

บทที่ 4

ผลการวิจัย

เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ คือ การศึกษาผลการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ด้วยวิธีการสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ ในการพัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากร และการเปรียบเทียบผลการใช้การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ ในการพัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากร ทั้งโดยรวมและโดยจำแนก ตามการร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนา ดังนั้นเพื่อให้ผู้อ่านได้มีความเข้าใจอย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงขอ นำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 2 ตอน ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาการพัฒนาการทำงานร่วมกันโดยใช้รูปแบบการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธี การสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ

ตอนที่ 2 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่างการใช้รูปแบบการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธี การสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ

ผลการศึกษาการพัฒนาการทำงานร่วมกันโดยใช้รูปแบบการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธี การสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ

ก่อนที่จะพัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากร โดยการส่งเสริมการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ ผู้วิจัยได้ทำการประเมินการทำงานร่วมกันด้วยแบบประเมิน ซึ่งทำการประเมินทั้งการร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนา จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาการทำงานร่วมกันโดยใช้รูปแบบการสั่งการกับบุคลากรจำนวน 5 คน ซึ่งเป็นเพศหญิง ที่มีช่วงอายุระหว่าง 31 ถึง 41 ปี อายุงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1 ปี และ 12 ปี มีการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี ใช้รูปแบบการแนะนำกับบุคลากรจำนวน 6 คน ซึ่งเป็นเพศหญิง ที่มีช่วงอายุระหว่าง 23 ถึง 45 ปี อายุงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1 ปี 8 ปี และ 12 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี และใช้รูปแบบการให้อิสระ กับบุคลากรจำนวน 6 คน ซึ่งมีทั้งเพศหญิงและชาย ที่มีช่วงอายุระหว่าง 22 ถึง 35 ปี อายุงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1 ปี 7 ปี และ 10 ปี และมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี หลังจากสิ้นสุดปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินการทำงานร่วมกันอีกครั้งด้วยแบบประเมินฉบับเดียวกับที่ได้ประเมินก่อนเริ่มปฏิบัติการ

โดยการนำเสนอผลดังกล่าว ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการพัฒนาการทำงานร่วมกันในภาพรวมของบุคลากรทุกคน จากนั้นจะนำเสนอผลการพัฒนาการทำงานร่วมกันในภาพย่อย ได้แก่ กลุ่มสั่งการ กลุ่มแนะนำ และให้อิสระตามลำดับ

ตาราง 4.1 ผลการพัฒนาการทำงานร่วมกัน ก่อนและหลังปฏิบัติการของบุคลากรทั้งหมด
(N = 17 คน)

การทำงานร่วมกัน	ค่าเฉลี่ยก่อนปฏิบัติการวิจัย (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)	ค่าเฉลี่ยหลังปฏิบัติการวิจัย (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)	ผลการพัฒนา
การร่วมคิด	4.113 (0.458)	4.314 (0.367)	0.201
การร่วมมือ	4.427 (0.470)	4.504 (0.491)	0.076
การร่วมใจ	4.418 (0.399)	4.548 (0.358)	0.129
การร่วมพัฒนา	4.353 (0.411)	4.459 (0.387)	0.106
โดยรวม	4.338 (0.373)	4.466 (0.367)	0.128

จากตาราง 4.1 สามารถสรุปได้ว่า ผลการทำงานร่วมกันโดยภาพรวมของบุคลากรทั้งหมด ซึ่งได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระแล้ว ผลปรากฏว่า กลุ่มบุคลากรทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยการทำงานร่วมกันดีขึ้น (0.128) และเมื่อพิจารณาผลการทำงานร่วมกันในภาพย่อย พบว่ากลุ่มบุคลากรมีผลการพัฒนาในด้านการร่วมคิดสูงที่สุด (0.201) รองลงมาได้แก่ การร่วมใจ (0.129) การร่วมพัฒนา (0.106) และการร่วมมือ (0.076) ตามลำดับ

ตาราง 4.2 ผลการพัฒนาการทำงานร่วมกัน ก่อนและหลังปฏิบัติการของกลุ่มที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีสั่งการ (N = 5 คน)

การทำงานร่วมกัน	ค่าเฉลี่ยก่อนปฏิบัติการวิจัย (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)	ค่าเฉลี่ยหลังปฏิบัติการวิจัย (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)	ผลการพัฒนา
การร่วมคิด	4.083 (0.782)	4.200 (0.398)	0.117
การร่วมมือ	4.570 (0.637)	4.430 (0.757)	-0.140
การร่วมใจ	4.529 (0.622)	4.529 (0.526)	0.000
การร่วมพัฒนา	4.420 (0.576)	4.380 (0.622)	-0.040
โดยรวม	4.415 (0.573)	4.401 (0.550)	-0.014

จากตาราง 4.2 สามารถสรุปได้ว่า หลังจากที่ถูกกลุ่มสั่งการ ได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการแล้ว ผลปรากฏว่า กลุ่มบุคลากรดังกล่าวมีค่าเฉลี่ยการทำงานร่วมกันในภาพรวมลดลง (-0.014) และเมื่อพิจารณาการทำงานร่วมกันในภาพย่อย พบว่ากลุ่มบุคลากรมีพัฒนาการด้านการร่วมคิดที่ดีขึ้น (0.017) และระดับการร่วมใจไม่มีการเปลี่ยนแปลง (0.000) แต่กลับมีระดับการร่วมพัฒนาดลดลง (-0.040) และมีระดับการร่วมมือน้อยลงตามลำดับ (-0.140)

จากการสังเกตพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานด้วยวิธีการสั่งการทั้ง 5 คน (ซึ่งเป็นเพศหญิงที่มีช่วงอายุระหว่าง 31 ถึง 41 ปี อายุงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1 ปี และ 12 ปี มีการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี) ระหว่างการใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ พบว่า สมาชิกที่มีอายุงานมากจะคุ้นชินกับการสั่งการ ในขณะที่สมาชิกที่มีอายุงานน้อยยังขาดประสบการณ์และความมั่นใจ จึงต้องการให้สั่งการเพื่อความมั่นใจว่าทำได้และถูกต้อง

ในส่วนของการร่วมคิดนั้น เมื่อสมาชิกเมื่ออยู่ร่วมกันกับกลุ่มอื่นๆ จะไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะในเรื่องที่ไกลตัว แต่จะแสดงความคิดเห็นหากเกี่ยวข้องกับตนเองโดยตรง แต่เมื่อรวมกลุ่มย่อยก็จะมีการแสดงความคิดเห็นในส่วนที่ตนต้องเกี่ยวข้องกับทีม โดยสมาชิกส่วนใหญ่

แสดงบทบาทเป็นผู้สนับสนุนมากกว่าบทบาทอื่น ผู้ที่อายุงานมากก็จะแสดงบทบาทของผู้เชี่ยวชาญร่วมด้วย โดยมีการให้โอกาสสมาชิกที่มีอายุงานน้อยกว่ามากขึ้น ด้านวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้น สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับในแผนและมติของกลุ่ม แม้ว่าบางคนจะมีอุดมการณ์ส่วนตัวแต่ก็ยอมรับในข้อตกลงของกลุ่ม ทั้งนี้โดยภาพรวมแล้วสมาชิกไม่กล้าที่จะคัดค้านใจ เนื่องจากกลัวความผิดพลาดและกลัวที่จะต้องแก้ไขในความผิดพลาดนั้น จึงพอใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งมากกว่าการคัดค้านใจเอง

ในด้านการร่วมมือกัน สมาชิกยอมรับกันมากขึ้น โดยเฉพาะคนที่มีความอายุงานมากพร้อมจะให้ความช่วยเหลือร่วมมือและคอยประสานหากเกิดความขัดแย้งขึ้น สมาชิกที่มีอายุงานน้อยเริ่มปรับตัวและมีพัฒนาการในด้านการร่วมมือดีขึ้น ในขณะที่บางคนยังเคยชินกับการทำงานโดยลำพังมากกว่าการทำงานร่วมกันกับคนอื่น เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นมักเกิดพฤติกรรมการชี้แจงมากกว่าการรับฟังเพื่อทำความเข้าใจปัญหา

ในด้านการร่วมมือ พบว่าสมาชิกเกือบทุกคนไว้ใจ ให้เกียรติ และสนับสนุนซึ่งกันมากขึ้น เริ่มกล้าถามเมื่อไม่เข้าใจและกล้าที่จะยอมรับกับความผิดพลาดมากขึ้น ในขณะที่บางคนยังเคยชินกับการทำงานเพียงลำพังโดยไม่ข้องเกี่ยวกับผู้อื่นและมักจะกำหนดขอบเขตงานที่ตนเองรับผิดชอบ แล้วยกไปทำต่างหาก ในขณะที่การแสดงภาวะผู้นำของสมาชิกไม่ค่อยเกิด โดยเฉพาะคนที่มีความอายุงานน้อยก็จะมีบทบาทของความเป็นผู้นำที่ลดน้อยลงยิ่งขึ้น หากมีผู้รับบทบาทของผู้นำ สมาชิกคนอื่นก็จะยอมรับและผันตัวเองไปเป็นผู้ตามอยู่เสมอ

ในด้านการร่วมพัฒนา พบว่าสมาชิกส่วนใหญ่ พร้อมทั้งจะทบทวนร่วมกันและปรับตัวให้การทำงานราบรื่นขึ้น โดยสมาชิกที่มีอายุงานน้อยกลับไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการพัฒนา และทบทวน

จากการสนทนากลุ่ม พบว่าปฏิบัติการกลุ่มครั้งนี้ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษามากขึ้นแล้วสมาชิกยังได้รับประสบการณ์ด้านการทำงานร่วมกันมากขึ้น กล่าวคือ ปฏิบัติการครั้งนี้ทำให้สมาชิกที่เคยมีข้อสงสัยในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาได้รับความกระจ่าง ตลอดจนได้ปฏิบัติจนเข้าใจ สมาชิกที่เคยเข้าใจคลาดเคลื่อน ก็ได้ปรับความเข้าใจให้ถูกต้อง สมาชิกที่เคยไม่มั่นใจในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาก็เกิดความมั่นใจมากขึ้น จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันภายใต้การสั่งการและอธิบายของผู้เชี่ยวชาญจนได้ผลงานที่มีคุณภาพ

เมื่อสอบถามด้านการทำงานร่วมกัน สมาชิกในกลุ่มต่างให้ข้อมูลว่าได้รับประสบการณ์ใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งต่างคนต่างทำตามหน้าที่โดยไม่มีปฏิสัมพันธ์กันทำให้เกิดความเครียด โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าภารกิจนั้นเกินกำลังหรือเกินความสามารถของตน แต่ภารกิจในครั้งนี้ต้องมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย เพราะงานที่ได้รับมอบหมายนั้นไม่สามารถทำได้เพียงลำพัง จึงต้องร่วมมือกัน ทำให้เกิดการช่วยเหลือพึ่งพา และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมากขึ้น ก่อให้เกิดเป็นความ

เข้าใจและพร้อมที่จะปรับตัวเข้าหากัน เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ร่วมกัน

ในด้านการร่วมคิด สมาชิกให้ความเห็นว่า การมีวัตถุประสงค์และบทบาทที่ชัดเจนนั้น สามารถทำให้งานทุกอย่างสำเร็จลุล่วง และรู้สึกโล่งใจที่มีความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจน เพราะเหตุว่าความไม่ชัดเจนนั้นมักทำให้เกิดความสับสนและเสี่ยงที่จะผิดพลาดเป็นอย่างยิ่ง

ในด้านการร่วมมือ สมาชิกให้ความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา เมื่อเกิดขึ้นก็จะให้ความสำคัญกับการชี้แจง โดยพึงพอใจที่จะให้ความร่วมมือตามที่ได้กำหนด ส่วนผลจะออกมาเช่นไรก็ยอมรับได้ทั้งนั้น หากเป็นการตกลงร่วมกัน และจะเกิดการต่อต้านขึ้นหากมีการสื่อสารเพื่อประสานงานที่ไม่ให้เกียรติกัน

ในด้านการร่วมใจ สมาชิกเกิดการยอมรับกันมากขึ้น เกิดความมั่นใจและภาคภูมิใจในผลงานของกลุ่ม แต่ก็ยอมรับว่ายังไม่พร้อมที่จะเป็นผู้นำ และก็มีท้อใจและถอดใจเมื่อพบว่าการดำเนินการที่ได้ทำมานั้นผิดพลาด

และในด้านการร่วมพัฒนา สมาชิกเห็นว่า ในการทบทวนและพัฒนา ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้นำหลักในการดำเนินการ

ส่วนรูปแบบการส่งเสริมการทำงานที่เหมาะสมนั้น กลุ่มยังคงเห็นว่าการสั่งการเป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่สุด หากว่าการสั่งการนั้นมีความถูกต้อง และมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ไว้อย่างชัดเจน โดยผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการติดตามการทำงานและผลงานอยู่ตลอดเวลา

จากการตรวจสอบผลงานการสร้างหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญเบื้องต้น พบว่า ผลงานของกลุ่มที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานด้วยวิธีการสั่งการ มีความชัดเจนสามารถเชื่อมโยงให้เห็นการพัฒนาหลักสูตรตั้งแต่หลักสูตรแม่บทไปจนถึงแผนการจัดการเรียนรู้ซึ่งจัดอยู่ในระดับดีมาก

และหากจะพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นครูทุกคนควรมีแผนการจัดการเรียนรู้ที่ได้พัฒนาจากหลักสูตรแกนกลาง สู่วิธีการของสถานศึกษาให้เห็นชัด และหากมีหลักฐานข้อมูลพื้นฐานของนักเรียนและครอบครัวมารองรับ ก็จะได้ฐานข้อมูลสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาต่อไป

ตาราง 4.3 ผลการพัฒนาการทำงานร่วมกัน ก่อนและหลังปฏิบัติการของกลุ่มที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีแนะนำ (N = 6 คน)

การทำงานร่วมกัน	ค่าเฉลี่ยก่อนปฏิบัติการวิจัย (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)	ค่าเฉลี่ยหลังปฏิบัติการวิจัย (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)	ผลการพัฒนา
การร่วมคิด	3.986 (0.178)	4.319 (0.403)	0.333
การร่วมมือ	4.422 (0.383)	4.675 (0.400)	0.253
การร่วมใจ	4.339 (0.331)	4.641 (0.283)	0.302
การร่วมพัฒนา	4.250 (0.339)	4.550 (0.251)	0.300
โดยรวม	4.259 (0.290)	4.557 (0.289)	0.298

จากตาราง 4.3 สามารถสรุปได้ว่า หลังจากที่ถูกกลุ่มแนะนำ ได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการแนะนำแล้ว ผลปรากฏว่า กลุ่มบุคลากรดังกล่าวมีการทำงานร่วมกันในภาพรวมดีขึ้น (0.298) และเมื่อพิจารณาผลการทำงานร่วมกันในภาพย่อย พบว่ากลุ่มบุคลากรมีผลการพัฒนาในด้านการร่วมคิดสูงสุด (0.333) รองลงมาได้แก่ การร่วมใจ (0.302) การร่วมพัฒนา (0.300) และการร่วมมือ (0.253) ตามลำดับ

จากการสังเกตพฤติกรรม ของสมาชิกในกลุ่มที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานด้วยวิธีการแนะนำทั้ง 6 คน (ซึ่งเป็นเพศหญิง ที่มีช่วงอายุระหว่าง 23 ถึง 45 ปี อายุงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1 ปี 8 ปี และ 12 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี) ระหว่างการใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ พบว่าสมาชิกมีความมุ่งมั่นและมั่นใจเมื่อได้รับการกระตุ้น โดยการสร้างบรรยากาศของความสำนึก แต่จะไม่เกิดการร่วมมือร่วมใจหากเกิดความรู้สึกว่ามีสมาชิกในทีมเอาใจเอาเปรียบหรือไม่ให้ความร่วมมือ

ในส่วนของการร่วมคิมนั้น เมื่อสมาชิกอยู่ร่วมกับกลุ่มอื่นๆ ก็มักแสดงความคิดเห็นในกรณีเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับตนเองหรือช่วงชั้นของตนเอง มีเพียงบางคนเท่านั้นที่ให้ความเห็นในระดับขององค์กร แต่เมื่อรวมกลุ่มย่อยแล้ว ก็จะมีการแสดงความคิดเห็นกันอย่างเต็มที่ โดยส่วนใหญ่แสดง

บทบาทผู้สนับสนุน และผู้ใกล้ชิด จึงมักไม่ประสบปัญหาหรือเกิดความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้นในการทำงานร่วมกัน ในขณะที่สมาชิกที่มีประสบการณ์น้อยมีความไม่มั่นใจในการแสดงบทบาทผู้นำแต่ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในด้านบทบาทของผู้เชี่ยวชาญและผู้สนับสนุน เห็นได้ว่าสมาชิกทุกคนล้วนแสดงการร่วมคิดกันอย่างเต็มที่ในการกำหนดแผน บทบาท หน้าที่ และเป้าหมายของการทำงาน มีเพียงสมาชิกบางคนเท่านั้นที่ยังไม่ชัดเจนในบทบาทและมักจะผันตัวเองเป็นผู้ตามเสมอ

ในด้านการร่วมมือกัน สมาชิกมีการสนับสนุนและให้ความร่วมมือซึ่งกันในการทำงาน มีการวางแผนและกระจายงานกันอย่างชัดเจนและเท่าเทียมเพื่อให้งานสำเร็จ โดยมีแนวโน้มของการสื่อสารที่ดีขึ้น มีการเข้าใจและยอมรับกันมากขึ้น หากมีความขัดแย้งก็มุ่งไปที่ประเด็นของงานเป็นหลัก แล้วจึงหาข้อสรุปจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จะมีเพียงสมาชิกที่มีประสบการณ์น้อยบางคนเท่านั้นที่สงวนท่าทีในการสื่อสารหรือเสนอความช่วยเหลือแก่คนอื่น

ในด้านการรวมใจ พบว่าสมาชิกทั้งหมดมีความไว้ใจ และให้การสนับสนุนซึ่งกัน กล่าวที่จะยอมรับกับความผิดพลาด และหันหน้าเข้าหากันมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการยกย่องชมเชย ให้เกียรติและให้อภัยซึ่งกัน โดยสมาชิกส่วนใหญ่มีพัฒนาการด้านภาวะผู้นำสูงขึ้น ดังจะเห็นได้จากการให้กำลังใจ การให้โอกาส และการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

ในด้านการร่วมพัฒนา พบว่าสมาชิกส่วนใหญ่ พร้อมที่จะทบทวนร่วมกันและปรับตัวเอง เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และเริ่มให้ความสำคัญกับการร่วมทบทวน แต่ส่วนใหญ่ก็ยังไม่มั่นใจที่จะประเมินผลงานที่ทำมา เนื่องจากยังไม่เชื่อมั่นในความถูกต้องในผลงานของตนเอง

จากการสนทนากลุ่ม พบว่าการร่วมปฏิบัติการกลุ่มในครั้งนี้นอกจากจะได้แนวทางในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของช่วงชั้นแล้ว สมาชิกยังเกิดความสามัคคี เข้าอกเข้าใจ และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแตกต่างจากการทำงานในรูปแบบเดิมที่รับคำสั่งแล้วต่างคนต่างทำตามหน้าที่เท่าที่ได้รับมอบหมาย แต่ครั้งนี้ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยไม่สามารถทำให้สำเร็จเพียงคนเดียว และยังพบว่าเกิดทักษะในการสื่อสารประสานงานกันมากขึ้น อีกทั้งยังเกิดความรู้สึกมั่นใจในผลงานของตนจากการที่มีผู้เชี่ยวชาญคอยช่วยเหลือสนับสนุน ให้ความรู้และกำลังใจอีกด้วย

ด้านการร่วมคิด สมาชิกให้ความเห็นว่าการมีบทบาทที่สมดุลนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อมีผู้แสดงบทบาทผู้นำ หรือมีผู้แสดงความคิดเห็น คนอื่นก็จะเลี่ยงการแสดงบทบาทที่ทับซ้อนกัน โดยต่างร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนนั้นย่อมทำให้การทำงานมีทิศทางที่ตรงกัน ทำให้การทำงานง่ายขึ้นและเหน็ดเหนื่อยลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

ในด้านการร่วมมือ สมาชิกให้ความเห็นว่า การกระจายงานอย่างเท่าเทียมมีผลอย่างยิ่งต่อความร่วมมือ หากมีความไม่เท่าเทียมเกิดขึ้นก็จะเกิดการเปรียบเทียบและอ้อมแรงขึ้น หากต้องเผชิญกับงานมีขนาดเกินกำลัง ก็จะระดมสรรพกำลังเพื่อจัดการกับปัญหานั้น โดยมีการประสานงานอย่างชัดเจน และสมาชิกจะพยายามทำงานให้สำเร็จในคราวเดียวโดยไม่ทิ้งงานให้ค้างค้ำ โดยกลุ่มให้ข้อสรุปว่า ปัญหาในการดำเนินงานที่ผ่านมามีเกิดจากการประสานงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้ต่างคนไม่แน่ใจในทิศทางการทำงาน และเกรงใจที่จะก้าวล่วงในการตัดสินใจ ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความลำบาก และเห็นว่าการแบ่งกลุ่มย่อยตามระดับช่วงชั้นนั้นเหมาะสมอย่างยิ่งเพราะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความสะดวกขึ้น เพราะมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการประสานงานที่ง่ายยิ่งขึ้น

ในด้านการร่วมใจ สมาชิกมีไว้วางใจ เปิดใจและยอมรับซึ่งกัน เมื่อมีปัญหาที่ทำการชี้แจงและรับฟัง หากมีข้อสงสัยก็ทำการซักถาม เมื่อพบความผิดพลาดก็ยอมรับ ซึ่งการสนับสนุนกันดังกล่าวทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น

และด้านการร่วมพัฒนา สมาชิกเห็นว่าการร่วมกันทบทวนระหว่างการทำงานนั้น จะทำให้การทำงานดีขึ้น ซึ่งปัญหาที่พบก็ได้รับการแก้ไข แต่ทั้งนี้ก็ยังมีความไม่มั่นใจว่าผลงานจะออกมาดีหรือไม่ จึงต้องการให้มีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำแนะนำ

ส่วนรูปแบบการส่งเสริมการทำงานที่เหมาะสมนั้น กลุ่มให้ความเห็นว่ารูปแบบการสั่งการนั้นมีลักษณะของต่างคนต่างทำ ทำให้เชื่อมประสานกันได้ยาก อีกทั้งยังเกิดความเข้าใจเพียงลำพัง ซึ่งอาจถูกหรือผิดก็ได้ ส่วนรูปแบบการให้อิสระก็มีความไม่เหมาะสม เนื่องจากจะเกิดการดำเนินงานตามความเข้าใจของกลุ่ม ซึ่งไม่แน่ใจว่าความเข้าใจนั้นจะถูกต้องหรือไม่ และหากความเข้าใจนั้นไม่ถูกต้อง ก็ต้องเสียเวลาในการแก้ไขผลจากการดำเนินการที่ผิดพลาด เกิดเป็นความท้อใจและหมดกำลังใจที่จะเดินหน้าต่อไปในที่สุด โดยรูปแบบที่คิดว่าเหมาะสมที่สุดคือ รูปแบบการแนะนำ เพราะการแนะนำทำให้เกิดความมั่นใจว่าสิ่งที่ดำเนินการมานั้นถูกทาง มีวิธีการที่ถูกต้องและทำให้ได้งานที่ดีในที่สุด

จากการตรวจสอบผลงานเบื้องต้น พบว่า ผลงานของกลุ่มที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานด้วยวิธีการแนะนำ สะท้อนให้เห็นว่าสมาชิกเริ่มมีความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรมากขึ้น แต่ผลงานยังขาดความชัดเจนและมีความกระจัดกระจายในเนื้อหาอยู่บ้าง

ทั้งนี้หากจะพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ควรมีการสรุปเชื่อมโยงที่มาของแต่ละแผนการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มสาระ ตลอดจนพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ให้มีความสอดคล้องกันยิ่งขึ้น โดยผลงานที่ได้ครั้งนี้ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการพัฒนาหลักสูตรของช่วงชั้นให้สมบูรณ์ได้ต่อไปได้

ตาราง 4.4 ผลการพัฒนาการทำงานร่วมกันก่อนและหลังปฏิบัติการของกลุ่มที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีให้อิสระ (N = 6 คน)

การทำงานร่วมกัน	ค่าเฉลี่ยก่อนปฏิบัติการวิจัย (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)	ค่าเฉลี่ยหลังปฏิบัติการวิจัย (ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)	ผลการพัฒนา
การร่วมคิด	4.264 (0.322)	4.403 (0.347)	0.139
การร่วมมือ	4.314 (0.447)	4.394 (0.312)	0.081
การร่วมใจ	4.406 (0.266)	4.470 (0.299)	0.065
การร่วมพัฒนา	4.400 (0.374)	4.433 (0.301)	0.033
โดยรวม	4.352 (0.289)	4.430 (0.301)	0.078

จากตาราง 4.4 สามารถสรุปได้ว่า หลังจากที่ถูกกลุ่มให้อิสระ ได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการให้อิสระแล้ว ผลปรากฏว่า กลุ่มบุคลากรดังกล่าวมีการทำงานร่วมกันในภาพรวมดีขึ้น (0.078) และเมื่อพิจารณาผลการทำงานร่วมกันในภาพย่อย พบว่ากลุ่มบุคลากรมีผลการพัฒนาในด้านการร่วมคิดสูงสุด (0.139) รองลงมาได้แก่ การร่วมมือ (0.081) การร่วมใจ (0.065) และการร่วมพัฒนา (0.033) ตามลำดับ

จากการสังเกตพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานด้วยวิธีการให้อิสระทั้ง 6 คน (ซึ่งมีทั้งเพศหญิงและชาย ที่มีช่วงอายุระหว่าง 22 ถึง 35 ปี อายุงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1 ปี 7 ปี และ 10 ปี และมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี) ระหว่างการวิจัยเชิงปฏิบัติการ พบว่าสมาชิกทำงานภายใต้บรรยากาศของการให้อิสระ มีการกำหนดบทบาทและแผนงานร่วมกัน โดยสมาชิกจะแสดงบทบาทตามบุคลิกและประสบการณ์เดิมของแต่ละคน ในขณะที่กลุ่มมีแนวโน้มที่จะปรึกษาหารือตลอดจนวางแผนและกระจายการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน เมื่อใกล้ถึงกำหนดเวลาส่งมอบภารกิจ

ในส่วนของการร่วมคิดนั้นเมื่ออยู่ร่วมกับกลุ่มอื่นๆ สมาชิกส่วนใหญ่จะแสดงความคิดเห็นในระดับของช่วงชั้นและมีบางส่วนแสดงความคิดเห็นในระดับขององค์การ เมื่อทำปฏิบัติการกลุ่มย่อยก็จะมีการแสดงความคิดเห็นกันอย่างเต็มที่ โดยสมาชิกส่วนใหญ่แสดงบทบาทผู้สนับสนุนและผู้เชี่ยวชาญ ไม่นิยมในบทบาทผู้ตาม ส่วนสมาชิกที่มีอายุน้อยกลับไม่นิยมบทบาทของผู้นำและผู้ไกล่เกลี่ย สมาชิกส่วนมากมีการร่วมคิดกันอย่างเสรีในการกำหนดแผน บทบาท หน้าที่ และเป้าหมายของการทำงาน ซึ่งในช่วงแรกพบว่าการวางแผนยังไม่มีทิศทางชัดเจนเพราะต่างคนต่างอยากแสดงความคิดเห็น แต่ต่อมาก็เริ่มมีการวางแผนและแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนขึ้นเพื่อให้งานสามารถเสร็จได้ตามกำหนดเวลา

ในด้านการร่วมมือกัน สมาชิกมีการสื่อสารและประสานงานในทิศทางที่ดีขึ้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน อันที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงและดำเนินการในขั้นต่อไปได้ ในขณะที่สมาชิกที่บางคนต้องปรับพฤติกรรมในการสื่อสารของตน เพราะต้องพึ่งพาข้อมูลซึ่งกันในการดำเนินการกิจให้สำเร็จ และพบว่าสมาชิกให้ความร่วมมือแตกต่างกันตามความถนัดและความสนใจ โดยจะให้ความร่วมมือน้อยในด้านที่ตนไม่ถนัด หรือเท่าที่ได้รับการร้องขอเท่านั้น เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นยังไม่มี การชี้แจงในช่วงแรก ต่อมาจึงเห็นพัฒนาการด้านการรับฟังแล้วพิจารณาเลือกตามความเหมาะสม

ในด้านการร่วมใจ พบว่าสมาชิกส่วนใหญ่มีความไว้วางใจ และให้การสนับสนุนซึ่งกัน กล้าที่จะยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น โดยสมาชิกที่มีอาวุโสหน่อยมีแนวโน้มให้เกียรติและหันหน้าเข้าหากันมากขึ้น ในขณะที่สมาชิกที่มีอาวุโสยังมีความไม่ไว้วางใจในความสามารถของผู้น้อย และไม่ค่อยยอมรับกับความผิดพลาด และพบว่าสมาชิกมีพัฒนาการด้านภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน คือ ถ้าสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันมากก็จะเกิดการร่วมให้กำลังใจ ร่วมแก้ไขปัญหา และร่วมให้ความรู้แก่กัน ส่วนสมาชิกที่มีปฏิสัมพันธ์กันน้อย ก็จะมีรูปแบบของการให้โอกาสและให้กำลังใจในการทำงาน

ในด้านการร่วมพัฒนา พบว่าสมาชิกส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการทบทวนเพื่อวางแผน และทบทวนระหว่างดำเนินการมากกว่าทบทวนเพื่อประเมินผลงาน โดยบรรยากาศในการทบทวนเพื่อวางแผนนั้นมีการถกเถียงกันอย่างเต็มที่เพื่อกระจายและจัดสรรงานให้เหมาะสม และใช้ข้อตกลงร่วมกันเป็นเครื่องป้องกันปัญหาการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ภายหลัง โดยต่างถือหลักของเหตุผลในการทบทวน ในขณะที่สมาชิกบางคนเห็นว่าการให้อิสระแก่กลุ่มทำให้ความเป็นอิสระของตนนั้นลดน้อยลงเพราะต้องพึ่งพาผู้อื่นจนทำให้ประสิทธิภาพของตนต่ำลง

จากการสนทนากลุ่ม พบว่าปฏิบัติการครั้งนี้ทำให้กลุ่มเกิดมุมมองที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน โดยเห็นว่าความไม่เข้าใจกันที่ผ่านมา เกิดขึ้นจากการที่ต่างคนต่างทำ เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นก็จะตำหนิ ไม่ยอมรับ และไม่คำนึงถึงสิ่งที่ได้ทุ่มเทลงไป ส่งผลให้การทำงานครั้งต่อไป ทำอย่างไร

เต็มที่ ในขณะที่การทำงานเป็นกลุ่มทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกัน และผลงานมีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ เพราะได้พูดคุยวางแผนและทำงานร่วมกัน เกิดเป็นความภาคภูมิใจในผลงาน ซึ่งจะทวีความมั่นใจในการดำเนินการยิ่งขึ้นหากได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญว่าการดำเนินการนั้นถูกต้อง

เมื่อสอบถามด้านการร่วมคิด สมาชิกให้ความเห็นว่า การแบ่งความรับผิดชอบที่ชัดเจนนั้น เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน เพราะหากต่างคนต่างทำย่อมเกิดปัญหาความเข้าใจไม่ตรงกัน อาจเกิดการซ้ำซ้อน และนำไปสู่ความขัดแย้งและไม่ยอมรับซึ่งกัน โดยการวางแผนร่วมกันจะต้องวางแผนและกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ไม่เช่นนั้นจะประสบปัญหางานไม่เป็นขั้นเป็นตอนทำให้สับสน และยุ่งยาก หากได้พูดคุยทำความเข้าใจแผนให้ตรงกันและยอมรับซึ่งกันก่อนแล้ว ผลงานที่ได้มาย่อมเป็นที่ภาคภูมิใจ

ในด้านการร่วมมือ สมาชิกล้วนเห็นความสำคัญของการร่วมมือ เพราะถ้าทำเพียงลำพังก็ จะรู้สึกเหนื่อยและหน่ายในที่สุด หากทำเพียงอย่างเดียวก็จะไม่เกิดทักษะและความรู้ในด้านอื่น หากต้องทำงานร่วมกันย่อมต้องเผชิญกับความขัดแย้ง ซึ่งการบริหารความขัดแย้งที่กลุ่มใช้คือการรับฟังความคิดเห็นจากทุกคนแล้วดูความเหมาะสม จากนั้นจึงช่วยกันเลือกแนวทางที่พึงพอใจมากที่สุด โดยต่างคนมุ่งดูที่การทำงานมากกว่าเรื่องส่วนตัว

ในด้านการร่วมใจ สมาชิกมีความเห็นว่าทุกคนล้วนมีความสามารถในตนเอง แต่ขาดในเรื่องของความมุ่งมั่นและทุ่มเท ซึ่งจากปฏิบัติการพบว่าการทำงานร่วมกันทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยอมรับซึ่งกันและกัน และเกิดความมั่นใจในการทำงาน หากทุกคนไว้วางใจ ยอมรับ และปรับตัวก็จะส่งผลให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ และที่สำคัญกว่านั้นคือการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

และในด้านการร่วมพัฒนา สมาชิกเห็นว่าในระหว่างปฏิบัติการมีเวลาทบทวนร่วมกันน้อย เนื่องจากติดภาระงานอื่นๆ จึงไม่ค่อยได้ร่วมทบทวนผลงาน แต่ก็มีการปรับการทำงานโดยวางแผนร่วมกันแล้วกระจายงานและแบ่งความรับผิดชอบกัน โดยแต่ละคนต้องนำเสนอผลงานตามที่ได้รับมอบหมายภายใต้ขอบเขตและเวลาที่กำหนด จากนั้นนำมาพิจารณาร่วมกันอย่างคร่าวๆ เพื่อใช้ผลงานนั้นๆ ในการดำเนินปฏิบัติการอื่นๆ ต่อไป ถือว่าเกิดการพัฒนาระหว่างที่ทำงานได้ดีในระดับหนึ่ง

ส่วนรูปแบบการส่งเสริมการทำงานที่เหมาะสมนั้น กลุ่มให้ความเห็นว่ารูปแบบการสั่งการนั้นไม่เหมาะสมเพราะอาจทำให้เกิดภาวะต่างคนต่างทำตามหน้าที่ของตน ในขณะที่การแนะนำนั้น อาจไม่เหมาะสมหากผู้แนะนำมีความรู้หรือประสบการณ์ที่แตกต่างหรือไม่สอดคล้องกับโรงเรียน ซึ่งจะทำให้ยากในการปรับใช้ แต่ถ้าใช้รูปแบบของการให้อิสระก็จะทำให้เกิดการพึ่งพาอาศัยกันและเกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร ทำให้คนในองค์กรยอมรับกันมากขึ้น แต่จะมีข้อเสียเกิดขึ้นหากว่าสมาชิกไม่มุ่งมั่นหรือรับผิดชอบไม่เพียงพอก็จะทำให้ภารกิจนั้นล้มเหลว ดังนั้นจึงควรให้อิสระ โดยกำหนดกรอบของงานและเวลาอย่างชัดเจน และมีการตรวจสอบผลงานจากผู้บังคับบัญชา

จากการตรวจสอบผลงานเบื้องต้น พบว่า ผลงานของกลุ่มที่ได้รับการส่งเสริมการทำงาน ด้วยวิธีการให้อิสระ เริ่มมีความชัดเจนและทิศทางที่ถูกต้องมากขึ้น

และหากจะพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ควรจัดทำหลักสูตรที่มีความเป็นระบบมากขึ้น และพัฒนาให้ครบทุกกลุ่มสาระ จนกระทั่งได้แผนจัดการเรียนรู้ในทุกระดับชั้น และทุกรายวิชา จะได้หลักสูตรสถานศึกษาที่มีความสมบูรณ์แบบได้

ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่างการใช้รูปแบบการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธี การสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการประเมินการทำงานร่วมกันโดยแบบประเมินก่อนการวิจัย ซึ่งได้ประเมินทั้งการร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนา ในครั้งแรกแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาการทำงานร่วมกันโดยใช้รูปแบบการสั่งการกับบุคลากรครูในช่วงชั้นอนุบาล ใช้รูปแบบการแนะนำกับบุคลากรครูในช่วงชั้นที่ 1 และรูปแบบการให้อิสระกับบุคลากรครูช่วงชั้นที่ 2 ด้วยการจัดปฏิบัติการทั้งสิ้นจำนวน 6 ครั้งใช้เวลาประมาณ 3 เดือน หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการประเมินการทำงานร่วมกันด้วยแบบประเมินการทำงานร่วมกันฉบับเดิม ซึ่งสามารถประเมินการทำงานร่วมกันแยกได้เป็น 4 ด้าน โดยผลการพัฒนาได้ถูกมาทำการศึกษาเชิงเปรียบเทียบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ผลดังนี้

ตาราง 4.5 ผลการเปรียบเทียบผลการพัฒนาการทำงานร่วมกันของกลุ่มที่ได้รับการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีสั่งการ การแนะนำ และการให้อิสระ

การทำงานร่วมกัน	ผลการพัฒนาด้วยวิธีการสั่งการ	ผลการพัฒนาด้วยวิธีการแนะนำ	ผลการพัฒนาด้วยวิธีการให้อิสระ
การร่วมคิด	0.117	0.333	0.139
การร่วมมือ	-0.140	0.253	0.081
การร่วมใจ	0.000	0.302	0.065
การร่วมพัฒนา	-0.040	0.300	0.033
โดยรวม	-0.014	0.298	0.078

จากตาราง 4.5 จะเห็นได้ว่าโดยภาพรวมแล้ว การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการแนะนำมีผลการพัฒนาการทำงานร่วมกันสูงที่สุด (0.298) รองลงมาคือวิธีการให้อิสระ (0.078) ส่วนวิธีการสั่งการกลับมีผลการพัฒนาในภาพรวมลดลง (-0.014)

เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ พบว่าหลังจากใช้วิธีการแนะนำ ทุกองค์ประกอบของการทำงานร่วมกันได้แก่ การร่วมคิด (0.333) การร่วมมือ (0.253) การร่วมใจ (0.302) และการร่วมพัฒนา (0.300) มีพัฒนาการดีขึ้น และเมื่อใช้วิธีการให้อิสระพบว่า การร่วมคิด (0.139) การร่วมมือ (0.081) การร่วมใจ (0.065) และการร่วมพัฒนา (0.033) มีพัฒนาการดีขึ้นเช่นกัน แต่เมื่อใช้วิธีการสั่งการ กลับพบว่าไม่มีเพียงองค์ประกอบการทำงานร่วมกันด้านการร่วมคิดเท่านั้นที่มีพัฒนาการดีขึ้น (0.117) และ พบว่าไม่มีพัฒนาการในด้านการร่วมใจ ส่วนการร่วมมือ (-0.140) และการร่วมพัฒนา (-0.040) กลับพบว่ามีการพัฒนาที่ลดลง

และเมื่อเปรียบเทียบการทำงานร่วมกันโดยจำแนกตามการร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนา พบว่าวิธีการแนะนำมีผลการพัฒนาการทำงานร่วมกันทั้ง 4 ด้านในระดับที่สูงที่สุด วิธีการให้อิสระมีผลการพัฒนาการทำงานร่วมกันทั้ง 4 ด้านในระดับรองลงมา และวิธีการสั่งการมีผลการพัฒนาการทำงานร่วมกันทั้ง 4 ด้านในระดับต่ำที่สุด