

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารองค์การในยุคปัจจุบัน “คน” นับว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดในองค์การ เพราะ “คน” สามารถพัฒนาตนเองได้ และ “คน” สามารถเพิ่มคุณค่าแห่งตนได้มากยิ่งขึ้นตามกาลเวลาที่ผ่านไป (อาภาวดี บุญสว่าง, 2541 : 1) ดังจะเห็นได้จาก แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ที่ได้กำหนดให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหัวใจสำคัญของแผนฯ ดังกล่าว ตามแนวคิดที่ว่า “การพัฒนาประเทศคือการพัฒนาเพื่อคนและโดยคน” (ชูชัย สมितिไกร, 2544 : 2) ซึ่งสอดคล้องกับ เกณฑ์ในการอนุมัติรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่องค์กรที่ผ่านการประเมินแล้วว่ามีระบบการจัดการที่เป็นเลิศในระดับมาตรฐานโลกประจำปี 2548 โดยระบุไว้ในหมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลไว้ว่า องค์กรต้องเน้นวิปฏิบัติที่สำคัญในด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งมุ่งที่จะสร้างและรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ และมุ่งที่จะพัฒนาพนักงานและองค์กรให้สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2548 : 82) เหล่านี้ย่อมเป็นเครื่องยืนยันได้ว่า องค์กรซึ่งเป็นศูนย์กลางของทรัพยากรมนุษย์ที่มากด้วยคุณค่า ความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และประสบการณ์อันหลากหลายนั้น ต้องทำการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ ให้เป็นพลังขับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน โดยการพัฒนาศักยภาพ เสริมสร้างทักษะ เพิ่มพูนความสามารถ และสร้างทัศนคติอันดีต่อการทำงานให้เกิดขึ้น

“การพัฒนาบุคลากร” เป็นกระบวนการพัฒนาคนให้มีความเจริญองงาม ก้าวหน้าทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทั้งในด้านศักยภาพการทำงาน ทัศนคติ ความรู้ความสามารถ และทักษะด้านอื่นๆ ที่จะส่งผลให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับภารกิจของหน่วยงานและสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และมีความสุข (ประชุม รอดประเสริฐ, 2532 : 59; วิน เชื้อโพธิ์หัก, 2537 : 5; ฐิระ ประवालพฤษ, 2538 : 2; พงศธร พิทักษ์กำพล, 2540 : 5; สมคิด บางโม, 2545 : 13) การพัฒนาบุคลากรยังเป็นการเสริมสร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้เกิดความรับผิดชอบ เข้าใจในงาน และหน้าที่ รวมทั้งสามารถปรับตัวให้ทันต่อวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงได้โดยสามารถประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมรอบตัวจนเกิดเป็นเทคโนโลยีที่เหมาะสมแก่ตน และองค์กรได้ อีกทั้งยังทำให้วิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น ตลอดจนเป็นการเพิ่มพูนทักษะ

ความรู้ความสามารถและเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป ในแง่การพัฒนาตน การพัฒนาบุคลากรยังส่งผลให้พนักงานเกิดความตระหนักในคุณค่าแห่งตน อันจะเป็นแรงจูงใจที่ผลักดันให้การทำงานเป็นไปอย่างเต็มที่และดีที่สุด ซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจที่ดีต่อองค์กร ก่อให้เกิดเป็นความรักความผูกพันต่อองค์กรได้ในที่สุด (กุลธรน ธนาพงศธร, 2532 : 169-171; เสถียร เหลืองอร่าม, 2533 : 73-74; สมาน รังสิโยภุชณ์, 2535 : 83-84; สัราญญู ฉาวรายุศม์ และคณะ, 2536 : 2-3; พงศธร พิทักษ์กำพล, 2540 : 7; สายวสันต์ จันทร์ตา, 2542 : 19; สมคิด บางโม, 2545 : 14) เหล่านี้ล้วนยืนยันได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร องค์กรใดที่สนใจและดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีขีดความสามารถ ทักษะ ความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ และ การปรับตัวให้ดียิ่งขึ้นแล้ว การพัฒนาบุคลากรย่อมส่งผลต่อความสำเร็จของ องค์กรนั้นในที่สุด ท่านผู้รู้ได้แบ่งรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ (1) การ ฝึกอบรม (2) การส่งไปศึกษา ดูงาน (3) การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติ อาทิ การแนะนำ ซึ่งแจ้ง ประชุม มอบหมายงาน และ (4) การพัฒนาด้วยตนเอง (สนอง เครือมาก, 2537 : 1075) ซึ่งแต่ละ หน่วยงานจะต้องเลือกใช้รูปแบบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ มีความเหมาะสมกับบุคลากร และ องค์กรมีความพร้อมที่จะดำเนินการในรูปแบบดังกล่าว

“การทำงานร่วมกันเป็นทีม” คือการรวมตัวกันของสมาชิกแต่ละคนซึ่งมีเป้าหมายร่วมกัน มาทำงานอย่างเกี่ยวข้องและพึ่งพากันในระดับสูง ภายใต้บรรยากาศของการมีส่วนร่วมและไว้วางใจ ซึ่งกัน เพื่อให้บรรลุซึ่งเป้าหมายที่วางไว้ (วิวัฒน์ โรยสกุล, 2527 : 12-13 ; วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2536 : 51-52; Parker, 1990 : 16) ผู้รู้หลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ไว้ในทางเดียวกันว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ก่อให้เกิดการ แบ่งปันความรู้จากประสบการณ์และความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลายของสมาชิก ทำให้ได้ทางเลือก ที่ดีและรอบด้าน ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาในระดับบุคคล อีกทั้งยังตอบสนองความต้องการ ของคนในองค์กรได้ กล่าวคือ สมาชิกจะเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม เกิดความภาคภูมิใจใน ทีม ทำให้ช่องว่างระหว่างความสัมพันธ์ลดน้อยลง ซึ่งจะนำสมาชิกไปสู่ความร่วมมือร่วมใจและ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น (เสนาะ ดิยาวี, 2544 : 246-248; วิทยา คำนธ์ารังกุล, 2546 : 328-329)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า ตำรา เอกสารทางวิชาการ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับการทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นอันมาก พบว่าส่วนใหญ่เมื่ออ้างถึงรูปแบบการทำงานร่วมกันเป็น ทีมที่มีประสิทธิภาพแล้ว มักจะกล่าวถึงแนวความคิดของ Woodcock and Francis (1994) ที่ได้ เสนอว่า การสร้างทีมงานให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีองค์ประกอบต่างๆ 11 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ (1) มีการวางบทบาทต่างๆ ที่สมดุล (2) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและ

กำหนดเป้าหมายอันเป็นที่ยอมรับ (3) มีการเปิดใจกว้างและเผชิญหน้าอย่างสร้างสรรค์ (4) มีการช่วยเหลือสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน (5) มีการให้ความร่วมมือและรับมือกับความขัดแย้ง (6) มีการดำเนินการที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม (7) มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม (8) มีการทบทวนอย่างเป็นประจำสม่ำเสมอ (9) มีการพัฒนาเป็นรายบุคคล (10) มีสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มเป็นไปด้วยดี และ (11) มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Woodcock and Francis , 1994 : 96-128)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกัน เป็นทีมตามแนวคิดของ Woodcock and Francis (1994) ทั้ง 11 องค์ประกอบ พบว่าสามารถจัดหมวดหมู่ขององค์ประกอบต่างๆ ดังกล่าวเข้าด้วยกันได้เป็น 4 ด้านใหญ่ๆ ดังนี้ ด้านที่ 1 การร่วมคิด ดูได้จาก การวางบทบาทต่างๆ ที่สมดุล และการมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและกำหนดเป้าหมายอันเป็นที่ยอมรับ ด้านที่ 2 การร่วมมือ ดูได้จาก การให้ความร่วมมือและรับมือกับความขัดแย้ง การติดต่อสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ และการมีสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มเป็นไปด้วยดี ด้านที่ 3 การร่วมใจ ดูได้จาก การเปิดใจกว้างและเผชิญหน้าอย่างสร้างสรรค์ การช่วยเหลือสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกัน และการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านสุดท้าย การร่วมพัฒนา ดูได้จาก การดำเนินการที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม การทบทวนอย่างเป็นประจำสม่ำเสมอ และการพัฒนาเป็นรายบุคคล

นับตั้งแต่อดีต มีรูปแบบการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมอยู่มากมาย สำหรับรูปแบบที่ดีที่สุดนั้น สจวน ช้างจักร (2542) ได้ทำการศึกษาและพบว่ารูปแบบการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิผลสูงสุด คือรูปแบบการกำหนดให้ภาวะผู้นำเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งตรงกับแนวคิดการพัฒนาบุคลากรของ Hersey and Blanchard (1996) ที่ผู้รู้ได้สรุปไว้ในทางเดียวกันว่า ผู้นำจะต้องเลือกรูปแบบการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้สอดคล้องกับความพร้อมของทีมงานและผู้ปฏิบัติงานไว้ 4 วิธีด้วยกัน ได้แก่ วิธีแรกคือ การสั่งงาน หรือการบอกให้ทำ (Telling) เป็นการออกคำสั่งตามแนวทางที่กำหนดไว้ว่าให้ทำอะไร และชี้แจงอย่างชัดเจนว่าทำอย่างไร โดยมีการติดตามและควบคุมอย่างใกล้ชิด สำหรับวิธีที่ 2 คือ การขายงาน หรือการอธิบายการตัดสินใจ (Selling) เป็นการอธิบายสิ่งที่ผู้นำได้ตัดสินใจแล้วให้พนักงานทราบ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ซักถามและทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่จะทำ ส่วนวิธีที่ 3 คือ การร่วมงาน หรือการให้มีส่วนร่วม (Participating) เป็นวิธีการที่ให้มีการระดมความคิดร่วมกับสมาชิก พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและตัดสินใจเกี่ยวกับงาน และวิธีสุดท้ายคือ การมอบหมายงาน หรือการให้สิทธิตัดสินใจ (Delegating) เป็นวิธีที่ให้ความเป็นอิสระแก่ทีมงาน โดยแจ้งเพียงภาพรวมของภารกิจ แล้วมอบหมายการตัดสินใจและการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ให้กับทีม มีการติดตามและควบคุมอยู่ห่างๆ ซึ่งรูปแบบดังกล่าวสอดคล้องกับลักษณะของ ทีมงานบริหารตนเอง (Self-Managed Teams) (เสนาะ ดิยาวีร์, 2544 : 196-197; วิทยา คำนธำรงกุล, 2546 :

254) เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจถึงรูปแบบที่กล่าวมา ผู้วิจัยขอใช้คำว่า “การสั่งการ” แทนคำว่า “การสั่งงานและการขางาน”, “การแนะนำ” แทนคำว่า “การร่วมงาน” และใช้คำว่า “การให้อิสระ” แทนคำว่า “การมอบหมายงาน”

ในส่วนของรูปแบบการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ สรุปลงความหมายได้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นกระบวนการที่เป็นระบบอย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อมุ่งหาแนวทางในการแก้ปัญหา ปรับปรุง และพัฒนาระบบงานที่ปฏิบัติอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (เกียรติสุดา ศรีสุข, 2548 : 14) โดยมีลักษณะสำคัญ 4 ประการดังต่อไปนี้ (1) เป็นการวิจัยที่เน้นการสะท้อนภาพและปัญหาที่ตนประสบอยู่ไม่ใช่มุ่งพัฒนาความรู้ใหม่ (2) เป็นการวิจัยที่ดำเนินการโดยผู้ที่มีส่วนร่วมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงในองค์กรนั้นๆ (3) เป็นการวิจัยเพื่อหวังผลในการปรับปรุงวิธีการเดิมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น หรือเปลี่ยนแปลงไปสู่แนวทางการปฏิบัติใหม่ๆ และ (4) เป็นการวิจัยที่มีการทดสอบจริง ปฏิบัติจริง ในสถานที่จริงโดยทันที โดยผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ผลการปฏิบัตินั้นๆ ด้วยตนเอง (ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล, 2544 : 28) เห็นได้ว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้น นอกจากช่วยวิเคราะห์ปัญหาและจุดสำคัญในระบบตลอดจนให้ข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจแล้ว ยังเป็นกลยุทธ์ในการทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม ก่อให้เกิดจิตสำนึกและความตระหนักในปัญหาตลอดจนมั่นใจในแผนพัฒนาของกลุ่มอีกด้วย (คงศักดิ์ ชาติทอง, 2542 : 41) โดยกระบวนการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้นประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ขั้นวางแผนปฏิบัติ (2) ขั้นปฏิบัติ และ (3) ขั้นประเมินผลการปฏิบัติ (ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล, 2544 : 31-32) ซึ่งกิจกรรมในลักษณะนี้จะมีรูปแบบที่ต่อเนื่องคล้ายกับเกลียว (Spiral) ที่นำผลของการประเมินมาทำการปรับแผน แล้วนำเข้าสู่วงจรของงานวิจัยอีกรอบ ทำให้กระบวนการวิจัยมีความต่อเนื่องกันเป็นวงจรไปจนกว่าจะได้ผลการปฏิบัติอันเป็นที่น่าพอใจ (บัญชา แสนทวี, 2545 : 5)

ผู้วิจัย ในฐานะผู้จัดการของโรงเรียนเขวาลักษณ์วิทยาหาดง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ข้อสรุปจากการร่วมประชุมทีมงานฝ่ายบริหารของโรงเรียนฯ พบว่า ณ ปัจจุบันโรงเรียนกำลังประสบปัญหาวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของบุคลากร ประกอบกับโรงเรียนฯ มีนโยบายในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขึ้นเพื่อใช้ในปีการศึกษา 2549 ซึ่งทางโรงเรียนฯ ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการในส่วนดังกล่าวแต่อย่างใด อย่างไรก็ตามวิธีการปกติทั่วไปที่ทีมงานฝ่ายบริหารของโรงเรียนฯ ใช้ในการบริหารจัดการ มักจะใช้รูปแบบการสั่งการโดยผู้บริหารเป็นหลัก

จากความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ความหมายและความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม องค์ประกอบของการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ รูปแบบการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม แนวคิดของการใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนฯ ประกอบกับผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารของโรงเรียนเขวาลักษณ์วิทยาหาดง จึงเห็นว่า

หากโรงเรียนฯ จะพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาแล้ว ควรมีการใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเข้าด้วยกันเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการทำงานร่วมกันควบคู่กันไป โดยผู้วิจัยจะทำการเปรียบเทียบรูปแบบการส่งเสริมการทำงานร่วมกันที่แตกต่างกัน 3 วิธี ได้แก่ (1) การสั่งการ (2) การแนะนำ และ (3) การให้อิสระ ว่าแต่ละวิธีจะมีผลในการพัฒนาการทำงานร่วมกันอย่างไรต่อกลุ่มประชากรแต่ละกลุ่ม ซึ่งนอกจากจะเปรียบเทียบผลในแง่ของการทำงานร่วมกันในภาพรวมแล้ว ผู้วิจัยยังจะทำการศึกษาผลการทำงานร่วมกันในด้านย่อยได้แก่ การร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนา โดยผลที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ นอกจากจะต้องรู้จากการวิจัย คือ การพบว่ารูปแบบการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีใดจะพัฒนาการทำงานร่วมกันของกลุ่มประชากรในแต่ละกลุ่ม และรูปแบบใดมีความเหมาะสมในการพัฒนาการทำงานร่วมกัน ทั้งในภาพรวมและในภาพย่อยแล้ว งานวิจัยนี้ยังจะเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้โปรแกรมการพัฒนาการทำงานร่วมกันของทีมงาน ในองค์กรอื่นๆ ซึ่งมีลักษณะกลุ่มประชากรใกล้เคียงกัน และท้ายที่สุดโรงเรียนเยาวชนลักษณะวิทย์ทางคงยังจะได้รับผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ คือ หลักสูตรสถานศึกษาที่จะนำมาใช้เป็นแม่บทในการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาเยาวชนของชาติต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์คือ

1. เพื่อศึกษาผลการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ ในการพัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากร
2. เพื่อเปรียบเทียบผลการใช้การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ ในการพัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากร ทั้งโดยรวมและโดยจำแนกตามการร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนา

#### สมมติฐานการวิจัย

1. หลังการพัฒนาการทำงานร่วมกัน โดยการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ การทำงานร่วมกันของบุคลากรมีความแตกต่างกันทั้งโดยรวมและโดยจำแนกตาม การร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนา
2. หลังการพัฒนาการทำงานร่วมกัน โดยการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ บุคลากรมีการทำงานร่วมกันดีขึ้น ทั้งโดยรวมและโดยจำแนกตาม การร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนา

## ขอบเขตการวิจัย

### 1. ขอบเขตประชากร

ประชากรในการศึกษาค้างนี้ คือ กลุ่มบุคลากรครูโรงเรียนเขวอลักษณะวิทยาหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งทำหน้าที่สอนในระดับชั้นอนุบาล และระดับประถมศึกษา ประจำภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2548 ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 17 คน

ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการค้างนี้ ได้แบ่งกลุ่มประชากรทั้งหมด 17 คน ออกเป็น 3 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มกำหนดให้มีสมาชิก 5-6 คน เพื่อไม่ให้จำนวนสมาชิกมากเกินไปจนไม่เกิดการท้งานร่วมกันหรือแบ่งปันความรู้ และต้องไม่น้อยเกินไปจนขาดความหลากหลายหรือกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ซึ่งการกำหนดกลุ่มประชากรจะกำหนดตามรูปแบบการปฏิบัติงานจริงของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ระบุว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการมุ่งแก้ไขปัญหาค้างที่เกิดขึ้นจริง โดยต้องเป็นส่วนหนึ่งของการท้งานปกติ เป็นกระบวนการท้งานแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาที่สามารถลงมือปฏิบัติได้จริง หากพบว่าการแก้ไขปัญหาค้างไม่สำเร็จลุล่วง ก็จะนำผลสะท้อนความคิดที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาแผนต่อไป เป็นวงจรที่ต่อเนื่องกัน ไปอย่างนี้จนกว่าปัญหาที่ต้องการแก้ไขนั้นจะหมดไป ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงทำการแบ่งกลุ่มเพื่อทำการศึกษาค้างนี้

กลุ่มที่ 1 บุคลากรครูประจำช่วงชั้นอนุบาล (อนุบาลศึกษาปีที่ 1 – 3)

กลุ่มที่ 2 บุคลากรครูประจำช่วงชั้นที่ 1 (ประถมศึกษาปีที่ 1 – 3)

กลุ่มที่ 3 บุคลากรครูประจำช่วงชั้นที่ 2 (ประถมศึกษาปีที่ 4 – 6)

### 2. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยเชิงปฏิบัติการค้างนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะทำการศึกษาค้างเปรียบเทียบพัฒนาการที่เกดจากรูปแบบการส่งเสริมการท้งานร่วมกัน ซึ่งได้ประยุกต์มาจากฐานแนวคิดการพัฒนาของบุคลากรของ Hersey and Blanchard (1996) โดยให้รูปแบบการส่งเสริมการท้งาน 3 รูปแบบ เป็นตัวแปรอิสระได้แก่

วิธีที่ 1 การส่งเสริมการท้งานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ

วิธีที่ 2 การส่งเสริมการท้งานร่วมกันด้วยวิธีการแนะนำ

วิธีที่ 3 การส่งเสริมการท้งานร่วมกันด้วยวิธีการให้อิสระ

และงานวิจัยนี้ยังมุ่งศึกษาผลที่เกิดตามมาคือการทำงานร่วมกัน ซึ่งได้ประยุกต์มาจากฐานแนวคิดของรูปแบบการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิผลของ Woodcock and Francis (1994) โดยให้ผลการทำงานร่วมกันกัน เป็นตัวแปรตามซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 การร่วมคิด

ด้านที่ 2 การร่วมมือ

ด้านที่ 3 การร่วมใจ

ด้านที่ 4 การร่วมพัฒนา

โดยกระบวนการวิจัยครั้งนี้จะใช้รูปแบบกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ตามแนวคิดของ ฟ่องพรรณ ตรียมงคลกุล (2544) ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นวางแผนปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นประเมินผลการปฏิบัติ

โดยมีการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติในแต่ละวงจรมาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการปรับปรุงแผนในวงจรต่อไป

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

งานวิจัยในครั้งนี้ มุ่งที่จะศึกษาผลการการทำงานร่วมกัน ที่เกิดจากรูปแบบการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ จำแนกตาม การร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนา โดยผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์สำคัญในการศึกษานี้ไว้ดังนี้

**บุคลากร** หมายถึง บุคลากรครูของโรงเรียนเขาวงกตวิทยาลัยวิทยาหาดง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งทำหน้าที่สอน ในระดับชั้นอนุบาล หรือระดับประถมศึกษา

**การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ** หมายถึง การออกคำสั่งตามแนวทางที่ผู้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจ โดยมีการกำหนดบทบาทของสมาชิกไว้ว่าจะให้ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร โดยใช้คำสั่งที่มีความชัดเจน เข้าใจง่าย จำเพาะเจาะจง และเปิดโอกาสให้มีการซักถามเพื่อทำความเข้าใจถึงรูปแบบ วิธีการและวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ถูกต้อง ตลอดจนความสำคัญและที่มาของภารกิจ โดยผู้บังคับบัญชาจะควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด และให้คำแนะนำเพิ่มเติมเมื่อเหล่าสมาชิกพบอุปสรรคปัญหา

**การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการแนะนำ** หมายถึง การเสนอแนะแนวคิด ข้อมูล ข้อคิดเห็นหรือวิถีทางที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่ามีความเหมาะสมกับภารกิจ โดยยึดมวลสมาชิกเป็น

ศูนย์กลาง อาทิ การแนะนำประเด็นให้คิด การแนะนำแนวคิดให้พิจารณา การแนะนำแนวทางให้เลือก การแนะนำตัวอย่างให้เห็น การแนะนำวิธีการให้ลอง การสาธิตให้ดูเพียงบางส่วน ตลอดจนการอธิบายเพื่อให้เข้าใจ ตามศักยภาพและความสามารถของสมาชิก โดยมีการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความมั่นใจด้วยการสร้างบรรยากาศของความสำเร็จ เช่น การยกย่อง ชื่นชม และให้กำลังใจ และสร้างความเต็มใจให้เกิดขึ้นด้วยการให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ รวมถึงร่วมกำหนดแนวทางในการทำงานอีกด้วย

**การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการให้อิสระ** หมายถึง การมอบหมายภารกิจโดยการให้กรอบแนวคิดโดยรวม ให้โอกาสมวลสมาชิกได้รับผิดชอบตนเอง ให้อิสระในการตัดสินใจ รวมถึงให้อำนาจในการวางแผน กำหนดทิศทางการทำงาน และกำหนดรูปแบบการประเมินผลด้วยตนเอง ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เป็นเพียงฝ่ายสนับสนุน เสมือนผู้คนที่คอยรับทราบและเฝ้าติดตามความก้าวหน้าอยู่เป็นระยะ โดยจะให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสมเมื่อได้รับการร้องขอจากสมาชิก

**การร่วมคิด** หมายถึง การที่มวลสมาชิกมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนโดยสมาชิกต่างรับทราบ ยอมรับ และยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน อีกทั้งมีความเข้าใจและตระหนักรู้ถึงความสำคัญและบทบาทในการทำงานร่วมกัน โดยสามารถวางบทบาทของผู้นำ ผู้ตาม ผู้เชี่ยวชาญ ผู้สนับสนุน หรือผู้ใกล้เคียง ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่มีอคติหรือปิดกั้นสมาชิกคนอื่น

**การร่วมมือ** หมายถึง การที่มวลสมาชิกต่างตระหนักและให้ความร่วมมือต่อภารกิจ ตามกำลังและบทบาทของตนโดยไม่บ่ายเบี่ยง หยิบยื่นความช่วยเหลือแก่ผู้ที่ต้องการโดยไม่รีรอ พร้อมทั้งจะปรับตัวหลังจากได้รับการร้องขอจากมวลสมาชิก และหากว่ามีความขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้นก็พยายามปรับความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนนั้นให้ตรงกัน มีการสื่อสารเพื่อประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้รับสารมีการรับสารอย่างเป็นกลางและตั้งใจ โดยไม่มีอารมณ์หรืออคติเข้าไปปะปน ในขณะที่ผู้ส่งสารมีรูปแบบการส่งสารที่เหมาะสมต่อการทำความเข้าใจของผู้รับสาร โดยให้ความสนใจและตรวจสอบความเข้าใจของผู้รับสารเป็นระยะๆ เพื่อให้มั่นใจว่าการส่งสารในครั้งนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**การร่วมใจ** หมายถึง การที่มวลสมาชิกมีความเปิดเผยจริงใจ ให้เกียรติ และไว้วางใจซึ่งกัน คอยช่วยเหลือและสนับสนุนกันอย่างเต็มที่และเต็มใจโดยไม่เอารัดเอาเปรียบ เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างหรือข้อวิจารณ์จากผู้อื่นได้โดยปราศจากอคติ พร้อมทั้งจะร่วมกันเผชิญหน้ากับปัญหา และยอมรับความผิดพลาดหรือความเป็นจริงเพื่อปรับตัวไปในทางที่สร้างสรรค์ ตลอดจนมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้วยการวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ให้อีกาสทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงาน



และแก้ปัญหาอย่างเท่าเทียม อีกทั้งยังคอยเสริมสร้างกำลังใจตลอดจนให้ความรู้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนสมาชิกด้วยความจริงใจอยู่เสมอ

**การร่วมพัฒนา** หมายถึง การที่มวลสมาชิกร่วมกันตรวจสอบ ทบทวนและประเมินแผนงาน ผลงาน และผลการทำงานอย่างเป็นประจำสม่ำเสมอ เพื่อสำรวจอุปสรรคปัญหาในการดำเนินงาน แล้วนำมาหามาตรการแก้ไขปรับปรุงเพื่อจัดการกับปัญหาและพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันให้คล่องตัวและดียิ่งขึ้น โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความรู้ความสามารถ และตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ภายใต้ความรับผิดชอบและขอบเขตของงานบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง รวมทั้งมีการยึดหยุ่นต่อกฎเกณฑ์ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน

#### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบว่าการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธี การสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานร่วมกันของบุคลากร
2. ทำให้ทราบถึงผลของการทำงานร่วมกันจำแนกตาม การร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนา ระหว่างกลุ่มที่ใช้รูปแบบการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธี การสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ
3. องค์การสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการจัดรูปแบบการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม สำหรับบุคลากรในองค์การต่างๆ ได้
4. องค์การที่เข้าร่วมการวิจัยเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ นอกจากจะได้รับผลทางตรงคือการพัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากรแล้ว องค์การยังสามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการอันได้แก่ หลักสูตรสถานศึกษาที่บุคลากรในแต่ละกลุ่มร่วมกันจัดทำขึ้น มาใช้เป็นแม่บทในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เพื่อยกระดับคุณภาพด้านการศึกษาของเยาวชนในชาติต่อไป