

การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม  
และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ  
โรงเรียนเทศบาล 2 (อ่อนอุทิศ) สำนักการศึกษา เทศบาลนครสงขลา  
Development of Program to Enhance Teacher Competencies on  
Teamwork and Knowledge Sharing by Design Thinking  
of Tessaban 2 (On-utit) School under Division of Education of  
Songkhla Municipality

Received : 2023-07-30

Revised : 2023-08-21

Accepted : 2023-09-29

ผู้วิจัย อมรินทร์ มัชฌิมศิริ<sup>1</sup>

Aummarint Matchimapiro  
hotjiabza1@hotmail.co.th

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ 2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ 3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และนักเรียนโรงเรียนเทศบาล 2 (อ่อนอุทิศ) เทศบาลนครสงขลา ปีการศึกษา 2564 รวมจำนวน 392 คน ซึ่งได้จากการตารางซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan) เครื่องมือที่ใช้จำนวน 4 ฉบับ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น แบบประเมิน แบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อโปรแกรม และแบบสอบถามความพึงพอใจในการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน คือ ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified) ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ ประกอบด้วย ด้านการทำงานเป็นทีม 6 ตัวชี้วัด ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 7 ตัวชี้วัด และด้านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ 7 ตัวชี้วัด ซึ่งมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดทั้งหมด

2. ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครูที่มากที่สุดในแต่ละด้าน มีดังนี้ ด้านการทำงานเป็นทีม คือ การมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน คือ การจัดเก็บความรู้ และด้านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ คือ ระยะเวลา 3 สัปดาห์

<sup>1</sup>ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล3 วัดศาลาหัวยาง) ถ.ไทรบุรี อ.เมือง จ.สงขลา 90000

Educational institution director Thesaban 3 School (Wat Sala Hua Yang) Sai Buri Road, Bo Yang Subdistrict, Mueang District, Songkhla Province 90000

3. ผลการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ พบว่า ครูมีสมรรถนะหลังอบรมสูงกว่าก่อนอบรม อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกระบวนการคิดเชิงออกแบบ พบว่าสูงกว่าร้อยละ 80 ทุกด้าน และความพึงพอใจที่มีต่อโปรแกรม ด้านการทำงานเป็นทีมและด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ :** สมรรถนะครู, การทำงานเป็นทีม, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน, กระบวนการคิดเชิงออกแบบ

### Abstract

The purposes of this research were 1) to study the elements and indicators of teacher competencies on teamwork and knowledge sharing by design thinking 2) to study the current situation and the need to promote teacher competencies on teamwork and knowledge sharing by design thinking. And 3) to develop the program to enhance teacher competencies on teamwork and knowledge sharing by design thinking. The sample were 392 people including the teachers, the school committee, the parents and the students by using Krejcie & Morgan table. The tool used in the research were 4 tools; questionnaire, assessment, using programs' satisfaction survey and satisfaction survey for enhancing teacher competencies on teamwork and knowledge sharing by design thinking. The statistics used in the research were percentage, mean, standard deviation and NPI Modified. The results revealed that

1. The synthesis of the elements and indicators of teacher competencies on teamwork and knowledge sharing by design thinking consisted of 20 indicators. There were 6 indicators of teamwork, 7 indicators of knowledge sharing and 7 indicators of process. Every element and indicator were appropriate and passible at the highest level.

2. The most needs to promote teachers' competencies was found that having a common goal for teamwork aspect, knowledge collecting for collaborative learning aspect and the 3<sup>rd</sup> period; passing innovation for design thinking aspect.

3. The result of the development of the program to enhance teacher competencies on teamwork and knowledge sharing by design thinking was found that the comparison of the result of using the program to enhance teacher competencies on teamwork and knowledge sharing by design thinking showed teacher competencies after training was higher than before training at the .05 level of significance. The knowledge of competencies on teamwork and knowledge sharing by design thinking was found that the teacher competency of teamwork in the aspect of knowledge sharing and the aspect of design thinking were higher than 80 percent. Then, satisfaction with the program to enhance teacher competencies on teamwork and knowledge sharing by design thinking in each aspect and the overall were at the highest level.

**Keywords:** teacher competencies, teamwork, knowledge sharing, design thinking

## บทนำ

การพัฒนาของประเทศไทยในปัจจุบัน มีการเชื่อมโยงแผนการพัฒนา เป้าหมาย และนโยบายอย่างเป็นกระบวนการทั้งประเทศ นับตั้งแต่ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ในปี 2573 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) โดย สศช.รวมถึงการปรับโครงสร้างประเทศเพื่อให้เข้าสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ทั้งนี้ เพื่อเป็นทิศทางการพัฒนาประเทศ ให้สอดคล้องกับการพัฒนาของโลก ระหว่างปี 2016-2030 โดยเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา คือ เป้าหมายที่ 1 : ขจัดความยากจนทุกรูปแบบในทุกพื้นที่ เป้าหมายที่ 4 : สร้างหลักประกัน ว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (เทิดศักดิ์ ชุมทศสุวรรณ. 2559 : 21)

การจัดการศึกษาทุกระดับสิ่งสำคัญที่สุด คือ ผู้เรียนต้องประสบความสำเร็จตามเป้าหมายการเรียนรู้ ดังบทบัญญัติใน "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542" มาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2545 : 12) มาตรา 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ คือ จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้ง สามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีวิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคน ซึ่งเป็นกำลังของชาติให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทย และเป็นพลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้ และทักษะพื้นฐาน รวมทั้ง เจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษาศึกษา ต่อการประกอบอาชีพ และการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บนพื้นฐานความเชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2556 : 8) เป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล ล้ำหน้าทางความคิด หมายถึง นักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) มีความคิดอย่างวิทยาศาสตร์ (Scientific Thinking) และมีความคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) รวมถึง มีทักษะความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ในการแก้ปัญหา และในการใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้สู่ในระดับเดียวกับนักเรียนของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง ทั้งนี้โรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา

ครูเป็นผู้มีบทบาทในการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียน ครูจึงควรมีคุณลักษณะที่เหมาะสมเพื่อทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของตนเองประสบผลสำเร็จ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) จึงได้กำหนดสมรรถนะครู ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมถึงคุณสมบัติอื่นที่ครูควรมีในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม และจริยธรรม จรรยาบรรณในวิชาชีพครู และสมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ การบริหารหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์ และวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ภาวะผู้นำครู และการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

จากที่กล่าวถึงสมรรถนะครูข้างต้น มีประเด็นเรื่องการทำงานเป็นทีม และการมีภาวะผู้นำครู ซึ่งเกี่ยวข้องกับการที่ครูมีความสามารถในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน โดยการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน หรือองค์กรต่าง ๆ เนื่องด้วยการทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น เป็นลักษณะการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยแรงขับที่มีพลังคิดบวก มิใช่เป็นการทำงานโดยตนเอง สำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธ์ภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นวิธีการหนึ่งที่มีความสำคัญ ดังที่ Davenport and Prusak (1998) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

สำหรับการเสริมสร้างสมรรถนะของครูในการวิจัยครั้งนี้ได้มุ่งเน้นด้านการทำงานร่วมกันของครู ซึ่งในการทำงานร่วมกันนั้นในงานวิจัยนี้จึงนำการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาใช้ในการเสริมสร้างสมรรถนะของครู เนื่องจากการคิดเชิงออกแบบเป็นวิธีที่เน้นการทำงานแบบร่วมมือกันของคนที่มีความหลากหลาย เพื่อค้นหาปัญหา และหาวิธีในการแก้ปัญหาร่วมกัน รวมไปถึงการหาความต้องการของมนุษย์และคิดหาแนวทางในการตอบสนองความต้องการที่เกิดขึ้น ฤกษ์ ไรจน์แสงรัตน์ (2559 : 16) โดยการใช้เครื่องมือและความคิดของคนที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานอย่างมีขั้นตอน จากการทำงานร่วมกันจะส่งผลทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและได้แนวทางที่แปลกใหม่ จากการศึกษางานวิจัยที่มีการนำแนวคิดการคิดเชิงออกแบบมาใช้ในการวิจัยของ อีรวัฒน์ ศรีบุรมย์ (2564) ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมและทีมเสมือนในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพออนไลน์และออนไลน์ของครู โดยนำการคิดเชิงออกแบบมาใช้ในการวิเคราะห์ทักษะการทำงานเป็นทีมและทีมเสมือน เพื่อทำความเข้าใจและนำผลที่ได้ไปใช้ในการกำหนดปัญหา และดำเนินการออกแบบแนวทางส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมและทีมเสมือนในชั้นสร้างความคิด ขั้นสร้างต้นแบบ และขั้นทดลอง พบว่า ความเป็นไปได้ของการนำแนวทางที่คิดออกแบบขึ้นมาไปใช้ในการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมและทีมเสมือนไปใช้จริงมีความเป็นไปได้ ขึ้นอยู่กับความต้องการ ระยะเวลา ความพร้อมของอุปกรณ์และเทคโนโลยี และการร่วมมือกับบุคคลภายนอก รวมถึงปัญาณี จิตรเจริญ (2557) ดำเนินการพัฒนาระบบการฝึกอบรมครูด้วยเครือข่ายครูและแนวคิดการออกแบบเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา พบว่า กระบวนการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยจากแบบประเมินสมรรถนะหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปัจจุบันงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะของครูโดย จิตติรายณ์ สุขบุตร และ สิวะกรณ์ กลุณสุวรรณ (2563) ดำเนินการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ ซึ่งพบว่าโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการใช้งาน ทั้งนี้งานวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งที่จะนำเรื่องกระบวนการคิดเชิงออกแบบมาใช้ในการวิจัยด้วย ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยที่ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมาร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ได้โปรแกรมที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการและลดปัญหาที่เกิดขึ้น

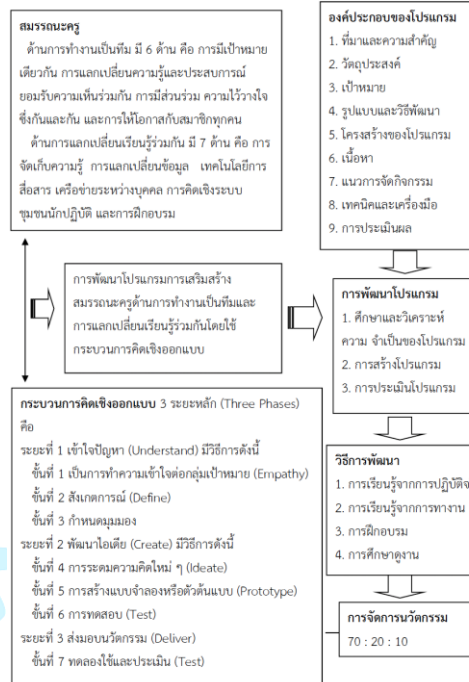
การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันที่นำกระบวนการคิดเชิงออกแบบมาใช้ ซึ่งทำการศึกษาที่โรงเรียนเทศบาล 2 (อ่อนอุทิศ) สำนักการศึกษา เทศบาลนครสงขลา อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา โดยดำเนินการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันที่เหมาะสม รวมถึงศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ



## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ
3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ

## กรอบแนวคิดการวิจัย



## วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ โรงเรียนเทศบาล 2 (อ่อนอุทิศ) สำนักการศึกษา เทศบาลนครสงขลา ได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา 4 ระยะ ตามลำดับดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ องค์ประกอบ ทั้ง 3 ด้าน และกำหนดตัวชี้วัด จากเอกสาร ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาแนวคิด หลักการ มาศึกษาวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ เครื่องมือวิจัย คือ แบบบันทึกเอกสารสำหรับการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่เป็นแบบบันทึกมีความเหมาะสมและสอดคล้อง จำนวน 5 ท่าน

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ จากความคิดเห็นของครู และการศึกษาเอกสาร ตำรา หนังสือ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน ได้มาด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือวิจัย คือ แบบวิเคราะห์เอกสาร และแบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) ที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ ประกอบด้วย กระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นเตรียมการ 2) ขั้นการยกร่างโปรแกรม 3) ขั้นการประเมินโปรแกรม 4) ขั้นการปรับปรุงโปรแกรม เครื่องมือวิจัย คือ แบบทดสอบก่อนและหลังอบรม และแบบประเมินสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูที่เป็นกลุ่มทดลองใช้จริง และใช้วิธีแปลความหมายค่าเฉลี่ย 5 ระดับ

ระยะที่ 4 ผลการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ มี 2 ขั้น คือ ผลการทดลองใช้กลุ่มนำร่อง และผลการทดลองใช้ประชากร คือ ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และนักเรียน โรงเรียนเทศบาล 2 (อ่อนอุทิศ) สำนักการศึกษา เทศบาลนครสงขลา ปีการศึกษา 2564 จำนวน 620 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และนักเรียน จำนวน 392 คน ซึ่งได้จากตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) เครื่องมือวิจัย คือ แบบบันทึก แบบสอบถาม แบบประเมินสมรรถนะครู และแบบประเมินความพึงพอใจ ด้วยวิธีแปลความหมายค่าเฉลี่ย 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ (%), ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความคาดหวังและการศึกษาสภาพปัจจุบันมาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครู

### สรุปผลการวิจัย

1. การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร 20 ตัวชี้วัด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม 6 ตัวชี้วัดด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 7 ตัวชี้วัด และด้านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ 7 ตัวชี้วัด ซึ่งทุกองค์ประกอบและตัวชี้วัด มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

2. ผลการศึกษาศภาพปัจจุบัน และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ มีดังนี้

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ มีดังนี้

2.1.1 ความต้องการความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และสมรรถนะ 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล

2.1.2 ความต้องการให้หน่วยงานที่รับผิดชอบสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนกำกับดูแลติดตามให้คำแนะนำ สร้างขวัญกำลังใจ ในการทำงาน การสนับสนุนการจัดกิจกรรม สร้างความเข้าใจ ความไว้วางใจ และความเชื่อใจของครู และสร้างกิจกรรมค้นหาเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาและสร้างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะครูร่วมกัน ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ ที่ประสบผลสำเร็จ เพื่อเป็นเครือข่ายในการพัฒนาผู้เรียนต่อไป

2.1.3 สภาพปัจจุบัน และความต้องการวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ควรมีการส่งเสริมสนับสนุน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เน้นกิจกรรมทำงานร่วมกันเป็นทีมสลับสับเปลี่ยนเป็นผู้นำ ผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนรับฟังคณะครูปฏิบัติการเพื่อสร้างความไว้วางใจให้ผู้ปฏิบัติกล้าพูดกล้าระดมความคิด ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันร่วมกันแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็น แสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามอย่างเหมาะสม

2.2 ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสมรรถนะครู ด้านการทำงานเป็นทีม เรียงลำดับจากต้นความต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อย คือ การมีเป้าหมายเดียวกัน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

ยอมรับความเห็นร่วมกัน การให้โอกาสกับสมาชิกทุกคนการมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตามลำดับ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย คือ การจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูล เทคโนโลยีการสื่อสาร เครือข่ายระหว่างบุคคล การคิดเชิงระบบ ชุมชนนักปฏิบัติ และการฝึกอบรม ตามลำดับ ด้านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย คือ ระยะที่ 3 ส่งมอบนวัตกรรม ระยะที่ 1 เข้าใจปัญหา และระยะที่ 2 พัฒนาไอเดีย ตามลำดับ

3. ผลการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผลการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีความคิดเห็นดังนี้

3.1.1 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันการพัฒนาปรับปรุงโปรแกรม ควรนำไปใช้ เพื่อทดลองใช้แบบซ้ำ ๆ แล้วประเมินความแตกต่าง แล้วกลับมาทบทวน และพิจารณาปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.1.2 การแก้ปัญหาที่กลุ่มสนใจ ด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ มี 6 ขั้นตอน คือ 1) เข้าใจเข้าใจเรา : พูดคุยกับกลุ่มเป้าหมาย 2) ระบุปัญหา : หลังจากการพูดคุยและสังเกตพฤติกรรม แล้วนำมาวิเคราะห์ แล้วระบุปัญหา 3) ระดมความคิด : พิจารณาประเด็นปัญหา ระดมความคิด และเสนอให้กลุ่มเป้าหมายแสดงความคิดเห็น 4) สร้างต้นแบบ : ย้อนดูว่าได้เรียนรู้เกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายนำความคิด เชื่อมโยง เพื่อสร้างต้นแบบเพื่อนำไปทดสอบ 5) ทดสอบ : ทดสอบงานต้นแบบกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเรียนรู้ นำข้อติชม มาปรับปรุงจนกว่าจะได้ผลงานที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง 6) สรุปผลและนำไปใช้ต่อไป

3.1.3 ประโยชน์ของการใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบในสถานศึกษา คือ 1) ได้ฝึกกระบวนการแก้ไขปัญหาที่หลากหลายในการร่วมมือในการทำงาน 2) ได้ฝึกกระบวนการคิดอย่างเป็นขั้นตอนอย่างสร้างสรรค์ 3) ทำให้เข้าใจ มองเห็นและนำปัญหาเพื่อมาระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา 4) ได้ฝึกกระบวนการคิดสร้างสรรค์ แบบใหม่ ๆ 5) องค์กรมีการทำงานอย่างเป็นระบบ 6) นักเรียนที่ผ่านการเรียนในรูปแบบกระบวนการคิดเชิงออกแบบจะมีสมรรถนะที่หลากหลายและสามารถเรียนรู้ได้จากประสบการณ์และการลงมือทำจะขึ้นอยู่กับตัวนักเรียนนำไปใช้ได้จริง 7) ช่วยกระตุ้นความคิดเชิงสร้างสรรค์สามารถแก้ไขปัญหาและสร้างสังคมเชิงสร้างสรรค์ได้จริง 8) มีความสามารถในการสื่อสาร จากความคิดและจินตนาการของนักออกแบบไปสู่ผู้อื่น 9) มีความร่วมมือในการทำงาน เป็นการระดมความคิดจากผู้ที่มีประสบการณ์จะช่วยแก้ปัญหาได้ดี 10) สามารถทำให้องค์กรหรือสถานศึกษามีการทำงานอย่างเป็นระบบความคิดเห็นของครู 11) ได้ฝึกกระบวนการคิดเป็นขั้นตอน 12) ได้ฝึกการทำงานเป็นทีมกับบุคคลรอบข้าง

3.1.4 การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบไปใช้ในหน้าที่รับผิดชอบ ได้แก่ กรณีนักเรียนกลุ่มเด็กพิเศษ : ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เมื่อได้พูดคุย สังเกตพฤติกรรม วิเคราะห์ผู้เรียนแล้วพิจารณาระบุปัญหานำปัญหามาเพื่อระดมความคิด เพื่อออกแบบไอเดีย สร้างต้นแบบและทดลองใช้ในกลุ่มเป้าหมาย ทดลองใช้เพื่อปรับปรุง แก้ไข พัฒนา จนได้ผลงานที่ใช้ได้จริง สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด เพื่อช่วยสร้างเสริม และพัฒนาการนักเรียนในกลุ่มเด็กพิเศษ กรณีการเล่นกีฬาไปสู่ความเป็นเลิศ : นำมาออกแบบเครื่องมือช่วยเพิ่มศักยภาพการเล่นกีฬาไปสู่ความเป็นเลิศ เริ่มจากการดูปัญหาของการฝึกและการพัฒนาทักษะกีฬา นำมาหาวิธีการออกแบบการฝึกทักษะเพื่อแก้ปัญหาทักษะกีฬา นำมาฝึกซ้ำ ๆ เพื่อประเมินผลดูการพัฒนาทักษะของนักกีฬา และสรุปผล

3.1.5 ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ พบว่า ครูขาดความไว้วางใจ ครูขาดความมั่นใจในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ภายในทีม ครูมีความคิดจินตนาการต่างกัน ครูไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่วนข้อเสนอแนะควรมีการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากร ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้และนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ควรมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนมีผลต่อการทำงานเป็นทีม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และควรมีการจัดรวบรวมเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

3.2 ผลการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ โรงเรียนเทศบาล 2 (อ่อนอุทิศ) สรุปได้ดังนี้

3.2.1 การเปรียบเทียบผลการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ ครูมีสมรรถนะหลังอบรม ( $\bar{X} = 4.41$ ) สูงกว่าก่อนอบรม ( $\bar{X} = 3.42$ ) อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 1 ค่าสถิติพื้นฐานของสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบก่อนอบรมและหลังอบรม

| สมรรถนะครู                                             | ก่อนอบรม  |      | หลังอบรม  |      |
|--------------------------------------------------------|-----------|------|-----------|------|
|                                                        | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |
| 1. ครูมีความพร้อมในการเสริมสร้างสมรรถนะของตนเอง        | 3.37      | .51  | 4.87      | .35  |
| 2. ครูมีความเข้าใจในกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะ         | 3.12      | .35  | 3.75      | .70  |
| 3. ครูสามารถออกแบบกระบวนการคิดเพื่อนำไปแก้ปัญหาได้     | 3.37      | .51  | 4.00      | .53  |
| 4. ครูมีส่วนร่วมกับทีมในทุกขั้นตอนอย่างตั้งใจ          | 3.25      | .46  | 4.62      | .51  |
| 5. ครูสามารถพัฒนาสมรรถนะได้อย่างต่อเนื่อง              | 3.25      | .46  | 4.25      | .46  |
| 6. ครูมีความพึงพอใจในการเสริมสร้างสมรรถนะ              | 3.37      | .51  | 4.87      | .35  |
| 7. ครูสามารถนำความรู้กระบวนการไปประยุกต์ใช้ในงานอื่น ๆ | 3.25      | .46  | 4.50      | .53  |
| รวม                                                    | 3.42      | .25  | 4.41      | .34  |

3.2.2 ความรู้ความเข้าใจสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ พบว่า สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และด้านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ สูงกว่าร้อยละ 80 ทุกด้าน โดยมีความรู้ความเข้าใจสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมสูงที่สุด ( $\bar{X} = 71.75$ ) คิดเป็นร้อยละ 95.66 รองลงมา คือ ด้านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ ( $\bar{X} = 23.90$ ) คิดเป็นร้อยละ 95.60 และด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ( $\bar{X} = 8.50$ ) คิดเป็นร้อยละ 85.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ค่าสถิติพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ

| สมรรถนะครู                    | คะแนนเต็ม | $\bar{X}$ | S.D. | ร้อยละ |
|-------------------------------|-----------|-----------|------|--------|
| 1. ด้านการทำงานเป็นทีม        | 75        | 71.75     | 3.19 | 95.66  |
| 2. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  | 10        | 8.50      | 1.19 | 85.00  |
| 3. ด้านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ | 25        | 23.90     | .92  | 95.60  |

3.2.3 ความพึงพอใจที่มีต่อโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความพึงพอใจสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ ) รองลงมา คือ ด้านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ ( $\bar{X} = 4.59$ )



**ตารางที่ 3** ค่าสถิติพื้นฐานของความพึงพอใจที่มีต่อโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ

| สมรรถนะครู                           | $\bar{X}$ | S.D. |
|--------------------------------------|-----------|------|
| 1. ด้านการทำงานเป็นทีม               | 4.67      | .14  |
| 1) การมีเป้าหมายเดียวกัน             | 4.72      | .16  |
| 2) การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ | 4.53      | .31  |
| 3) ยอมรับความคิดเห็นร่วมกัน          | 4.61      | .12  |
| 4) การมีส่วนร่วม                     | 4.72      | .12  |
| 5) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน         | 4.73      | .29  |
| 6) การให้โอกาสกับสมาชิกทุกคน         | 4.72      | .12  |
| 2. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้         | 4.67      | .12  |
| 1) การจัดเก็บความรู้                 | 4.68      | .23  |
| 2) การแลกเปลี่ยนข้อมูล               | 4.61      | .12  |
| 3) เทคโนโลยีสื่อสาร                  | 4.63      | .21  |
| 4) เครือข่ายระหว่างบุคคล             | 4.59      | .25  |
| 5) การคิดเชิงระบบ                    | 4.74      | .14  |
| 6) ชุมชนนักปฏิบัติ                   | 4.87      | .16  |
| 7) การฝึกอบรม                        | 4.55      | .33  |
| 3. ด้านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ        | 4.59      | .25  |
| 1) เข้าใจปัญหา                       | 4.67      | .26  |
| 2) พัฒนาไอเดีย                       | 4.51      | .29  |
| 3) ส่งมอบนวัตกรรม                    | 4.64      | .25  |

### อภิปรายผล

1. การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร 17 ตัวชี้วัด ซึ่งทุกองค์ประกอบและตัวชี้วัดมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด มีดังนี้

1.1 ด้านการทำงานเป็นทีม มี 6 ตัวชี้วัด คือ การมีเป้าหมายเดียวกัน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ยอมรับความคิดเห็นร่วมกัน การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การให้โอกาสกับสมาชิกทุกคน การทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานที่ทุกคนร่วมกันคิดและปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน ทุกคนมีบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ ซึ่งความสำเร็จของทีมเกิดจากการนำความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมา หรือความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา หรือพัฒนาแก้ไข ร่วมกัน ใช้ความแตกต่างได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่ต่างกัน การพัฒนาจึงมีความจำเป็นและมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม พันฟู ส่งเสริมให้องค์การสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้มีการเจริญเติบโตที่มั่นคง การพัฒนาองค์การเป็นศาสตร์ที่ต้องมีการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและไม่มีความขบถที่จำกัดตายตัว ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและพยายามกระตุ้นให้บุคลากรสนใจในการพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงานรู้จักแก้ไขปัญหาเป็นทีม มีความคิดริเริ่ม นำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ มีการเชิญบุคลากรภายนอกที่มีความสามารถมาเป็นที่ปรึกษาฟื้นฟูองค์การกลับสู่สภาวะที่มีชีวิตชีวา มีพลังและวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับสภาพองค์การและสิ่งแวดล้อม (สัมพันธ ภูโพบูลย์. 2540 : 45 ; อ้างอิงใน ลำเทียน ฝ้าอาจ. 2559 : 14-16)

1.2 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มี 7 ตัวชี้วัด คือ การจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูล เทคโนโลยีการสื่อสาร เครือข่ายระหว่างบุคคล การคิดเชิงระบบ ชุมชนนักปฏิบัติ การฝึกอบรม การให้ความรู้เป็นการสื่อสารจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง ส่วนการสะสมหรือการเก็บรักษา เป็นการให้คำปรึกษากับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยมีการจัดประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสนพบปะพูดคุยกัน ซึ่งผู้บริหารมีส่วนช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารระหว่างบุคลากร ให้แรงจูงใจหรือรางวัลที่ให้ความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ ต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2549 : 6)

1.3 ด้านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ มี 3 ตัวชี้วัด คือ การเข้าใจปัญหา การพัฒนาไอเดีย และการส่งมอบนวัตกรรม ซึ่งทุกองค์ประกอบและตัวชี้วัด มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เป็นแนวคิดที่เกิดจากกลุ่มคนในศาสตร์หลายแขนง ทุกความคิดมีจุดมุ่งหมายคล้ายคลึงกัน คือ การสร้างสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม หรือผลงานสร้างสรรค์ ทำให้เกิดการเรียนรู้จากกลุ่มคนหลากหลาย ทำให้สามารถมองเห็นปัญหาในหลายมิติและเข้าใจปัญหาอย่างแท้จริง ด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ การหาเหตุ และผลรวมถึงการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มีกระบวนการเป็นขั้นตอน ที่มีลักษณะคล้ายกัน ขึ้นอยู่กับการใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มคนหรือเป้าหมายที่ต้องการ (ภุชงค์ โรจน์แสงรัตน์. 2559 : 16)

2. การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ มีดังนี้

2.1 ผลการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีดังนี้

ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ พบว่า ครูขาดความไว้วางใจ ครูขาดความมั่นใจในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ภายในทีม ส่วนข้อเสนอแนะควรมีการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากร ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ และนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ควรมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนมีผลต่อการทำงานเป็นทีม และ ควรมีการจัดรวบรวมเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

2.2 ผลการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ โรงเรียนเทศบาล 2 (อ่อนอุทิศ) ซึ่งมีประกอบ 9 ส่วน คือ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) เป้าหมาย 4) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 5) โครงสร้างของโปรแกรม 6) เนื้อหา 7) แนวการจัดกิจกรรม 8) เทคนิคและเครื่องมือ และ 9) การประเมินผล โดยมีแนวการจัดกิจกรรม คือ กระบวนการคิดเชิงออกแบบ 3 ระยะหลัก (Three Phases) คือ ระยะที่ 1 เข้าใจปัญหา (Understand) มี 3 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 เป็นการทำความเข้าใจต่อกลุ่มเป้าหมาย (Empathy) ขั้นที่ 2 สังเกตการณ์ (Define) ขั้นที่ 3 กำหนดมุมมอง ระยะที่ 2 พัฒนาไอเดีย (Create) มี 3 ขั้น คือ ขั้นที่ 4 การระดมความคิดใหม่ ๆ (Ideate) ขั้นที่ 5 การสร้างแบบจำลองหรือตัวต้นแบบ (Prototype) ขั้นที่ 6 การทดสอบ (Test) และระยะที่ 3 ส่งมอบนวัตกรรม (Deliver) คือ ขั้นที่ 7 ทดลองใช้และประเมิน (Test) ร่วมกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง การสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต การทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะครูด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ สำหรับเครื่องมือ ได้แก่ เอกสารประกอบ โปรแกรม ใบกิจกรรม และแบบประเมิน ส่วนการประเมินผล ประกอบด้วยประเมินตนเองก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา ประเมินการทำกิจกรรม และการให้ข้อคิดเห็น ส่วนโปรแกรมได้รับการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง ของโปรแกรม พบว่า มีความเหมาะสมระดับ มากที่สุด ความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด การที่ผลปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ผู้ประเมินร่วมกับบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมกันการแก้ปัญหาที่มีผลต่อผู้เรียน การพัฒนาสมรรถนะครู ความสามารถของผู้เรียน ทั้งนี้ ได้รับความร่วมมือจากชุมชน เช่น กรณีโครงการตลาดนัดหัตถ์ขาย เพื่อให้การพัฒนาโปรแกรมมีความสมบูรณ์ที่สุด ผู้ประเมินได้นำแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตน์ (2551 : 75) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมการ ตรวจสอบ

แนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนามการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง มีผลการใช้โปรแกรมดังนี้

2.2.1 การเปรียบเทียบผลการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ ครูมีสมรรถนะหลังอบรมสูงกว่าก่อนอบรม อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า การเสริมสร้างสมรรถนะครูเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของผู้เรียน เป็นสิ่งที่จำเป็น สอดคล้องกับแนวคิดของธนานันท์ ดิยง (2556 : 64) การพัฒนาครู หมายถึง การพัฒนาเพิ่มพูน ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็น อย่างยิ่งเพราะเป็นกรรมวิธีที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ ได้ผลดี มีทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แนวคิดสมัยใหม่เชื่อว่า การพัฒนา บุคลากรเป็นหน้าที่ที่สำคัญ และจำเป็นที่องค์กรทุกองค์กรจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ

2.2.2 ความรู้ ความเข้าใจ สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ พบว่า สมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และด้านกระบวนการคิดเชิงออกแบบสูงกว่าร้อยละ 80 ทุกด้าน ผลการประเมินเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้ ประเมินมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะครู ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบร่วมกับการ ทำงานเป็นทีมภายใต้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะของครู

2.2.3 ความพึงพอใจที่มีต่อโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ เมื่อพิจารณาด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ทั้งราย ด้าน และภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากผู้ประเมินในฐานะผู้บริหาร มีแนวคิดว่า การพัฒนาครู เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารมีส่วนในการสนับสนุน ให้คำปรึกษาแนะนำช่วยแก้ปัญหา และ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ครูทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งมีขวัญและ กำลังใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของฐิตารีย์ สุขบุตร และสิวะกรณ์ ฤกษ์สุวรรณ (2563) ซึ่งดำเนินการพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ พบว่าโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูที่พัฒนาขึ้นในรูปแบบของการให้ครูได้เรียนรู้ด้วย ตนเอง โดยมีการเรียนรู้ผ่านการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และการบูรณาการสอดแทรกการเสริมสร้างสมรรถนะใน โรงเรียนของตนเองนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการใช้งาน

## ข้อเสนอแนะ

การสนับสนุนส่งเสริมบุคลากร

1. ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ และนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
2. ควรมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนมีผลต่อการทำงานเป็นทีม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
3. ควรมีการจัดรวบรวมเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

การบริหารจัดการบุคลากร

1. ต้องปรับเปลี่ยนกิจวัตร รูปแบบการทำงานของครูให้มีความสอดคล้องและคุ้นชินกับการทำงานเป็นทีม
2. ลดอำนาจการสั่งการจากผู้บริหารมาสู่ผู้ปฏิบัติการ มาคิดสร้างทีมในการทำงานด้วยกัน
3. ควรมีการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร โดยการใช้คนให้เหมาะกับงาน
4. บุคลากรควรทำงานตามความถนัดของตนเอง เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและการดำเนินการไป ข้างหน้าอย่างก้าวกระโดด

5. บริหารจัดการบุคคลในทีมให้มีอัตราส่วนผสมที่เหมาะสมมาใช้ในการสร้างทีม มีนักคิด นักปฏิบัติ และ อื่น ๆ ตามความถนัดของแต่ละบุคคล

การนำไปใช้

1. ควรนำไปทดลองปรับใช้กับกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อฝึกการทำงานเป็นทีม
2. ควรนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบไปปรับใช้กับกระบวนการทำงานอื่น ๆ นอกเหนือจากกระบวนการจัดการเรียนการสอน

การวิจัยครั้งถัดไป

ในการวิจัยครั้งถัดไปผู้วิจัยสามารถปรับกระบวนการคิดเชิงออกแบบสำหรับการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพิ่มเติม ให้มีรูปแบบแนวทางที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้เหมาะสมกับบริบท ความสามารถและความต้องการของครู

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- ฉันทนา จันท์บรรจง. (2543). **การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : กลุ่มงานบริหารและจัดการศึกษานักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ฐิตารีย์ สุขบุตร, และสิวะกรณ์ กฤษณสุวรรณ. (2563). “การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอำนาจเจริญ,” วารสารวิชาการธรรมทรรศน์. 20(3), 71-81.
- เทิดศักดิ์ ชุมทศสุวรรณ. (2559). “แนวคิดทุนมนุษย์ : ทรศนะจากทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ร่วมสมัยและพุทธปรัชญา,” วารสารนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. 1(1),21.
- ธนานันต์ ดิยัง. (2556). **โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวัดและประเมินผลในชั้นเรียน**. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธีรวัฒน์ ศรีบุรมย์. (2564). **การออกแบบแนวทางส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีม/ทีมเสมือนในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพออนไลน์และออนไลน์**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยานี จิตรเจริญ. (2557). **การพัฒนากระบวนการฝึกอบรมครูด้วยเครือข่ายครูและแนวคิดการออกแบบเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุสิตบัณฑิต. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภุชงค์ โรจน์แสงรัตน์. (2559). **การพัฒนาแบบการสอนโดยใช้การคิดเชิงออกแบบเป็นฐานเพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่ปรากฏอัตลักษณ์ไทยสำหรับนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุสิตบัณฑิต. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2554). **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ : เอสแอนด์ จี กราฟฟิค.
- ลำเทียน เผ่าอาจ. (2559). **การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด**. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2551). **กระบวนการค้นคว้าใหม่ทางการศึกษาระดับประถมศึกษาต่อการศึกษาศตวรรษที่21**. กรุงเทพฯ : หจก.ทิพย์วิสุทธิ.
- สำนักงาน ก.พ.. (2559). **การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ..
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2549). **คู่มือการสร้างกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.



- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). **คู่มือการประเมินสมรรถนะครู**. เข้าถึงจาก <http://www.obec.go.th/>
- สัมมนา สี่หมุย. (2553). การศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลใน **เขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์ วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- Ipe, M. (2003). "Knowledge sharing in orgaiations : Aconcetual framework," **Human Resource Development Review**. 2(4), 337-359.

