายเทียนพรรษา ฟังพระสงฆ์เทศนาธรรม และบำเพ็ญประโยชน์ ณ วัดป่าคาราภิรมย์ในวันที่ 14 กรกฎาคม 2554
4. โครงการวันแม่ โดยเชิญผู้ปกครองร่วมกิจกรรม ตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับชั้นมัธยมศึกษา
5. โครงการประกวดนักเรียนมารยาทดีเด่น
6. โครงการ Open Day ของนักเรียนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงระดับชั้นมัธยมศึกษา

7. โครงการ Easy English ของนักเรียนระดับชั้นอนุบาล
8. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการพัฒนาตนเองของครูโดยผู้บริหาร

## การสะท้อนผลการพัฒนา ในวงรอบที่ 2

ในการดำเนินการพัฒนาการทำงานเป็นทีม การร่วมค้นหาสาเหตุของปัญหา การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล วางแผนเพื่อแก้ไขปัญหา นำแผนไปปฏิบัติและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องนั้น ผู้ศึกษาได้ข้อค้นพบ ดังนี้

“...ผู้ปกครอง เข้าใจนโยบายของโรงเรียนและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี แต่มีบางคนไม่มีเวลาให้ลูก ไม่บันทึกประเมินผลในสมุดงาน จึงได้กระตุ้นผู้ปกครองให้ดูแลการทำกรบ้านของลูกด้วย ซึ่งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี...”

(ครูผู้ให้ข้อมูล, มิถุนายน, 2554 : สัมภาษณ์)

“...แต่ก่อน ลูกก็เกียจไปโรงเรียน แต่ตอนนี้ พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ลายมือสวยงามเป็นระเบียบเรียบร้อยมากขึ้น ทำกรบ้านทุกวัน ทำงานแบ่งเบาภาระหน้าที่พ่อแม่ขึ้นมาก...”

(ผู้ปกครองนักเรียนชั้น G.3, มิถุนายน, 2554 : สัมภาษณ์)

“...การทำงานของครู เป็นกันเองมากขึ้น ช่วงก่อนบรรยากาศการทำงาน บางครั้งคู่อัดแต่เดี๋ยวนี้ ครูกล้าพูด กล้าถาม เห็นครูทำงานด้วยความสบายใจ ก็รู้สึกดี หากครูมีกิจกรรมอะไรที่ทำให้ได้ทำงานร่วมกันมาก ๆ เชื่อว่า จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างกันมีมากขึ้น...”

(ผู้อำนวยการ โรงเรียนสาธิตสาสน์วิเทศเชียงใหม่, กันยายน, 2554 : สัมภาษณ์)

จากการปฏิบัติตาม โครงการและกิจกรรมของผู้ร่วมศึกษา ผู้ศึกษา ได้ข้อค้นพบโดยรวม จากข้อมูลการสังเกตและสัมภาษณ์ ดังนี้ สมาชิกทีมงาน มีความกระตือรือร้น และตั้งใจปฏิบัติงาน บางคน เห็นผลงานชัดเจนได้รับคำชมเชย ได้รับขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร มีการกำกับดูแลติดตามจากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง ทำให้สมาชิกทีมงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานด้วยความสมัครใจที่จะทำหน้าที่ เช่น โครงการสร้างเสริมระเบียบวินัยในตนเอง นางเขมรัตน์ นันติปิน เป็นผู้ดูแล โครงการค่ายคุณธรรม “คิดสักนิด ชีวิตมีทาง” นายอุทัย วัชรวิภาส เป็นผู้ดูแล โครงการทำบุญวันเข้าพรรษา นางสาวสรารัตน์ ศรีธิจุ เป็นผู้ดูแล โครงการวันแม่ นางสาวจรินทร์พร ยี่ตันสี เป็นผู้ดูแล โครงการประกวดนักเรียนมารยาทดีเด่น นางพรวิไล ยอดปะนัน เป็นผู้ดูแล โครงการ Easy English นางสาวจิราภรณ์ วรรณูปถัมภ์ เป็นผู้ดูแล โครงการ Open Day นางสาวลัดดา จันทร์สุข เป็นผู้ดูแล เป็นต้น นอกจากนี้ครูทุกคนมีส่วนร่วมทุกกิจกรรม ส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์และ

เป้าหมายการทำงานที่สอดคล้องกรอบของลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้านบทบาทหน้าที่ ด้านกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมและด้านสัมพันธภาพระหว่างสมาชิก