

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากรครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวความคิดและหลักการพัฒนาบุคลากร
  - ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
  - ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร
  - รูปแบบของการพัฒนาบุคลากร
2. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานร่วมกัน
  - ความหมายของทีม และการทำงานร่วมกันเป็นทีม
  - ประโยชน์และความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม
  - รูปแบบของการทำงานร่วมกันเป็นทีม
  - ลักษณะของการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
  - องค์ประกอบของการทำงานร่วมกัน
  - รูปแบบของการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม
3. โรงเรียนเขาวลัทธิวิทยาทอง จังหวัดเชียงใหม่
4. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
  - ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
  - ลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
  - ข้อดีของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
  - กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - งานวิจัยที่มุ่งศึกษาถึงสภาพปัญหาและปัจจัยในการทำงานร่วมกันเป็นทีม
  - งานวิจัยที่มุ่งศึกษาถึงรูปแบบการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม
  - งานวิจัยเชิงปฏิบัติการในด้านต่างๆ

## แนวความคิดและหลักการพัฒนาบุคลากร

### ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

คำว่า “การพัฒนาบุคลากร” (Personnel Development) นั้น ตามรูปศัพท์มาจากคำสองคำ คือ คำว่า “การพัฒนา” (Development) ซึ่งมีนัยยะว่า เป็นความเจริญหรือความก้าวหน้า อาจกล่าวได้ว่าสิ่งใดก็ตาม หากได้รับการพัฒนาแล้วย่อมจะมีสภาพที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเชิงรูปธรรมหรือเชิงนามธรรมก็ตาม เช่นความคิด ความเชื่อ หรือรูปลักษณะ ส่วนคำว่า “บุคลากร” (Personnel) นั้นหมายถึงบุคคลหรือพนักงานในหน่วยงาน ซึ่งเป็นกลไกในการทำให้ภารกิจของหน่วยงานนั้นๆ สำเร็จลุล่วงได้

ท่านผู้รู้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ในเบื้องต้นว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคลากรดีขึ้นและเป็นประโยชน์มากขึ้น (สมคิด บางโม, 2545 : 13)

นอกจากนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญอีกหลายท่านได้ให้คำนิยามของการพัฒนาบุคลากร กล่าวโดยสรุปคือ การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สมาน รังสิโยกฤษฎ์, 2526 : 2; พะยอม วงศ์สารศรี, 2534 : 193; ฐิระ ประवालพุกฤษ, 2538 : 2; พงศธร พิทักษ์กำพล, 2540 : 5)

สำหรับความหมายในเชิงกว้างของการพัฒนาบุคลากรนั้น นักวิชาการไทยมองว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้คนในองค์กรมีความพร้อมที่จะอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กรได้อย่างมีความสุข มีความรู้ความเข้าใจ และพร้อมจะปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเป็นอย่างดีและมีประสิทธิผล (ประชุม รอดประเสริฐ, 2532 : 59) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Whitehill ที่มองว่าการพัฒนาบุคลากรคือการให้การศึกษาและอบรมเพื่อให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้และความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับงานและสิ่งแวดล้อมได้ดีขึ้น (เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และกมล อุดลพันธ์, 2527 : 1)

ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญบางท่านได้จำแนกว่า การพัฒนาบุคลากรที่คืบหน้าจะต้องทำการพัฒนาคนให้มีคุณภาพในสองมิติ คือต้องครบทั้งด้านร่างกายและด้านจิตใจ (วิน เชื้อโพธิ์หัก , 2537 : 5)

จากความหมายต่างๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปเพื่อให้เข้าใจอย่างชัดเจนว่า “การพัฒนาบุคลากร” หมายถึง การทำให้คนในองค์กรมีความเจริญงอกงาม ก้าวหน้า ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ไม่ว่าจะเป็นด้านศักยภาพการทำงาน ทัศนคติ ความรู้ความสามารถ หรือทักษะด้านอื่นๆ อันจะส่งผลให้บุคลากรปรับตัวเข้ากับภารกิจของหน่วยงานและสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุข

### ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

นับแต่อดีตจวบจนปัจจุบัน หลายองค์การได้ให้ความสำคัญและทุ่มเทความสนใจในการพัฒนาบุคลากรเป็นอันมาก เห็นได้จากกรณีที่นักวิชาการเป็นจำนวนมากได้แสดงความเห็นยืนยันถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งกล่าวสรุปโดยรวมได้ว่า การพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและสมรรถนะที่ดียิ่งขึ้น เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยสร้างความเข้าใจในงาน หน้าที่ และวิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง ในขณะเดียวกัน การพัฒนาบุคลากรยังเป็นการเสริมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรมีความตระหนัก และเกิดเป็นความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนในที่สุด (กุลธนะ ธนาพงศธร, 2532: 169-171; เสถียร เหลืองอร่าม, 2533 : 73-74; สมาน รังสิโยภุญญ์, 2535 : 83-84; สายวสันต์ จันทร์ตา, 2542 : 19)

ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรหลายท่านได้เสนอแนวคิดที่ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดทักษะความรู้ความสามารถ และก้าวทันต่อเทคโนโลยีหรือวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงได้ โดยสามารถประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้รับการพัฒนาให้เข้ากับสภาพแวดล้อมรอบตัวเพื่อให้เกิดผลดีต่อตนเองและองค์การ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพแห่งตนในการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่จากการบ่มเพาะจนมีความรู้ความสามารถและมีทักษะที่เหมาะสม เพียงพอต่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์การได้ (สำราญ ถาวรายุสม์ และคณะ, 2536 : 2-3)

นอกจากนี้นักวิชาการบางกลุ่มให้ความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรทำให้เกิดเจตคติ และความเข้าใจที่ดีต่อองค์การ ซึ่งทัศนคติเหล่านี้จะหล่อหลอมให้บุคคลเกิดความรักและความผูกพันต่อองค์การในที่สุด และยังส่งผลให้บุคลากรเห็นคุณค่าและตระหนักถึงความสำคัญแห่งตนต่อองค์การ เกิดเป็นแรงจูงใจผลักดันให้แต่ละบุคคลทำงานอย่างเต็มที่และดีที่สุด ทั้งนี้ต้องทำการพัฒนาควบคู่ไปกับการเสริมสร้างทักษะในการครองตน ครองคน ครองชีวิต และครองงานได้อย่างเหมาะสมและเป็นสุข (พงศธร พัทธภัยกำพล, 2540 :7; สมคิด บางโม, 2545 : 14)

เหล่านี้แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นเวทีให้คนในองค์การได้พบปะแลกเปลี่ยน และเรียนรู้กันอย่างมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ส่งผลให้เกิดเป็นความรักความสามัคคีได้ในที่สุด นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังช่วยลดความขัดแย้งในหน่วยงานหากบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภาระงานที่ได้จากการพัฒนา ย่อมส่งผลให้บุคลากรพุดจากกันด้วยเหตุด้วยผล และปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมต่อกันในฐานะส่วนหนึ่งขององค์การ

สอดคล้องกับงานวิจัยด้านการพัฒนาบุคลากรของนักวิจัยหลายท่านอาทิ ณรงค์ มะกล้าทอง (2538) รวงทิพย์ สุรวิชัย (2538) สหัทธยา ดำรงเกียรติศักดิ์ (2541) และ ปรีชา เต็งศิริวัฒนา (2542) ซึ่งผลการวิจัยได้สะท้อนให้เห็นว่าองค์การที่ขาดการพัฒนาบุคลากรจะนำมาซึ่งปัญหา การขาดความรู้

ความสามารถและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งผลให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินการของหน่วยงานในที่สุด

จากความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรที่ได้กล่าวมาในข้างต้น ตลอดจนสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ละเอียดต่อการพัฒนาบุคลากร บ่งบอกได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการ ซึ่งองค์การควรตระหนักและให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลมากขึ้น โดยการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถ ทักษะ ความรู้ ความชำนาญ จนเกิดเป็นทัศนคติและการปรับตัวที่ดี เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลเหล่านี้เป็นกำลังสำคัญในการนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

### รูปแบบของการพัฒนาบุคลากร

รูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรนั้น มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ในรูปแบบที่ใกล้เคียงกัน ในที่นี้ผู้วิจัยจะขอกล่าวอย่างสรุปแบบที่มีการใช้กันอยู่แพร่หลายไว้ดังนี้ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่จำแนกตามลักษณะวิธีเฉพาะ ที่ผู้รู้ (พงศธร พิทักษ์กำพล, 2540 : 56-57) ได้แสดงไว้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ
2. การสอนงาน
3. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ
4. การเปลี่ยนหน้าที่
5. การให้รักษาการแทน
6. การประชุม
7. การไปสังเกต
8. การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
9. การศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ
10. การดูงาน
11. การฝึกงาน
12. การส่งไปศึกษา
13. การศึกษาทางไปรษณีย์
14. การให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย
15. การให้พัฒนาตนเอง
16. การจัดให้มีการแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม

ผู้ชำนาญการท่านหนึ่ง (สนอง เครือมาก, 2537 : 1075) ได้จัดกลุ่มการพัฒนาบุคลากรไว้เป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ โดยสรุป ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรม
2. การส่งไปศึกษา ดูงาน
3. การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติ อาทิ การแนะนำ ชี้แจง ประชุม มอบหมายงาน หมุนเวียนงาน การให้รักษาการ การเป็นผู้ช่วย การสังเกต เป็นต้น

4. การพัฒนาด้วยตนเอง

ผู้รู้อีกท่าน (พนัส หันนาคินทร์, 2526 : 139-151) ได้จัดรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรโดยมองกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาไว้เป็น 2 รูปแบบใหญ่ๆ คือ

1. รูปแบบที่บุคลากรสามารถทำได้เพียงลำพัง อาทิ การอ่าน การแสวงหาความรู้ การฟัง อภิปราย การทดลองวิจัย การสังเกตการณ์สอน การเข้าไปมีส่วนร่วมและการลาไปศึกษาต่อ เป็นต้น
2. รูปแบบที่จัดกิจกรรมเป็นหมู่คณะ ได้แก่ การอบรม การสัมมนา และการศึกษาดูงาน เป็นต้น

จากรูปแบบต่างๆ ที่ได้นำเสนอข้างต้น เห็นได้ว่าวิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์การทำได้หลากหลายวิธี องค์การต้องเลือกสรรวิธีการที่เหมาะสมกับบุคลากรและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ มีเนื้อหาตรงกับความต้องการ และองค์การมีความพร้อมในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรอย่างสูงสุด

#### **แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานร่วมกัน**

##### **ความหมายของทีม และการทำงานร่วมกันเป็นทีม**

ทีม หมายถึง คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน หรือเกี่ยวข้องกันเพื่อความสำเร็จของงานอย่างหนึ่ง (วิทยา ดำนธรังกุล, 2546 : 316) ซึ่งการร่วมมือกันนั้นอาจเกิดจากความสมัครใจ หรืออาจเกิดจากนโยบายที่ได้รับมอบหมายก็ได้ (อัญชลี เทียรชาติ, 2541 : 21)

แต่การที่คนตั้งแต่ 2 คน มาเกี่ยวข้องกัน อาจยังพัฒนาไปไม่ถึงขั้นของการทำงานร่วมกันเป็นทีม (วัฒนา ศรีสถาน, 2541 : 53) เนื่องจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความหมายมากกว่าการรวมกลุ่ม เนื่องจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมนั้นนอกจากสมาชิกจะมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันแล้ว สมาชิกยังเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและมีความทุ่มเทอย่างเต็มที่ ภายใต้อารมณ์ของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ใ้วางใจและแก้ไขข้อขัดแย้งร่วมกัน

(วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2536 : 51-52) อีกทั้งสมาชิกยังมีการประสานงานกันอย่างราบรื่น รู้ตำแหน่ง และบทบาทของตนควบคู่ไปกับการเคลื่อนไหวอย่างสัมพันธ์กัน (วิวัฒน์ ไรยสกุล, 2527 : 12-13) โดยมีจุดประสงค์เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ (Parker , 1990 : 16)

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีม นั้น คือการรวมตัวกันของสมาชิกแต่ละคนซึ่งมีเป้าหมายร่วมกัน มาทำงานอย่างเกี่ยวข้อง และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันในระดับสูง ในบรรยากาศของการมีส่วนร่วมและไว้วางใจซึ่งกัน เพื่อให้บรรลุซึ่งเป้าหมายที่ได้วางไว้

### ประโยชน์และความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม

การทำงานร่วมกันเป็นทีม นับได้ว่าเป็นวิธีที่เหมาะสมกับงานที่มีความซับซ้อนเกินกว่าที่คนๆ เดียวจะทำให้สำเร็จได้ ภายใต้ข้อจำกัดของช่วงเวลานั้นๆ (Mealy, 1984 : 5) และการทำงานร่วมกันเป็นทีมจะมีความจำเป็นอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เพราะในการเผชิญสถานการณ์ดังกล่าวหากบรรดาสมาชิกมีการร่วมรับรู้ปัญหาและปรึกษาหารือกัน ตลอดจนหลอมรวมความรู้ ทักษะและมวลประสบการณ์ที่หลากหลายเข้าด้วยกัน ก็จะพัฒนาแนวทางในการแก้ปัญหาให้เป็นที่ยอมรับร่วมกันได้ แต่การทำงานร่วมกันเป็นทีมอาจไม่เหมาะกับการแก้ปัญหาต่างๆ ที่สามารถแก้ไขได้โดยคนเพียงคนเดียว เพราะไม่จำเป็นต้องผสมผสานความรู้และประสบการณ์ หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการจัดการกับปัญหาหรือความขัดแย้งดังกล่าว (สุจิตต์ ปุคะละนันท์ , 2541: 15)

นอกจากนี้ การทำงานร่วมกันเป็นทีมยังทำให้ค้นพบทางเลือกที่ดีและรอบด้านยิ่งขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์ของมวลสมาชิก อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันถือเป็นการพัฒนาตนเองได้อีกทางหนึ่ง และยังสามารถตอบสนองความต้องการของคนในองค์กร ได้แก่ การเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม การเกิดความภาคภูมิใจ การลดลงของช่องว่างระหว่างความสัมพันธ์ ซึ่งล้วนนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี (เสนาะ ดิยาวี, 2544 : 246-248; วิทยา ค่านธารงกุล, 2546 : 328-329)

### รูปแบบของการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ท่านผู้รู้ได้ให้ความเห็นว่า ทีมงานอาจตั้งขึ้นเป็นการชั่วคราว หรืออาจจะอยู่เป็นการถาวรก็ได้ (เสนาะ ดิยาวี, 2544 : 262-263) โดยทั่วไปทีมงานสามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

1. ทีมงานทำหน้าที่เดียวกัน (Functional Team) ทีมรูปแบบนี้จะมีผู้บังคับบัญชาเป็นหัวหน้า ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสมาชิกของทีม การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้นำ โดยมีความสัมพันธ์ภายในทีมอย่างง่าย ๆ และชัดเจน ซึ่งภารกิจของทีมมักจะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกิจกรรมในงาน หรือเป็นการแก้ปัญหาภายในหน่วยงานให้ดีขึ้น หรือเรียกได้ว่าเป็น ทีมงานแก้ปัญหา (Problem-

Solving Team) ซึ่งมักจะใช้เวลาอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้งเพื่อทำการปรึกษาหารือ หรือที่รู้จักกันดีในนามของ ทีมงานวงจรคุณภาพ (Quality Circle) นั่นเอง

2. ทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross-Functional Team) ทีมรูปแบบนี้ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญจากหลายสาขาหรือหลายหน่วยงานมาทำงานร่วมกันภายใต้เป้าหมายเดียวกัน อาจเป็นหน่วยเฉพาะกิจซึ่งเมื่องานบรรลุผลแล้วทีมอาจมีการสลายตัวก็ได้

3. ทีมงานบริหารตัวเอง (Self-Managed Team) หรือ ทีมงานกำกับตัวเอง (Self-Directed Team) เป็นทีมงานที่ดำเนินการโดยไม่มีผู้จัดการมาควบคุม ต้องร่วมรับผิดชอบงานตั้งแต่ต้นจนจบ ได้แก่ การวางแผน จัดตารางงาน ควบคุมงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจทุกอย่าง รวมถึงการประเมินผลร่วมกัน

### ลักษณะของการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

นักทฤษฎีด้านการทำงานร่วมกัน (Woodcock and Francis, 1994 : 96-128) ได้เสนอรูปแบบของการสร้างทีมงานให้เกิดประสิทธิผล ว่าต้องมีองค์ประกอบต่างๆ ไว่ดังต่อไปนี้

#### 1. มีการวางบทบาทต่างๆ ที่สมดุล (Balanced Roles)

Woodcock and Francis (1994) ให้ความเห็นว่า หนึ่งในจุดแข็งสำคัญที่จะทำให้ทีมงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ คือความสามารถในการหลอมรวมมวลความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถและทักษะที่หลากหลายของบรรดาสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยนำความหลากหลายเหล่านี้มาใช้ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งผลลัพธ์ที่ดีจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อทีมมีการวางบทบาทกันอย่างสมดุล เปรียบเสมือนฟอกริ้วเอกที่ต้องคัดสรรส่วนผสมที่ดี มีคุณภาพ และมีปริมาณที่เหมาะสมมาทำการปรุงนั่นเอง การทำงานร่วมกันเป็นทีมก็เช่นเดียวกัน หากสมาชิกมีบทบาทที่ซ้ำซ้อนกันมากเกินไป หรือขาดบทบาทใดบทบาทหนึ่งที่สำคัญไป ก็อาจทำให้การทำงานร่วมกันต้องเผชิญกับอุปสรรคปัญหาและอาจนำไปสู่การเกิดความล้มเหลวได้ในที่สุด

ดังนั้นเพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกจะต้องมีความตระหนักรู้ถึงบทบาทหน้าที่และความสำคัญในการทำงานร่วมกัน โดยสามารถสวมบทบาทของผู้นำ ผู้ตาม ผู้เชี่ยวชาญ ผู้สนับสนุน หรือผู้ไกล่เกลี่ยได้ ตามความเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ อย่างไม่มีอคติและไม่ปิดกั้นสมาชิกที่มีความสามารถ

#### 2. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและกำหนดเป้าหมายอันเป็นที่ยอมรับ (Clear Objectives & Agreed Goals)

Woodcock and Francis (1994) กล่าวไว้ว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมจะไม่เกิดประสิทธิภาพขึ้นได้ หากบรรดาสมาชิกไม่รู้ว่าพวกเขาต้องการที่จะบรรลุสิ่งใด ดังนั้นบันไดขั้นแรกที

จะก้าวขึ้นสู่ความสำเร็จก็คือการตระหนักรู้ว่าเป้าหมายของทีมคืออะไร หากต่างคนต่างเดินไปในทิศทางของตนโดยไม่รู้ว่าเป้าหมายของการทำงานร่วมกันคืออะไร ก็จะมีช่องว่างระหว่างเป้าหมายของตัวบุคคลกับทีมเกิดขึ้น ซึ่งอาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในระดับบุคคลและการบรรลุเป้าหมายอย่างไร้ประสิทธิภาพของทีมในที่สุด

ดังนั้นเพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกจะต้องร่วมกันการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน โดยสมาชิกทุกคนล้วนรับทราบ ยอมรับ ตระหนักและเข้าใจ ตลอดจนยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้สอดคล้องและดำเนินไปในทิศทางเดียวกันอยู่เสมอ

### 3. มีการเปิดใจกว้างและเผชิญหน้าอย่างสร้างสรรค์ (Openness & Confrontation)

Woodcock and Francis (1994) ได้เสนอว่า ประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันเป็นทีมจะมีขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกของทีมสามารถแสดงมุมมองของตน ตลอดจนเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้อื่นได้โดยปราศจากอคติ หากตราบใดที่สมาชิกเปิดใจกันน้อยลง ก็จะพบว่าความมุ่งมั่นทุ่มเทและความสร้างสรรค์จะเริ่มหดหายไป และหากต้องการให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพดีขึ้น สมาชิกต้องมีทัศนคติในการเผชิญหน้ากับปัญหาโดยไม่บ่ายเบี่ยงหรือทอดทิ้ง ไม่ว่าปัญหาที่กำลังเผชิญจะสร้างความลำบากหรือยุ่งยากเพียงใดก็ตาม

ดังนั้นเพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรดาสมาชิกจะต้องมีความเปิดเผยและจริงใจต่อกัน ตลอดจนเปิดใจกว้างที่จะรับฟังข้อวิพากษ์วิจารณ์หรือความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่นได้โดยปราศจากอคติ พร้อมทั้งจะยอมรับและเผชิญหน้ากับความเป็นจริงเพื่อปรับตัวไปในทางที่สร้างสรรค์

### 4. มีการช่วยเหลือสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Support and Trust)

Woodcock and Francis (1994) ได้อธิบายว่า โดยธรรมชาติแล้วการสนับสนุนและการไว้วางใจมักจะเกิดควบคู่กัน ซึ่งคุณลักษณะทั้งสองจะช่วยทำให้สมาชิกไม่เกิดความรู้สึกว่าจะต้องสร้างอาณาเขตขึ้นมาเพื่อปกป้องตนเอง และไม่ต้องกลัวที่เสนอความจริงออกมาไม่ว่าจะเป็นด้านบวกหรือด้านลบก็ตาม เพราะบรรยากาศแห่งความไว้วางใจย่อมนำมาซึ่งการยอมรับและการแนะนำกันเพื่อพัฒนา อันจะส่งผลให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมที่นั้นเกิดความเข้มแข็งได้ในที่สุด

ดังนั้นเพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรดาสมาชิกจะต้องมีการช่วยเหลือและสนับสนุนกันอย่างเต็มที่และเต็มใจ ให้เกียรติและไว้วางใจซึ่งกันโดยไม่เอารัดเอาเปรียบ และพร้อมที่จะแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อเพื่อนสมาชิกด้วยความจริงใจอยู่เสมอ

### 5. มีการให้ความร่วมมือ และรับมือกับความขัดแย้ง (Co-operation & Conflict)



Woodcock and Francis (1994) ได้ชี้ให้เห็นว่า หากปราศจากซึ่งการไว้วางใจและการเปิดใจกว้างของมวลหมู่สมาชิกแล้ว ก็ยากที่จะเกิดความร่วมมือขึ้นได้ เนื่องจากสมาชิกกลัวที่จะถูกเยาะเย้ย หรือถูกเอาเปรียบ หากทีมสามารถสร้างบรรยากาศของความร่วมมือให้เกิดขึ้นได้แล้ว เหล่าสมาชิกจะเต็มใจเข้าร่วมและเกิดพฤติกรรมการช่วยเหลือแบ่งปันแทนที่พฤติกรรมการเรียกร้อง อีกทั้งบรรยากาศของความร่วมมือยังกระตุ้นให้เกิดขวัญกำลังใจโดยไม่เอาใจเอาเปรียบ หรือทอดทิ้งผู้อื่น และ Woodcock and Francis (1994) ยังชี้ให้เห็นอีกว่า การเกิดความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่องปกติธรรมดาขององค์กร หากทีมใดมีการทำงานร่วมกันที่ดี ทีมนั้นจะมองความขัดแย้งที่เกิดว่าเป็นเรื่องพัฒนาการมากกว่าเป็นอุปสรรค เพราะความขัดแย้งที่เป็นอุปสรรคนั้น มักเกิดจากการที่สองฝ่ายมีความเห็นไม่ตรงกันแล้วต่างฝ่ายต่างพยายามปกป้องและหาเหตุผลมาสนับสนุนความเชื่อของฝ่ายตน จนเกิดพฤติกรรมที่ก้าวร้าวและคุกคามซึ่งกัน นำไปสู่ความหมางใจและไม่ร่วมมือกันที่สุดในที่สุด ส่วนความขัดแย้งที่เป็นการพัฒนาขึ้นย่อมตั้งอยู่บนฐานของการแก้ปัญหา กล่าวคือเมื่อสองฝ่ายมีความเห็นไม่ตรงกัน แต่ก็มองว่าเป็นเพียงมุมมองที่ต่างกัน หากเพียงเปิดใจรับฟังและยอมรับซึ่งกันอย่างมีเหตุผล ก็จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน ทำให้สมาชิกเข้าใจกัน และนำไปสู่ความร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันได้

ดังนั้นเพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรดาสมาชิกต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของการร่วมมือ และให้ความร่วมมือตามบทบาทและกำลังของตนโดยไม่บ่ายเบี่ยง พร้อมทั้งหยิบยื่นความร่วมมือให้แก่ผู้ที่ต้องการโดยไม่รีรอ ในขณะที่เดียวกันก็ให้ความร่วมมือในการปรับตัวหากได้รับการร้องขอจากมวลหมู่สมาชิก และเมื่อมีความขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้นก็พยายามปรับความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนนั้นให้ตรงกัน

#### 6. มีการดำเนินการที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม (Sound Procedures)

Woodcock and Francis (1994) ได้สรุปไว้ว่า ทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องนึกถึงผลลัพธ์เป็นลำดับแรก และนึกถึงกระบวนการเป็นลำดับต่อมา ซึ่งกระบวนการที่คืบหน้าจะเกิดขึ้นได้โดยอาศัยข้อเท็จจริงที่พบมาตัดสินใจปรับกระบวนการ เพื่อทำการขจัดอุปสรรคปัญหาที่เผชิญให้เกิดเป็นความยืดหยุ่นและคล่องตัวในกระบวนการ เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้สำเร็จได้

ดังนั้นเพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรดาสมาชิกต้องมีการพัฒนาการทำงานร่วมกันให้เป็นไปอย่างคล่องตัว โดยเปิดโอกาสให้เหล่าสมาชิกได้แสดงความรู้ความสามารถและตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ภายใต้ความรับผิดชอบและขอบเขตของงานอย่างมีเหตุมีผล บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง รวมทั้งยืดหยุ่นต่อกฎเกณฑ์ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน

### 7. มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership)

Woodcock and Francis (1994) ได้ให้ข้อคิดว่า ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม นั้น มีหลายทีมงานที่ผู้นำไม่ได้ดำรงตำแหน่งโดยถาวร และมีหลายครั้งที่การทำงานร่วมกันต้องอาศัยการคัดสรรผู้นำที่มีความเหมาะสมกับเหตุการณ์นั้นๆ อย่างไรก็ตามบทบาทของผู้นำที่ดำรงตำแหน่งผู้นำย่อมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทีมงาน

ดังนั้นเพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำดำรงตำแหน่งผู้นำต้องมีความสามารถในการวางตนให้เป็นศูนย์รวมใจของสมาชิก โดยดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความใจกว้าง สามารถกระตุ้นและเปิดโอกาสให้มวลสมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานและมีส่วนร่วมการแก้ปัญหาอย่างเท่าเทียม และมีการเสริมสร้างกำลังใจ ให้ความรู้และให้คำแนะนำที่ดีแก่สมาชิกอยู่เสมอ

### 8. มีการทบทวนอย่างเป็นประจำสม่ำเสมอ (Regular Review)

Woodcock and Francis (1994) ได้เสนอว่า ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพนั้นนอกจากจะต้องมองบทบาทและหน้าที่ของทีมต่อองค์กรแล้ว บรรดาสมาชิกต้องร่วมกันทบทวนวิธีการทำงานของทีมว่ามีความเหมาะสมเพียงใด เปรียบเทียบกับอุปสรรคปัญหาหรือไม่ และจะตัดสินใจอย่างไรกับสิ่งที่เจอ การทบทวนสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์และเกิดจิตสำนึกในการพัฒนาการทำงานร่วมกัน

ดังนั้นเพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มวลสมาชิกต้องร่วมกันตรวจสอบ ทบทวน และประเมินแผนงานและผลการดำเนินงานอยู่เสมอ ทั้งก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และหลังจากการดำเนินการ เพื่อสำรวจปัญหาแล้วหามาตรการแก้ไขเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้ดียิ่งขึ้น

### 9. มีการพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development)

Woodcock and Francis (1994) ได้เสนอว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ดีนั้น เป็นการนำเอาความสามารถและทักษะที่แตกต่างหลากหลายของสมาชิกแต่ละคน มาใช้ทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นได้ หากสมาชิกได้รับการพัฒนาความสามารถและทักษะส่วนบุคคลแล้ว ย่อมทำให้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ดังนั้นเพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มวลสมาชิกต้องพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเอาใจใส่ที่จะพัฒนาความรู้ ต่อยอดการเรียนรู้ตลอดจนฝึกฝนให้เกิดความชำนาญในงานที่รับผิดชอบอยู่เสมอ

### 10. มีสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มเป็นไปด้วยดี (Sound Inter-group Relations)

Woodcock and Francis (1994) มองว่า ไม่มีมนุษย์ผู้ใดสามารถอยู่ได้อย่างลำพัง และทีมก็เช่นกัน ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในและระหว่างกลุ่มนั้นเป็นสิ่งจำเป็น เพราะการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยความสามารถในการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูล ตลอดจนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ กันอย่างเกื้อกูล อันจะส่งผลให้เกิดความไว้วางใจ สันติสนุน และให้ความร่วมมือต่อกันในระดับของทีมงาน

ดังนั้นเพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มวลสมาชิกต้องเปิดใจยอมรับความแตกต่างของผู้อื่นและทีมอื่น โดยแสดงทำที่อันเป็นมิตร ใส่ใจให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล และสร้างบรรยากาศแบบชนะ-ชนะ ให้เกิดขึ้น

#### 11. มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Good Communication)

Woodcock and Francis (1994) ได้ให้แนวคิดว่าการติดต่อสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในทุกระดับขององค์การ ตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับทีมงาน จนกระทั่งถึงระดับองค์การ ล้วนต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ตามบทบาทของตน และอำนวยความสะดวกให้มีการไหลของข้อมูลและความคิดต่างๆ อันจะทำให้ทีมบรรลุถึงประสิทธิผลในการดำเนินการ

ดังนั้นเพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มวลสมาชิกต้องมีการติดต่อสื่อสารเพื่อประสานการร่วมมือระหว่างกัน โดยผู้รับสารต้องรับข้อมูลอย่างเป็นกลางและตั้งใจโดยไม่มีอารมณ์หรืออคติเข้าไปเจือปน ส่วนผู้ส่งสารมีการส่งสารในลักษณะที่เหมาะสมต่อการสร้างความเข้าใจแก่ผู้รับสาร โดยตรวจสอบความเข้าใจและความสนใจของผู้รับสารอยู่เป็นระยะๆ เพื่อให้มั่นใจว่าการส่งสารในครั้งนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### องค์ประกอบของการทำงานร่วมกัน

จากแนวคิดลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Woodcock and Francis (1994) ทั้ง 11 องค์ประกอบ พบว่าสามารถจัดหมวดหมู่ขององค์ประกอบต่างๆ ดังกล่าวเข้าด้วยกันเป็น 4 ด้านใหญ่ๆ ได้แก่ การร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนา ดังจะขยายความต่อไปนี้

#### ด้านที่ 1 การร่วมคิด

ด้านนี้ พิจารณาจากแนวคิดของ Woodcock and Francis (1994) ข้างต้นที่มองว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการวางบทบาทต่างๆ ที่สมดุล (Balanced Roles) มี

วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและกำหนดเป้าหมายอันเป็นที่ยอมรับ (Clear Objectives & Agreed Goals) ซึ่งทีมจะเกิดปัญหาขึ้นได้ หากไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน หรือสมาชิกมีเป้าหมายที่ไม่เหมือนกัน (เสนีย์ แสงวัง, 2539 : 6)

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของนักวิชาการของไทย ที่มองว่าทีมงานที่ดีนั้น สมาชิกต้องมีความเข้าใจและปฏิบัติตนตามบทบาท ตลอดจนเรียนรู้ที่จะเข้าใจบทบาทของผู้อื่นในทีมด้วย ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานร่วมกัน เพื่อที่สมาชิกจะได้ไม่ปฏิบัติงานก้าวท้าวเข้าไปในบทบาทหน้าที่ของผู้อื่น ซึ่งเป็นที่มาของความขัดแย้ง และทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัย การตัดสินใจร่วม (Participative Decision Making) หากเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมผูกพันในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น ทั้งนี้สมาชิกต้องมีความเข้าใจเป้าหมายส่วนรวมของทีม แม้สมาชิกจะมีเป้าหมายส่วนตัว ก็ต้องปรับปรุงเป้าหมายของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนรวมในที่สุด (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2535 : 1-5)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงให้นิยามของ การร่วมคิด ไว้ดังนี้ การร่วมคิด หมายถึง การที่มวลสมาชิกมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน โดยสมาชิกต่างรับทราบ ยอมรับ และยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน อีกทั้งมีความเข้าใจและตระหนักรู้ถึงความสำคัญและบทบาทในการทำงานร่วมกัน โดยสามารถวางบทบาทของผู้นำ ผู้ตาม ผู้เชี่ยวชาญ ผู้สนับสนุน หรือผู้ไกล่เกลี่ย ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่มีอคติหรือปิดกั้นสมาชิกคนอื่น

## ด้านที่ 2 การร่วมมือ

ด้านนี้ พิจารณาจากแนวคิดของ Woodcock and Francis (1994) ข้างต้นที่มองว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ดีนั้น ต้องมีการให้ความร่วมมือและรับมือกับความขัดแย้ง (Co-Operation & Conflict) มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Good Communication) รวมถึงการมีสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มเป็นไปได้อย่างดี (Sound Inter-Group Relations)

ตรงกับที่นักวิชาการไทยได้ให้ความเห็นว่า การทำงานร่วมกันที่ดี จะต้องอาศัยบรรยากาศของการสื่อความที่เหมาะสม ที่ทำให้ทุกคนกล้าเปิดใจสื่อสารกันในลักษณะของการสื่อสารสองทาง ทำให้สื่อสารเข้าใจกันอย่างลึกซึ้งและมีประสิทธิภาพ หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็สามารถจัดการได้อย่างถูกต้อง โดยใช้ไปในทางที่สร้างสรรค์ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจอันดีของทีมงานได้ (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2535 : 1-5; ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2548 : 78)

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้มีรูปแบบของปฏิบัติการวิจัย ที่ให้แต่ละกลุ่มสามารถทำงานได้ อย่างเป็นอิสระต่อกัน เพื่อให้สามารถสังเกตเห็นผลของพัฒนาการที่เกิดขึ้นจากรูปแบบการส่งเสริม

การทำงานร่วมกันด้วยวิธีที่แตกต่างกันได้อย่างชัดเจน จึงอาจไม่สะท้อนการมีสัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่มที่ดีได้ ผู้วิจัยจึงจะเว้นการพิจารณาในองค์ประกอบดังกล่าว

ดังนั้นงานวิจัยครั้งนี้กำหนดให้ การร่วมมือ หมายถึง การที่มวลสมาชิกต่างตระหนักและให้ความร่วมมือต่อภารกิจ ตามกำลังและบทบาทของตน โดยไม่บ่ายเบี่ยง หยิบยื่นความช่วยเหลือแก่ผู้ที่ต้องการ โดยไม่รีรอ พร้อมทั้งจะปรับตัวหลังจากได้รับการร้องขอจากมวลสมาชิก และหากว่ามีความขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้นก็พยายามปรับความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนนั้นให้ตรงกัน โดยมี การสื่อสารเพื่อประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้รับสารมีการรับสารอย่างเป็นกลางและตั้งใจ โดยไม่มีอารมณ์หรืออคติเข้าไปปะปน ในขณะที่ผู้ส่งสารมีรูปแบบการส่งสารที่เหมาะสมต่อการทำความเข้าใจของผู้รับสาร โดยให้ความสนใจและตรวจสอบความเข้าใจของผู้รับสารอยู่เป็นระยะเพื่อให้มั่นใจว่าการส่งสารในครั้งนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### ด้านที่ 3 การร่วมมือ

ด้านนี้ พิจารณาจากแนวคิดของ Woodcock and Francis (1994) ข้างต้นที่มองว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมี การเปิดใจกว้างและเผชิญหน้าอย่างสร้างสรรค์ (Openness & Confrontation) มีการช่วยเหลือสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกัน (Support & Trust) และการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership)

ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการของไทยที่ได้ให้ความเห็นว่า ความเชื่อใจกัน (Trust) เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ทีมงานดำรงอยู่ด้วยดี โดยสมาชิกทุกคนในทีมไว้วางใจและให้ความช่วยเหลือซึ่งกัน ให้โอกาสสมาชิกพูดถึงปัญหาต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ โดยทุกคนช่วยกันแก้ไขและรับมือกับวิกฤตการณ์ โดยปราศจากเสียงบ่น (วีระวัฒน์ พงษ์พะยอม, 2521 : 25; สิริโชค วรรณสันติกุล, 2535 : 1-5; อัญชลี เทียรชาติ, 2541 : 35-36) นอกจากนี้จุดเด่นของทีมงานที่มีประสิทธิภาพคือ สมาชิกอาจมีการสับเปลี่ยนตำแหน่งและบทบาทกันได้เสมอ ตามความเหมาะสมของสถานการณ์และความสามารถแห่งตน ซึ่งทำให้ทีมแสดงศักยภาพได้อย่างสมบูรณ์ (ฉัตรกุลพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ, 2546 : 24)

ในงานวิจัยครั้งนี้กำหนดให้ การร่วมมือ หมายถึง การที่มวลสมาชิกมีความเปิดเผยจริงใจ ให้เกียรติและไว้วางใจซึ่งกัน คอยช่วยเหลือและสนับสนุนกันอย่างเต็มที่และเต็มใจโดยไม่เอารัดเอาเปรียบ เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างหรือข้อวิจารณ์จากผู้อื่นได้โดยปราศจากอคติ พร้อมทั้งจะร่วมกันเผชิญหน้ากับปัญหา และยอมรับความผิดพลาดหรือความเป็นจริงเพื่อปรับตัวไปในทางที่สร้างสรรค์ ตลอดจนมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้วยการวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ให้โอกาสทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานและแก้ปัญหาอย่างเท่าเทียม อีกทั้งยังคอยเสริมสร้างกำลังใจตลอดจนให้ความรู้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนสมาชิกด้วยความจริงใจอยู่เสมอ

#### ด้านที่ 4 การร่วมพัฒนา

ด้านนี้พิจารณาจากแนวคิดของ Woodcock and Francis (1994) ข้างต้นที่มองว่าทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการดำเนินการที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม (Sound Procedures) มีการทบทวนเป็นประจำสม่ำเสมอ (Regular Review) และมีการพัฒนารายบุคคล (Individual Development)

นักวิชาการของไทยหลายท่านให้ความเห็นว่า ทีมงานที่ดี ควรมีกระบวนการทำงานที่ดี และมีการทบทวน โดยให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ จากการประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ในลักษณะที่ทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งการประเมินแบบมีส่วนร่วมดังกล่าวจะทำให้ทราบความเป็นไป ของการทำงาน ว่าบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด และแต่ละส่วนของทีมงานทำได้ดีหรือไม่ อย่างไร โดยนำผลสะท้อนที่ได้ไปปรับปรุงการทำงานของทีมงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งอาจดำเนินการ ควบคู่ไปกับการพัฒนาส่วนบุคคลเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อทีม (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2535 : 1-5; ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2548 :88-90)

เนื่องจากระยะเวลาในการวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาประมาณ 3 เดือน ซึ่งอาจไม่เพียงพอต่อการ พัฒนาเป็นรายบุคคลให้เกิดผลในด้านการทำงานร่วมกันได้อย่างชัดเจน ดังนั้นผู้วิจัยจึงละเว้นการ พิจารณาในองค์ประกอบดังกล่าว

ดังนั้นในงานวิจัยครั้งนี้กำหนดให้ การร่วมพัฒนา หมายถึง การร่วมกันตรวจสอบ ทบทวน และประเมิน แผนงาน ผลงาน และผลการทำงานอย่างเป็นประจำสม่ำเสมอ เพื่อสำรวจปัญหาและ อุปสรรคในการดำเนินงาน แล้วนำมาหามาตรการแก้ไขปรับปรุงเพื่อจัดการกับปัญหา หรือพัฒนา ประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันให้คล่องตัวและดียิ่งขึ้น โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดง ความรู้ความสามารถและตัดสินใจอย่างเต็มที่ภายใต้ความรับผิดชอบและขอบเขตของงานบนพื้นฐาน ของข้อเท็จจริง รวมทั้งมีการยืดหยุ่นต่อกฎเกณฑ์ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน

#### รูปแบบของการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ผู้เชี่ยวชาญด้านการทำงานร่วมกันของไทย (วิทยา ค่านธำรงกุล, 2546 : 322) ได้นำเสนอว่า บทบาทสมาชิกในทีม มีผลต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม ไว้ดังภาพประกอบที่ 2.1 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ในการทำงานร่วมกัน หากสมาชิกของทีมมุ่งแต่ด้านสังคมเป็นสำคัญ ก็จะขาดประสิทธิภาพในการ ทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะการขาดการถกเถียงวิพากษ์วิจารณ์ในแง่มุมต่างๆ และไม่เกิดความพยายาม ร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการทำงานร่วมกัน ในทางกลับกัน หากสมาชิกภายในทีมแสดง บทบาทของการมุ่งเน้นงานมากเกินไป การทำงานร่วมกันอาจเกิดประสิทธิผลเพียงในระยะสั้น เท่านั้น โดยในระยะยาวอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ภายในทีม

พฤติกรรมด้านงาน / ความเชี่ยวชาญ	สูง	<b>บทบาทด้านงาน/ความเชี่ยวชาญ</b> (เน้นความสำเร็จของงาน โดย ไม่สนใจความพอใจของสมาชิก)	<b>บทบาทด้านงาน/ความเชี่ยวชาญ และบทบาทด้านสังคม/อารมณ์</b> (เน้นงาน และสนใจในความ พอใจของสมาชิก)
	ต่ำ	<b>บทบาทด้านงาน/ความเชี่ยวชาญ</b> (ไม่เน้นทั้งงานและไม่สนใจ ความพอใจของสมาชิก)	<b>บทบาทด้านสังคม/อารมณ์</b> (เน้นความพอใจของสมาชิกมากกว่า ความสำเร็จของงาน)
		ต่ำ	สูง

พฤติกรรมด้าน สังคม/ อารมณ์

ภาพประกอบ 2.1 บทบาทของสมาชิกในทีม (ทีมา วิทยา ด้านธำรงกุล, 2546 : 322)

ทั้งนี้ หากสมาชิกส่วนใหญ่แสดงบทบาทใ้การมีส่วนร่วมหรือการขาดความสนใจทั้งสองด้าน ย่อมเป็นสัญญาณว่าอาจเกิดการล่มสลายของทีมขึ้นได้ในอนาคต ดังนั้นเพื่อให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพ สมาชิกต้องแสดงบทบาททั้งสองด้านอย่างสมดุลหากว่าสมาชิกคนใด มีเพียงบทบาทใดบทบาทหนึ่ง ทีมจะต้องหาวิธีในการนำเอาความถนัดอีกด้านหนึ่งออกมาให้ได้

พฤติกรรมที่เน้น ความสัมพันธ์	สูง	<b>ขายงาน (Selling)</b> <b>“อธิบายการตัดสินใจ”</b> พนักงานขาดความสามารถแต่ มีความเต็มใจและความมั่นใจ	<b>มอบหมายงาน (Delegating)</b> <b>“ให้สิทธิ์ตัดสินใจ”</b> พนักงานมีความสามารถและ มีความเต็มใจและความมั่นใจ
	ต่ำ	<b>สั่งงาน (Telling)</b> <b>“ออกคำสั่ง”</b> พนักงานขาดความสามารถและ ขาดความเต็มใจและความมั่นใจ	<b>ร่วมงาน (Participating)</b> <b>“ระดมความคิดร่วมกัน”</b> พนักงานมีความสามารถแต่ขาด ความเต็มใจและความมั่นใจ
		ต่ำ	สูง

พฤติกรรมที่เน้นงาน

ภาพประกอบ 2.2 รูปแบบความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (1996)  
(ทีมา วิทยา ด้านธำรงกุล, 2546 : 254)

สอดคล้องกับทฤษฎีของ Hersey and Blanchard (1996) ที่กล่าวโดยสรุปว่า ผู้นำจะต้องเลือกพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถและความเต็มใจของผู้ปฏิบัติงาน ดังแสดงในภาพประกอบ 2.2 (เสนาะ ดิยาวี, 2544 : 196-197) โดยความสามารถ (Ability) ได้แก่ ทักษะ ประสิทธิภาพ ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในงาน ส่วนความเต็มใจ (Willingness) หมายถึง แรงจูงใจ ความเชื่อมั่นและความผูกพันในงาน

จากแนวคิดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องเลือกรูปแบบการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม ให้สอดคล้องกับความพร้อมของสมาชิกในทีม ซึ่งนักทฤษฎีผู้มีชื่อเสียงด้านการพัฒนาการทำงาน (Hersey and Blanchard, 1996 : 201-207) ได้เสนอรูปแบบของผู้นำในการพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิผล ไว้ด้วยกัน 4 วิธีคือ

### 1. การสั่งงาน (Telling)

Hersey and Blanchard (1996) มองว่า การสั่งงานหรือการบอกให้ทำ เหมาะที่จะใช้ในการพัฒนาบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีความสามารถต่ำ ซึ่งไม่มีความเต็มใจและไม่มั่นใจในการทำงาน คนเหล่านี้มักทำหน้าที่ได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากขาดความสามารถ และมักมีคำถามเกี่ยวกับการทำงานอยู่เสมอเนื่องจากขาดความเข้าใจ ความไม่มั่นใจในการทำงานดังกล่าวมักทำให้เกิดความรู้สึกกลัวการทำงาน และความไม่เต็มใจข้างต้นก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมกระตือรือร้นและหลบเลี่ยงงาน วิธีการที่ใช้ได้ผลกับคนกลุ่มนี้คือ การสั่งหรือบอกให้ทำโดยละเอียด และเจาะจงว่าใคร ต้องทำอะไร ที่ไหน อย่างไร และเมื่อไร โดยใช้รูปแบบการให้ข้อมูลที่เข้าใจง่าย ๆ ตามระดับความสามารถ และต้องระมัดระวังไม่ให้ทำลายความรู้สึกของคนที่มีความไม่มั่นใจ แต่ต้องให้ความช่วยเหลือและแนะนำอย่างตรงจุดเมื่อเขาเหล่านั้นพบกับปัญหาอุปสรรค ในขณะเดียวกันต้องมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดและพิจารณาผลของการไม่ยอมทำงานเพื่อปรับพฤติกรรมของกลุ่มคนที่มีความไม่เต็มใจ จึงจะทำให้การทำงานร่วมกับคนกลุ่มนี้เกิดประสิทธิภาพได้

### 2. การขายงาน (Selling)

Hersey and Blanchard (1996) ได้เสนอว่า การขายงานนั้นต่างจากการสั่งงาน ด้วยเหตุผลที่ว่าคำสั่งงานนั้นเป็นการชี้แนะ แต่การขายงานนั้นเป็นการอธิบายให้พนักงานทราบว่าดี ตัดสินใจอย่างไร พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ซักถามและทำความเข้าใจจนกระจ่าง เพื่อให้มีความเข้าใจและความรู้เพียงพอที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ รูปแบบนี้เหมาะสำหรับการพัฒนาบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีความสามารถต่ำ ซึ่งมีความเต็มใจและมั่นใจในการทำงาน คนกลุ่มนี้ได้แก่ กลุ่มคนที่ขาดประสบการณ์หรือใหม่ต่อการทำงาน แต่มีความกระตือรือร้น สนใจที่จะทำงานและรับฟังข้อคิดเห็น



ในขณะที่เดียวกันอาจมีความรู้สึกกังวลต่อผลลัพธ์ของงาน วิธีการที่ใช้ได้ผลกับคนกลุ่มนี้ก็คือ การอธิบายให้เข้าใจถึงบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของสิ่งที่จะต้องทำ โดยเน้นการให้เหตุผลและที่มาว่าทำไมต้องทำสิ่งนั้น และสิ่งนั้นมีความสำคัญอย่างไร โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ทำความเข้าใจจนกระจ่าง

จะเห็นได้ว่ารูปแบบของวิธีการขายงานนั้น คล้ายคลึงกับรูปแบบของวิธีการสั่งงาน และเป็นรูปแบบที่องค์การส่วนใหญ่นิยมปฏิบัติกันทั่วไป จึงเหมาะที่จะทำการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบวิธีการอื่นในการพัฒนาการทำงานร่วมกัน แต่เนื่องจากทั้ง 2 รูปแบบวิธีล้วนมีจุดประสงค์หลักเพื่อพัฒนากลุ่มคนที่มีความสามารถต่ำ จึงเป็นรูปแบบที่มีการตัดสินใจจากผู้นำ และมีการสั่งงานอย่างละเอียดและชัดเจนว่าใคร ทำอะไร อย่างไร ที่ไหน และเมื่อไหร่ จะต่างก็แต่เพียงการขายงานนั้นมีการอธิบายว่าทำไม และมีการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ทำความเข้าใจจนกระจ่างเพิ่มเข้ามา โดยลดความสำคัญในเรื่องของการสร้างความเต็มใจและมั่นใจลงเล็กน้อย ด้วยเหตุผลของความคล้ายคลึงและใกล้เคียงกันของทั้ง 2 รูปแบบดังได้กล่าวมา ในการวิจัยครั้งนี้จะขอผนวกรวมทั้ง 2 วิธีเข้าด้วยกัน และเพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ ผู้วิจัยขอใช้คำว่า “การสั่งการ” แทนคำว่า “การสั่งงานและการขายงาน”

โดยการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดนิยามของ “การสั่งการ” ไว้ดังนี้ การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการสั่งการ หมายถึง การออกคำสั่งตามแนวทางที่ผู้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจ โดยมีการกำหนดบทบาทของสมาชิกไว้ว่าจะให้ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร โดยใช้คำสั่งที่มีความชัดเจน เข้าใจง่าย จำเพาะเจาะจง และเปิดโอกาสให้มีการซักถามเพื่อทำความเข้าใจถึงรูปแบบ วิธีการ และวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ถูกต้อง ตลอดจนความสำคัญและที่มาของภารกิจ โดยผู้บังคับบัญชาจะควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด และให้คำแนะนำเพิ่มเติมเมื่อเหล่าสมาชิกพบอุปสรรคปัญหา

### 3. การร่วมงาน (Participating)

Hersey and Blanchard (1996) ให้ความเห็นว่า สำหรับบุคคลที่มีความสามารถนั้น ในบางครั้งหากมีความไม่เต็มใจเกิดขึ้น ก็อาจเกิดความรู้สึกฝืนใจ ลังเลสงสัย จนเกิดเป็นการต่อต้านภารกิจ ในทำนองเดียวกันหากมีความไม่มั่นใจเกิดขึ้น ก็จะเกิดความลังเลสงสัยในความสามารถของตนเอง ตลอดจนเรียกร้องให้ผู้อื่นสนใจและช่วยเหลือตนเองอยู่เสมอ ดังนั้นวิธีการที่จะทำให้คนกลุ่มนี้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ การสนับสนุนและให้คำชมเชยเพื่อให้เขาเหล่านั้นเกิดความมั่นใจในการทำงาน ตลอดจนเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และไขข้อข้องใจในสิ่งที่พวกเขาลังเลสงสัย เพื่อสร้างความเต็มใจให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาอาจไม่จำเป็นต้องให้ข้อชี้แนะมากเกินไป เพราะคนเหล่านี้แสดงให้เห็นแล้วว่ามีความสามารถ

จะเห็นได้ว่ารูปแบบดังกล่าวเป็นการกระตุ้นให้คนที่มีความสามารถ เกิดความมั่นใจ และเต็มใจที่จะทำงาน ซึ่งรูปแบบการพัฒนาที่ใช้กันอย่างมากมาย คือการสอนงาน (Coaching) ซึ่งจะทำให้ได้เนื้อหาที่เหมาะสมกับสมาชิกแต่ละคน โดยผู้สอนต้องมีประสบการณ์และทักษะในเรื่องที่สอนจริงๆ วิธีการนี้สามารถตอบสนองความแตกต่างของบุคคล ทั้งด้านบุคลิกภาพและด้านพื้นฐานของผู้เรียนได้ อีกทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน สร้างความผูกพัน และดึงความร่วมมือในการทำงานได้อีกด้วย จัดว่าเป็นวิธีการที่เหมาะสมกับการสอนงานเป็นกลุ่มเล็กๆ หรือรายบุคคล (นันทวัฒน์ สุขผล, 2543 : 14-15; สมคิด บางโม, 2545 : 88) ซึ่งนับว่าเป็นรูปแบบที่พัฒนาบุคลากรตามฐานความสามารถและศักยภาพของบุคคล จึงเหมาะที่จะศึกษาเปรียบเทียบกับเทคนิควิธีอื่นในการพัฒนาการทำงานร่วมกัน

จากรูปแบบดังกล่าว เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ ผู้วิจัยขอใช้คำว่า “การแนะนำ” แทนคำว่า “การร่วมงาน” โดยกำหนดขอบเขตและนิยามในการศึกษาค้นคว้าไว้คือ การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการแนะนำ หมายถึง การเสนอแนะแนวคิด ข้อมูล ข้อคิดเห็นหรือวิถีทางที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่ามีความเหมาะสมกับภารกิจ โดยยึดมวลสมาชิกเป็นศูนย์กลาง อาทิ การแนะนำประเด็นให้คิด การแนะนำแนวคิดให้พิจารณา การแนะนำทางเลือก การแนะนำตัวอย่างให้เห็น การแนะนำวิธีการให้ลอง การสาธิตให้ดูเพียงบางส่วน ตลอดจนการอธิบายเพื่อให้เข้าใจ ตามศักยภาพและความสามารถของสมาชิก โดยมีการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความมั่นใจด้วยการสร้างบรรยากาศของความสำเร็จ เช่น การยกย่อง ชื่นชม และให้กำลังใจ และสร้างความเต็มใจให้เกิดขึ้นด้วยการให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ รวมถึงกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกัน

#### 4. การมอบหมายงาน (Delegating)

Hersey and Blanchard (1996) อธิบายว่า สำหรับกลุ่มคนที่มีความสามารถ มีความมั่นใจและเต็มใจที่จะทำงานแล้ว ไม่จำเป็นต้องให้การชี้แนะใดๆ เพราะพวกเขามีความสามารถอยู่แล้ว และไม่จำเป็นต้องสนับสนุนหรือให้กำลังใจ เนื่องจากคนกลุ่มนี้มีความมั่นใจและเต็มใจที่จะอุทิศตนเพื่อการทำงาน ในทางตรงกันข้ามคนเหล่านี้จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหากปราศจากผู้นำที่ชี้แนะ หากเปรียบเทียบกับการเล่นบอล ผู้นำมีหน้าที่เพียงให้ลูกบอล แล้วปล่อยให้พวกเขาวิ่งไปพร้อมกับลูกบอล ลักษณะต่างๆ นี้เรียกว่า การมอบหมายงาน

ซึ่งรูปแบบดังกล่าวตรงกับ ทีมงานบริหารตนเอง (Self-Managed Teams) โดยทีมจะทำหน้าที่บริหารด้วยตนเอง และรับผิดชอบงานตั้งแต่ต้นจนเสร็จสมบูรณ์ ตั้งแต่การวางแผน จัดตารางงาน การควบคุมงาน การตัดสินใจและการแก้ปัญหา (วิทยา ด้านธำรงกุล, 2546 : 319) หรืออาจเรียกทีมประเภทนี้ว่า Empowered Team เนื่องจากทีมประเภทนี้จะประกอบไปด้วย การให้อำนาจ

(Empowerment) กับการใช้ทักษะต่างๆ (Multi Skill) สมาชิกจะได้รับการเปิดโอกาสให้มีความรับผิดชอบและมีอำนาจการตัดสินใจมากขึ้น โดยขนาดของทีมงานที่เหมาะสม ควรอยู่ระหว่าง 5-15 คน หรือ มีจำนวนมากพอที่จะใช้ความรู้ความสามารถ และมีจำนวนน้อยพอที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดประชุมได้บ่อยเท่าที่จำเป็น โดยอาจมีผู้นำ หรือมีเพียงผู้ประสานงานก็ได้ ซึ่งทีมบริหารตนเองนี้จะประสบผลสำเร็จได้ หากสอดคล้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร (เสนาะ ตีเขาว์, 2544 : 263-264) นับว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับยุคสมัย เนื่องจากปัจจุบันบุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้มากเพียงพอที่จะไม่ต้องใช้รูปแบบการนำแบบดั้งเดิม ซึ่งเขาเหล่านั้นสามารถเป็นผู้นำและบริหารตนเองได้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544 : 84) ส่งผลให้สมาชิกเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม และเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทำให้เกิดความท้าทายซึ่งเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกได้ใช้ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ เกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่ได้ร่วมกันพัฒนา อีกทั้งยังเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้เกิดแก่สมาชิก ท่ามกลางบรรยากาศของการทำงานแบบเปิด อันจะนำมาซึ่งความไว้วางใจ และการสนับสนุนที่ดีต่อกัน (ดวงตา ฤกษ์ม่วง, 2547 : 78-79) จัดเป็นกระบวนการที่คนใหม่ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน เหมาะที่จะศึกษาเปรียบเทียบกับเทคนิควิธีการอื่นในการพัฒนาการทำงานร่วมกัน

จากรูปแบบดังกล่าว เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ ผู้วิจัยขอใช้คำว่า “การให้อิสระ” แทนคำว่า “การมอบหมายงาน” โดยกำหนดขอบเขตและนิยามในการศึกษาครั้งนี้ไว้คือ การส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีการให้อิสระ หมายถึง การมอบหมายภารกิจโดยการให้กรอบแนวคิดโดยรวม ให้อิสระสมควรสมาชิกได้รับผิดชอบตนเอง ให้อิสระในการตัดสินใจ รวมถึงให้อำนาจในการวางแผน กำหนดทิศทางการทำงาน และกำหนดรูปแบบการประเมินผลด้วยตนเอง ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เป็นเพียงฝ่ายสนับสนุน เสมือนผู้ดูที่คอยรับทราบและเฝ้าติดตามความก้าวหน้าอยู่เป็นระยะ โดยจะให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสมเมื่อได้รับการร้องขอจากสมาชิก

จากการศึกษาความหมายและความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม รูปแบบของทีมงาน องค์ประกอบของการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนรูปแบบในการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้วิจัยได้เลือกเทคนิควิธีการ 3 รูปแบบ ที่น่าจะเอื้อต่อกลุ่มตัวอย่าง และเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย คือ รูปแบบที่ 1 การสั่งการ ซึ่งเป็นแนวคิดเดิมและเป็นที่ยอมรับปฏิบัติกันโดยทั่วไป รูปแบบที่ 2 การแนะนำ ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาโดยให้ผู้ถูกพัฒนามีส่วนร่วมและเสริมสร้างศักยภาพตามฐานความสามารถของผู้ถูกพัฒนา และรูปแบบที่ 3 การให้อิสระ ซึ่งเป็นกระบวนการที่คนใหม่ที่เหมาะสมกับบุคลากรที่มีความพร้อมสูง โดยจัดทำเป็นรูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกันทั้งโดยรวม และโดยจำแนกตามการร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนา

## โรงเรียนเยวาลักษณ์วิทยาหางดง จังหวัดเชียงใหม่

### ประวัติความเป็นมา

โรงเรียนเยวาลักษณ์วิทยาหางดง ได้รับอนุญาตให้เปิดทำการสอนเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม พ.ศ. 2527 โดยใช้ชื่อว่า โรงเรียนอนุบาลเยวาลักษณ์วิทยา ทำการสอนในระดับชั้นอนุบาล 1 และอนุบาล 2 ต่อมาปี พ.ศ. 2536 ได้ปรับเปลี่ยนกิจการและเปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โดยมีนายสมศักดิ์ ผุงคน เป็นผู้รับใบอนุญาต และมีนางจำปี ก้อนแก้วเป็นครูใหญ่

ปัจจุบันโรงเรียนเยวาลักษณ์วิทยาหางดง เป็นโรงเรียนขนาดกลาง ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ภายใต้การกำกับดูแลของกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 4 มีนายสมพงษ์ ผุงคน เป็นผู้รับใบอนุญาต และผู้จัดการ โดยมีนางนฤมล ประชัน รับตำแหน่งครูใหญ่ เปิดทำการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการโดยทำการจัดการเรียนการสอนใน 2 ระดับ คือระดับอนุบาล และระดับประถมศึกษา สำหรับช่วงชั้นอนุบาลมีนักเรียนทั้งหมด 94 คน มีบุคลากรครูประจำช่วงชั้น 5 คน และมีห้องเรียนรวม 4 ห้องเรียน สำหรับช่วงชั้นที่ 1 มีนักเรียนทั้งหมด 105 คน มีบุคลากรครูประจำช่วงชั้น 6 คน และมีห้องเรียนรวม 4 ห้องเรียน และช่วงชั้นที่ 2 มีนักเรียนทั้งหมด 113 คน มีบุคลากรครูประจำช่วงชั้น 6 คน และมีห้องเรียนรวม 4 ห้องเรียน โดยสรุปโรงเรียนฯ มีบุคลากรครูสายผู้สอนทั้งหมด 17 คน บุคลากรฝ่ายบริหาร 2 คน และนักเรียนทั้งหมด 312 คน

### วิสัยทัศน์ ปรัชญา ตราสัญลักษณ์ ของโรงเรียน

วิสัยทัศน์ในการดำเนินกิจการของโรงเรียนเยวาลักษณ์วิทยาหางดงคือ “โรงเรียนเยวาลักษณ์วิทยาหางดงมุ่งสร้างสรรค์และพัฒนาเยาวชนของชาติให้เก่ง ดี มีความสามารถ และมีมารยาทงาม”

ปรัชญาของโรงเรียนฯ คือ “ศึกษาดี มีคุณธรรม สร้างสรรค์สังคม”

โดยตราเครื่องหมายสัญลักษณ์ของโรงเรียนฯ เป็นรูปดอกบัวบาน แสดงถึง ความเป็นผู้เจริญด้วยปัญญาและความรอบรู้ เป็นผู้มี ความงามด้วยคุณธรรมและความดี อันเป็นที่รักใคร่ของคนทั่วไปด้วยความนอบน้อมและเบิกบาน

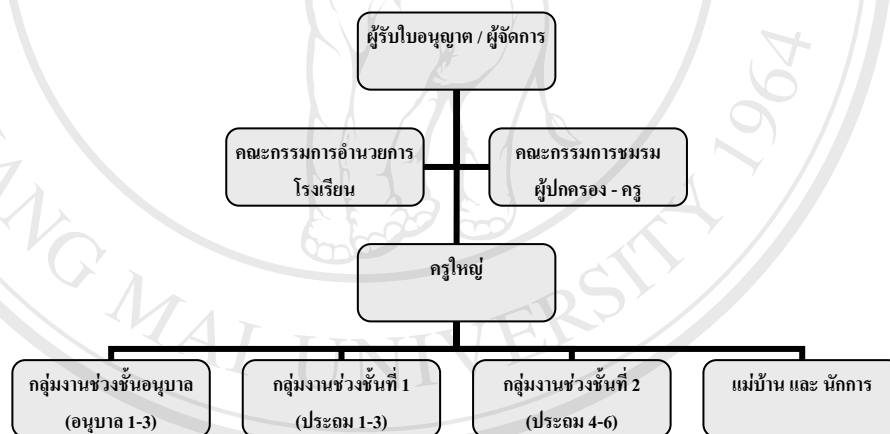
### ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

ปัจจุบัน โรงเรียนฯ ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 187 หมู่ 5 ถนนเชียงใหม่-ฮอด ตำบลหางดง อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ รหัสไปรษณีย์ 50230 โทรศัพท์ 0-5344-1326 โทรสาร 0-5344-1326 มีเนื้อที่บริเวณโรงเรียน 2 ไร่ 1 งาน 5 ตารางวา ประกอบด้วยอาคารเรียน จำนวน 3 หลัง 16 ห้องเรียน

ได้แก่ อาคารไม้ไทย (อาคารเรียนตึกครึ่งไม้ชั้นเดียว ประกอบด้วยห้องสมุดขนาด 6x16 ตารางเมตร และห้องดนตรี ขนาด 6x8 ตารางเมตร, ห้องพัฒนาคุณภาพการศึกษา ขนาด 6x8 ตารางเมตร และห้องธุรการขนาด 6x8 ตารางเมตร ประเภทละ 1 ห้อง) อาคารศักดิ์दानุสรณ์ (อาคารเรียนคอนกรีตเสริมเหล็ก 2 ชั้น ขนาดห้องเรียนขนาด 6x8 เมตร 9 ห้องเรียน ห้องเรียนคอมพิวเตอร์ขนาด 6x8 ตารางเมตร 1 ห้องเรียน , ห้องพยาบาลขนาด 4x4 เมตร 1 ห้องเรียน ห้องสารสนเทศขนาด 4x4 ตารางเมตร 1 ห้อง และห้องพยาบาลขนาด 3x4 ตารางเมตร 1 ห้อง) และอาคารสมลัดดา (อาคารคอนกรีตเสริมเหล็ก 2 ชั้น จำนวนห้องเรียน 4 ห้องเรียน) โดยมีห้องน้ำห้องส้วม รวม 21 ที่นั่ง และจุดบริการน้ำดื่ม รวม 3 แห่ง และมีโรงอาหาร เป็นอาคารประกอบ

### โครงสร้างการบริหารจัดการ

โรงเรียนเขาวลัษณ์วิทยาหางดง มีบุคลากรครูสายผู้สอนทั้งหมด 17 คน ผู้บริหาร 2 คน ซึ่งทางโรงเรียนฯ มีโครงสร้างการบริหารจัดการแบ่งตามระดับช่วงชั้น ดังนี้



ภาพประกอบ 2.3 ผังโครงสร้างการบริหารจัดการของโรงเรียนเขาวลัษณ์วิทยาหางดง

### ผลงานและความภาคภูมิใจของโรงเรียนฯ

ในรอบปีการศึกษา 2548 โรงเรียนเขาวลัษณ์วิทยาหางดง มีผลงานที่โดดเด่นมากมาย ได้แก่ ค.ญ.ชฎาภรณ์ เขียงปวน นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ได้รับคัดเลือกให้เป็นนักเรียนพระราชทานระดับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ของเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 4 และต่อมาได้รับคัดเลือกให้เป็นนักเรียนพระราชทานระดับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ของจังหวัดเชียงใหม่ และได้รับรางวัลชมเชยนักเรียนพระราชทานระดับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ของเขตตรวจราชการที่ 1

และในปีเดียวกันนี้ โรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับทอง จากกรมอนามัย อีกทั้งยังได้รับการรับรองให้เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ ที่ดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนช่วงชั้นที่ 1, 2 ประเภทยอดเยี่ยม ระดับเขตพื้นที่การศึกษา โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โรงเรียนเขวาลักษณ์วิทยาหางดง มุ่งสร้างสรรค์และพัฒนาเยาวชนของชาติให้เก่ง ดี มีความสามารถ และมีมารยาทงาม โดยให้นักเรียนพัฒนาตนเองอย่างมีคุณภาพทั้งด้านการเรียน กีฬา คุณธรรม จริยธรรม และมีระเบียบวินัย ตามหลักสูตรขั้นพื้นฐาน โดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ดังกล่าว ทางฝ่ายบริหารของโรงเรียนฯ จึงต้องพัฒนาและทบทวนกลยุทธ์การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการเข้าร่วมประชุมทีมงานฝ่ายบริหารของโรงเรียนฯ พบว่า ณ ขณะนี้ทางโรงเรียนฯ ประสบปัญหาด้านวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของบุคลากร ประกอบกับ ทางโรงเรียนฯ มีนโยบายจะจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขึ้น โดยจะนำมาใช้ในปีการศึกษา 2549 ซึ่งทางโรงเรียนฯ ยังไม่ได้ดำเนินการในส่วนดังกล่าวแต่อย่างใด อย่างไรก็ตามวิธีการปกติทั่วไปที่ทีมบริหารของโรงเรียนฯ นิยมใช้ในการจัดการ คือรูปแบบการสั่งการ โดยผู้บริหารเป็นหลัก

### แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

#### ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

คำว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) นั้น มาจากคำว่า “การวิจัย” ซึ่งคือ การค้นคว้าหาคำตอบอย่างเป็นระบบ มีระเบียบแบบแผนเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือได้ เป็นการค้นคว้าเพื่อหาข้อมูลอย่างมีหลักวิชา ส่วนคำว่า “ปฏิบัติการ” หมายถึง การนำแผนไปทดลองปฏิบัติท่ามกลางสภาพแวดล้อมจริง เพื่อยืนยันรับรองผล หรือพิสูจน์ข้อเท็จจริงตามทฤษฎี (ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล, 2544 : 27; บัญชา แสันทวี, 2545 : 4) ดังนั้น การวิจัยเชิงปฏิบัติการ จึงหมายถึง การวิจัยที่มุ่งทำการศึกษางานหรือกิจกรรมให้เข้าใจ เพื่อนำไปค้นหาวิธีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ปัญหา ตลอดจนพัฒนางานอย่างทันทั่วทั้งที่ (ประวัตติ เอรารธรรม์, 2542 : 3; ภัทรา นิคมานนท์, 2544 : 12) หรือกล่าวโดยสรุปคือ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ มีระเบียบแบบแผนเพื่อมุ่งหาแนวทางการแก้ปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาระบบงานที่ปฏิบัติอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (เกียรติสุดา ศรีสุข, 2548 : 14)

### ลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

นักวิจัยเชิงปฏิบัติการ (ฟองพรรณ ตรียมงคลกุล, 2544 : 28) ได้สรุปลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ไว้ 4 ประการ ได้แก่

1. เป็นการวิจัยเชิงอัตวิพากษ์ (Self-Reflective Inquiry) คือเป็นการวิจัยที่สะท้อนภาพและปัญหาที่ตนประสบอยู่ เพื่อทำความเข้าใจในธรรมชาติของสภาพการณ์นั้นให้กระจ่างชัด เพื่อค้นหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีกว่าเดิม การวิจัยเชิงปฏิบัติการจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้วิจัยโดยตรง และผู้วิจัยต้องใช้กระบวนการวิจัยเพื่อทดลองและปฏิบัติด้วยตนเอง

2. เป็นการวิจัยที่ดำเนินการโดย “คนใน” ซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องหรือมีส่วนในการรับผลจากหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ อาทิ ในกรณีของโรงเรียน การวิจัยก็มักจะทำโดยครูในโรงเรียนนั้น แต่ถ้าจะให้ได้ผลดีที่สุด ควรเป็นการวิจัยร่วมกันระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

3. เป็นการวิจัยเพื่อหวังผลในการพัฒนา หรือปรับปรุงวิธีการดำเนินการในองค์กรนั้นๆ โดยตรง เช่น หากเป็นการวิจัยในชั้นเรียน ก็จะมุ่งดำเนินการปรับปรุงหลักสูตร การเรียนการสอนของครูผู้วิจัย โดยคาดหวังให้ได้องค์ความรู้และวิธีการปฏิบัติเพื่อใช้งานได้จริงในการทำงาน มากกว่าการพัฒนาความรู้ในเชิงวิชาการ

4. เป็นการวิจัยที่ ทดสอบจริง ปฏิบัติจริง และในสถานที่จริง โดยทันที ซึ่งผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ผลของการปฏิบัตินั้นๆ ด้วยตนเอง

ซึ่งตรงกันกับกับลักษณะที่ผู้รู้ท่านหนึ่ง (สุวิมล ว่องวานิช, 2547 : 21) ได้สรุปไว้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้นจะต้องประกอบด้วย ผู้วิจัย คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กร สิ่งที่ถูกวิจัย คือ ปฏิบัติการทางการดำเนินงาน เช่น ปฏิบัติการทางการศึกษา วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ การพัฒนาหรือค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และวิธีการวิจัย คือ กระบวนการค้นหาข้อความรู้ที่มีขั้นตอนสำคัญคือ การวิจัยและการปฏิบัติ หากกล่าวโดยสรุปแล้ว การวิจัยเชิงปฏิบัติการ จะมีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

1. เป็นการสะท้อนซึ่งผลของการปฏิบัติงาน หรือผลที่เกิดขึ้น
2. มีการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้วิพากษ์ถึงการปฏิบัติงานและผลที่เกิดขึ้น
3. มีการดำเนินงานเป็นวงจรต่อเนื่องและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน
4. ผลที่ได้จากการวิจัย จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการทำงาน

### ข้อดีของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (เกียรติสุดา ศรีสุข, 2548 :16) ได้สรุปข้อดีของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ จากแนวคิดของ Bikken ไว้ว่า

1. ช่วยวิเคราะห์ปัญหา ของกลุ่มคนและสถาบัน
2. ช่วยให้ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ
3. ช่วยวิเคราะห์จุดสำคัญในระบบ และการดำเนินการของกลุ่มคณะ
4. ทำให้บุคลากรเข้าใจตนเอง เกิดเป็นจิตสำนึกและความตระหนักในปัญหา เพื่อร่วมมือกันต่อสู้กับปัญหานั้นๆ
5. เป็นกลยุทธ์ที่นำคนให้เข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องนั้นๆ
6. ทำให้คน มั่นใจในแผนพัฒนาและกลยุทธ์ของกลุ่ม

### กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

นักวิจัยเชิงปฏิบัติการ (ฟองพรรณ ตรียมงคลกุล, 2544 : 31-32) สรุปว่า กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้นประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. **ขั้นวางแผนปฏิบัติ** ในขั้นนี้ผู้วิจัยต้องทำความเข้าใจปัญหาให้ถ่องแท้ ด้วยข้อมูลที่เพียงพอ แล้วทำการวางแผนโดยพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ จะปรับอะไร ปรับอย่างไร ต้องใช้ทรัพยากรเท่าไร มีใครเป็นผู้เกี่ยวข้อง ถูกต้องตามหลักจริยธรรมหรือไม่ และจะสร้างความมีส่วนร่วมโดยเต็มใจได้อย่างไรในทุกขั้นตอน
2. **ขั้นปฏิบัติ** ขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการตามกรอบที่ได้วางไว้ โดยต้องมีการกำกับ ควบคุมดูแล สนับสนุน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้วิธีการปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้
3. **ขั้นประเมินผลการปฏิบัติ** เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงผลที่วางไว้ และผลข้างเคียงที่เกิดขึ้น โดยอาศัยมุมมองจากหลายด้าน เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างเที่ยงตรงที่สุด

ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญอีกท่านหนึ่ง (บัญชา แสนทวี, 2544 : 5-8) ได้นำเสนอแบบจำลองของการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Kemmis and McTaggart ซึ่งมีกิจกรรมในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

1. **การวางแผน (Plan)** เป็นการกำหนดประเด็นปัญหาที่ต้องการแก้ไข ปรับปรุงหรือพัฒนา สำหรับนำมาวิเคราะห์สภาพปัญหาที่แท้จริง ตลอดจนเลือกแนวทางแก้ไข พร้อมทั้งพัฒนานวัตกรรมที่จะใช้สำหรับการแก้ปัญหา เพื่อนำมาจัดทำเป็นแผนการปฏิบัติงาน
2. **การปฏิบัติตามแผนและสังเกตผลการปฏิบัติ (Act and Observe)** เป็นการนำแผนการปฏิบัติงานที่ได้ไปปฏิบัติ หรือนำนวัตกรรมที่เลือกแล้วไปแก้ปัญหา พร้อมทั้งทำการสังเกตผลการปฏิบัติงานของตน และทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลที่ได้ แล้ววิเคราะห์และประเมินผลการใช้นวัตกรรมในการแก้ปัญหานั้นๆ



3. การสะท้อนความคิด (Reflect) เป็นการนำเอาผลจากการใช้นวัตกรรมมาแปลผลและอภิปราย โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ร่วมวิพากษ์วิจารณ์ เมื่อได้ข้อสรุปก็จะนำไปสู่การปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงาน โดยผลที่ได้จะนำไปวางแผนการปฏิบัติงานของตนต่อไป

จากการศึกษา ความหมาย ลักษณะ ความสำคัญ และกระบวนการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการมุ่งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง โดยเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติ และเป็นกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้จริง และหากการแก้ปัญหายังไม่ลุล่วง ก็จะมีการนำผลสะท้อนความคิดมาปรับปรุงและพัฒนาแผนต่อไป เป็นวงจรที่ต่อเนื่องกันไปอย่างนี้จนกว่าปัญหาที่ต้องการแก้ไขจะหมดไป

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่ได้ทำการศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากรครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและพบว่าม้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 เป็นงานวิจัยที่มุ่งศึกษาถึงสภาพปัญหาและปัจจัยในการทำงานร่วมกันเป็นทีม กลุ่มที่ 2 เป็นงานวิจัยที่มุ่งศึกษาถึงรูปแบบการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม และกลุ่มที่ 3 เป็นงานวิจัยเชิงปฏิบัติการในด้านต่างๆ

#### งานวิจัยที่มุ่งศึกษาถึงสภาพปัญหาและปัจจัยในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยที่มุ่งศึกษาสภาพและปัญหาในการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากร พบว่าส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเพื่อหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม ดังเช่น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขของ ชุตินา มาลัย (2537) ที่พบว่า ประสพการณ์ในการทำงาน พฤติกรรมผู้นำ ตลอดจนสัมพันธภาพภายในกลุ่มมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งปัจจัยพฤติกรรมผู้นำนั้นตรงกับงานวิจัยของ สุจิตต์ ปุคะละนันท์ (2541) และ อาภาวดี บุญสวาท (2541) ที่พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม คือ ปัจจัยลักษณะผู้นำ ปัจจัยภารกิจและกลยุทธ์ มีผลเป็นลำดับต้น และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สงวน ช้างฉัตร (2542) ที่พบว่ารูปแบบการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อมมากที่สุด คือ รูปแบบการพัฒนางานที่กำหนดให้ภาวะผู้นำเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทีมงาน โดยเสนอให้นำผลวิจัยไปพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาทีมงาน และเปรียบเทียบกับรูปแบบการ

พัฒนาทีมงานด้วยเทคนิควิธีอื่นๆ และนำตัวแบบนี้ไปเป็นตัวแบบในการวิจัยเชิงปฏิบัติการในสถานประกอบการจริง

ในปี 2547 พรหมณี พุ่มอิม (2547) ที่ได้ทำการศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของสำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว พบว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอย่างยิ่งต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม และพบว่าอุปสรรคสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีมคือ ปัญหาการแบ่งพรรคแบ่งพวก ปัญหาการที่ต่างคนต่างคิดต่างคนต่างทำ ปัญหาการมือคด และปัญหาการขาดจิตสำนึกที่ดีต่อกัน ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าข้อเสนอส่วนใหญ่ของกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อบทบาทของผู้นำคือ ผู้บริหารควรเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมและมีวิสัยทัศน์ควบคู่กันไปด้วย

### งานวิจัยที่มุ่งศึกษาถึงรูปแบบการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม

สำหรับงานวิจัยที่ได้ศึกษาถึงรูปแบบการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยวิธีการต่างๆ พบว่างานวิจัยที่มุ่งเปรียบเทียบประสิทธิผลของการทำงานร่วมกันกับการใช้เทคนิคการพัฒนาการทำงานร่วมกันที่แตกต่างกันได้แก่ งานวิจัยของวิไลพร รังควัต (2535) ซึ่งทำการเปรียบเทียบผลการพัฒนาการทำงานร่วมกันของคณะกรรมการสาธารณสุขระดับอำเภอ โดยการใช้การฝึกความไวในการรับรู้ และการพัฒนาทีมงาน พบว่าการพัฒนาทั้งสองรูปแบบ สามารถเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานร่วมกันโดยรวมได้เหมือนกัน แต่เมื่อมองโดยจำแนกตามการพัฒนาตนเอง การพัฒนาซึ่งกันและกัน การสื่อสาร การประสานงาน การตัดสินใจแก้ไขปัญหา การมีมนุษยสัมพันธ์ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการสร้างบรรยากาศให้ผู้อื่นกล้าแสดงความคิดเห็นแล้ว กลุ่มที่ได้รับการฝึกความไวในการรับรู้ มีประสิทธิผลในการทำงานร่วมกันโดยจำแนกสูงขึ้นไปถึง 7 ด้าน ยกเว้น ด้านการพัฒนาซึ่งกันและกันซึ่งมีค่าไม่แตกต่างจากก่อนการทดลอง ในขณะที่เทคนิควิธีการพัฒนาทีมงาน มีประสิทธิผลในการทำงานร่วมกันโดยจำแนก สูงขึ้นเพียง 3 ด้าน ได้แก่ การประสานงาน การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการสร้างบรรยากาศให้ผู้อื่นกล้าแสดงความคิดเห็น ส่วนด้านอื่นนั้น ผลไม่แตกต่างจากก่อนการทดลอง

ในปี 2538 สุกานดา ตปนียางกูร (2538) ได้ทำการวิเคราะห์การใช้ลักษณะภาวะผู้นำ 4 แบบกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน โดยทำการสำรวจครูผู้สอนจำนวน 175 คน และสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 7 คน ผลวิจัยสรุปได้ว่า ลักษณะของภาวะผู้นำที่สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนได้มากที่สุดได้แก่ ผู้นำในฐานะผู้พัฒนา ส่วนรองลงมาได้แก่ ผู้นำในฐานะผู้แก้ไขปัญหา ผู้นำผสมผสาน ผู้นำในฐานะผู้อำนวยความสะดวก และผู้นำในฐานะผู้มอบหมาย ตามลำดับ ส่วนแบบของผู้นำที่พบมากที่สุดคือ ผู้นำแบบผู้พัฒนา ถัดมาคือ ผู้นำแบบผสมผสาน ผู้นำ

แบบเผด็จการ ผู้นำแบบผู้มอบหมาย ผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวก ผู้นำแบบผู้แก้ไขปัญหา และผู้นำแบบประชาธิปไตย ตามลำดับ

ต่อมาในปี 2540 เปรมวดี คฤหเดช (2540) ได้ทำการพัฒนาชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์ เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมสำหรับนักศึกษาพยาบาล ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมในร่ม 10 กิจกรรม กิจกรรมกลางแจ้ง 10 กิจกรรม กิจกรรมการใช้ชีวิตร่วมกัน 3 กิจกรรม และกิจกรรมนันทนาการ 5 กิจกรรม โดยใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมติดต่อกัน 7 วัน ผลการศึกษาพบว่านักศึกษาพยาบาลที่ได้รับการอบรมด้วยชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์ดังกล่าว มีผลการพัฒนาการทำงานเป็นทีมดีกว่าก่อนการฝึกอบรม โดยพิจารณาจาก ผลการวัดความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม เจตคติในการทำงานเป็นทีม ผลงานจากการแก้ปัญหาาร่วมกันเป็นทีม กระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม และความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม โดยผู้วิจัยได้เสนอแนะให้มีการศึกษาเปรียบเทียบผลการพัฒนาในกรณีที่มีการจัดฝึกอบรมไม่ติดต่อกัน

#### งานวิจัยเชิงปฏิบัติการในด้านต่างๆ

งานวิจัยที่มุ่งเน้นการนำกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาใช้ในการศึกษาเรื่องต่างๆ นั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและพบว่า มีงานวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ปรากฏโดยทั่วไปอยู่ 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 ได้แก่งานวิจัยที่มุ่งเน้นการนำกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาใช้ในชั้นเรียน และกลุ่มที่ 2 ได้แก่งานวิจัยที่มุ่งเน้นการนำกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการพัฒนาในเรื่องต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญของทั้ง 2 กลุ่มได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 คือ งานวิจัยที่มุ่งเน้นการนำกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาใช้ในชั้นเรียน เป็นงานวิจัยที่ครูผู้สอนเป็นผู้ทำวิจัย เพื่อต้องการแก้ปัญหาที่พบในชั้นเรียนและปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยกระบวนการวิจัยด้วยตัวของครูเอง เช่น งานวิจัยเชิงปฏิบัติการของ จันจิรา อินตะเสาร์ (2542) ที่ได้ใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนเทศบาลวัดศรีสุพรรณ จังหวัดเชียงใหม่ โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะการวางแผน เริ่มจากการศึกษาปัญหา ค้นหาสาเหตุ และสรรหาวิธีการแก้ไข จนกระทั่งจัดเตรียมเครื่องมือ จากนั้นก็จะเข้าสู่ระยะการปฏิบัติและเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการวัดความรู้พื้นฐานของผู้เรียน แล้วทำการปรับพื้นฐาน ทำการสรุปการสอนเมื่อจบบทเรียน และมีการสรุปผลการสอบกลางภาค และในระยะสรุป เป็นขั้นตอนที่ทำการทบทวนและประเมินผลเพื่อปรับแผน คือนำข้อบกพร่องที่พบไปปรับแผนในครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น ผลการศึกษาชี้ว่า ผู้เรียนมีพัฒนาการด้านความรู้และความเข้าใจในเนื้อหา มีเจตคติที่ดีต่อการเรียนคณิตศาสตร์ เกิดทักษะในการคิดคำนวณ ตลอดจนมีการลดลงของพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งผลเป็นไปในทางเดียวกับ งานวิจัยในปี 2544

ของ กฤษณา พึ่งธรรม (2544) ที่นำเอากระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการไปใช้ในชั้นเรียนเพื่อพัฒนา  
 ศักยภาพของผู้เรียน ตามแนวปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ในวิชาคณิตศาสตร์ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1  
 นอกจากนี้ ถุติพันธ์ สมุทร์ทัย (2546) ได้นำกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการไปใช้ในชั้นเรียนระดับ  
 อุดมศึกษา โดยใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอน กระบวนการวิชาการวัดและประเมินผล  
 การศึกษาเบื้องต้น คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งแบ่งการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ  
 ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน ทำการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ จากผลการประเมินการสอนของอาจารย์ใน  
 คณะแล้ววางแผนเป้าหมายและกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหา ขั้นตอนที่ 2 เป็นการดำเนินการกระบวนการวิจัย  
 ควบคู่ไปกับการเรียนการสอน ได้แก่ การเตรียมการสอน การสอน การวัดผลความรู้ความเข้าใจ และ  
 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ส่วนขั้นตอนสุดท้าย เป็นการทบทวนและ  
 ประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขโดยนำข้อบกพร่องที่ได้จากระยะที่ 2 มาปรับแผนการสอนใหม่เพื่อให้  
 เหมาะสมและสอดคล้องกับการสอนครั้งต่อไป ผลปรากฏว่า นักศึกษามีเจตคติที่ดีต่อกระบวนการวิชา  
 และตัวผู้สอน โดยส่วนใหญ่สามารถผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำในการประเมินการเรียนรู้ในทุกบทเรียน อีกทั้ง  
 ยังเกิดผลดีต่อตัวผู้สอนคือ ผู้สอนสามารถวางแผนการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและจัดการกับ  
 ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างตรงจุด และทำให้รับรู้ถึงข้อบกพร่องในการสอนของตนเพื่อนำไปปรับปรุง  
 ต่อไป

กลุ่มที่ 2 คือ งานวิจัยที่มุ่งเน้นการนำกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาใช้ในการพัฒนา  
 เรื่องต่างๆ ได้แก่ งานวิจัยที่ใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการของ อัจฉรา สืบสงัด (2540) ที่ได้  
 ทำการศึกษาผลของกระบวนการกลุ่มต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการแพทย์ โดยทำการ  
 เปรียบเทียบ 2 กลุ่มคือ กลุ่มควบคุมซึ่งปฏิบัติงานตามปกติ กับ กลุ่มทดลองที่ได้รับปฏิบัติการ  
 กระบวนการกลุ่มในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยมีผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งแบ่งขั้นตอนการ  
 วิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน เป็นการสำรวจปัญหา ออกแบบประเมินการ  
 ทำงานเป็นทีม และเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนดำเนินการทดลอง ขั้นตอนที่ 2 คือขั้นตอนการปฏิบัติการ  
 และสังเกตโดยใช้เทคนิคของกระบวนการกลุ่มในการเสริมทักษะการทำงานเป็นทีม แล้วให้ทีม  
 ร่วมกันวางแผน และนำแผนไปปฏิบัติเป็นเวลา 4 วัน จากนั้นจะมีการทบทวนการทำงาน ประเมินผล  
 และปรับปรุงแผนงานในครั้งก่อนแล้วนำกลับไปปฏิบัติเป็นเวลา 4 วัน จากนั้นจะมีการทบทวน  
 ประเมินผล และปรับปรุงแผนงานครั้งสุดท้าย แล้วนำผลที่ได้ไปตั้งเป็นกฎระเบียบให้ทุกคนปฏิบัติ  
 ส่วนขั้นตอนสุดท้าย คือการสรุปและประเมินผลการทำงานเป็นทีม โดยเทียบจากการทดสอบก่อน  
 และหลังการทดลอง โดยแบบประเมินการทำงานเป็นทีมที่พัฒนาจากตามฐานแนวคิดของ  
 Woodcock and Francis (1989) ซึ่งคำถามจะประกอบด้วยลักษณะการทำงานเป็นทีมทั้ง 11 ด้าน  
 คือ ความสมดุลในบทบาท วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย การเปิดเผยและ

เผชิญหน้ากันเพื่อแก้ปัญหา การสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือและมีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การทบทวนการทำงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาบุคคล สัมพันธภาพที่ดีระหว่างกลุ่ม และการมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการพยาบาลภายหลังได้รับกระบวนการกลุ่มในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมสูงกว่าก่อนได้รับกระบวนการกลุ่ม และสูงกว่ากลุ่มควบคุมเมื่อเทียบกับภายหลังจากได้รับกระบวนการกลุ่ม และยังมีงานวิจัยของ ดวงดา ฤกษ์ม่วง (2547) ที่ใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในการศึกษาเรื่อง การพัฒนาครูโดยวิธีการสร้างกระบวนการทำงานเป็นทีมแบบบริหารตนเอง สำหรับครูโรงเรียนอนุบาล 7 คน โดยใช้เวลาทดลองวันละ 2 ชั่วโมง รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 12 สัปดาห์ แบ่งการวิจัยออกเป็น 5 ระยะ โดยระยะแรกเป็นการวางแผน ทำความเข้าใจและกำหนดโครงสร้างขั้นตอนการทำงาน ระยะที่ 2 เป็นการวิเคราะห์เพื่อสร้างความรู้สึที่ดีในการทำงานและเสนอโครงการ ระยะที่ 3 เป็นการออกแบบกำหนดภาระหน้าที่ และมอบหมายงานตามความสามารถ ระยะต่อมาเป็นขั้นตอนการดำเนินการ ส่วนระยะสุดท้ายคือระยะประเมินผลงานจากการใช้แบบสังเกตการมีส่วนร่วม แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมแบบบริหารตนเอง สรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานของครูสามารถบรรลุตามเป้าหมาย เกิดการรับฟังความเห็นซึ่งกัน มีการเข้าร่วมการประชุม มีการกำหนดงานจากหัวหน้าทีม ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและประเมินผลร่วมกัน แต่กลับพบปัญหาในด้านการขาดความเข้าใจในขั้นตอนการออกแบบจึงส่งผลให้การพัฒนามีประสิทธิภาพไม่ดีเท่าที่ควร นอกจากนี้ยังมีการใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในการพัฒนาเรื่องอื่นๆ ได้แก่ งานวิจัยเชิงปฏิบัติการของ เกียรติสุดา ศรีสุข (2548) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง “การวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำวิจัย” โดยจัดรูปแบบการปฏิบัติการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ ระยะวางแผนปฏิบัติการวิจัย เริ่มจากการสำรวจความต้องการและปัญหาในการทำวิจัย คัดเลือก และประชุมกลุ่มประชากรเพื่อวิเคราะห์สาเหตุและหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน ระยะถัดมาคือ ระยะปฏิบัติการวิจัย โดยทำการทดสอบความรู้ในการวิจัยก่อนการอบรม และดำเนินการอบรมเชิงปฏิบัติการตามแผนการอบรมที่กำหนดไว้ทั้งหมด 7 ครั้ง แต่ละครังใช้เวลาประมาณ 5-10 ชั่วโมง ซึ่งในแต่ละครั้งผู้วิจัยจะมีการประเมินผลการเรียนรู้ และทบทวนแผนการดำเนินการในครั้งต่อไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร แล้วทำการทดสอบความรู้ในการวิจัยหลังการอบรม จากนั้นทำการตรวจสอบความสามารถในการทำวิจัย โดยระยะสุดท้ายคือระยะประเมินผลปฏิบัติการวิจัย จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า กลุ่มประชากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำวิจัยเพิ่มขึ้น เกิดความตระหนักในคุณค่าและมีความต้องการทำวิจัยมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังได้ข้อมูลเพื่อนำไปวางแผนการให้ความรู้ ให้ได้แผนปฏิบัติการวิจัยที่สอดคล้องกับกลุ่มประชากร

จากความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ความหมายและความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม องค์ประกอบของการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ รูปแบบการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม ตลอดจนแนวคิดของการใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ตลอดจนปัญหาและความต้องการของโรงเรียน และผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารของโรงเรียนยาวลักษณ์วิทยาหาดง จึงเห็นว่า หากโรงเรียนฯ จะมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาแล้ว ควรมีการใช้กระบวนการการวิจัยเชิงปฏิบัติการเข้าร่วมด้วย เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการทำงานร่วมกันควบคู่กันไป โดยผู้วิจัยจะทำการเปรียบเทียบรูปแบบการส่งเสริมการทำงานร่วมกันที่แตกต่างกัน 3 วิธี ได้แก่ (1) การสั่งการ (2) การแนะนำ และ (3) การให้อิสระ ว่าแต่ละวิธีจะมีผลในการพัฒนาการทำงานร่วมกันอย่างไรต่อกลุ่มประชากร ซึ่งนอกจากจะเปรียบเทียบผลในแง่ของการทำงานร่วมกันในภาพรวมแล้ว ผู้วิจัยยังจะทำการศึกษาผลการทำงานร่วมกันในด้านย่อยได้แก่ การร่วมคิด การร่วมมือ การร่วมใจ และการร่วมพัฒนา โดยผลที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ นอกจากจะได้องค์ความรู้จากการวิจัย คือ การพบว่ารูปแบบการส่งเสริมการทำงานร่วมกันด้วยวิธีใดจะพัฒนาการทำงานร่วมกันของกลุ่มประชากรในแต่ละกลุ่ม และรูปแบบใดมีความเหมาะสมในการพัฒนาการทำงานร่วมกัน ทั้งในภาพรวมและในภาพย่อยแล้ว งานวิจัยนี้ยังจะเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้โปรแกรมการพัฒนาการทำงานร่วมกันของทีมงาน ในองค์กรอื่นๆ ซึ่งมีลักษณะกลุ่มประชากรใกล้เคียงกัน และท้ายที่สุดโรงเรียนยาวลักษณ์วิทยาหาดง ยังจะได้รับผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ คือ หลักสูตรสถานศึกษาที่จะนำมาใช้เป็นแม่บทในการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาเยาวชนของชาติต่อไป