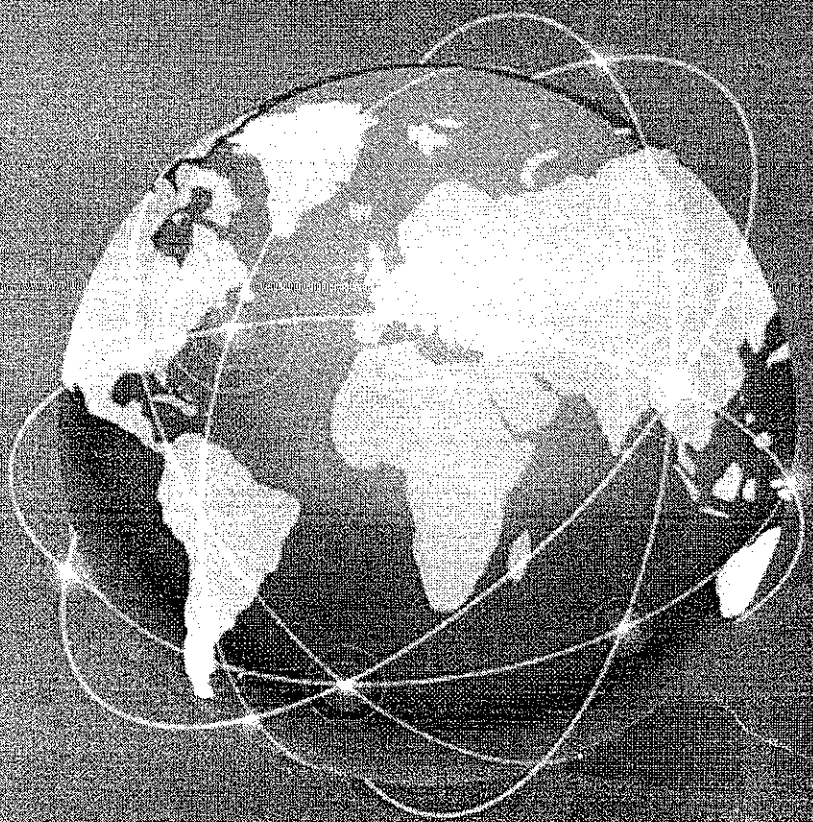
INTERNATIONAL ACADEMIC MULTIDISCIPLINE

RESEARCH CONFERENCE PROCEEDING 201



PROBLEM USING MEDIA TECHNOLOGY TO TEACH CHINESE IN HIGH SCHOOLS WITHIN THAILAND

Saowaluk Suksang

Faculty of Education, Ramkhamhaeng University, Bangkok, Thailand.
E-mail: saowaluk@ru.ac.th

ABSTRACT

This article was aimed to study background and rationale of the Promotion of Chinese language teaching and learning in Thailand public schools and to indicate the problems of teaching and learning one without appropriate teaching materials, and to find out a way to improve Chinese language teaching management in Thailand secondary schools. This study was also emphasized on the integration of the self-invented teaching materials and media technology one to improve the learners' four skills; listening, speaking, reading, and writing. Also, the characteristics of the 21st, and the public high school classroom management were the target to have been improved for the new century.

Keywords– media technology, Chinese.

INTRODUCTION

Chinese as a foreign language has been increased its importance as a language that plays a crucial role in trading and economics, as well as a joint investment in various businesses between Thailand and China. Due to a diplomatic relations between the two countries, the continuous cooperation in education is always good. (Thailand Business Information Center in China, 2014)

Chinese language teaching in Thailand is available both in private schools and the overseas Chinese schools which has been teaching for a long time until the role of Chinese language in the global community has become increasingly important. As a consequence, Thai government turns to promote Chinese language learning and teaching seriously.

As a learning subject in the school curriculum for many schools during 2004 – 2005, The Ministry of Education whom in charge of Chinese language teaching was enthusiastic to promote extra activities for Chinese language learning according to the government policy. Importantly, it was supported by higher section's policies. There were budget, strategic plans, meeting – seminar, teacher development, teaching materials development, curriculum problems. (Chulalongkorn University, Asia Study Institute, Chinese Studies Center, 2008:34)

Besides, Office of the Basic Education Commission (OBEC) has set up plans and budgets to promote Chinese language teaching and learning in Thailand, which continued from 2006, including the readiness and strength by establishing a Chinese language networking centers in 20 schools nationwide to support the Office of Educational Service Area, including the development of teaching and learning, as in the teacher training course that 500-1,000 Thai-Chinese teachers per year. As well as setting up an academic forum and exchanging innovations in teaching and learning at the regional level and also the preparation of the standard assessment tools instruments and level test for teachers, too.

As we discussed about the background of teaching Chinese in Thailand earlier, we found that here in Thailand there were Chinese people who speak Chinese since the ancient time. However, those languages that Chinese people use to communicate to each other were not the Mandarin Chinese. They used other varieties of Chinese dialects from their hometowns which they were from, such as Chinese Teochew, Cantonese, and Chinese Hokkien etc.

Chinese people used Chinese dialects in combination with Mandarin Chinese up until now, but most of them speak Chinese dialects. Thai people who lived near these people might though the language that spoken by them was the standard one. This issue made Thai people confused and created a misunderstanding concept about Chinese language.

At the first stage of Chinese language teaching in Thailand was not a formal pattern because the overseas Chinese who came to Thailand (or Siam) at that time were uneducated labors. In addition, the government itself had the Chinese translator (from those Chinese who was able to speak Thai) to help in business negotiations. But the age of Thailand-China sea trade had longer. The number of the Chinese immigrations to settle down and find a better job was increased. At that time, Chinese language school, therefore, has been established. The goals of learning Chinese were trading and reserving the ancestral cultural heritages to their offspring. From the information presented above, the status of Chinese language in

Thailand in different periods of time has brought the change to Chinese language teaching and learning in that time as well.

LITERATURE & THEORY

Pichai Ratanapol (1969) in Evolution under Control concluded that there were 4 main reasons why Chinese language school in those days was not widespread.

1. There were uncertain number of the overseas Chinese merchants at that time, and most of ones were illegal immigrants
2. At that time, the overseas Chinese who migrated to settle down in Thailand were less, and living in different place makes a scatter of the population
3. At that time, without Chinese language knowledge, one can trade smoothly. Most of them came to work as a labor worker.
4. Lacking of skillful Chinese teacher, the overseas Chinese immigrations were uneducated peasants from the rural areas of China.

From this summary of the situations at that time, it was reasonable that why Chinese teaching and learning in the past cannot be developed into a school system. However, the Chinese overseas offspring were transferred the knowledge of Chinese language and culture in different methods. For example, send their children to China for schooling, employ a teacher to teach their children at home, and visit a Chinese class at the shrine, etc.

And the number of Chinese immigrants to Thailand increased at the end of 18 and 19 century in the period of Ayutthaya Kingdom and at the beginning of Rattanakosin period of Siam. Mostly, the Chinese immigrants were from the south of China. They came here to settle down in Thailand and at the current time that appeared the first Chinese School in Koh Rien, Pranakhon Si Ayutthaya Province. At the present time, Chinese become the most common language in the world. With its own population more than 1,300 million people in the People's Republic of China (not include the overseas Chinese worldwide). In Thailand, Chinese language as a language of a closest relationship country to each other, Thai people are familiar to this language closely. It is a language of Chinese-Thai people in their neighborhood.

Formal Chinese teaching and learning has taken place since the reign of the King Rama IV (King Mongkut) in a private school established by a local community. After that, the immigrants formed a group called the Chinese Association. The association was a threat to national security, therefore the government monitors them carefully and Chinese language teaching and learning was strictly control and consequently stopped. Since China turns into Communism until the officially restoration and reestablish the diplomatic relations between Thailand and China in 1975, Chinese language teaching and learning became re-awakened. But the previous circumstance caused to be an effect and limitation to Chinese language teaching and learning in the large area.

Thai government considered China's future on the global stage like other countries did, so they attempted to promote Chinese language teaching and learning since 1977. Ministry of Education requires Chinese language as an elective subject for junior school and high school level in 1982. However, each school was not seriously run this policy. Until 1992, the ministry brought Chinese language to the classrooms again both for vocational schools and universities, both private and public institutions.

Nowadays, There are 19 foreign languages were taught in Thailand including; English, French, German, Italian, Spanish, Russian, Portuguese, Chinese, Japanese, Korean, Vietnam, Cambodia, Laos, Malaysia, Myanmar, Pali, Sanskrit, Hindi, Arabic and Greek. And the most common languages were English and Chinese that taught in every level of Thai education. The other foreign languages were taught in each regional institution to match the demand of local people. For example, French has longer been taught in Thailand than the others except Chinese and English. However, it is not opened in primary school and junior school levels. Japanese language is quite popular in Thailand. It is the third most popular after English and Chinese, also opened at all level as well. Only in university level opens all 19 languages. In term of neighborhood countries' languages like Laos, Myanmar, Malay, Cambodian, were taught in the Universities that close to each country (Pranee Kullawanich, 2006)

Although Thailand considers Chinese as a very important language and promotes people to study Chinese, the result of Chinese learning achievement is still lower and is not as successful as it should be. As shown in an educational research of Chinese teaching in Thailand (Chulalongkorn University, Asia Study Institute, Chinese Studies Center, 2008: Abstract) that the learning achievement of learners were low. Most learners cannot apply their knowledge effectively. They stated that learning Chinese is very tough, especially writing Chinese characters. Jian Zhou (2007) (周健 2007) suggested that teaching and learning Chinese at present is to learn spoken language along with writing characters. That is, every word they have known must be able to write. "To teach what to say is to teach how to write" is an obstacle for teaching writing

Characters from easy to hard according to the Characteristics of them. For example, in lesson 1: Hello (你好) Thank you (谢谢) See you again (再见. These three words are needed to learn first in spoken language. They are quite easy to pronounce, but difficult to write. For those who just starts, seeing these characters make them give up. This study indicated that reasons for students to have low scores in writing Chinese characters were teaching spoken language along with writing characters (语文同步) which was a method that imitated from English. The educator did not concern that Chinese character system is difference from the alphabetic systems.

Adirek Nualsri (2015) suggested that a teaching method affects student's Chinese learning to not success their goals. Unvaried classroom activity makes students fail to learn Chinese and did not correspond to the potential of the students, especially in the traditional reading method which teacher provided a reading material paper, then describe, and student do the exercise at the end. This activity provides less participation by students, so they get bored and lack of enthusiasm to learn Chinese. Therefore, it affected to students' Chinese language proficiency which lower than the standard every year.

Due to the condition and causes of such problems, if there were not an appropriate solution, it will affect the quality of education development. As a matter of fact, almost classrooms in public schools in Thailand, there are only some have an ability to access the teaching materials, especially the modern technology media. Many schools switched from using blackboards to white board with chemical pens to writing boards. Homemade teaching materials, textbook and handout are used as the main teaching materials in the classroom by teachers of Chinese language and other foreign languages. These teaching materials are good for using in the classroom. However, they are not the best to make the learning achievement of the students at a certain extent. From the author's experience, these teaching materials were used since she was in her junior school, and they were still used until now.

Since the author has been an experienced teacher of Chinese language and as a supervisor for trainee teacher-students, she still sees these kind of instructional media used in the classroom. It is an evidence to show that teaching method of Chinese language nowadays relies on traditional method. It was proved that the world has changed into digital age, everything is as easy as ABC, classroom activities are in progress.

The importance of media in teaching and learning

The term medium (singular) or media (plural) are the means of communication. In this case, media in the classroom refers to the medium that bring information to the class, and the communication between teacher and students, as film, radio and television, newspapers, magazines, and the Internet, that reach or influence people widely. And when we bring these medium to the classroom, it is called Instructional Media. Therefore, Instructional Media transfers knowledge from teacher to students while a classroom activity is running. For this reason, media are functioned as a vehicle to bring knowledge to students while there was a teaching activity.

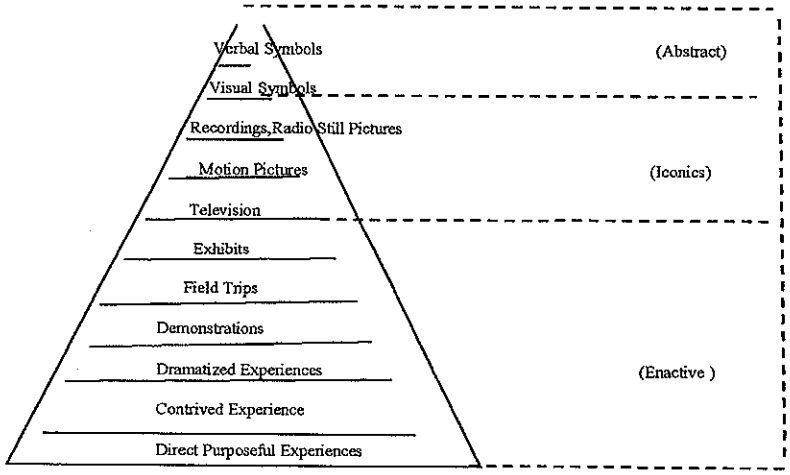
Instructional Media is a compound word. It is formed by two words: Media and Instruction. Media refers to the means of communication, as radio and television, newspapers, magazines, and the Internet, that reach or influence people widely. Some scholars defied Instructional Media as follows:

Aorranoot Limtasiri (2008) defied technology as devices, mechanics, or modern equipments, such as computer, radio, television, satellite TV, etc. People often think of innovative technology as the mechanical or modern equipment Such as computers, radios, tape recorders, and satellite TV. The term 'Technology' is a Greek word, which refers to creation. In English, this word is considered as "Techno" is a combining form borrowed from Greek where it meant "art," "skill," used in the formation of compound words with the meaning "technique," "technology," etc.: "logy" is a combining form used in the names of sciences or bodies of knowledge. Therefore, technology means the application of this knowledge for practical ends.

Dara Rutniwut (2014) defined Instruction media that it plays an important role in teaching as a medium for communication between teachers and students to convey the meaning in the textbook effectively. And no matter what type of format the teaching materials are in, they are all the rich resource to provide learning. To select teaching materials to meet the course objectives, and to be gained experiences by students appropriately, it is necessary to be careful choosing material systematically.

Edgar Dale (1965:42-43) classified teaching materials to be a guideline for describing the relationship between the various audiovisual media devices. At the same time, it shows the stages of the learning experience and the use of different types of media in the learning process as well. Brunner's idea, a psychologist, was developed to be the Cone of Experiences.

Comparison of Edgar Dale's Cone of Experiences and Brunner's idea of important aspects of learning.



1. Demonstrations: The act or description or explanation of the teacher to show a process of action

2. Field Trips: To present by the teacher bring students away from the classroom to the real scene, circumstance, to practice outside the classroom to gain firsthand knowledge, as to a plastic factory after study a topic on plastic products in the classroom.

3. Exhibitions: Teacher organizes an exhibition to educate, as of the learning materials in categories, or interest the audiences such as displays/ bulletin board on further study in the university.

4. Television: The transmission of programming in the form of still or moving images as learning materials for students and audiences in the distance away from the classroom such as distant learning

5. Motion Picture: Moving images with or without sound, so it can be used both teaching material and just an extra activity in the classroom. Still Picture and cassette tape. The most beneficial teaching materials that understandable even for learners with disability or illiterate. They can learn from hearing the sound and watch the photo slideshows.

6. The Visual symbolic: Communication medium in the form of maps, charts, statistics, cartoons or signs which represents the reality such as road signs, etc.

7. Verbal symbolic: The most abstract things involved in verbal symbolic are words in a book, or release as a spoken language.

Types of teaching materials divided by application

Robert E,De Kieffer divided Instructional media into three categories as follow;

1. Non-Projected Display Materials

Media that does not require a projector include chalk boards pictures, charts, plans, statistics, maps, globes, flannel boards plates demonstrations, exhibitions, and dancing.

2. Still Projected Display Materials; a projector, slide projector, slide projector, film strip, opaque projectors, overhead projector transparencies.

Technological Instructional Media

Gerlach and Donald P.Ely divided teaching materials according to their physical characteristics into 6 types as follows,

1.1 still pictures; maybe pictures in a book, bulletin board pictures, slide presentation, filmstrips, or transparency sheet.

1.2 audiovisual materials such as radio, tape recorder, voice recorder, turntable, microphone and broadcasting system

1.3 Film and Video are motion pictures maybe color picture or just black and white one. They might be produced by a live performance or graphic technique. These materials or circumstances will show a usual nature of things.

1.4 Television or TV is a telecommunication medium used for transmitting moving images and sound on the screen. A TV program is broadcast by television stations, live shows or via the tapes. Cable television and satellite television are system of supplying television programming, a TV device as a medium.

1.5 Reality, simulation, and model are people, circumstance, and objects which are genuine in themselves. Typically, these sources are at the factory, museum, zoo, and in their habitats. To study them, we need to get out of the classroom, going field trip, or watch the VDO because they are unmovable, dangerous, and other limitations to get them into the classroom. However, for those smaller objects we can show in the classroom are coins, stamp, etc.

Simulation is the imitation of the operation of a real-world process or system over time as real as possible. In the classroom, teacher can assign students with the simulation exercise or problem solving activities such as driving practice in the simulation environment.

Education Games, there many types of games such as simulation games on economic condition, climatic conditions, and so on. This activity needs student's decision. There are many types of teaching materials can be integrated with the simulation such as movie, slide, and other objects. A model is imitated the original one to look alike in term of size, build, and so on.

The mock-up is a scale or full-size model of a design or device emphasized only the outstanding part of the original one.

1.6 Computer Assisted Instruction or CAI is a tool to focus on student's interpretive skill. CAI lessons will focus on the communication skills of students. In order to achieve their learning goal by using the relationship between stimuli and response effectively, building a lesson that persuades learners. When learners get active to the current lesson, teacher then moves to next lesson. The benefit of CAI is that learners can know the correct answer immediately.

Presentation Media are including graphic materials, printed material, still photos, designing process graphic materials, the use of lines and colors. The publication is about the alphabets and symbols. Still image was produced by the process of photography. These materials can be used in commercial and even in a book.

Still – Projection Media such as slide film strip, transparent images, and may also include an opaque image which can be used with an opaque projector. These materials provided media in three ways which were picture, printed work, and painting work.

Audio Media is a tool to transfer sound to the audiences only.

They were including the recorder, phonograph disk, radio and television.

Audio Plus Still-visual media was made up of a combination between slide media, sound components, and still-visual materials, such as the strip film with sound, slide show with sound, and flashcard with sound, and so on.

Movies can present objects in the form of texts, still images, sounds, animations. Besides, it can also make slow and speed motion pictures, too.

Television is a similar information presentation to the movie. It uses electronic processes to record and broadcast the media, for example, a CCTV.

Multimedia-based learning is a type of multimedia system which suitable for schools or universities because they are not very expensive. It is combined with many materials in different patterns. They are in a package which included teaching materials and practice set and convenient to apply for the course.

Kidanun Malitong (1997 ,P19) stated that the attribution of media to teaching and learning is not only the value of a particular media type, but it is also the benefit in the classroom activity that advantages both teacher and students, as follows;

Media and the learners

1. Media help to make an effective learning because it helps students understand a complex lesson more easily in a short time and help students to conceptualize the subject correctly and quickly.
2. Media stimulus and interest learners, enjoy them to learn without any borings.
3. Using media in the classroom helps students to get the common perception and gain experience together.
4. Media help students to participate more in learning activity. They will have a good relationship to their peers and teacher.
5. Media help creating characteristic of being an informative and creative learner.
6. Media resolve the differences between an individual as it suit well for individually learning through the media.

Media and the teacher

1. The use of teaching materials in the classroom creates more attractive atmosphere in learning. Teacher will be happier in his/her teaching job than their traditional teaching methods. It also increases a teacher's self-confidence.

2. The media will help ease the burden of teachers in preparing the content. It could help the students learn the content of the media by themselves.

3. Media encourage a teacher to be always active in preparing and producing new teaching materials, as well as to discover new teaching techniques.

The values of teaching materials for learners are;

1. to help Stimulate and excite the interest of the students.
2. to help learners learn more effectively and fast.
3. to resolve the differences between individuals in the learning context.
4. to build an interaction among the learners.
5. to allow bringing the content with a limitation to be taught the classroom.
6. to help students to learn actively and participate to class.
7. to help students enjoy learning and have fun, as well as preventing boring.

Values of instructional materials in teaching were;

1. To reduce teacher's workload in preparing content
2. To enhance classroom atmosphere
3. To increase teacher's self-confidence
4. To encourage teacher enthusiasm

Pattern of the 21st century classroom

The 21st century classroom will focus on learners as the center of the class, as well as teacher. But teacher will not be only a lecturer, but also a facilitator. Students will use the learning-by-doing method, while teacher plays a role of a coach to support their productions. The techniques that were used by the 21st century students such as the inquiry method, cooperative learning, will help them to prepare themselves to handle with the real world.

Textbook is not the main learning source of information as it was in the past. Nowadays, there are various information sources that students can use, including technology for collecting the information. They might search for a journal article, interview an expert, use internet search engine, or use the computer to process the information that they have obtained from learning. Therefore, they can integrate the learning activities both modern and traditional methods flawlessly.

As the classroom is changing, teacher has to therefore change their roles and duties. They should know that interaction and a variety of teaching methods are important to students. Utilizing technology in the classroom requires teacher to be along side with students, suggest them, facilitate them, and support them to become an active learner, and can be able to find out the way to improve themselves professionally which would help them to develop their learning and expressions.

As mentioned above, it was an overview on the topics of teaching materials and the characteristics of the 21st century classroom. Next, we will discuss on the example contexts in Thailand public schools.

At the 'A School', it is fully equipped with instructional media technology for teaching which are well support Chinese language teaching such as Pronunciation practice devices, Conversation practice devices, and Chinese history learning materials. This school is easier to arrange teaching and learning activities. Then, these crystal clear teaching materials are enabled students to comprehend the lesson such as using a DVD lesson in a Chinese history class can help students much more than teacher's explanation. Students watching motion pictures of Chinese in the historical period is an activity that resulting from multimedia technology that teacher utilizes in the classroom. With a multimedia technology, students deeply understand the lesson.

At B School, here is a school with an insufficient technology in language teaching and learning. There certainly is only some classrooms installed media technology as teaching materials. Different from School A, where is full of technology for language teaching. So, Teachers of School B need to invent their own teaching materials and write their own textbooks for their students. Teacher can use the visual pictures to show the history, scenery, and others of China in some class time only. Therefore, it is not enough to be a magnet for students' interests. Teacher need to create teaching materials for students at various levels, because the contents are difference.

CONCLUSION

When the Chinese language teaching has been promoted seriously, Chinese language has become an additional learning subject in many school curricula. For example, in 2007-2008 Thailand lacked of teachers for Chinese language. The OBEC with the association of The Office of Chinese Council International Hanban, the People's Republic of China, launched a project to grant scholarship for Thai

graduates with Chinese language bachelor degree to have a training course in the 5 major universities of China. The total 300 scholars (100 per a year) had returned home for being teachers of Chinese language in schools under the OBEC.

The OBEC already have the workforce planning to support this scholar group. In the recruitment of scholarships, the OBEC has chosen the 100 candidates who have perfect qualification to be granted. Among the candidates, found 64 of them did not have the Teaching License, they were sent to be trained for the teachers 'qualifications at universities where specified by the OBEC, such as Suansununtha Rajabhat University, Burapa University, before went to China.

The educational cooperation between the Ministry of Education, Thailand and China, has jointly promoted and developed Chinese language teaching in Thailand, with the collaboration of the Office of Teaching Chinese International or Hanban, and many other agencies both in China and Thailand agreed to support the program, then.

Many agencies in both Thailand and China have been prepared textbooks for the beginner level for elementary to high school level. Chinese language curriculum was established. Scholarships were granted for teachers of Chinese language from Thailand. Exchange program between Chinese and Thailand was hold.

To encouraged students, teachers and educational personnel to learn Chinese language, the Ministry of Education in collaboration with the Office of International Chinese Teaching or Hanban sent 1,200 volunteers to teach Chinese language for students in Thailand public school at all level such as Schools under the Office of Basic Education, Office of Vocational Education Commission, and Commission on Higher Education Office, and so on.(Bureau of International Cooperation Ministry of Education, 2012).

The Fundamental factors of Chinese language teaching of Thailand public schools are almost ready, for example, Thai teachers of Chinese language, and Native Chinese-speaking teachers, textbooks that designed by the Basic Education Commission (OBEC), were supplied to each school. Especially to support Chinese language learning among Thai people, textbooks were free of charge. On the other hands, technology in language learning was unready and learning tools were insufficiency. Some schools where the center of Chinese language learning were in, would take more advantages because they will be granted more budget and provided more teaching materials. For other schools, they will just use the normal classroom to teach and learn Chinese because they were not granted the budget. Therefore, it can be said that there are only some classrooms that students can access the technology for Chinese language leaning.

And in those rooms where were equipped with technology teaching materials sometimes have got problems because the equipments were damaged, and take quite a long time to fix them. To make them work properly again, it might take a week, a month, or even a semester. These might be caused by many factors such as; the school has only 1-2 maintenance technicians to take care of the teaching materials for entire school which are not enough. In some cases, parts of teaching media technology equipments need to be changed. The school did not plan the budget for these situations. Therefore, it needs to wait for the next fiscal year for the budget. There are many factors related to the obstacle to become a teaching media technology classroom that will be discussed in the next topics.

1. Thailand is located in a tropical climate. Instructional media technology such as computer, overhead projector, and so on, should be kept in a room with around 25 degrees Celsius. However, in the classroom generally has not got any air conditioner. With 30 degree Celsius in average, it makes instructional media devices be destroyed by the heat and became malfunction.

2. There is at lease a teacher uses the technology classroom in each teaching hour. Each one has different technology skill to customize the devices unequally. To customize the device personally caused the equipment inside the devices work improperly. It also wastes the time of teachers to set up the system almost every time before the class begins.

3. Instructional media technology devices will be placed and installed in the classroom where students are always in that classroom, or sometimes another group swaps the class to the room. Some naughty students will break the devices in the classroom until the devices are out of order. Parts of the devices such as a computer mouse, and other small computer equipment were stolen very usual because they can be pulled out easily. Some causes are from the accident, for example, a computer device was hit by a ball that was shot by a group of boy students playing around. So, the instructional media technology cannot be used.

From the causes and effects of Chinese language teaching technology that cannot be used to arrange the classroom activities as it should be. The effects from these problems if a teacher needs to prepare a lesson with other methods for example, prepare photocopy-handouts to distribute students each time, invented some handmade materials might cause an overload job for them because the workload of teacher in Thailand is too heavy. It is implied that teacher has more workload not only in the teaching schedule, but also other responsibilities in the school, for example, administrative work, class teacher, be on

morning/afternoon duty. At the weekend, teachers in Thailand need to go to attain training courses that held by the ministry of Education, and other workloads related to the School Assessment. These are obligations of all teachers. If the instructional media technology can help teachers to present the contents of the subject in the classroom, it will make teaching and learning to achieve maximum efficiency.

Thai teachers of Chinese language expect their schools to become the 21st century classroom; the classroom was fully implemented with instructional media technology and modern teaching facilities for teaching. Basically, financial support from the government is the most important, and the second is the policy of school administrators. To improve Chinese language learning, it is necessary to develop the self-invented teaching materials to be able to use along with media technology teaching materials to attract students and to improve their learning efficiency well and continue. It was expected that in the future, Chinese language teaching in Thailand will be developed systematically. Students will also have the competency in Chinese language with an expertise in language communication that will lead the economic development of the country to grow up and compete with other countries.

REFFERENCES

[1] Adirek Nuansri. (2015). "The Communicative approach for learning Chinese with the total physical response (TRR) Method for the grade 4 students of way Khu-Yang Kampheng Phet primary education area office 1". *Panyapiwat Journal*, 7(1), Pp. 149-159

[2] Allen,R.J.2008. *Why learning to write Chinese is a wasted of time: A modest proposal, Foreign Language Annals*, 41(2):237-251.

[3] Aorranoot Limtasiri. (2008). *Innovation and technology for learning management*. Bangkok: Ramkhamhaeng University press.

[4] Bock, Susame. *Developing Material for the Study of Literature. English Teaching Forum*, 31,3 (July1933), p 2-4.

[5] Bureau of international cooperation ministry of education Thailand. (2012). *A chance 'volunteer for Chinese teaching'*. UR: http://www.bic.moe.go.th/newth/index.php?option=com_k2&view=item&id=2657%3A2013-10-14-23-08-53&Itemid=301

[6] Chen Jiyun.(2005). *A study and development of the Internet-based distant teaching and learning of Mandarin for Thai*. MA Thesis, Tianjin Nomal University, China.

[7] Chulalongkorn University, Asia Study Institute. (2008). *Chinese Language Teaching in Thailand Primary – Secondary*. Bangkok: Chulalongkorn University Press.

[8] Duangkamon Sinpeng.(2008). *Efforts to develop the students learning. The curriculum focuses on Student-centered learning*. Bangkok: Chulalongkorn University Press.

[9] Dale, Edgar. Audio-Visual Methods in Teaching, 3rd ed., Holt, Rinehart & Winston, New York, 1969

[10] Kidanun Malitong.(1997). *Instruction media and training: From basic media to digital media*. Bangkok: Aroon printing limited.

[11] Liu Huini.(2012). *A discussion in using multimedia as a means of teaching Chinese for the first year university foreign student*. MA Thesis, Hebei University,China.

[12] Maytavee Yuttapongthada.(2007). *Teaching foreign policy Jean Thailand since the Sukhothai period to the present*. Bangkok: Chulalongkorn University Press.

[13] MGR Online. (2008). *The OBEC offer the scholarship to study in China*. URL: http://www.manager.co.th/Qol/ViewNews.aspx?NewsID=9510000076834

[14] Natthinee SornSuwan. (2015). *Classroom style in Century of 21st*. URL: http://www.lri.co.th/knowledge_detail.php?knowledge_id=281

[15] Nuttakorn Songkram. (2014). *Multimedia for learning: Design & Development* (3rd ed). Chulalongkorn University Press. Bangkok: Sreeboon Computer Printing.

[16] Pichai Rattanaporn (1969). *Evolution of Chinese School Control*. National Institute of Development Administration, Bangkok.

[17] Sreephoom Aakkaramas Eds. (n.d.) Teaching in the cyberage linking the internet and brain theory. Bangkok: H.N . Group Company.

[18] The Chinese Studies Center Institute of Asia Studies Chulalongkorn University. (2008). *Teaching Chinese in the fertility battle*. Bangkok: Chulalongkorn University Press.

[19] The faculty of the Department of Educational Technology. (n.d.) . *Innovation and educational communication and technology*. Bangkok: Ramkhamhaeng University Publisher.

[20] Worasit Nitedsilp.(2008).*Instructional and innovation for learning*. Bangkok: P.N.K. sky printing

limited.
[21] Zhang He Sheng. *Teach Chinese like this*. Beijing Commercial Press,2006
[22] Zhao, Lei.2008b. *Jianli Renwuxing Duiwai Hanyu Kouyu Jiaoxue Xitong de Sikao*.Yuyan jiaoxue yu yuanjiu di 3 qi:64-69.
[23] Zhou jian. (2007), *Theories and methods of Chinese Teaching*. Beijing University press, Beijing.

34

APEC ICER

THE 12th APEC-KHON KAEN INTERNATIONAL SYMPOSIUM

"Innovation of Mathematics Education through Lesson Study
Textbook Development for SDGs,STEM, and Energy by Cross-border Education"

THE 10th INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATIONAL RESEARCH

"Challenging Education for Future Change"

FACULTY OF EDUCATION

KHON KAEN UNIVERSITY | THAILAND

SEPTEMBER 9-12, 2017

CONFERENCE PROCEEDINGS

ICER2017

The 10th International Conference on Educational Research:
9-10 September 2017, Faculty of Education, Khon Kaen University, Thailand

Thai Higher Education Identity: Remained or Lost?

Thongchai Somboon[1] *(paktim1125@gmail.com)*

Abstract

Higher education is an optional level of schooling system after finishing from upper secondary school, which is also called the temple of learning. Because of the rapidly changed of globalization, most of higher education institutes have to concern how to keep their identity by reconstruction in every sphere of educational orientation. The important paths for fruitful kept for Thai higher education institutions are as the followings,1 Restoration of instructors 2 Restoration of learning methodologies and processes 3 Restoration of learners ideology and 4 Restoration of assessment process.

Keywords: *Identity, Restoration, Remained or Lost?*

Introduction

Higher education normally refers to the education in colleges and universities after completion from upper secondary school. Thailand has a large higher education system. It has more than 100 universities and over colleges both into the state and private ones, with more than 20 million students.These includes higher education in the fields of technical, medical, law, forestry, etc. The present situation of higher education system in Thailand is complex and challenging. With the increasing of the population, there has been surge in the number of students seeking admission in these universities and colleges for higher education, which is the serious problem for the students who finished from the upper secondary school level. In the field of higher education in Thailand, there was the time when population of the country was much lesser and higher education was accessible to all and everyone. As we known already, we are now in the globalization some communities of learning in this level are now lost their identity. So the Thai expectation on higher education is still the challenge of restoration for change.

The Development of Identity Building

In the present situation Thai students find a staggeringly high cut-off percentage for admission such as 80%, 85% even 90% in some subjects in prestigious universities and colleges. This again is a grim scenario, causing distress disappointment even leading to deep depression among the admission seekers. Such situation affects the mental condition of the students. However, it is true that only the deserving should seek admission and granted admission. Most of them want to be one of the old universities or colleges because of fashionable value. However, the streams for higher education have been diversified in a large way. There are several options for the admission seekers, but qualifications and competitions at every stage are to be presented and faced. Identity building or creation is very important factor for university administration and management, and it also is the way of promoting for the students admission,too. The situation of higher education has been changed in each period

[1] *Department of Foundations of Education, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University, Bangkok, THAILAND*

because of the educational contextualization. Thai higher education institutions are usually named in the place of " the national intellectual incubation" , in this reason those try to make and build themselves for the strength of their identity.Thai higher education identity can be in periodical description as follows,

1) The identity in the period of "the Learning Temple" , the beginning of higher education in Thailand dates back to the latter part of the nineteenth century when King Chulalongkorn (Rama V) introduced visionary education reforms after he assumed the throne in 1868. Centers of higher education incorporating elements of western influence were established and subsequently flourished. The history of higher education in Thailand can be divided into three periods: the Early Modernization Period (1889-1931), the Post Revolution Period (1932-1949), and the Development Planning Period (1950-present).

2) The identity in the period of the "National Labour Building" ,within a decade of the first national economic and social development plan, the regional universities Chiang Mai University, Khon Kaen University, and Prince of Songkla University were established successively from 1964 to 1967 as part of the education decentralization programme. In addition to the establishment of regional universities, other important developments arose in the late 60s and early 70s, such as the Asian Institute of Technology and the National Institute of Development Administration (NIDA).Soon after, more higher education institutions were formed. In 1971, King Mongkut's Institute of Technology was established through the merging of several technical schools and has since been developed into three independent institutes. Srinakharinwirot University, established in 1974, followed a similar process of establishment. Maejo Institute of Agricultural Technology, subsequently becoming Maejo University, was upgraded from a college under the Ministry of Education to a university in 1975.

Around this time, private higher education institutions began to play a role in higher education provision, thus allowing more Thai youth to gain tertiary qualifications. The Sixth National Higher Education Development Plan (1989-1991) gained great attention and focus from the government, particularly in financial support for private tertiary institutions to further improve their standards of education and provide more education programs. Private higher education institutions expanded in Bangkok and other provinces to accommodate the social demand for higher education and the need to strengthen educational development of the country. Private universities and colleges also began to offer international programmes to enhance internationalization of Thai higher education.

3) The identity in the preiod of the regional knowledge distribution ,the 1990s, six more regional universities were established: Burapha University, Naresuan University, Mahasarakham University, Thaksin University, Ubon Ratchathani University, and Suranaree University of Technology.

A significant innovation during the Development Planning Period was the initiation of two open admission universities: Ramkhamhaeng and Sukhothai Thammathirat, which opened in 1971 and 1979 respectively. These two universities provide an effective and economical way to respond to the growing public demand for access to higher education. Both make use of modern technologies such as radio and television to broadcast tutorials to a wider audience. As a result, the two universities presently share around sixty per cent of all

tertiary enrolments. Currently, Ramkhamhaeng University also delivers closed admission study programmes in 16 undergraduate programmes as well as all of its master's and doctoral degree programmes. By the way of the Suranaree University of Technology, founded in 1990, is the first public university in the country to operate independently from the government bureaucracy with its own autonomous administration system and with government financial support in the form of block grants. It was hoped that it would become a model for other public universities seeking to become autonomous in the future. Walailak University, the second of its kind, opened its doors to students in 1998. In early 1998, King Mongkut's Institute of Technology Thonburi was also upgraded to be an autonomous university and renamed King Mongkut's University of Technology Thonburi. Mae Fah Luang University, another autonomous university, was established in 1998 in Chiang Rai.

The Development of Rajabhat Universities ,40 Rajabhat Universities were formerly Rajabhat Institutes before being upgraded to university status and falling under jurisdiction of the Office of the Higher Education Commission. Dealing with education at an advanced level, the universities operated under supervision of the Rajabhat Council under the Ministry of Education and are scattered in the big cities throughout the country. In order to serve the different regions of Thailand, they have been divided into eight clusters. The Rajabhat University Act of 2004 stipulates coordination of the strengths of Rajabhat Universities in order to aid development of the regions. Although Rajabhat Universities have become separate legal entities, there is still a joint committee that consists of representatives from each Rajabhat University.

As above mentioned on the projection of Thai higher education development, they significantly try to build "the sphere of life-long learning" into every area in the nation. The national education policy consequence into the global as "Education for All and All for Education" is the main stream of the drive of the Ministry of Education and all of sectors responsibilities. The situation of Thai higher education in this period can be said that " the time for knowledge distribution to home and roaming people by education." Every higher institutions play the major role of giving the pedagogic opportunity for all of habitants. So the phenomenon of both private state higher education institutions are increased.

Identity Reform Why Restoration?

In the post-modernization era, every sphere of deconstruction is very important to be reformed and reconstructed as education situation. Reform is meant to make an improvement, especially by changing while the word of restoration refers to the process of building or creating something again that has been damaged or destroyed. These two words have the latent meanings both into the means and the outputs. Thus, my previous projection of the picture on Thai higher education identity is the great of building and remained, however, if having any improvements should be in the appropriateness of the basic nation contexts. My sincere recommendations for the Thai higher education for the sustainable reconstruction can be done as the follows;

1) The Restoration of Instructors Identity, Instructors in this level have to be strong in academic pursuit and both in science of teaching and art of teaching. Science of teaching normally engaged of teacher profession, principle of teaching, method, techniques and training and re-training. In the opposite side of art of teaching can be concluded in learning instruction, learning construction, teachers' personality or characteristics, interaction between teacher and learners, and academic atmospheres while teaching. If the instructors can do as these mentioned, the learners'

achievement will be fruitful of knowledge, morality and total happiness. In general views of outsiders for the instructor reconstruction in this way will be appreciated as ***" the Mothership of Education" not Enemy of Education".*** In the general views instructor should be as ***"Teacher not Teller"***

2) The Restoration of Learning Processes Identity, Learning processes in the post – modernization era there are several methodologies of teaching ,the best one is the content-based teaching that the writer would like to discuss that if the teachers especially who teach in this level have to be excellent and smart in academic contents provided to the learners. Case study teaching, phenomenon-based teaching, project-based learning and problem-based learning are arranged and motivated into the class. The identity in the learning processes is ***"how to make learners happy more a picture, how to make the learner as the creator than the copier"*** . In the last of learning processes, asking the productive mind of the learners is very important that the phase of ***"can do or can be done".***

3) The Restoration of Learners' Ideology Identity, In this point of views Thai higher education must point at the agenda of brand loyalty at the old institutions while encourage them to be faithful in every institutions that make scholars and make them to be public mind person. Creation the learners twin to knowledge and morality is the diamond of the nation ,strongly emphasized on theories to actions for the changing world and how to spent their meaningful daily life perfectly.

4) The Restoration of Assessment Identity (evaluation and measurement), the metaphysics (Sum mum Bonum) of assessment in the higher education is not only passing the criteria of instructors but also external influential factors concerned. As a matter of fact, test or final examination normally show the binary of power, ***"instructors as exploiting while learners as exploited".*** Final examination is the picture of " technology of power" so the right assessment should be done critically in the knowledge implementation more remember and understanding

Conclusion

In the present day of situated knowledge, Thai higher education institutions must concern how to keeping their identity for sustainability since educational colonialism rapidly effect each other both into the joint program, dual degree which the learners can enroll and put into the admission. Identity in each Thai higher education is very important, the government must play the great attention to the national policy fit into the national education system and keep their institutionalization. Moreover, both of private and state high education will be kept in the way of thinking that " it is the collective khramma of Thai people"

References

Somboon,T.(2014). "Higher Education:The Time for Molted" . **Matichon New Paper.** (22 September) : p. 12.

Palfreyman,D.and Warner,D.(ed.). (1996). **Higher Education Managements: The Key Elements.** Great Britain: SRHE and Open University Press.

Yavaprabhas,S. and Dhirathi,N,S.(2008).**Harmonisation of Higher Education: Lessons Learned from the Bologna Process**.Bangkok: Bangkok Block Ltd.,Part.

http://inter.mua.go.th/history-of-thai-higher-education/

25 04

ISBN. 978-616-7843-10-0

National Conference on

Building the Learning Organization for Human Resource Development among ASEAN Countries

Monday April 3, 2017

Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University
Tel. 02-310-8547 Website : www.hrd.ru.ac.th

สารบัญ

เนื้อหา หน้า

ยุทธศาสตร์การพัฒนาพนักงานใหม่เพื่อการทำงานเป็นทีม
Teamwork Development Strategies for Newcomers

ณรัฐ วัฒนพานิช[1] และ บงกช ทองเอี่ยม[2]
Narat Wattanapanit[1], Bongkoch Thongeiam[2]

บทคัดย่อ

บทความนี้วัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอแนวคิดการพัฒนาพนักงานใหม่เพื่อการทำงานเป็นทีมโดยเริ่มจากการอธิบายความสำคัญของพนักงานใหม่ และอธิบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่อจากนั้นจึงอธิบายการจัดตั้งทีม และการทำงานร่วมกันเป็นทีม และอภิปรายแนวทางในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพตามพันธกิจขององค์กรต่อไป
คำสำคัญ : ยุทธ์ศาสตร์: พนักงานใหม่: การทำงานเป็นทีม

Abstract

The purpose of this paper is to propose an approach for the training and development of newcomers in organizations with an emphasis on the ability to work in team. The paper starts from a discussion of significance of newcomers and human resource development. In addition team management and teamwork are presented. The last section exemplifies the approaches and components to build efficient teams in order to increase knowledge, ability, and create competencies to work efficiently in response to the organizational mission.
Keywords : Strategies: Newcomers: Teamwork

เนื้อหา แนวคิด

ความรู้ด้านยุทธศาสตร์ (strategy) ได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผน และกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในอดีตผู้ที่กำหนดยุทธศาสตร์ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงหรือระดับนโยบาย แต่ปัจจุบันยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับรวมถึงนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย (Bateman, Snell, 2013) การกำหนดยุทธศาสตร์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานในองค์กรทำงานอย่างเป็นระบบตามเป้าหมายของกิจกรรมต่างๆ และนำไปสู่ทิศทางการทำงานของคน กลุ่มคน และทีมงานได้อย่างชัดเจน ยุทธศาสตร์จะเป็นสิ่งกำหนด พันธกิจและวัตถุประสงค์ของงานที่ผู้บริหารระดับสูงจะใช้เพื่อการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมขององค์กร โดยนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการเพื่อกำหนดโครงการหรือรูปแบบของการพัฒนาพนักงานในทุกระดับขององค์กรให้มีคุณภาพให้สูงขึ้นต่อไป

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคม ทำให้มีกระแสหลักที่กล่าวถึงเรื่องการพัฒนามนุษย์ที่หลากหลาย จากแนวคิดต่าง ๆ สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) หมายถึง การสร้างพนักงานในองค์กรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทางสติปัญญา (intelligence) สามารถเพิ่มขีดความสามารถของตนเองเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย ในการปฏิบัติพันธกิจ (mission) รับผิดชอบภาระงาน (task) ให้บรรลุเป้าประสงค์ (goal) หรือกล่าวอีกนัยว่า เป็นการพัฒนาพนักงานให้มีความก้าวหน้าทางความรู้ ความสามารถ เพิ่มทักษะ อย่างมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงผลงานภายในองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับบุคคลหรือทีมงานอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อเรียนรู้การทำงานเป็นทีมโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อความสำเร็จของงานและองค์กร ทั้งในระยะอันสั้นและระยะยาวเวลายาว ต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ เช่นเดียวกับการศึกษาและการฝึกอบรมโดยมีความสำคัญในแง่มุมของการปรับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นการประเมินหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมตรงเป้าหมาย มีประสิทธิภาพ จึงเป็นหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องอาศัย กฎเกณฑ์และข้อมูลที่มีคุณภาพในการตัดสิน ซึ่งกิจกรรมหรือวิธีการพัฒนาที่มีคุณภาพต้องอาศัยข้อมูลที่มีคุณภาพ มาจากกระบวนการทาง

[1,2] อาจารย์ประจำ, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 10240
[1,2] Lecturer, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University, Bangkok, 10240

วิทยาศาสตร์หรือวิธีการวิจัย จึงสามารถเชื่อถือได้ (กฤษตา ตั้งชัยศักดิ์, 2559) ยุทธศาสตร์เป็นเรื่องใหญ่ซึ่งเป็นแนวทางกำหนดกิจกรรมและเครื่องมือการประเมินต้องมีความแม่นยำ การกำหนดยุทธศาสตร์จึงต้องทำอย่างละเอียดอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะเพื่อใช้สำหรับการพัฒนาพนักงานใหม่ที่สามารถจะชี้วัดเฉพาะเจาะจงเป็นรายบุคคลเพื่อการประเมินที่มีประสิทธิภาพ ข้อกำหนดตัวชี้วัดด้านสมรรถนะหรือคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวของพนักงานใหม่ถือเป็นเครื่องที่แสดงถึงผลของการพัฒนาได้อย่างถูกต้องต่อภาระหน้าที่หรืองานที่พนักงานใหม่ต้องรับผิดชอบจากหน่วยงานต้นสังกัดขององค์กร

พนักงานเข้าใหม่ (newcomers)

ผู้เขียนได้นำแนวคิดที่ว่า ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการวางแผนในทุกกิจกรรมขององค์กร กิจกรรมทุกอย่างจะขับเคลื่อนได้ด้วยคนหรือพนักงาน ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ จะเป็นสิ่งที่ใช้ในการกำหนดทิศทางที่สำคัญต่อวิธีการพัฒนาพนักงานและประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเที่ยงตรงถูกต้อง และเป็นธรรม แต่ยุทธศาสตร์การเรียนรู้จากทีมงานและเพื่อนร่วมงาน คือการพัฒนาการเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และมีผลงานที่จับต้องได้ Bateman และ Snell (2013) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองในการทำงานเป็นทีม จะส่งผลทำให้พนักงานใหม่เกิดกระบวนการบูรณาการความรู้เดิมจากอดีตที่ติดตัวมาและผสานความรู้ใหม่ที่ได้จากเพื่อนร่วมทีมได้อย่างรวดเร็ว ที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเอง ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะกับหน้าที่ต่อบุคคลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์ด้วย ดังนั้น สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องให้ความสำคัญได้แก่ การพัฒนาทีมงานเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลากรในทีมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาพนักงานใหม่จากการทำงานเป็นทีม ที่ถือเป็นเรื่องสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของและต่อตัวพนักงานใหม่เอง เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ในอันดับแรกที่จะเป็นจุดเริ่มต้นจากพัฒนาตนเอง และเรียนรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานไปพร้อมกับพนักงานที่อยู่เดิมได้อย่างดีเหมาะสม ต่อไป

Gilley, Eggland, และ Gilley (2002). กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาในทุกมิติขององค์กร หากองค์กรประสบปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานที่ลาออกก่อนเวลาอันควร เช่นจากการปรับตัวไม่ได้และเกษียณอายุก่อนกำหนดและมีการรับพนักงานใหม่ (newcomers) เข้ามาทดแทนพนักงานที่ขาดไป ก็เท่ากับว่าพนักงานใหม่นั้นเป็นเสมือนปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนนำพาองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมต่อไป ในเมื่อมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญจึงต้องสร้างกระบวนช่วยเหลือพนักงานใหม่ให้มีการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่ออยู่กับองค์กร แนวทางเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานในเวลาเดียวกันจึงใช้การพัฒนาการทำงานเป็นทีม จะช่วยทำให้พนักงานใหม่สร้างสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้อย่างรวดเร็วไปพร้อม ๆ กัน

อีกทั้ง องค์กรต่าง ๆ ต้องลงทุน ลงแรง จำนวนมากเพื่อเสาะหา คัดเลือก และฝึกอบรม พนักงานใหม่อย่างต่อเนื่องอยู่เป็นระยะ ๆ โดยพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาใหม่เหล่านี้จะต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรให้ได้ โดยปกติแล้วการปรับตัวนี้จะทำโดยสอบถามข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานที่ทำงานในองค์กรนี้มาก่อนหรือจากหัวหน้างาน (Ashford, 1986) หากพนักงานใหม่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ บุคลากรนั้นก็ต้องลาออกไป ทำให้ค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการรับสมัครและการฝึกอบรมต้องสูญเปล่าไป ที่สำคัญกว่านั้นคือการที่องค์กรไม่สามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ ทำให้สูญเสียโอกาสพัฒนาก้าวหน้า ขององค์กร ไปอย่างไม่สามารถประเมินค่าได้ (Fisher,1986) พนักงานใหม่ (Newcomers) ที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร มีความจำเป็นต้องทราบนโยบาย หน้าที่ ความรับผิดชอบขององค์กร และมีความเข้าใจใน กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเข้าใจและรู้จักองค์กร ให้มากยิ่งขึ้นเข้าใจขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบของงานในหน้าที่ สามารถปฏิบัติตนและปรับตัวได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและสามารถสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรภายในองค์กร

Jablin (1982) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการในการปรับตัวของพนักงานเข้าสู่องค์กร การปรับตัวเข้าเป็นพนักงานขององค์กรนั้นเป็นการเปลี่ยนสภาพจากการเป็น “คนนอก” มาสู่การเป็น “คนใน” ซึ่งจะต้องมีการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมากมาย องค์กรจะต้องระบุให้พนักงานทราบถึงบทบาทที่ควรประพฤติในองค์กร และพนักงานเองก็ต้องขวนขวายเพื่อทราบถึงบทบาทที่ควรปฏิบัติด้วย พนักงานที่เข้าปฏิบัติงานใหม่นั้นจะต้องเรียนรู้ หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ความคาดหวังขององค์กรหรือหน่วยงานต่อหน้าที่เหล่านั้นและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรนั้น ๆ

Desimone, Werner และ Harris (2002 pp. 294-295) ได้เสนอ ว่าพนักงานที่อยู่มาก่อนมีข้อได้เปรียบเหนือพนักงานใหม่อยู่ 3 ประการ พนักงานใหม่ต้องพยายามเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมหรือผู้ที่อยู่ก่อนเพื่อนำมาใช้ในการปรับตัวและเรียนรู้ในองค์กรคือ

1. Accurate Expectations โดยปรกติพนักงานผู้ที่อยู่มาก่อนมักมีความเข้าใจในองค์กร และการปฏิบัติตนในองค์กร มีความเข้าใจว่าองค์กรคาดหวังให้ประพฤติปฏิบัติตนอย่างไร โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ แต่บุคลากรใหม่มักไม่มีความเข้าใจดังกล่าวอย่างเพียงพอ จึงต้องเตรียมพร้อมที่จะรับกับสิ่งที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ว่าจะเกิด และใช้สติปัญญาในการปรับเปลี่ยนหรือยอมรับเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุด

2. Knowledge Base ผู้ที่อยู่มาก่อนจะมีการสะสมข้อมูลในทุกด้านไว้ และมักมีแหล่งข้อมูลหรือหาทางออกได้เมื่อประสบปัญหาจากการทำงานแต่ผู้มาใหม่จะขาดข้อมูลหรือความรู้ที่จะนำมาใช้ในการทำงาน จึงต้องเตรียมความพร้อมและมีความใฝ่รู้อย่างกระตือรือร้นในการเสาะหาข้อมูลและแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อปรับตัวและนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

3. Other insiders ผู้ที่อยู่มาก่อนจะมีความรู้จักและคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานผู้เป็นพนักงานด้วยกัน และมักได้รับความไว้วางใจจากคนที่รู้จักกันมาก่อน ผู้มาใหม่ต้องสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ที่อยู่เก่าเพื่อประโยชน์ ในการสร้างความเชื่อถือในตัวต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง

ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบดังกล่าวเป็นสิ่งที่พนักงานใหม่ขาดแคลน จึงต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพประกอบการความฉลาดทางอารมณ์ ในการช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ที่จะอยู่ในองค์กรได้อย่างกลมกลืนและเหมาะสม Jablin (1982) ได้ทำการศึกษาวิจัยไว้ว่าโดยปกติแล้วพนักงานที่เข้างานใหม่นั้น จะเสาะหาข้อมูลเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้จาก (1) เอกสาร และ คำสั่งที่เป็นทางการต่าง ๆ เช่น ระเบียบปฏิบัติ คู่มือพนักงาน จดหมายเวียน จุล-สาร ฯลฯ (2) หัวหน้างานและ (3) เพื่อนร่วมงาน Feldman (1981) ได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่าการปรับตัวเข้าสู่องค์กรนั้นมีผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสื่อสารภายในองค์กร พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น พนักงานได้เรียนรู้ถึงระบบการตัดสินใจในองค์กร และพนักงานมีความพึงพอใจในการสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและในงานมากขึ้น การสนับสนุนให้กระบวนการปรับตัวเข้าสู่องค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะทำให้พนักงานใหม่ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและเริ่มงานใหม่ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งมีผลให้กระบวนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นไปได้อย่างราบรื่น ประโยชน์ก็จะตกอยู่กับตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร นอกจากนั้นจะทำให้บุคลากรใหม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่กับองค์กรในระยะยาว ทำให้ไม่ต้องเสาะหาบุคลากรใหม่อยู่เรื่อย ๆ

Miller และ Jablin (1991) และ Chao และคณะ (1994) กล่าวว่า พนักงานใหม่ต้องการข้อมูลเพื่อการปรับตัวดังนี้ (1) ข้อมูลทางด้านเทคนิคเกี่ยวกับการทำงาน (2) ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตน (3) ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลอื่น และความสัมพันธ์กับบุคคลเหล่านั้น (4) ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีและขั้นตอนการประเมินผลงาน (5) ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรและ (6) ข้อมูลการเมืองภายในองค์กร ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการปรับตัวให้เหมาะสมกับความพร้อมสำหรับการเริ่มปฏิบัติงาน

Morrison (1993) และ Ostroff และ Kozliwski (1992) ได้กล่าวว่า พนักงานใหม่ที่ดี ต้องมีความกระตือรือร้นในการเสาะหาข้อมูลและความรู้ที่เป็นประโยชน์ประกอบกับต้องทำความเข้าใจในความรู้ที่ได้จากการศึกษานั้นให้ถ่องแท้ เพื่อเตรียมพร้อมในการปฏิบัติงาน ร่วมงานกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและพนักงานในหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กร จนสามารถเป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วนที่ต้องเข้าไปเกี่ยวพันขององค์กรและ Ashford และ Black (1996) กล่าวเสริมเพิ่มเติมว่าผลที่ได้รับจากการมีทัศนคติดังกล่าวจะส่งผลให้พนักงานใหม่ผู้นั้นเป็นที่ยอมรับในสังคมภายในองค์กรที่บุคคลนั้น ๆ ไปอยู่เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีความสุข

สิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับพนักงานใหม่ คือ การที่สามารถปรับตัวให้อยู่ร่วมกันกับบุคคลอื่นของสังคมในองค์กร ประกอบไปด้วย การมีส่วนร่วม ความพึงพอใจ ผลลัพธ์ ระยะเวลาและการสื่อสารที่ชัดเจนระหว่างกัน ซึ่งการปรับตัวให้อยู่ในองค์กรได้สำเร็จนั้นต้องอาศัยการปฏิบัติต่อกันอย่างเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้มาใหม่ และผู้อยู่เก่า ตลอดจนเข้าใจโครงสร้างทางการบริหารงานขององค์กรเพื่อปรับบทบาทให้สอดคล้องเพื่อเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Desimone, Werner และ Harris, 2002)

Miller และ Jablin, (1991) กล่าวว่า องค์กรมักจะให้ข้อมูลเรื่องบทบาทหน้าที่แก่พนักงานใหม่ไม่เพียงพอ ดังนั้นพนักงานใหม่จะมีพฤติกรรมสืบเสาะหาข้อมูลเพื่อเป็นการเพิ่มความมั่นใจในการปฏิบัติงาน อันจะมีผลให้พนักงานใหม่สามารถทำความเข้าใจ คาดการณ์ และควบคุมสถานการณ์ได้ (Morrison, 1993) และพฤติกรรมนี้จะคงอยู่ต่อไปแม้ว่าพนักงานจะปรับตัวเข้ากับองค์กรแล้วก็ตาม เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น เมื่อมีการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน พนักงานผู้นั้นก็ต้องเสาะหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่

Amabile (1996) แนะนำว่า ส่วนประกอบหนึ่งของความคิดริเริ่มนั้น คือข้อมูลในการแก้ไขปัญหาหรือการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นข้อมูลซึ่งเป็นข้อเท็จจริง หลักการ ความสามารถทางด้านเทคนิค หรือความคิดเห็นก็ได้ การเสาะหาข้อมูลนี้จะเป็นการเพิ่มเติมข้อมูลดังกล่าว และ Morrison (1993) ระบุว่าพนักงานจะเสาะหาข้อมูล 5 ประเภท คือข้อมูลทางด้าน เทคนิค หลักอ้างอิง ความคิดส่วนรวม ผลการปฏิบัติงาน และสังคม พนักงานมักจะหาข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นส่วนรวมก่อนว่าควรปฏิบัติตนอย่างไร ต่อไปเมื่อปฏิบัติงานนานขึ้นพนักงานก็จะเริ่มเสาะหาข้อมูลทางด้านเทคนิคเพื่อการปฏิบัติงาน และต่อไปก็เสาะหาข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อเรียนรู้ว่าตนเองปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร หรือต้องปรับปรุงที่จุดใด และจากนั้นพนักงานก็จะต้องการความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อเป็นหลักอ้างอิงว่าผลงานนั้นเป็นอย่างไร หากมีข้อมูลดังกล่าวเพียงพอก็จะช่วยพัฒนาทักษะฝีมือการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resourse development)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่หลักของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานใหม่ (newcomers) ขององค์กรให้สอดคล้องกับแผนงานโครงสร้าง และการดำเนินกิจกรรมขององค์กร เพื่อประโยชน์ทั้งส่วนองค์กรและตัวพนักงาน และยุทธศาสตร์ที่ต้องนำมาใช้ก็คือ ต้องเข้าใจในการฝึกอบรม ซึ่งมีความหมายในหลายมิติ ดังต่อไปนี้ การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ และเพื่อให้เกิด ความร่วมมือกันและกัน ระหว่างบุคลากรใหม่กับบุคลากรเก่าในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีดีประสิทธิภาพหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การฝึกอบรม ได้แก่ การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกที่ควร ให้แก่พนักงานใหม่เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงาน และภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าการฝึกอบรม จะมีขึ้นที่ใดก็ตามวัตถุประสงค์ก็คือ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานหรือเพิ่มขีดความสามารถในการจัดรูปขององค์กร ส่วนสำหรับพนักงานเก่าก็ต้องทำควบคู่กันไป แต่มีวิธีการที่แตกต่างกันแต่ในที่นี้จะขอเน้นเฉพาะการฝึกอบรม และพัฒนาสำหรับพนักงานใหม่ขององค์กรเท่านั้น

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันสืบเนื่องมาจากเรียนรู้ การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถที่จำเป็น และมีทัศนคติที่ดีสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นและ การฝึกอบรม คือกระบวนการในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และความชำนาญ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใด และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จะเห็นได้ว่าการพัฒนาและฝึกอบรมสำหรับพนักงานใหม่ (Newcomers) คือการมุ่งสร้างสรรค์ที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานใหม่ไปในทางการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้งานใหม่โดยเร็วเพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพของพนักงานคนนั้น ๆ เองเพื่อให้ปรับตัวในสภาพแวดล้อมใหม่ใน ซึ่งนำไปสู่การเป็นที่ยอมรับโดยพนักงานที่อยู่ก่อน และยังเป็นการสนับสนุนบุคคลใหม่ที่มีความรู้ความสามารถตามที่องค์กรคัดเลือกมาเพื่อปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผลของการฝึกอบรมและพัฒนาในอนาคตต้อง มุ่งสอนให้บุคลากรใหม่ ขององค์กรได้เรียนรู้วิธีการเพิ่มคุณภาพเนื้องาน และปริมาณของผลงาน จากการพัฒนาการสื่อสารด้วยระบบข้อมูลที่มีความสำคัญ ข้อมูลที่มีคุณภาพสูงมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่งเพราะเปรียบเสมือนพลังชีวิตขององค์กร ข้อมูลก่อให้เกิดความร่วมมือภายในองค์กรในทุกด้าน ทั้งด้านการผลิต ความเชื่อถือและความภักดีต่อองค์กรภายในองค์กรจะสูญเสียหรือขาดหายไปหากไม่มีการเคลื่อนไหวหรือหมุนเวียนของข้อมูลข่าวสาร การทำงานจะบรรลุผลก็ต่อเมื่อภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในโลกของการทำงาน ยุคปัจจุบันที่อยู่ภายใต้ภาวะของวัฒนธรรมที่มีความหลากหลาย (multi-cultural) ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relationship) และทักษะด้านการสื่อสาร (communication skill) มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน (Bateman และ Snell, 2013).

การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานใหม่ จะส่งผลให้เกิดกระบวนการที่เรียกว่า การทำงานเป็นทีม คือการที่จะร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานได้ดี ซึ่งจะทำให้เกิดการแบ่งปันองค์ความรู้ใหม่ ที่พนักงานทุก ๆ คนในทีมได้มาแลกเปลี่ยนกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมของกลุ่มหรือทีมงานได้ และจากการศึกษาแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า องค์ประกอบหนึ่งที่ส่งเสริมให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ในที่นี้จึงได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรใหม่

การทำงานเป็นทีม (teamwork)

จากแนวความคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ความหมายของทีม พอให้คำจำกัดความได้ดังนี้ ทีมประกอบด้วยกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่เข้ามาร่วมกันทำงานตามบทบาท โดยอาศัยโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อความสำเร็จรวมกัน ซึ่งแต่ละบุคคลมีการกำหนดบทบาทเฉพาะตนและงานเฉพาะของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดความสำเร็จของทีม โดยเน้นว่าทีมเป็นความสัมพันธ์กันร่วมมือร่วมใจกันทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน (Lanza, 1985; Harris, 1986; Woodcock, 1989 และ Brannick et al., 1997) จากจุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนาทีมงาน Schwalbe (2006) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทีมงานเพื่อที่จะช่วยให้คนทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิผลดีขึ้นอันนำไปสู่ผลสำเร็จของงานโดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้น Forming คือการสร้างทีมหรือการรวมตัวกันของสมาชิกในทีม ได้แก่การเริ่มต้นสร้างองค์กรใหม่ หรือหน่วยงานใหม่ซึ่งต้องมีการรวบรวมสมาชิกตามโครงสร้างองค์กรที่กำหนดขึ้น ดังนั้น ยุทธศาสตร์ที่สำคัญของตอนนี้คือ การคัดเลือกสมาชิกทีมีคุณสมบัติสองคล้องกับลักษณะงานซึ่งในปัจจุบันอาจเป็นความสามารถ (competency) เช่น มีจิตสำนึกในการบริการ มี

ความสามารถในการสื่อสารหรือมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งในระดับใกล้เคียงกัน ได้แก่ ด้านการศึกษาหรือประสบการณ์ที่สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ มาก่อนบ้างในอดีต

ขั้น Storming คือการระดมความคิดเพื่อให้ทีมดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อมีการรวมตัวของสมาชิกย่อมมีการปฏิสัมพันธ์กันเกิดขึ้น สิ่งนี้อาจถือเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานเป็นทีม กล่าวคือ มีการพูดคุยกันเพื่อกำหนดทิศทาง เป้าหมายและบทบาทของสมาชิก ดังนั้น จุดนี้เองจึงต้องแสดงความคิดเห็นหรือจุดยืนของแต่ละคนที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจมีการแสวงหาประโยชน์ตนและพวกพ้องอันก่อให้เกิดผลความขัดแย้งไม่เข้าใจกันหรือมีการแบ่งฝ่ายกัน ดังนั้นยุทธศาสตร์ที่ผู้นำควรใช้ คือการประสานประโยชน์มีความเป็นธรรมแต่ที่สำคัญคือ สมาชิกต้องเข้าใจจิตวิทยาด้านความแตกต่างของมนุษย์ ที่กล่าวว่ามนุษย์ย่อมมีความแตกต่างกัน ดังนี้การอยู่ร่วมกันบทพื้นฐานความแตกต่าง ซึ่งไม่แตกแยกจะส่งผลให้ปัญหาลดน้อยลงจากการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองและทีม

ขั้น Norming คือการกำหนดทิศทางเป้าหมาย บรรทัดฐานของทีม กล่าวคือ การนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกัน ในด้านระเบียบวิธีปฏิบัติที่ทำให้การอยู่ร่วมกันอย่างราบรื่น ซึ่งในยุคปัจจุบันนี้ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ยุทธศาสตร์ (strategy) และแผนปฏิบัติการ (action plan) ร่วมกันเป็นต้น ยุทธศาสตร์ที่กำหนดข้อตกลงต่าง ๆ โดย การสนับสนุนให้มีส่วนร่วม (participative) ของสมาชิกทั้งทางตรงหรือทางอ้อม จะทำให้เกิดการยอมรับและเกิดความรู้สึกของความเป็นเจ้าของพันธะสัญญาต่าง ๆ นั้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือในด้านการพัฒนาการเรียนรู้ และปฏิบัติตามสิ่งที่กำหนดร่วมกัน

ขั้น Performing คือการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เมื่อมีการตกลงร่วมกันแล้วคงต้องมีการเริ่มปฏิบัติงาน เช่นใครได้รับมอบหมายให้มีบทบาทหน้าที่ใดก็ทำอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน ซึ่งจะส่งผลถึงเป้าหมายใหญ่ในภาพรวมของทีมหรือองค์กร โดยยุทธศาสตร์ในขั้นตอนนี้คือการใช้การสื่อสาร (communication) ระหว่างกันทั้งภายในทีมและนอกทีม การใช้เทคนิคการจูงใจ (motivation) เพื่อให้ลูกน้องทำงานอย่างทุ่มเท หรือการสอนแนะ (coaching) เมื่อลูกน้องไม่สามารถทำงานได้ดี ซึ่งยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ในขั้นตอนนี้ถือเป็นการนำหลักการทางการบริหาร (management principle) มาใช้อย่างกว้างขวาง

ต่อมาในปี ค.ศ. 1975 Tuckman (1965) ได้เพิ่ม Model ดังกล่าวอีกหนึ่งขั้นตอนเพื่อความเหมาะสมและสมบูรณ์มากขึ้น คือ ขั้น Adjourning คือการแยกย้ายเมื่อถึงเวลา หรือเมื่อทีมงานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการสร้างทีมงาน เมื่อมีการดำเนินงานกิจกรรมของทีมไประยะหนึ่งและบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์แล้วย่อมมีการทบทวนองค์กรหรือหน่วยงานนั้นใหม่ว่าจะมีการพัฒนาไปให้ใหม่กว่าเดิม เช่นมีการปรับปรุงโครงสร้างใหม่ มีการจัดทีมใหม่ มีการโยกย้ายสับเปลี่ยน โดยยุทธศาสตร์ในขั้นตอนนี้คือ การประเมิน หรือผลการประเมินผลการดำเนินการขององค์กร ซึ่งยุคใหม่เน้นใช้ผลงาน (Measurement) ถ้าผลงานดีก็คงให้ทีมอยู่ต่อไป แต่ถ้าในทางกลับกันเกิดความเสียหายหรือล้มเหลวก็ต้องมีมาตรการปรับเปลี่ยนหรือยกเลิกทีมในที่สุด

ยุทธศาสตร์การพัฒนาพนักงานใหม่เพื่อการทำงานเป็นทีม จึงเป็นการพัฒนาพนักงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพอีกทั้ง การสร้างทีมงานเป็นศาสตร์ที่น่าสนใจต้องติดตามเพื่อการพัฒนามนุษย์ให้เรียนรู้ ตราบใดที่มนุษย์ยังคงเป็นสัตว์สังคม และยังต้องมีการทำงานตั้งแต่สองคนขึ้นไป และต้องมีองค์กรเพื่อเป็นสังคมในการทำงาน โดยในองค์กรเองต้องมุ่งเน้นและให้ความสำคัญอย่างแท้จริงไม่เพียงเฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้น ต้องวางยุทธศาสตร์ในระยะยาวเพื่อสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งและทำให้พนักงานพัฒนาอยู่ต่อเนื่องตลอดไป

การสร้างทีมงาน หมายถึง การสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ พยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น สนับสนุนความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Wood cock 1989 pp. 75-116) ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. บทบาทที่สมดุล (balanced roles) คือ การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม โดยการวิเคราะห์จากบทบาทที่จำเป็นในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (clear objective and agreed goals) การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (openness and confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนวิจารณ์ ให้ความคิดเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว เครื่องหมายที่แสดงถึงคุณภาพของทีมงาน คือ การเปิดเผยและและกล้าเผชิญหน้าหลาย ๆ องค์การถือว่า ทั้งสองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ทั้งในทางทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งจะประหยัดเวลา ๆ แต่จะได้ผลตอบแทนที่ยาวนาน โดยเน้นพฤติกรรม

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (support and trust) การสนับสนุนเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารจึงควรให้การ ส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์กรของตน เช่น สนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใยในปัญหา และประเด็นต่าง ๆ ของงาน โดยให้พนักงานตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจ องค์กรก็จะก้าวหน้าไปตามขั้นตอนของการพัฒนา ผลที่ได้รับจะทำให้พนักงานในองค์กรให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรแต่ละคนในองค์กรจะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่น ๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (co-operation and conflict) การบริหารงานในองค์กรให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย มีพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความ ขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารในทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (sound procedures) พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญของบุคคลหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคลบรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อม และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารคนเดียวได้ แต่ในการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมการบริหารที่ตายตัว ความมีประสิทธิผลจะลื่นไหลเปลี่ยนไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้ให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมายความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของพนักงานในองค์กร และเป็นผลทำให้งานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของพนักงานในองค์กรให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงาน หรือองค์การ เพราะองค์การที่จัดตั้งขึ้นมานั้นต่างก็ต้องมีการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการทำงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์การรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ้มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่า การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบและในแง่ของตัวองค์การก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่า งานที่ทำทั่วไปแล้วนั้น ทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้เองจะทำให้การควบคุมสั่งการต่าง ๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การพัฒนาตนเอง (individual development) การให้สมาชิกในทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน โดยการฝึกอบรมการให้การศึกษา การพัฒนาเป็นกลุ่ม เพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound inter-group relation) กลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญ เวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น

11. การสื่อสารที่ดี (good communications) พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับการสื่อสารที่ดี อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ดังเห็นได้ว่า คุณลักษณะในการสร้างทีมงานเพื่อการพัฒนาพนักงาน 11 ประการ ของทีมงานที่กล่าวมาแล้วจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเหมือนระบบต่าง ๆ ในร่างกายของคนเราหากระบบใดระบบหนึ่งในร่างกายบกพร่อง ผลร้ายจะกระทบกระเทือนถึงระบบอื่น ๆ ด้วย โดยนัยเดียวกัน หากเราปรับปรุงพัฒนาองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ผลดีจะเกิดขึ้นแก่ทีมงานหรือองค์กรทั้งหมด อีกทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ที่ดีเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อม ๆ กันตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้

บทสรุป

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรใหม่ก็เพื่อให้พนักงานใหม่ หรือผู้มาใหม่ มีความรู้ และเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนได้อย่างเหมาะสมและเป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กรได้อย่างดีตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบกับการแนะแนวทางการทำงาน หรือการฝึกสอนซึ่งกันและกันในหมู่เพื่อนร่วมงานยังทำให้พนักงานใหม่สามารถทำให้คนร่วมงานในองค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ ผู้ชี้แนะ (mentor) สามารถแบ่งปันสิ่งที่เขาได้เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน และสามารถแบ่งปันประสบการณ์การทำงานได้อีกด้วย ซึ่งการแบ่งปันดังกล่าวจะก่อนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทีมงาน หากผู้ร่วมงานและพนักงานใหม่มีเป้าหมายและผลประโยชน์ที่สอดคล้องกันคือเพื่อความสำเร็จของหน่วยงานและองค์กรผลที่ได้ก็จะเกิดการเรียนรู้และการประสานสัมพันธ์ในการอยู่ในองค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานตามสายงาน

พนักงานใหม่ (newcomers) ที่เริ่มเข้ามาปฏิบัติงานระยะแรก จะมีความตื่นเต้น เพราะมีความรู้สึกว่าไม่คุ้นเคยในสภาพทำงานที่ตนเองเพิ่งเข้าไปอยู่ใหม่ และต้องไปพบกับบุคคลที่ไม่เคยรู้จักมาก่อน การปรับตัวจึงเป็นเรื่องจำเป็น ดังนั้น พนักงานใหม่ นั้นต้องเตรียมตัวให้พร้อมที่จะพบกับสถานการณ์ที่ไม่เคยประสบมาก่อน และหาวิธีเข้าสังคมอย่างเหมาะสมกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อจะได้เป็นที่ยอมรับกับหมู่คณะจนนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน คนที่ต่างกันทางมุมมองหรือมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ก็สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยคนที่ทำงานร่วมกันแม้นมีความแตกต่างกันก็สามารถทำงานร่วมกันได้หากทุกคนเปิดใจซึ่งกันและกันโดยร่วมกันกำหนดเป้าหมาย เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่จริงใจ น่าเคารพ และส่งผลให้เกิดผลลัพธ์อันคุ้มค่าภายใต้เงื่อนไขที่เต็มไปด้วยความแตกต่าง ระหว่างความคิดใหม่กับความคิดเก่า เพราะหาจุดที่เหมาะสมที่สุด

การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานใหม่จะช่วยให้เกิด ความรู้ความสามารถเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งยุทธศาสตร์และเนื้อหาการฝึกอบรมที่ใช้ในการฝึกอบรมต้องประกอบไปด้วย ภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ที่ว่าด้วยประเด็นด้านภาวะความเป็นผู้นำ แรงจิทธิพล และความน่าเชื่อถือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถเรียนรู้วิธีการสื่อสารแบบทรงพลัง รวมทั้งปรับปรุงทักษะด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น รวมถึงการพัฒนาความมั่นใจ และองค์ความรู้เพื่อที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้เรียนรู้วิธีการปรับ และเสนอวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ส่วนตัวได้ รวมถึงการเข้าใจและรับรู้บทบาทของตนเอง โดยภาพรวมแล้วผลที่ได้จากการฝึกอบรมและพัฒนาจะก่อให้ประสิทธิผลของงาน แรงจูงใจ ความน่าเชื่อถือ และความเคารพ ทั้งนี้คุณสมบัติดังกล่าวเป็นเครื่องชี้นำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามที่คาดหมายไว้

การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมนั้นจะส่งผล และเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์การหรือหน่วยงานได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากรผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเป็นสำคัญ หากจะให้สามารถ ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือไปจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการ ฝึกอบรม และหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้ว ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมควรจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์ และ พฤติกรรมศาสตร์แขนงต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เช่นสังคมวิทยา จิตวิทยา และศาสตร์การจัดการ ซึ่งจะช่วยเอื้ออำนวยให้สามารถ กำหนดหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น มีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอื่น ๆ นอกเหนือไปจากการฝึกอบรม มีความเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อผู้เข้าอบรมได้อย่างเหมาะสม ตลอดจน เข้าใจถึงหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์อยู่บ้างพอที่จะสามารถทำการสำรวจ เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็น ในการบริหารงาน ฝึกอบรมได้ นอกจากนั้น ผู้ดำเนินการฝึกอบรมยังจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้านการเขียนและการพูดในที่ชุมนุมชน ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ดีเพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้เข้าอบรม และประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วย นอกจากการมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวข้างต้นนี้แล้ว ทัศนคติของผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรม ยังเป็นสิ่งสำคัญที่มีผล กระทบต่อการดำเนินงานฝึกอบรมอีกด้วย กล่าวคือ ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมเองจะต้องเป็นผู้ที่เห็น ความสำคัญของการฝึกอบรม ต่อการพัฒนาบุคลากร มีความเห็นสอดคล้องกับหลักการและแนวคิด

ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม รวมทั้งควรจะต้องมีความเชื่อว่า การฝึกอบรมนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากร และนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารได้ ทัศนคติเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อเขามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักการบริหารงานฝึกอบรม ตลอดจนเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ควรรู้ดังกล่าวไว้ข้างต้นนั่นเอง

ประการสุดท้ายการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรใหม่ถือเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรใหม่ในการเตรียมพร้อมเพื่อที่จะปรับตัวจากคนนอกเป็นคนในและเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรสืบต่อไป ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้ช่วยหรือสนับสนุนพนักงานใหม่ในข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นขั้นพื้นฐาน ดังจะเห็นได้ว่าการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรใหม่ก็เพื่อให้ผู้มาใหม่ มีความรู้ และเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนได้อย่างเหมาะสมและเป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กร และ Hsiung, Tung Liang, Hsieh และ An Tien (2003) ได้เสนอแนะการอบรมและพัฒนาพนักงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพโดยการใช้วิธี "learning by doing" จะช่วยทำให้มีการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริงเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานว่าวิธีใดถูกต้องวิธีใดสมควรปรับเปลี่ยนเพื่อที่ได้ทำงานตามหน้าที่ ๆ ได้รับมอบหมายได้รวดเร็วยิ่งขึ้นและ Stephan Reebs (2011) กล่าวเสริมอีกว่า Newcomers หรือพนักงานใหม่หากมีความสามารถริเริ่มบางสิ่งบางอย่างที่ทำประโยชน์ให้องค์กรได้อย่างมาก จะมีผลทำให้ผู้ร่วมงานจะปรับตัวเข้าหาแนวความคิดนั้น แม้ว่าบุคคลนั้นจะเป็นพนักงานใหม่ ก็จะเป็นผู้นำได้

เอกสารอ้างอิง

กฤษดา ตั้งชัยศักดิ์. (2559) วิธีการวิจัยทางธุรกิจ: Business Research Methodology. กรุงเทพมหานคร: แดเน็กซ์ อินเตอร์คอร์ปอเรชั่น.

Ashford, S. J. (1986). The role of feedback seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal, 29*, 465-487.

Bateman, T.S.& Snell, A. S. (2013). Management : leading & collaborating in a competitive world (10th ed.). New York: McGraw- Hill Education.

Brannick, M.T., Salas, Eduardo and Prince, Carolyn. (1997). *Team performance assessment and measurement: Theory, Methods and Applications*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Bruce Tuckman. (1965). *Forming Storming Norming Performing team-development model.* Retrieved March 14, 2017, from http://www.businessballs.com/tuckmanformingstormingnormingperforming.htm

Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Kleing, H. J. & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology, 79*, 730-743.

Desimone, Randy L., Werner, Jon M. and Harris, David M. (2002). *Human Resource Development* (3rd ed.). Ohio: Thomson South-Western.

Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organizational members. *Academy of Management Journal, 26*, 309-318.

Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personal and human resource management, 4 (pp.101-145).* Greenwich, CT: JAI Press.

Goldhaber, G. M., & Rogers, D. (1979). *Auditing organizational communication systems.* Dubuque, IA: Kendall-Hunt.

Gilley,J. W., Eggland S. A., Gilley A.M. (2002). Principles of Human Resource Development (2nd ed.) Cambridge, Perseus Publishing.

Harris, P. (1986), Building a high performance team. *Training and Development Journal, 40,* 28-30.

Hsiung, Tung Liang, Hsieh, An Tien. (2003). *Newcomer Socialization: The Role of Job Standardization.* Retrieved March 21, 2017, from *http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3779/is_* 200301/ain9198247

Jablin, F. M. (1982). Organizational communication: An assimilation approach. In M. E. Roloff & C. R. Berger (Eds.), *Social cognition and Communication* (pp. 255-286). Newbury Park: Sage.

Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficiency, and newcomer's adjustment to the organization. *Academy of Management Journal, 29*, 262-279.

Lanza, P. (1985). Team appraisals. *Personnel Journal. 64* (March), 46–51.

Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review, 16(1),* 92-120.

Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal, 36(3)*, 557-589.

Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on Newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 173-183.

Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology, 45,* 849-874.

Robbins, Stephen P., & Decenzo, David A. (2011). *Fundamentals of Management (7th ed.).* New Jersey: Pearson Education.

Schwalbe Kathy. (2006). *Information Technology Project Management (4th ed.)* Boston: Thomson Course Technology.

Stephan Reebs. (2005). *Talented newcomer.* Retrieved March 21, 2017, fromhttp://www.findarticles.com /p/articles/mim1134/is3114/ain13664990#continue

Woodcock, M. (1989). *Team development manual* (2nd *ed.*). Gower Vermont: Bookfield.

2. (04)

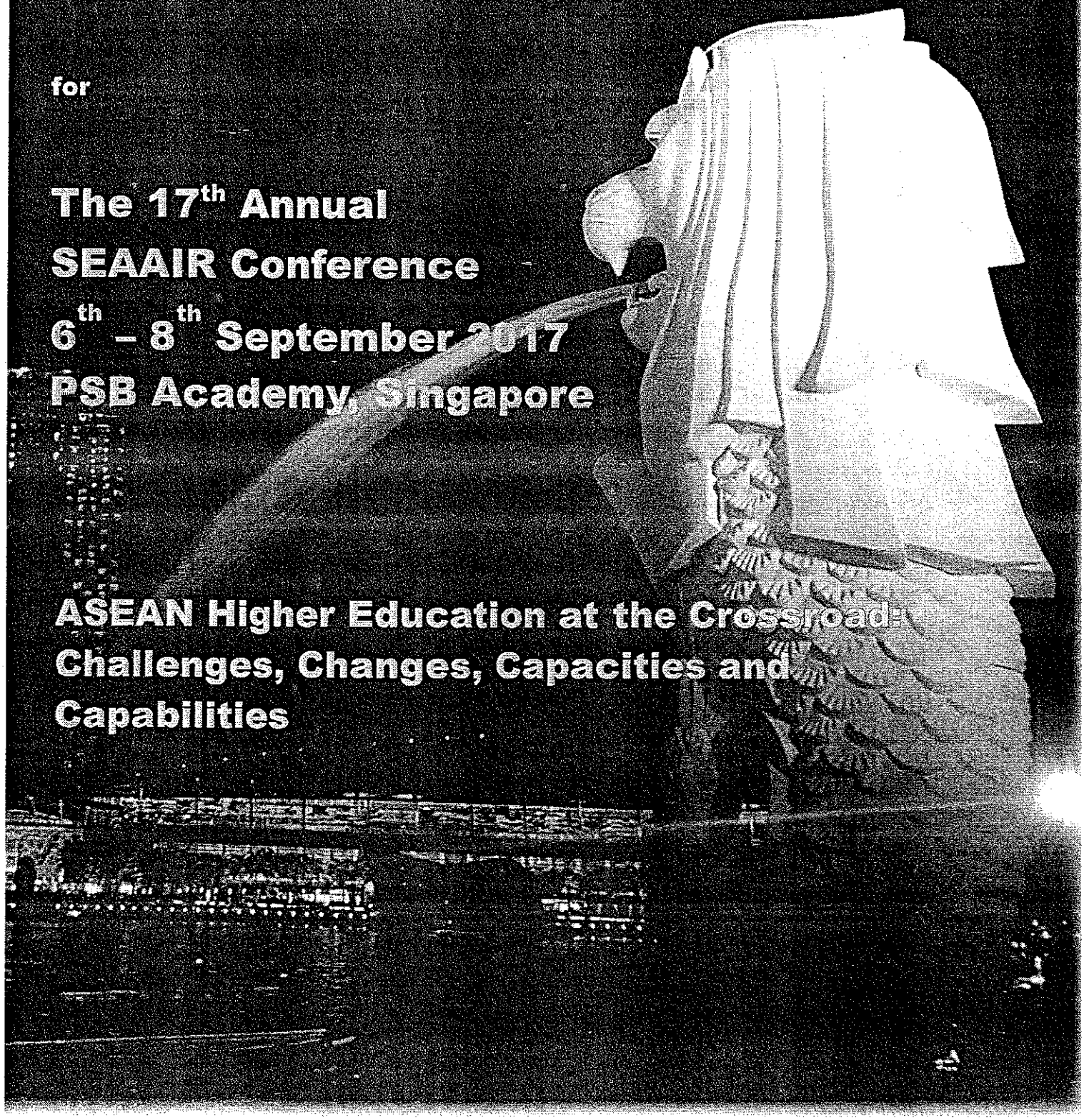
Proceedings of The Annual SEAAIR Conference

for

The 17th Annual SEAAIR Conference

6th – 8th September 2017

PSB Academy, Singapore



ASEAN Higher Education at the Crossroads: Challenges, Changes, Capacities and Capabilities

Proceedings of The Annual SEAAIR Conference

Published by:

SEAAIR (South East Asian Association for Institutional Research)
PSB Academy Singapore

Available online at: http://www.seaairweb.info/Conference/index.aspx

ISSN 25917056

MESSAGE FROM PRESIDENT OF SEAAIR

SEAIR
SOUTH EAST ASIAN ASSOCIATION FOR INSTITUTIONAL RESEARCH

Dear delegates of SEAAIR 2017 Conference,

On behalf of SEAAIR, I would like to extend a very warm welcome to all participants of the 17th Annual SEAAIR 2017 Conference in Singapore, and in welcoming our 6th member country joining the ranks of SEAAIR when ASEAN reached 50.

For SEAAIR 2017, 149 Researchers from 14 countries submitted a total of 95 papers that underwent rigorous reviews leading to a final acceptance of 54 full papers for 2017. The 2017 Conference theme, "*ASEAN Higher Education at the Crossroad: Challenges, Changes, Capacities, and Capabilities*" highlights key challenges of higher education institutions to be more attuned to multifaceted challenges facing the institutions in developing the students' capacity and capabilities. A review and renewal of educational values need to be instilled and embedded in our educations systems and equipping students to be self-sufficient while helping the national economies towards a better world in the future.

SEAAIR conferences have always aimed to bring together policy-makers, academics, researchers, practitioners and managers in higher education institutions. It continues to aim to expand academic and networking relationships, provide and share new academic, cultural and learning experiences through collaborative efforts via Institutional Research. SEAAIR has grown from strength to strength over the past 17 years to provide a balance of quality academic papers and the rich culture as offered and shared by each host institution anchored in Malaysia, Thailand, Indonesia, the Philippines, Vietnam and now Singapore. We fully believe that SEAAIR will continue to benefit and built on the academic and cultural learning and sharing in ASEAN@50.

It is hoped that everyone will enjoy the conference's learning and sharing, the local favorite hot spots, cuisine and cultural spots and the hospitality of the rich traditions and cultures of Lion City State. To add to your experience at SEAAIR 2017, the local organizing committee has worked hard to create not only academic but also enjoyable and memorable cultural reckonings of Singapore.

We sincerely thank the LOC members and team for taking up the challenge in hosting SEAAIR and all participants in making the 2017 SEAAIR Conference in Singapore a resounding success. Happy sharing and learning throughout.

Thank you and I remain,

Assoc. Prof. Teay Shawyun, Ph.D
President, SEAAIR

MESSAGE FROM DEAN AND HEAD
SCHOOL OF BUSINESS & MANAGEMENT
PSB ACADEMY

A warm welcome to our conference delegates from across the region. For the past 17 years, we have sought to rally and confront some of the most ambitious issues and challenges in higher education in ASEAN. I urge you to continue to keep an open mind as we delve into the topics presented by our colleagues, as we engage in some of the most compelling changes affecting our industry today. It is perhaps a timely reminder that ASEAN celebrates its golden jubilee this year. Our cultural and political differences notwithstanding, we've evolved so much as an economic and financial community. Events like these celebrate our diversity and capture the indomitable spirit and vision for growth in this alliance. We hope that in a sense, during your time here, you will be impassioned by this notion and belief in the future of innovation-driven education in our region, as digitization signals our biggest wave of change yet. While uncertainty and volatility will test a new generation of learners, I'm certain that our work in transforming the teaching and learning sciences, will equip the workforce of the future with the resilience and agility required to face new challenges.

Dr. Sam Choon Yin
Dean and Head Sch of Business & Management
PSB Academy

Contents

An Investigation of the Problems and Obstructions in the Administration of Quality Assurance System in Thailand

Krisda Tanchasiak[1], Narat Wattanapanit[2]

[1]*Suvarnabhumi Institute of Technology*
[2]*Ramkhamhaeng University*

Abstract

Thailand has been promoting the quality of education through various attempts for several decades. Unfortunately, the quality of education has not progress satisfactorily. This research project utilized the grounded theory approach in order to elicit required data from key informants regarding the problems and obstructions faced in the implementation of the quality assurance system of Thailand. Open-ended questionnaire was distributed to administrators and educators in the tertiary education level during September 2015. 687 completed sets of questionnaire were obtained. Most informants reported that, although the system is good, there are still a lot of problems which obstruct the implementation of the system. Most informants agree on similar issues. There is too much unnecessary paperwork. The standards and indicators are rigid and cannot reflect true education quality. There are some problems regarding the quality of the assessors. The informants suggested there is a need to empower education institutions to set their own quality components, standards, and indicators. Education institutions should take care of their own quality and perform self-assessment under the guidance and support from OHEC. ONESQA should perform the role as a neutral body who certify the quality of the institutions.

Keywords

Quality assurance, Higher Education, Thailand

Introduction

Thailand has invested a tremendous amount of national budget in education. The budget for the Education Ministry is normally the highest among all ministries. In 2016, the government approved 517,076 million baht (USD 14,773.6 million) for the Education Ministry (Thai Government, 2016). Several agencies were established in order to develop, support and evaluate the nation's education in accordance to the National Economics and Societal Development Plan and the National Education Plan. In 1972, the government established the Ministry of Higher Education with the aim to promote autonomy among universities in order to have academic freedom in the transference and creation of knowledge (Office of Higher Education Commission, 2017). The Ministry was transformed into the Office of Higher Education Commission (OHEC) in 2003 (Lao, 2015). Moreover, the Office for National Education Standards and Quality Assessment (ONESQA) was established as a public organization on November 3, 2000. ONESQA functions as a public organization in order to be an external and neutral body which performs quality assessment for all levels of education at least once every 5 years (ONESQA, 2014).

In spite of the attempts from all concerned authorities for nearly 50 years, the overall quality of Thai education is still unsatisfactory. This is reflected by the ranking by various international ranking authorities such as the EF English Proficiency Index (EF EPI); Programme for International Student

Assessment (PISA); TIMSS by International Association for the Evaluation of Educational Achievement, IEA Data Processing and Research Center and Lynch School of Education at Boston College; Transparency International organization; Webometrics, Quacquarelli Symonds Limited (QS), and University Ranking by Academic Performance. Thailand's PISA scores in 2012 for scientific, reading and mathematical Literacy were 444 (ranked 49th), 441 (ranked 50th) and 427 (ranked 50th) respectively. The average OECD for scientific literacy was 444, reading literacy was 496 and mathematic literacy was 494 in 2012 (OECD, 2012). In 2015, the scores declined to 421 for science, 409 for reading, and 415 for mathematic literacy (OECD, 2016). The rankings were 54th for science, 57th for reading, and 54th for mathematic literacy respectively out of 72 countries (PISA Thailand, 2016). This put the focus on the education quality assurance system of Thailand. Hence, this research project aimed to investigate the problems and obstructions relating to Thailand's quality assurance system.

Research Objectives

Thailand's OHEC has established a quality assurance system comprising of various 6 components and 25 indicators to assess programs plus 5 components, 13 indicators in the faculty level and 5 components and 13 indicators in the institutional level (Office of the Higher Education Commission, 2015). The office has devised a thorough criteria and measurements in details for all indicators as well as the procedures to assess each components. There are complaints from education institutions and practitioners that the system is difficult to implement. Moreover, the indicators do not reflect the truth or indicate real educational quality. This research project did not aim to discuss the theories of quality education or assessment system whatsoever. This research project aim was to gather the perceptions of practitioners under the current system regarding the implementation of the system. Hence, this project followed the grounded theory tradition (Glaser, 1965; Glaser, B. G. & Strauss, A. L., 1967) by gathering perceptions without imposing structure or theory upon the informants. The aim was to elicit the truth in the QA operation and synthesize into issues which needed attentions from the authority as a beginning stage in search of approaches to solve the problems in Thailand's quality of educational system. Hence, the research objectives were:

1 To elicit data from educators regarding the problems and obstructions of Thailand's current quality assurance system.

2 To elicit recommendations from educators regarding the preferred roles and duties of concerning bodies in quality assessment process.

Methodology

This research project utilized the qualitative research technique in order to elicit data from key informants. Information was collected inductively and the contents were summarized following the grounded theory approach (Sekaran & Bougie, 2013). The key informants in this research projects were administrators and educators in the tertiary education level in Thailand. Questionnaire was uploaded on the internet and requests were submit to tertiary education networks through emails and Line Application such as the Council of University Presidents of Thailand (CUPT), The Association of Private Higher Education Institutions of Thailand (APHEIT), Rajabhat University network, Rajamangala University network, etc. Data collection was performed during September 2015. 687 completed sets of questionnaire were obtained.

Data collection instrument was an open-ended questionnaire consisted of 6 questions asking about the problems and obstructions in the quality assessment process as well as the preferred roles and duties of relevant bodies. Data were compiled and summarized.

Results and discussion

Four hundred and fifty seven respondents worked in the governmental education institutions. Among the government education institutions 124 worked in the basic education level, 23 in the vocational level, 269 worked in the higher education level, and 41 worked in the informal education level. Two hundred and thirty respondents worked in the private education institutions. For respondents worked in the private education institution, 35 worked in the basic education level, 124 worked in the vocational level, 49 worked in the higher education level, and 22 worked in the informal education level.

Data were summarized and conclusions were drawn grounded on the data (Gravetter & Forzano, 2015). One of the most-mentioned problems is the emphasis on the process more than outcome. Most informants reported that the best indicator of the quality of education is the quality of learners. In this regards, some informants suggested that quality of education should convey quality result which is the learners' achievement and employment after graduation. Some informants put it as

"Education's objective is to develop learners so that they can earn their living after graduation" and

"Education helps learners to develop their employability." Hence,

"Quality education means the education system which assist learners to be able to work in the businesses and earn their living."

Moreover, stakeholders' satisfaction including the graduates themselves should be observed as well. Some informants suggested that

"Education system should satisfy the national and societal needs" and that

"If learners or stakeholders cannot use what they learn to earn their living, they would become disappointed with the system."

The administration of curriculum, teaching and learning process, and teachers' quality are also mentioned. Most informants emphasize the ability of education to enable learners to work and earn their living properly. Education should contribute to the prosperity of the nation.

Almost all informants mention huge amount of relevant paperwork which must be prepared. Unfortunately, these documents do not reflect the real quality of education and some were not used at all. As some informants wrote that

"We have to make up document to answer to the assessors' requirement, some are not used at all" and

"We have to prepare thousands of pages of documents for the assessors among which they looked at only a few pages."

A large number of informants emphasized the exaggerated and mandated details of the indicators as well as the rigidity and inflexibility of the indicators.

"Education Institutions have different mission, objectives and contexts but OHEC and ONESQA uses the same set of indicators to measure all."

"My institution is in the rural area and can never afford to satisfy many indicators mandated by the government, we have to device alternative approaches but these approaches were not approved by the authorities. They do not look at the result"

"They look at numbers as mandated in the book but refuse any other forms of explanation, diversity, or differences"

"Quality is not numbers"

"I do not think that the indicators really indicate quality"

Furthermore, a large number of informants reported that some assessors lack true knowledge and understanding in education administration. Some informants mentioned

"Some assessors are lecturers or technical academicians who do not have experience in managing real education institution hence they have knowledge in their field but lack thorough knowledge in the management of education system and turn to stick on wordings and numbers specified in the quality assurance manual." In addition,

"I was assessed by lecturers from scientific fields of study but my faculty is Political Science, they do not have any idea about teaching and learning of Political Science."

Another important issue is about the standards of the assessors. Sometimes the assessors have different interpretations about the wordings in the very same QA manual. Most of them try to interpret the wordings rather than the truth. Some teams of assessor split the indicators among them and turn the assessment into individual assessment rather than team assessment. Many informants reflected that

"OHEC's and ONESQ assessors should perform different role according to the objectives of each institution but they are doing exactly the same thing only with different sets of indicators"

"Some assessors seem to perform their roles as fussy faultfinders instead of fact finding in order to assist in the development of the quality of education institutions"

This makes the assurance process turned to be a scrutinizing process to catch the institutions' weak points, no matter how small, in order to improve the numbers rather than to assess and suggests points for development of real quality.
Moreover, some informants said that the system sounds good in the paper but in practice the system delimit rather than support the development of quality and creativity as well as academic freedom as suggested in the objective of OHEC.

In conclusion, the informants reported they faced a lot of difficulties in the current quality assurance system. These problems and obstructions were 1) tremendous amount of document 2) inflexible indicators 3) the focus on process rather than outcome 4) the inappropriate usage of numbers to indicate quality 4) quality standard of the assessors.

Suggestions from the informants

The informants suggested OHEC and ONESQA should stick to their mission and objective. OHEC should act as mentors who provide training, assistance, support, and help education institutions to overcome their problems as an ally, not as an enemy. They need OHEC, as their original affiliation, to help them in the setting up and implementation of a quality system which would result in quality of their institutions. The OHEC's indicators should be revised.

Institutions should be allowed to develop their own tailor-made sets of indicators based on their mission and vision under the guidance of OHEC. OHEC should acknowledge under-privileged situations of some institutions in order to reflect the truth and improve as needed based on fact rather than imposing a one-

to-all set of indicators. Currently, OHEC and ONESQA are performing the same role under different label. There are still a lot of confusion in these roles especially in the operation level.

ONESQA should assist in the coordination, provide suggestion and enhance the quality improvement focusing on the outcome rather than scrutinizing the process in details. Moreover, ONESQA should be receptive to institutions` needs and requirements.

The informants suggested education institutions to organize the teaching and learning process which focuses on the quality of learner regarding the ability to pursue higher education and employment. In this regards, education institutions should invite stakeholders and the communities to participate in the administration of education system.

Data from this research project is not the conclusion. Next stage of the project will summarize and utilize the collected data as the structure for the forthcoming quantitative data collection stage in order to confirm the generalizability of the results.

Conclusion

Most informants agreed to the current quality assurance system create more problems than benefits. There should be a reform of quality assurance system. The current system involves too much unnecessary paperwork which many of them were not used. The standards and indicators are rigid and do not reflect true education quality. There is a need to empower education institutions to set their own quality components, standards, and indicators. There are a lot of confusion and disagreements regarding the assurance system in the operation level. OHEC should reform the whole quality assurance system. All education institutions need support from OHEC to improve their quality. Moreover, OHEC should empower institutions to take care of their own quality and perform self-assessment under the guidance and support from OHEC. ONESQA should perform the role as a neutral body who certify the quality of the institutions.

References

Glaser, B. (1965). The constant comparative method of qualitative analysis. *Social Problems, 12*(4), 445, 436.

Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research, Chicago, Aldine Publishing Company.

Gravetter, F. J., & Forzano, L. B. (2015). Research methods for the behavioral sciences (5th ed.). New York: Wadsworth Publishing.

Lao, R. (2015). A critical study of Thailand's higher education reforms: The culture of borrowing. Oxon: Routledge.

OECD. (2012). PISA 2012 Results. Retrieved from http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results.htm

OECD. (2016). PISA 2015: PISA results in focus. Retrieved from http://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus.pdf

Office of Higher Education Commission. (2015). Internal quality assurance manual for higher education level 2014. Bangkok, Thailand: Office of Higher Education Commission.

Office of Higher Education Commission. (2017). Vision and Mission. Retrieved from http://www.mua.go.th/ohec/vision.html

ONESQA. (2014). ONESQA. Retrieved from http://www.onesqa.or.th/en/profile/973/
PISA Thailand (2016). PISA 2015 report. Retrieved from

http://pisathailand.ipst.ac.th/pisa/reports/2015
Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). Research methods for business: A skill-building approach (6th ed.). New York: Wiley.

Thai Government. (2016). Education Ministry Minutes of Meeting 1/2016. Retrieved from http://www.thaigov.go.th/index.php/th/news-ministry/2012-08-15-09-39-20/item/98968-ผลประชุมกระทรวงศึกษาธิการ-1/2559

0.4
37

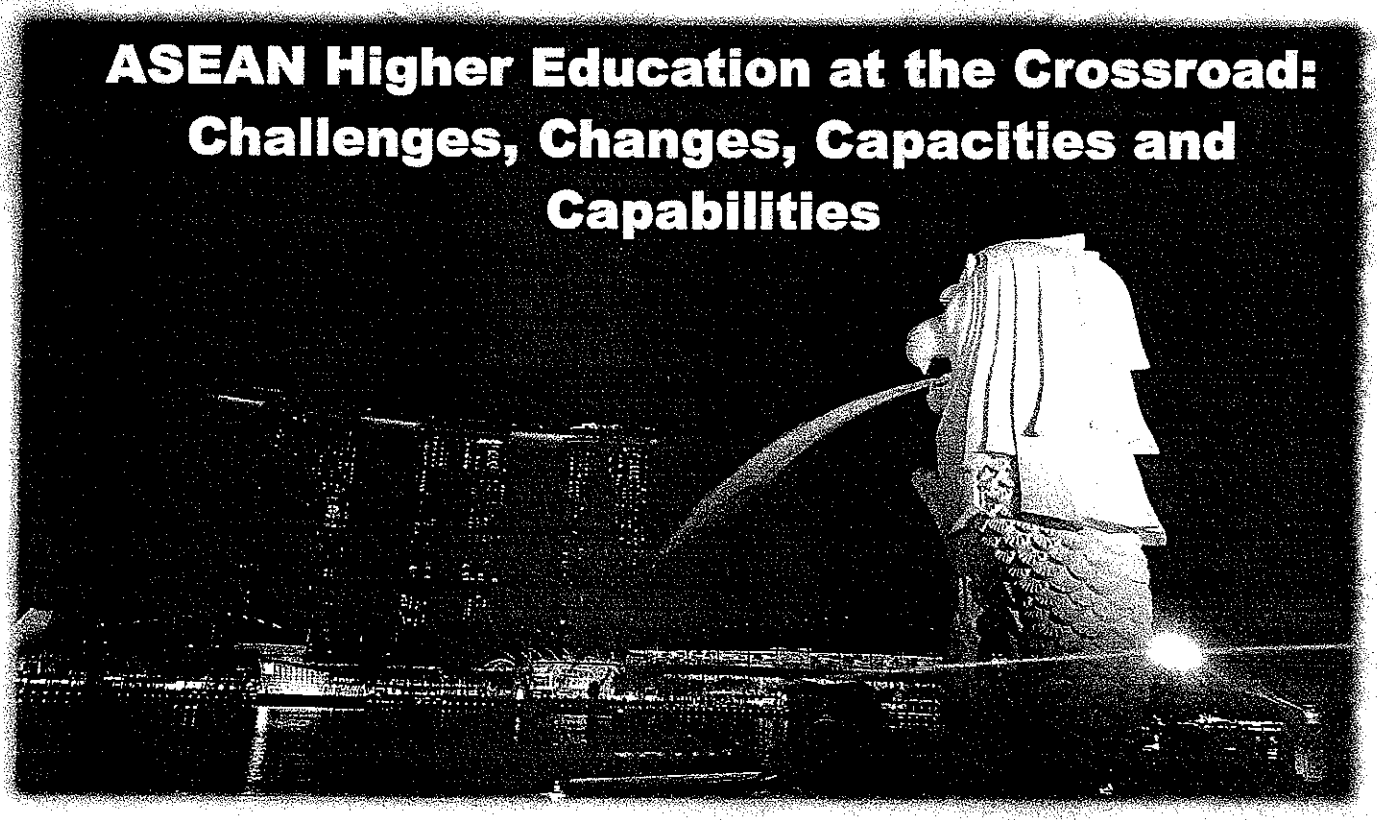
SEAAIR
SOUTH EAST ASIAN ASSOCIATION FOR INSTITUTIONAL RESEARCH

psb ACADEMY

Proceedings

The 17th Annual SEAAIR Conference

6th – 8th September 2017
PSB Academy, Singapore



MESSAGE FROM PRESIDENT OF SEAAIR

Dear delegates of SEAAIR 2017 Conference,

On behalf of SEAAIR, I would like to extend a very warm welcome to all participants of the 17th Annual SEAAIR 2017 Conference in Singapore, and in welcoming our 6th member country joining the ranks of SEAAIR when ASEAN reached 50.

For SEAAIR 2017, 149 Researchers from 14 countries submitted a total of 95 papers that underwent rigorous reviews leading to a final acceptance of 54 full papers for 2017. The 2017 Conference theme, "*ASEAN Higher Education at the Crossroad: Challenges, Changes, Capacities, and Capabilities*" highlights key challenges of higher education institutions to be more attuned to multifaceted challenges facing the institutions in developing the students' capacity and capabilities. A review and renewal of educational values need to be instilled and embedded in our educations systems and equipping students to be self-sufficient while helping the national economies towards a better world in the future.

SEAAIR conferences have always aimed to bring together policy-makers, academics, researchers, practitioners and managers in higher education institutions. It continues to aim to expand academic and networking relationships, provide and share new academic, cultural and learning experiences through collaborative efforts via Institutional Research. SEAAIR has grown from strength to strength over the past 17 years to provide a balance of quality academic papers and the rich culture as offered and shared by each host institution anchored in Malaysia, Thailand, Indonesia, the Philippines, Vietnam and now Singapore. We fully believe that SEAAIR will continue to benefit and built on the academic and cultural learning and sharing in ASEAN@50.

It is hoped that everyone will enjoy the conference's learning and sharing, the local favorite hot spots, cuisine and cultural spots and the hospitality of the rich traditions and cultures of Lion City State. To add to your experience at SEAAIR 2017, the local organizing committee has worked hard to create not only academic but also enjoyable and memorable cultural reckonings of Singapore.

We sincerely thank the LOC members and team for taking up the challenge in hosting SEAAIR and all participants in making the 2017 SEAAIR Conference in Singapore a resounding success. Happy sharing and learning throughout.

Thank you and I remain,

Assoc. Prof. Teay Shawyun, Ph.D
President, SEAAIR

Contents

a quality early childhood teacher education. Effective teacher training is one of the most vital and significant tool and strategies for both qualitative experiences and qualitative improvements of early childhood education (UNESCO, 2013, 4; Li, 2008).

Training of early childhood teachers are done at the tertiary level. At Ramkhamhang University(RU), the Early Childhood Teacher Education (ECE) program is being offered by the Department of Curriculum and Instruction, the Faculty of Education. The program covers all aspects of teacher development including knowledge of child development, development methods and strategies and inculcation of ethical practices as required by the Teachers' Council of Thailand.

A brief description of how teaching and learning is organized at RU will give a rough picture of the rationale for this study. Being an open-admission university, process and procedures in conducting academic activities are different in a number of ways from those at other conventional universities. Interested individuals can readily apply for admission without having to take an entrance examination; they only need to have a minimum of high school education. By law, classes are provided like any other universities but are not compulsory; academic support and student activities must be provided full-scaled like any normal university. Foundation courses and some others are also concurrently offered via e-learning. However, those courses that require hands-on experience in the classroom or practicum are left to the discretion of the instructors to manage their student attendance. With this policy, it means students attending RU are a cohort of rather diverse individuals in terms of age, gender, educational background, interest, socio-economic status and potential.

From past record, the Early Childhood Teacher Education program at RU has been quite popular, and close to a thousand students apply for admission annually. However, there is a stark difference between the number admitted and that graduated. Only about 20 percent of those admitted graduated each year. The majority of them simply dropped out, transfer to other programs or did not achieve at the level required for graduation. It is interesting to seek an explanation for this trend so that the information can be used to increase the success rate of the students.

Several educators and studies concerning higher education program have identified several constructs or factors necessary for effective results of the program. They include the curriculum content, student entry characteristics (e.g. motivation, commitment to learning, academic potential, professional potential), teaching and learning (e.g. teaching methods and strategies, planning), engagement between teacher and student (e.g. different modes of contact between teacher and student), and educational environment (e.g. academic support and learning facilities) (Cinches et al,2016; Le, 2014; Sukhothaithammatirat University, 2014; Julirachanee, 2013; Khayankit, 2011; Sirimahasakorn, 2009; and Tantipalacheeva, 2008b). It is of interest to investigate the effect of these factors and see how they influence student outcome and if they can be used to predict the success of the diverse group of learners in the ECE program at RU. The researcher chose to include only four factors in this study, namely, Student, Teaching and learning, Student-teacher engagement, and Instructional media and facility since the curriculum content has been specifically set by the Teachers' Council of Thailand. Thus, the objectives of this study were to (1) study the factors affecting the learning achievement of undergraduate students enrolled in the Early Childhood Teacher Education program (ECE) at RU; (2) study the correlation between these factors and the students' learning achievement (SLA); and (3) construct a regression equation to explain which predictor variable accounted for how much of the SLA.

Methodology

Sample and Instrumentation

The population of the study were 2,132 students enrolled in the Early Childhood Teacher Education program at RU. The sample group, selected purposively, consisted of 350 ECE students who met the minimum 81 cumulative semester credits criterion and registered for ECE courses in the 2nd semester of 2016.

(In THB)	50,000 up	15	4.35		Others	12	3.50

Even though this study did not directly focus on the concept variables (gender, age, and etc.), the findings in Table 1 did indicate some notable set of data. The researcher, then, made some comparisons of each variable with the students' GPA using one-way ANOVA, as shown in Table 2. The analysis showed that there were differences in two categories which were Household Income and Number of Family Members. Students from households with different average monthly income were different in their GPA at the .05 level (F = 4.056). Specifically, Students from the households with less than Baht 10,000 per month had a significantly less GPA than those from the households with more than Baht 50,000 per month at the .05 level. Students with different number of family members were different in their GPA (F = 5.058) at the .05 level. Specifically, students with only one member in the family had significantly less GPA than those with 5 and more family members at the .05 level.

Table 2: F-value of Demographic Data and Students' GPA

Demographic Category	F	Sig.
Age	2.057	0.086
Work Experience	0.696	0.499
Household Monthy Income (In THB)	4.056	0.007*
Hometown	1.837	0.121
No. of Family Member	5.058	0.007*
Living Status	0.573	0.682

* $P < 0.05$

Table 3 below showed early childhood education students viewed the following factors as having different levels of influence on their learning achievement. Factors having influence at a high level included Instructional media and facilities ($\bar{x} = 4.25$, SD = 0.71), Teaching and learning ($\bar{x} = 4.21$, SD = 0.77) and Student- teacher engagement ($\bar{x} = 3.90$, SD = 0.92). The students viewed themselves as having only moderate influence on their own learning.

Table 3: Means and Standard Deviation of Factors Affecting SLA of Early Childhood Education Students

Factors Affecting SLA	$\bar{x}$	SD
Student (X_1)	3.33	1.18
Teaching and learning (X_2)	4.21	0.77
Student- teacher engagement (X_3)	3.90	0.92
Instructional media and facilities (X_4)	4.25	0.72

An application of Pearson correlation analysis as shown in Table 4 revealed that the following factors correlated with the students' SLA significantly at the .05 level: Student ($r = 0.766$), Student-teacher engagement ($r = 0.539$) and Teaching and learning ($r = 0.449$). Instructional media and facilities showed no significant relationship with the SLA. Thus, this variable was excluded in the next step of the analysis.

Table 4: *r* Values Showing Correlation between Factors Affecting SLA and Students' GPA

Factors	(X_1)	(X_2)	(X_3)	(X_4)	GPA
Student (X_1)	-	0.683*	0.439*	- 0.079	0.766*
Teaching and learning (X_2)	0.683*	-	0.361*	0.085	0.539*

could explain why this factor (Student) significantly correlated with the SLA. Teacher training involves both theoretical study and hands-on experiences. Students who responded to the survey has spent no less than two years in the program and, to a degree, are aware that successful applications of theories are dependent on practices, particularly when one is working with small children; they need practices in simulated and real classroom situations. However, since RU has no regulation requiring class attendance, students who come to class regularly must possess a high level of commitment to learning, high enough to drive them to want to come to class to achieve. When this factor was entered in the regression analysis, it emerged as the strongest predictor of the SLA. A number of students enrolled in the program come with a stereotyped perception that open-admission university means no class attendance. So the reality of having to do hands-on activities in class and time needed for face-to-face instruction might prompt some of them to drop out or transfer to other programs that do not require much of their presence in class. It is, therefore, recommended that the ECE program holds some kind of orientation to explain the nature of the program and emphasize the need for class participation in the major courses as one of the factors leading to academic success to these students early on in the program.

Students also viewed the Teaching and learning as another factor that highly influenced their achievement, in particular, the instructors' content knowledge and teaching competency, announcement of course objectives, clear evaluation criteria and diverse teaching and learning methods and strategies. This is consistent with the fact that RU follows the standards about instructors' qualifications, recruitment process and quality assurance set by the Office of the Higher Education Commission, Ministry of Education. It is a good thing that these qualities are perceptible to the students, as evident by their responses and its significant correlation with the SLA. It is not surprising that Teaching and learning is one of the two predictors of students' achievement.

In Student-teacher engagement, students rated positive relationship with instructors, consultation opportunities and acceptance of students view as being the highest influencing subfactors to their SLA, but rated the opportunities to react with instructor outside class as low. Nevertheless, this factor still correlated with the SLA. However, when entered into the model, it could not predict SLA. This finding is inconsistent with that of Cinches et al (2016) about the positive effect of student-teacher engagement resulting in more teaching effectiveness. It is possible that when the students applied for admission at RU, they did it with the knowledge that it is an open-admission university and the face-to-face encounters with instructors are not necessarily routine; therefore, at a degree, they might hold a presumption that interactions between students and teachers were not the most necessary part of their education at RU. However, in the researcher's personal view, student-teacher engagement is and should be an important part of the instructional process. Considering all the technological tools which provide conveniences in learning, student-teacher engagement is the humanistic element of the educational process, specifically, in any teacher training program which trains its trainees to deal with human. Even though the regression analysis does not indicate that this factor could predict the SLA and it has to be eventually taken out of the equation, it is still interesting to do some further study to see what kind of other effects it has on the students other than academically, e.g. the affective side of being a teacher such as capacity to be compassionate to student (when they themselves become teachers), and etc.

The empirical data obtained from this study also lead to the following policy-wise recommendations for student retention in the program. A consistent and clear communication channels using modern technology such as Facebook, Group Line or Learning Blogs between student-teacher, student-student and teacher-teacher should be put in place in order that students with learning problems know where to go for help or advice, or teachers can spot students with learning difficulties from the early stage of the problem. Certain patterns of long-term peer support groups should be established so students with low motivational level or with adjustment/learning problems feel encouraged to stay on with the program. Provision of facility and time for extra counseling or tutorials to support those students who are prevented from attending classes regularly due to certain difficulties circumstances in life or occupational constraints should be made available to them. Finally, face-to-face meetings at a regular interval throughout the program (e.g., once a year between the first and second semester) should be held to check on the students needs.