

ของภาวะผู้นำครู 6 ระดับเรียงลำดับจากสำคัญน้อยไปหาสำคัญมาก ดังนี้ 1) การมีความเชื่อมั่นหรือมีเจตคติทางบวกเกี่ยวกับการมีหนทางที่ดีกว่าเสมอ 2) มุ่งมั่นอย่างจริงจังในการปฏิบัติการสอน การเรียนรู้และการประเมิน 3) ส่งเสริมและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูขึ้นในโรงเรียนบนรากฐานการจัดการเชิงระบบขององค์การที่ตายตัวไปสู่ระบบที่ยืดหยุ่น 4) เผชิญปัญหาและอุปสรรคภายใต้วัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์การ 5) แปลงแนวคิดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่ทำได้จริง และ 6) ถำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งสู่ความสำเร็จ

12. องค์ประกอบภาวะผู้นำของครูจากผลการวิจัยของ ซูรานนา และมอสส์

ซูรานนา และมอสส์ (Suranna & Moss, 2002) ทำการวิจัยค้นหาภาวะผู้นำของครูในการเรียนการสอนวิชาชีพครู พบว่า ครูผู้มีภาวะผู้นำมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) เป็นผู้สอนที่ดีในห้องเรียน 2) เป็นผู้นำทางชีวิตให้กับเพื่อนครู 3) เป็นผู้พัฒนาหลักสูตร 4) รับบทบาทเป็นตัวแทนขององค์การทั้งในโรงเรียนหรือของสมาคมท้องถิ่น 5) ทำงานร่วมกับครูคนอื่น ๆ และผู้บริหารด้วย

13. องค์ประกอบภาวะผู้นำของครูจากผลการสังเคราะห์งานวิจัยของ ยอร์ค-บาร์ และดูค

ยอร์ค-บาร์ และดูค (York-Barr & Duke, 2004 อ้างถึงใน อภารัตน์ ราชพัฒน์, 2554, หน้า 15) ได้สังเคราะห์งานวิจัยของภาวะผู้นำของครู ผลการศึกษาจำแนกลักษณะภาวะผู้นำของครูออกเป็น 6 ด้าน คือ 1) การประสานงาน การจัดการงานเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา และหลักสูตรท้องถิ่นที่ใช้ร่วมกัน 2) การพัฒนาวิชาชีพครูให้กับเพื่อนร่วมงาน 3) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียน หรือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน 4) การมีส่วนร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน 5) การส่งเสริมวิชาชีพครู และ 6) การสร้างพันธกิจร่วมกับสถาบันผลิตครู

14. องค์ประกอบภาวะผู้นำของครูตามทัศนะของ ริชาร์ดสัน แอคเกอร์แมน และชาร์ล มาคเคนส์

แอคเกอร์แมน และมาคเคนส์ (Ackerman & Mackenzie, 2006 อ้างถึงใน อภารัตน์ ราชพัฒน์, 2554, หน้า 15) ได้ระบุลักษณะและภาระหน้าที่ของครูที่มีภาวะผู้นำว่าเน้นบทบาทแบบเป็นทางการของครูจะยังคงดำเนินอยู่แต่บทบาทใหม่ของครูที่มีภาวะผู้นำกลับเป็นไปในแบบไม่เป็นทางการและได้รับมาจากประสบการณ์ในระหว่างการเรียน การสอน ซึ่งบทบาทด้านนี้แสดงออกได้เช่น 1) การแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดขึ้นในห้องเรียนและแลกเปลี่ยนทักษะของตนเองกับ

ผู้อื่น 2) เป็นผู้ที่หมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอและเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษากับครูใหม่ 3) การเป็นแบบอย่างในการผสมผสานความร่วมมือ 4) ดูแลเอาใจใส่นักเรียนของตน และ 5) เข้าใจความขัดแย้งอันมักจะเกิดขึ้นกับภารกิจของโรงเรียน

15. องค์ประกอบภาวะผู้นำของครูตามทัศนะของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 อ้างถึงใน อภรณ์ ราชพัฒน์, 2554, หน้า 15)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) กล่าวถึงภาวะผู้นำครูในคู่มือการประเมินสมรรถนะครูในการทำงานของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสมรรถนะในการทำงานของครูผู้สอนและใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดกรอบการพัฒนาสมรรถนะครูตามนโยบายพัฒนาครูทั้งระบบ ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) มีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู 2) มีการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ 3) เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง 4) มีการทำงานอย่างไตร่ตรอง 5) การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์นักเรียน

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำของครู จากทัศนะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันที่เป็นกลาง (Neutral) สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกันนั้นหรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

1. มีการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมี ดังนี้
 - 1) มีความมุ่งมั่นและการพัฒนาตนไปสู่ครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนและช่วยเหลือครูคนอื่นให้สามารถพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพด้วย 2) มีการพัฒนาตนไปสู่ความเป็นครูมืออาชีพภายใต้บรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันของครู 3) สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการใช้ปัญญาให้ทีมสร้างแนวคิดใหม่ สร้างวิธีการใหม่ และนำไปสู่การปฏิบัติจนเห็นผลเชิงประจักษ์ได้
 - 4) มีความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ 5) เป็นผู้นำทางชีวิตให้กับเพื่อนครู
 - 6) การพัฒนาวิชาชีพครูให้กับเพื่อนร่วมงาน 7) เป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษากับครูใหม่ เป็นผู้ที่หมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ 8) สามารถชี้แนะผู้ร่วมงานและเพื่อนครูโดยวิธีคิดแบบไตร่ตรองและค้นหาด้วยตนเอง 9) ส่งเสริมและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูขึ้นในโรงเรียนบนรากฐานการจัดการเชิงระบบขององค์การที่ตายตัวไปสู่ระบบที่ยืดหยุ่น

2. เป็นแบบอย่างทางการสอน มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมี ดังนี้

- 1) เป็นผู้นำทางการสอนที่เกิดจากตัวเอง 2) เป็นแบบอย่างที่ดีในการสอนและการเรียนรู้
- 3) เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนแก่คนอื่น 4) มีความเชี่ยวชาญระดับสูงด้านการเรียนการสอน
- 5) มีทักษะการสอนแบบมืออาชีพ 6) มุ่งมั่นอย่างจริงจังในการปฏิบัติการสอนและการประเมินผล การเรียนรู้ และ 7) เป็นผู้สอนที่ดีในห้องเรียน

3. มีส่วนร่วมในการพัฒนา มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมี ดังนี้

- 1) เป็นผู้สร้างเครือข่ายที่สามารถปฏิบัติงานเป็นทีมกับเพื่อนครูในโรงเรียนของตนและปฏิบัติงานในชุมชนได้ 2) ทำงานร่วมกับครูคนอื่นและผู้บริหาร 3) มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียนหรือการพัฒนาโรงเรียน 4) เป็นผู้นำด้านการมีส่วนร่วม 5) การให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับครูคนอื่น และ 6) การเป็นแบบอย่างในการผานความร่วมมือ

4. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมี ดังนี้ 1) เป็นผู้นำ

- ด้านการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง 2) แปลงแนวคิดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่ทำได้จริง
- 3) มีความสามารถในการระบุลักษณะของปัญหาและข้อขัดแย้ง 4) เข้าใจความขัดแย้งอันมัก จะเกิดขึ้นกับภารกิจของโรงเรียน 5) เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง และ 6) เมื่อถึงคราวคับขัน ก็พร้อมที่จะปลุกให้ทุกคนลุกขึ้นสู้เพื่อโรงเรียนและเพื่อนักเรียนของตน

5. เป็นผู้นำการบริหารจัดการ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมี ดังนี้

- 1) เป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ 2) ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
- 3) อารักขาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งสู่ความสำเร็จ และ 4) เป็นผู้ประสานงาน และการจัดการในโรงเรียน

6. มุ่งความสำคัญที่นักเรียน มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันมี ดังนี้ 1) ส่งเสริม

- การเรียนรู้ของนักเรียน 2) ดูแลเอาใจใส่นักเรียนของตน และ 3) การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์นักเรียน

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำครู คือ การที่ครูแสดงออก ถึงความสนใจและความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนและช่วยเหลือเพื่อนครูคนอื่นให้มีการพัฒนาตนเอง ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือมีความเป็นเลิศทาง การสอนเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือจากเพื่อนครู การให้ความร่วมมือ กับครูในโรงเรียนและหน่วยงานหรือบุคคลนอกโรงเรียนเพื่อพัฒนาหรือเพิ่มประสิทธิภาพ ของโรงเรียนความมุ่งมั่น ในการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงการสอน การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ ความสามารถในการเผชิญหน้ากับปัญหา ให้ความสำคัญ ดูแลเอาใจใส่นักเรียนด้านการเรียน คุณธรรมจริยธรรม อาชีพ ตลอดจนการดำรงชีวิตในสังคม หรือกล่าวโดยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำครู

มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 2) การเป็นแบบอย่างทางการสอน 3) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา 4) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) การเป็นผู้นำการบริหารจัดการ และ 6) การมุ่งความสำคัญที่นักเรียน

ดังนั้นวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำของครูเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย จำนวน 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู 2) การเป็นแบบอย่างทางการสอน 3) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา 4) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) การเป็นผู้นำการบริหารจัดการ และ 6) การมุ่งความสำคัญที่นักเรียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู

การพัฒนาตนเองและเพื่อนครูเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการค้นพบศักยภาพภายในตนเองของบุคลากรและมุ่งการพัฒนาศักยภาพความสามารถนั้น ๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ ยอมรับในการพัฒนาศักยภาพ ความรับผิดชอบต่อการกระทำของบุคคล ยอมรับในพลังอำนาจที่แท้จริงของบุคคลที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Deming, 1984 cited in Gutierrez, Parson & Cox, 1998, p. 148) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่เป็นสิ่งที่ดึงดูดให้เกิดกับตน และบุคคลอื่นแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนและบุคคลอื่น และรักษาคุณธรรมความดีของตนไว้ได้ (เจลีว บุรีกิติ, 2542, หน้า 8-13) รับฟังการวิพากษ์วิจารณ์และนำมาปรับปรุงตนเอง ประเมินผลและปรับปรุงการทำงานของตนเองตลอดเวลา ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมอย่างมีเหตุผลทางคุณธรรม การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ การเข้าร่วมประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นติดตามเหตุการณ์ปัจจุบัน และความเคลื่อนไหวทางการศึกษา สนใจกระตือรือร้นในการเข้าร่วมการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน คิดค้นเทคนิควิธีการสอนหรือประดิษฐ์ผลงานใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน และนำผลที่ได้จากการทดลองมาปรับปรุงพัฒนางานและเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2535, หน้า 36-37) นอกจากครูได้พัฒนาตนเองแล้วยังต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อนร่วมงานอีกทางหนึ่งด้วยการ 1) สร้างเครือข่ายขยายความคิดของตนเองสู่เพื่อนครูในสถานศึกษา สามารถพัฒนานวัตกรรมการสอนตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 2) จัดเวลาและกิจกรรมนิเทศครูเครือข่ายในลักษณะกัลยาณมิตรนิเทศได้อย่างเหมาะสม หมายถึงสามารถวางแผนและจัดการเวลาในการนิเทศการสอนและเวลาในการให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนครูได้อย่างเหมาะสม ไม่เกิดความบกพร่องหรือเสียหายต่อเวลาอย่างใดอย่างหนึ่ง 3) เต็มใจให้ความช่วยเหลือในทุก ๆ ด้านแก่เพื่อนครู หมายถึง ยอมรับในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน

และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนครูในการพัฒนางานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ และพัฒนาทักษะการถ่ายทอดผลงานทางวิชาการแก่เพื่อนครู 4) ได้รับการยอมรับ และศรัทธาจากเพื่อนครู หมายถึง เป็นที่ยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานภายในโรงเรียน สำหรับด้านการพัฒนาเพื่อนครู ครูแกนนำที่มีความพร้อมสามารถพัฒนาตนเองให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วควรที่จะเผยแพร่และแสดงศักยภาพ ความรู้ และประสบการณ์ที่มีอยู่สู่เพื่อนครูเพื่อเป็นครูมืออาชีพกันอย่างแท้จริง (คมกริช สง่าสมสุวรรณ, 2547, หน้า 33) ซึ่งสามารถทำได้โดย 1) แพร่ผลงานตนเองเมื่อได้สะสมความรู้ไปสู่ปฏิบัติจนเกิดผลดีแล้วเพื่อให้เพื่อนร่วมงานรู้จักเห็นความสำคัญในศักยภาพ และความสามารถ 2) ประกวดกิจกรรมดีเด่น เมื่อมีสื่ออุปกรณ์แล้วนักเรียนเป็นไปตามเป้าหมาย ควรเข้าประกวดกิจกรรมดีเด่นต่าง ๆ 3) เผยแพร่เอกสาร สื่อ อุปกรณ์ นวัตกรรมที่สร้างขึ้นสำเร็จจนสามารถใช้ประกอบการเรียนการสอนอย่างได้ผล 4) เสนอโครงการจัดอบรมสัมมนาเมื่อได้เข้ารับการอบรมสัมมนาหรือรับความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งจนอยู่ในระดับชำนาญการและ 5) จัดตั้งกลุ่มชุมชนหรือชมรม เป็นการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้กับเพื่อนครูที่มีทัศนคติ ความคิดใกล้เคียงกันเป็นไปในรูปของกัลยาณมิตร (สำลี รักสุทธี. 2543, หน้า 19-20)

การเป็นแบบอย่างทางการสอน

การพัฒนาครูเพื่อให้ความเชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำการสอนและเกิดประโยชน์ต่อนักเรียนอย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาครู เชื่อว่าครูสามารถร่วมกันคิดและกำหนดเป้าหมายโรงเรียนได้ ต้องเชื่อว่าทุกคนสามารถปรับปรุงตนเองได้ การเปลี่ยนแปลงต้องมาจากความคิดที่ว่าบางสิ่งต้องแก้ไขเพื่อให้นักเรียนมีความรู้เจตคติ ทักษะที่ดีขึ้นโดยผู้บริหารต้องยึดมั่นในการสนับสนุนครูเพื่อพัฒนาครู ควรคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทาย ควรคิดว่าครูสามารถสอนซึ่งกันและกันได้ ควรคิดว่าการพัฒนาทีมงานสามารถทำได้หลายวิธี นักการศึกษาควรเป็นนักวิจัยปฏิบัติการ (Blase & Blasé, 1997 อ้างถึงใน สุริยรัตน์ พัฒนเจริญ, 2552, หน้า 149) เช่นเดียวกับกลlickแมน (Glickman et al., 1998) เสนอแนวทางการพัฒนาครูในระดับบูรณาการที่ให้ความสำคัญกับการฝึกปฏิบัติและภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ทักษะการสอนทั่วไป ได้แก่ การจัดการชั้นเรียน การออกแบบบทเรียน การประเมินผลการเรียนของนักเรียน การคาดหวังของครู ทักษะการตั้งคำถามและการจูงใจนักเรียน รูปแบบการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การใช้หลักความคิดรวบยอด แผนที่ความคิด การใช้รูปแบบการเปรียบเทียบ และเรียนรู้ร่วมกัน การฝึกปฏิบัติและภาวะผู้นำ ได้แก่ การฝึกปฏิบัติระหว่างเพื่อน สังเกตการสอนซึ่งกันและกัน ทักษะการประชุม การติดต่อสัมพันธ์ทางวิชาชีพและฝึกปฏิบัติอย่างพอเหมาะ

การมีส่วนร่วมในการพัฒนา

การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสำหรับการวิจัยครั้งนี้มุ่งไปที่การพัฒนางานของบุคลากรทุกคนเป็นหลัก ดังมีรายละเอียดตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

การพัฒนางานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในปัจจุบัน ผลของการพัฒนางานนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ความร่วมมือ การตัดสินใจ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ในบรรดากิจกรรมการพัฒนางานแตกต่างกันไปตามเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ การพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จสามารถทำได้โดยผู้บริหาร สร้างความไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในหมู่สมาชิกขององค์กร สนับสนุนให้ทุกคนพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น ใช้การติดต่อสื่อสารที่สร้างสรรค์ สร้างขวัญและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนางานด้านต่าง ๆ มากขึ้น ใช้ลักษณะภาวะผู้นำแบบร่วมแรง ร่วมใจทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมให้มีการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกระดับในองค์กร ลดระดับพฤติกรรมการเมืองในองค์กร และส่งเสริมให้บุคลากรรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ (Dubrin, 1984, p. 448)

สุริยวดี ราชกุลชัย (2543, หน้า 473) เสนอแนวทางการพัฒนางาน ดังนี้

1. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัยและมีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วเหมาะสมกับสภาพหรือลักษณะงานที่แตกต่างกันได้ตลอดเวลา
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร โดยการคิดค้นหาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ ซึ่งอาจต้องใช้แนวคิดด้านนวัตกรรมมาในการสร้างสรรค์ให้ดีขึ้น
3. ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมมือ ร่วมใจอย่างเต็มที่ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และสร้างความรู้สึกร่วมกันให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นผลประโยชน์ร่วมกัน
4. สร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างส่วนงานต่าง ๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์กรได้รู้จักการวางแผนปฏิบัติงานโดยยึดถือเป้าหมายเป็นหลัก หรือมีวัตถุประสงค์รวมขององค์กรเป็นแนวทางหรือใช้หลักการของการบริหารโดยวัตถุประสงค์นั่นเอง
6. เพิ่มความไว้วางใจในบรรดาสมาชิกขององค์กร โดยการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองและอบอุ่น เกิดการทำงานเป็นทีมและเกิดความร่วมมืออย่างทั่วถึง

7. สร้างระบบการสื่อสารแบบเปิด โดยให้สมาชิกองค์การมีการติดต่อสื่อสารและเข้าใจกันทุกวิถีทางด้วยระบบข่าวสารข้อมูลที่ชัดเจน ครอบคลุมถูกต้องตรงกันซึ่งต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมรองรับในแต่ละสถานการณ์

พลันเก็ต และซีเนียร์ (Plunkett, 1994, p. 256; Senior, 2002, p. 302) เสนอแนวทางการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การของบุคคลากร ไว้ ดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับเป้าหมายและกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
2. ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระยะปานกลางหรือระยะยาว
3. การพัฒนาองค์การนั้น เกี่ยวพันกับทุกส่วนในองค์การ ไม่ใช่เป็นการดำเนินการหรือมีผลกระทบเฉพาะในส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การเท่านั้น
4. สร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์การโดยเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้าด้วยกัน
5. สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น
6. ให้ความสำคัญกับแผน แต่กระบวนการสามารถปรับได้ตามสถานการณ์มากกว่าที่จะเดินตามแผนทั้งหมดเพื่อตอบคำถามว่า "จะทำไมอย่างใดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง"

ดูบริน (Dubrin, 1984, p. 448) ได้เสนอแนวทางการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การของบุคคลากร ไว้ ดังนี้

1. ให้มีการแก้ปัญหา มากกว่าการหลีกเลี่ยงและสร้างบรรยากาศการแก้ไขปัญหาขององค์การแบบเปิดเผย
2. เสริมสร้างศักยภาพของบุคคลากรให้มีความรู้และความสามารถสูงขึ้น
3. สร้างความไว้วางใจและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสมาชิกตลอดจนการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี
4. ให้รับผิดชอบในการวางแผนและการปฏิบัติอันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเอง
5. เปิดโอกาสให้สมาชิกกำหนดทิศทางการทำงานและการควบคุมตนเองในการปฏิบัติงาน
6. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิคกลยุทธ์ต่าง ๆ มาปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง

7. เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานที่ล้าสมัยไปสู่วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

8. ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านกระบวนการและด้านผลผลิต
9. ประสานจุดมุ่งหมายส่วนบุคคล และจุดมุ่งหมายขององค์การเข้าด้วยกัน
10. ส่งเสริมให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จขององค์การ
11. สร้างขวัญและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

ฮอปกินส์ (Hopkins, 2001, p. 29) เสนอแนวความคิดการพัฒนางานองค์การที่เป็นโรงเรียนไว้ดังนี้

1. วิธีการพัฒนางานองค์การของโรงเรียนนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับสถานะขององค์การซึ่งตัดสินโดยประสิทธิผลขององค์การที่เกิดขึ้น

2. กระบวนการพัฒนานักวิชาการของโรงเรียนต้องยึดเอา“คน” เป็นตัวตั้ง ทั้งนี้เพราะโรงเรียนเกี่ยวข้องกับชีวิตของครูและนักเรียน

3. การพัฒนางานองค์การจะต้องวินิจฉัยเงื่อนไขภายในที่ต่อการพัฒนาและมีการสำรวจข้อมูลย้อนกลับเพื่อเป็นหลักฐานยืนยันประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่ใช้พัฒนางานองค์การ

นอกจากนี้แล้วการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงต้องยึดหลักการสำคัญ ดังนี้ (Hopkins, 2001, p. 18)

1. มุ่งผลสัมฤทธิ์นักเรียนและมุ่งคุณภาพการสอนและการเรียนรู้
2. เสริมสร้างพลังอำนาจให้เกิดแรงบันดาลใจ เพื่อเพิ่มตระหนักต่อความรับผิดชอบ เสริมสร้างทักษะและอิสรภาพทางวิชาการ

3. อาศัยการวิจัยเป็นฐานและมีทฤษฎีรองรับในการสอน การเรียนรู้ และการพัฒนาโรงเรียนจะต้องมีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แข็งแกร่งสนับสนุนกลยุทธ์การพัฒนา

4. มีลักษณะเฉพาะบริบท การพัฒนาโรงเรียนต้องไม่ยึดติดว่า “กลยุทธ์เดียวใช้ได้ทุกองค์กร” ดังนั้นต้องออกแบบกระบวนการให้เหมาะสม

5. การเสริมศักยภาพต้องเป็นไปตามธรรมชาติ มีความยั่งยืนและสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ให้ครูทำงานและสร้างเครือข่ายแบบมืออาชีพ

6. สร้างแรงจูงใจให้ครูศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม และมีการสะท้อนผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง

7. ต้องดำเนินการอย่างเข้มแข็ง กระตือรือร้น

8. มีกลยุทธ์และกระบวนการที่เป็นระบบ โดยใช้แนวคิดการวิจัยปฏิบัติการ และการพัฒนาองค์กร

9. อาศัยการสนับสนุนจากภายนอก อาศัยทั้งการรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจ และต้องมีนโยบายที่เอื้อต่อการดำเนินการ

10. ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบทั้งในแนวราบและแนวดิ่งให้เกิดพลังการสร้างสรรค์ ที่จะเปลี่ยนแปลงจากภายใน

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กร คือ เพื่อพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต ด้านการติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ความร่วมมือการตัดสินใจ การไว้วางใจ กัน การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลของการพัฒนาองค์กรจะนำไปสู่การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นิคส์ (Nickse, 1977 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549ก) ทำการศึกษาครูในประเด็นเกี่ยวกับเหตุผลที่ต้องมีบทบาทในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนให้ครู มีบทบาทภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นมาจากความเชื่อและเหตุผลสำคัญ คือ 1) ครูส่วนใหญ่มีความสนใจต่อภาระหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมาย กล่าวคือ จะใส่ใจว่างานที่ได้รับมอบหมายนั้นคืออะไร มีเป้าหมายอะไร และจะทำให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพได้อย่างไร ครูจึงมีความสำนึกในความรับผิดชอบสูงต่อวิชาชีพของตน 2) ครูส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกร่วมต่อสิ่งที่เคยปฏิบัติมาด้วยกันกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ จึงมีความตระหนักรู้ และระมัดระวังต่อค่านิยมที่เป็นปทัสถานของกลุ่มที่เคยมีร่วมกัน 3) ครูส่วนใหญ่มักมีความรู้ความเข้าใจต่อชุมชนของตนเป็นอย่างดี จึงมีข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติต่าง ๆ ที่ชุมชนนั้นยึดถือและปฏิบัติอย่างเพียงพอ และ 4) ครูส่วนใหญ่สามารถที่จะนำการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติได้ดีมักจะรู้ว่าจะต้องทำอะไรที่ไหน และอย่างไรจึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จ นอกจากนั้นยังพบว่าครูที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะดังนี้ 1) ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ 2) มีความเชื่อว่าโรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้ 3) ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ 4) ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น “นักสื่อสารและนักฟัง” ที่มีประสิทธิภาพ 5) ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก และ 6) ต้องกล้าที่จะเสี่ยง ฟอรัล และเดอแรนท์ (Frost & Durrant, 2003) เห็นว่าครูทุกคนควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถึงแม้ว่าครูจะมีหรือไม่มีบทบาทภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการ และเสนอว่าภาวะผู้นำครู ประกอบด้วย การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ความร่วมมือ

ทดลองด้วยการปฏิบัติจริง การรวมกลุ่มและการใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ แฮริส และมูจส์ (Harris & Muijs, 2003) กล่าวว่า ครูที่มีภาวะผู้นำต้องแปลงหลักการของการพัฒนาสถานศึกษาสู่การนำไปปฏิบัติในห้องเรียน สนับสนุนภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม แสดงบทบาทเป็นผู้ไกล่เกลี่ยโดยการคำนึงถึงความรู้ความชำนาญและข้อมูลข่าวสาร และหลอมรวมความสัมพันธ์ใกล้ชิดของครูแต่ละบุคคลเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน เช่นเดียวกับ แฮริส และแลมเบิร์ต (Harris & Lambert, 2003) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำครูเป็นการให้ความสนใจต่อประเด็นสำคัญหรือสถานการณ์ที่โรงเรียนเผชิญอยู่ มีวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา เข้าร่วมวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาสถานศึกษากับผู้อื่น ริเริ่มการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มีการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของสถานศึกษาในวงกว้าง มีการวางแผนติดตามผล ให้คำปรึกษาและสนับสนุน ตระหนักถึงคุณค่าและให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การเข้าร่วมกับผู้อื่นในการสร้างนโยบายที่ตอบสนองต่อวิวัฒนาการของโลกแห่งความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการพัฒนานักเรียนทุกด้าน การพัฒนาระบบสำหรับครูหรือนักเรียนที่มาใหม่ การพัฒนาความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น ๆ หน่วยงานต้นสังกัดและสถาบันอุดมศึกษา รวมไปถึงการให้ความสนใจและเข้าร่วมในกระบวนการคัดเลือกครูบรรจุใหม่ของสถานศึกษา

การเป็นผู้นำการบริหารจัดการ

การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเป็นการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารองค์การในการทำงาน (Rahnama, 1992, p. 122; Kaufmann, 1993, p. 154) เช่น มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติและการประเมินการทำงาน (Goens & Clover, 1991, p. 229; Maxcy, 1991, p. 169; Myers, 1991, p. 4) มีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้าง กระบวนการทำงานขององค์การให้เหมาะสม (George & Jones, 1999, p. 701; Shindorf, Graham & Messner, 2000, p.1) มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Banner & Gagne, 1995, p. 70) ผู้บริหารและบุคลากรได้ร่วมกันคิดตัดสินใจที่จะใช้ทรัพยากร ร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ทำทายความสามารถในทางปฏิบัติ แต่ละคนจึงต้องให้ความสำคัญในเป้าหมายและใช้ความเพียรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเต็มความสามารถเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเกิดประโยชน์บนพื้นฐานคุณธรรม ความรับผิดชอบ (Argyris, 1998, 99; French & Bell, 1999, p. 88; Aamodt, 1999, 547; McShane & Glinow, 2000, p. 116; Hoy & Miskel, 2001, p. 226)

การมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้สัจพจน์ของกันและกัน ไว้วางใจกันและกัน ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ได้รับโอกาสในการทำงาน มีโอกาสเลือกงานที่จะทำ ได้ใช้ความพยายามและได้ปรับปรุงพัฒนาการทำงาน (Cunningham & Gresso, 1993, p. 218; Richardson, 1997, p. 124; Nahavandi & Malekzadeh, 1999, p. 396; Robbins & Coulter, 1999, p. 65; Hoy & Miskel, 2001, p. 126) ก่อให้เกิดการเรียนรู้ให้เหตุผล การพึ่งตนเองยอมรับในพลังอำนาจของบุคคลอื่นและสามารถใช้การมีส่วนร่วมตกลงร่วมกันแทนการบังคับให้ยอมตามในการทำงาน (French, 1998, p. 105; Kreitner, 1998, p. 402; Sergiovanni & Starrat, 1998, p. 85; Dalton, Elias & Wanderman, 2001, p. 348)

การมุ่งความสำคัญที่นักเรียน

มาวาโน (Marzano, 2003, อ้างใน สุรศักดิ์ หลาบมาลา, 2546) กล่าวถึงบทบาทของครูไว้ ดังนี้ 1) ร่วมมือกันทำงานเป็นทีม เรียนรู้จากกันและกัน สร้างองค์ความรู้ วิิธีสอน และสื่อใหม่ ๆ มาใช้ในโรงเรียน 2) ใช้ยุทธวิธีการสอนที่หลากหลาย ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เน้นการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญโดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน ครูสอนทั้งวิชาการ ทักษะ และค่านิยมที่พึงประสงค์ 3) จัดการห้องเรียนได้ดีและมีบรรยากาศที่เอื้อการเรียนรู้ นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้จากครู เพื่อน และสื่อเอกสารต่าง ๆ และมีโอกาสนำความรู้ไปปฏิบัติได้ด้วยตนเอง ในขณะที่ครูก็มีโอกาสได้รับรู้ข้อมูลจากนักเรียนด้วย และ 4) ทำการสอนเป็นขั้นตอน เรียงลำดับความยากง่ายก่อนหลังของเนื้อหา ใช้ทักษะการสอนที่มุ่งสู่การปฏิบัติจริง การค้นคว้า การสร้างองค์ความรู้ และการนำความรู้ไปเผยแพร่ ดायย์ และวิลเลจ (Dwyer & Villegas, 1992) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับครูที่สอนอย่างมีประสิทธิภาพโดยเสนอกรอบงานการสอนเพื่อการประเมินไว้ ใน Praxis series ทำให้เข้าใจงานหรือบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของครูภายในห้องเรียนได้อย่างชัดเจน คือ 1) จัดระบบเนื้อหาเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนโดยแสดงเป้าหมายการเรียนรู้ที่ชัดเจนและเหมาะสม มีความเข้าใจในการเชื่อมโยงเนื้อหาในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต สร้างความคุ้นเคยกับประเด็นปัญหาเรื่องความรู้เดิม ทักษะ ประสบการณ์ทางวัฒนธรรมของนักเรียน สร้างหรือเลือกสื่อการสอนต่าง ๆ หรือแหล่งข้อมูล และกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายของบทเรียนและเหมาะสมกับนักเรียน ตลอดจนสร้างหรือเลือกวิธีการประเมินผลที่มีความเหมาะสมกับนักเรียนและมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายของบทเรียนอย่างชัดเจน 2) สอนเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยการสื่อสารให้เห็นถึงความคาดหวังที่ให้นักเรียนเรียนรู้เต็มความสามารถ ทำให้การเรียนรู้เนื้อหาในแต่ละจุดประสงค์มีความชัดเจน กระตุ้นต่อความเข้าใจของนักเรียน สนับสนุน จูงใจให้นักเรียนขยายความคิดเพิ่มเติมด้วยตนเอง

ดูแลให้นักเรียนเข้าใจเนื้อหาด้วยวิธีการเรียนที่หลากหลาย ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่นักเรียนเพื่อช่วยให้นักเรียนเรียนรู้ และปรับเนื้อหาให้เหมาะสมในกรณีที่เป็น รวมทั้งใช้เวลาในการจัดการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ 3) สร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนของนักเรียน เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมความยุติธรรมในห้องเรียน สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียน เพื่อให้พัฒนาการของนักเรียนเป็นไปอย่างเหมาะสม สร้างและรักษามาตรฐานของการมีปฏิสัมพันธ์ที่แสดงให้เห็นถึงความเคารพซึ่งกันและกันภายในห้องเรียน ทำให้สภาพแวดล้อมทางกายภาพปลอดภัยและมีประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้สูงสุด และ 4) พัฒนาอย่างผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพโดยการให้ความคิดเห็นที่ทำให้เป้าหมายการเรียนรู้ประสบความสำเร็จและอธิบายได้ว่าการสอนจะทำให้เกิดความเข้าใจกระจ่างชัดได้อย่างไรต่อไปในอนาคต แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่ตระหนักถึงเรื่องประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อการเรียนของนักเรียน สร้างสัมพันธภาพทางวิชาชีพกับเพื่อนครู เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจด้านการสอน และเพื่อร่วมมือกันในกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับนักเรียน รวมไปถึงการสื่อสารกับพ่อแม่ผู้ปกครองเกี่ยวกับการเรียนของนักเรียน พาร์เก้และสแตนดีฟอร์ด (Parkay & Standford, 1998) เสนอองค์ประกอบบทบาทและความรับผิดชอบภายนอกห้องเรียนของครู ประกอบด้วย 1) การสร้างทีมงานงาน เช่น การนำกลุ่มครูให้ทำงานเป็นทีมได้ 2) การจัดการโครงการต่าง ๆ ในโรงเรียน เช่น การพัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ 3) การวางรูปแบบและทำโครงการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน 4) การวิจัยด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน 5) การสร้างความเข้าใจหรือสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียนต่อผู้ปกครองและชุมชน 6) นำเสนอแนวทางและข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ในการพัฒนาโรงเรียนต่อที่ประชุม 7) ประเมินประสิทธิผลด้านการเรียนการสอนและโครงการต่าง ๆ ในโรงเรียน 8) ให้มีการปรับปรุงโรงเรียนในด้านต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง 9) สร้างเสริมเครือข่ายความสัมพันธ์กับโรงเรียน องค์การและสถาบันต่าง ๆ ในชุมชนที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น และ 10) เขียนโครงการขอทุนจากแหล่งทุนมาสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ของโรงเรียน

3. ความผูกพันในงาน

ในการดำเนินชีวิตบุคคลต้องแสดงหลายบทบาทด้วยกัน งานก็เป็นอีกบทบาทหนึ่ง ที่บุคคลต้องเลือกกระทำแต่ไม่ใช่ทุกคนเสมอไปที่จะรู้สึกผูกพันกับงานที่ตนเองทำ จากการศึกษาพบว่า บุคคลที่รู้สึกผูกพันกับงานที่ตนเองทำ ส่วนใหญ่เกิดจากการถ่ายทอดทางสังคมเกี่ยวกับงานนั้น ความผูกพันในงานในที่นี้จึงหมายถึงความรู้สึกคุ้นเคยและรับรู้ถึงความสำคัญของงานนั้น (Loscocco, 1989, pp. 370-394) แนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันในงานมีการขยายแนวคิดมาจากนักวิจัยและนักวิชาการโดยพูดถึงเรื่องความผูกพันในแง่ที่เกี่ยวกับความผูกพันในองค์การ

กลุ่มงาน อาชีพ และภาระหน้าที่เกี่ยวกับงาน (Cohen, 1999, pp. 285-308; Morrow, 1993, pp. 486-500; Randall & Cote, 1991, pp. 194-212) นักวิจัยหลายคนพยายามศึกษาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความผูกพันในงาน ซึ่งการศึกษาโดยส่วนใหญ่มักกล่าวถึงความผูกพันในงานเป็น 4 มิติด้วยกัน ได้แก่ ค่านิยมเกี่ยวกับงาน ความทุ่มเทในงาน ความผูกพันในองค์การ และความผูกพันในอาชีพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ค่านิยมเกี่ยวกับงาน

อิเชอร์ (Elizur, 1984, pp. 379-389) ได้อธิบายค่านิยมว่า เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของบุคคล ค่านิยมเป็นบรรทัดฐานในการตัดสินใจหรือเลือกที่จะดำเนินพฤติกรรม ซึ่งจะแตกต่างไปจากเป้าหมายหรือทัศนคติ เนื่องจากค่านิยมจะเป็นระดับของการคาดคะเนถึงความสำคัญของการดำเนินพฤติกรรมในแต่ละพฤติกรรม ส่วนซูเปอร์ และสเวอร์โก (Super & Sverko, 1995 อ้างถึงใน วรากร ทรัพย์วิระปกรณ์ และทรงวุฒิ อยู่เอี่ยม, 2551, p. 62) ได้ให้ความหมายของค่านิยมว่าเป็นการสร้างความสำเร็จอย่างเป็นระบบ เป็นความคิดเห็นและทัศนคติเกี่ยวกับการตัดสินใจว่าสิ่งใดดีหรือสิ่งใดสมบูรณ์ เกรก และโจนส์ (George & Jones, 1997, pp. 393-415) ได้ให้ความหมายของค่านิยม เป็นโครงสร้างความรู้หรือกรอบแนวคิดในการพิจารณาว่า สิ่งใดเป็นสิ่งดีหรือเป็นสิ่งที่บุคคลต้องการ โดยบุคคลจะสร้างหรือตัดสินใจเลือกค่านิยมจากลักษณะการกระทำหรือเหตุการณ์ว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ต้องการหรือไม่ต้องการซึ่งแตกต่างไปจากเป้าหมาย เนื่องจากค่านิยมไม่ใช่ความตั้งใจทั้งหมดที่เกิดขึ้น แต่เป็นแนวทางที่ค่อนข้างถาวรในการดำเนินพฤติกรรมค่านิยม โดยทั่วไปค่านิยมเกี่ยวกับงานมีความหมายร่วมกันในแง่ของสิ่งที่แสดงถึงความเชื่อในสิ่งที่ยปรารถนาหรือพฤติกรรมที่ต้องการ แต่ความแตกต่างกันนั้นอยู่ที่ค่านิยมเกี่ยวกับงานนั้นไม่ใช่บรรทัดฐานในการดำเนินชีวิตแต่เป็นสิ่งที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับงาน โดยให้ความสำคัญกับผลที่ได้จากการทำงาน ขณะที่บรรทัดฐานจะเกี่ยวกับสิ่งที่ควรจะทำ สิ่งใดที่บุคคลอื่น ๆ คาดหวังให้บุคคลนั้นทำและอะไรคือสิ่งที่บุคคลนั้น คาดหวังจะได้จากคนอื่น ๆ ดังนั้น ค่านิยมเกี่ยวกับงานจึงมีความเฉพาะเจาะจงมากกว่าค่านิยมทั่วไปที่บุคคล มีอยู่สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 19) ได้กำหนดค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นคุณธรรมประจำใจที่จัดทำขึ้นให้เจ้าหน้าที่ของรัฐพึงยึดถือเพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ให้งานภาครัฐบังเกิดผลตามแนวทางของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐที่มุ่งสร้างคุณประโยชน์สูงสุดให้แก่ประชาชนและประเทศชาติไว้ 5 ประการ คือ

- 1) กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง 2) ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ 3) โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 4) ไม่เลือกปฏิบัติ และ 5) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

โรคีส (Rokeach, 1979 อ้างถึงใน ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2543, หน้า 136-138) แบ่งค่านิยมเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ ค่านิยมปลายทางและค่านิยมที่เป็นวิถีปฏิบัติ

1. ค่านิยมปลายทาง เรียงความสำคัญจากผลการศึกษา นักศึกษาชาวอเมริกัน ค่านิยมที่สำคัญมีอยู่ 18 อย่าง 1) ความสุขสบายในชีวิต 2) การใช้ชีวิตที่ตื่นเต้น 3) ความรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จ 4) ความสงบสันติสุขของโลก 5) ความเป็นผู้มีสุนทรีย์ภาพ 6) ความเสมอภาค 7) ความมั่นคงในครอบครัว 8) ความมีเสรีภาพ 9) ความสุข 10) ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในกลุ่ม 11) ความพร้อมด้านความรัก 12) ความมั่นคงของประเทศชาติ 13) การใช้ชีวิตตามสบาย 14) ความอยู่รอด 15) การเคารพตนเอง 16) การได้รับการยอมรับในสังคม 17) การมีมิตรแท้ และ 18) ความรอบรู้

2. ค่านิยมที่เป็นวิถีปฏิบัติหรือค่านิยมที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ นำไปสู่ความสำเร็จ ในจุดหมายปลายทาง ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญ 18 อย่าง ดังนี้ 1) ความทะเยอทะยาน 2) การยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น 3) ความสามารถ 4) ความสนุกสนาน 5) ความสะอาด 6) ความกล้าหาญ 7) การรู้จักให้อภัย 8) การช่วยเหลือเกื้อกูล 9) ความซื่อสัตย์ 10) ความคิดจินตนาการ 11) การพึ่งพาตนเอง 12) ความเฉลียวฉลาด 13) ความมีเหตุผล 14) ความรัก 15) ความเชื่อฟัง 16) ความสุภาพ 17) ความรับผิดชอบ และ 18) การรู้จักควบคุมตนเอง

โกวิท ประวาลพุกษ์ (2531, หน้า 40-48) กล่าวถึงคุณภาพของบุคคลที่มีค่านิยมในการทำงานให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไว้ 8 ประการ ต่อไปนี้

1. การริเริ่ม พยายามปรับปรุงงานให้เร็วและดียิ่งขึ้น
2. นิยมการใช้นวัตกรรม เพื่อแก้ปัญหาได้ตรงจุด ต้องคิดหาทางแก้ปัญหาให้รอบคอบ แล้วจึงลงมือทำเพื่อลดปัญหาลง แก้ปัญหามีประสิทธิภาพ
3. ความขยัน ทำงานอยู่ตลอดเวลา ไม่หนีงาน ไม่หยุดงานบ่อย
4. การมุ่งมั่นในผลสำเร็จ ไม่ละเลยทิ้งงานกลางคัน พยายามสู้กับปัญหาจนสำเร็จ
5. การปรับปรุงได้ ไม่จำกัดอยู่แต่งานเดียว วิธีเดียว สามารถปรับตัวเข้ากับวิธีใหม่ ๆ ได้ยอมรับวิธีการที่ดีกว่า
6. ภูมิใจในผลงาน ทำงานเพื่อผลงานมิใช่ทำงานเพื่อรางวัล ยินดีต่อผลงานที่ได้ ชื่นชมในผลงานที่ได้ มิใช่รางวัลที่ได้
7. การใช้กลุ่ม ทำงานโดยร่วมมือกับผู้อื่น ไม่นิยมการทำงานแบบตัวคนเดียว ช่วยกันทำงาน
8. การตรงต่อเวลา ไม่เข้าทำงานช้าไม่เลิกงานก่อนกำหนด นัดหมายตรงเวลา

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ค่านิยมเกี่ยวกับงาน คือ ความเชื่อส่วนบุคคลหรือสิ่งที่พนักงานในองค์การยึดถือเกี่ยวกับผลลัพธ์และพฤติกรรมในที่ทำงาน สำหรับผลหรือสิ่งที่ปรากฏมาในภายหลังที่บุคคลคาดหวังว่าจะได้รับการทำงาน ซึ่งอาจได้แก่ ความมั่นคงของครอบครัว ความรู้สึก ประสบความสำเร็จ ความเคารพในตนเอง และการได้รับการยอมรับ รวมทั้งการมีชีวิตที่ตื่นเต้น สำหรับวิธีที่บุคคลคิดว่าควรประพฤติปฏิบัติในที่ทำงาน ได้แก่ ความทะเยอทะยาน การมีจินตนาการ การเชื่อฟัง การควบคุมตนเองได้ และการให้ความเคารพต่อบุคคลอื่น ค่านิยมในการทำงานเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นได้ทั่วไปและเป็นความรู้สึกและความเชื่อ ที่เกิดขึ้นอย่างยาวนานของบุคคล

ความทุ่มเทในงาน

โลดัล และเคจเจอร์ (Lodahl & Kejner, 1965, p. 25) ให้ความหมายความทุ่มเทในงานว่า เป็นการวัดระดับความสามารถของบุคคลที่จะทำงาน โดยทุ่มเททั้งเวลา พลังงาน ถือว่างานเป็นศูนย์กลางของชีวิตเป็นส่วนสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพชีวิต เป็นสมมติฐานที่ใช้วัดคุณภาพที่จะเรียนรู้กระบวนการทางสังคมและผลลัพธ์ที่ออกมาเป็นเรื่องของคุณภาพงาน ความพึงพอใจ การบรรลุจุดหมายและการมีประสิทธิภาพ คานันโก (Kanungo, 1982, pp. 345-349) ได้อธิบายถึงความหมายของความทุ่มเทในงานว่า เป็นการรู้จักหรือความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับงานที่ตนเองทำในปัจจุบัน เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะทางจิตที่แสดงออกทางการรู้จัก และความเชื่อมีลักษณะเฉพาะเกี่ยวกับงานโดยอยู่บนพื้นฐานของความต้องการทั้งภายในและภายนอก ซึ่งบุคคลจะรับรู้เกี่ยวกับความต้องการความพึงพอใจ เกี่ยวกับงานของตน ความทุ่มเทในงานจึงหมายถึง การที่บุคคลรู้สึกพึงพอใจและมีความต้องการในงานที่ตนเองทำอยู่ นอกจากนั้น บลู (Blau, 1985, pp. 19-36) ยังได้ให้ความหมายของความทุ่มเทในงานว่า หมายถึง ระดับความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน และ มอร์ริว (Morrow, 1983, pp. 486-500) กล่าวว่า ความทุ่มเทในงาน หมายถึง ความหมกมุ่นของบุคคลในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ และบุคคลจะเกิดความทุ่มเทในงาน เมื่อเขารู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในงานนั้น และให้ความสนใจว่างานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าแห่งตน และกลายเป็นการรับรู้ตนที่คงอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยการทุ่มเทในงานนั้นเป็นการทุ่มเทที่มีความเฉพาะเจาะจงในงาน ที่ทำอยู่ในปัจจุบันและหมายรวมถึงระดับความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง ซึ่งจะแตกต่างจากความรู้สึกมีส่วนร่วมหรือความทุ่มเทในงานทั่ว ๆ ไป ซึ่งจะเป็นความเชื่อเกี่ยวกับคุณค่าของงานในชีวิตที่มักเกี่ยวเนื่องกับวัฒนธรรมและการถ่ายทอดทางสังคมที่บุคคลได้รับ (Kanungo, 1982, pp. 345-349)

เฮอร์เชย์ และบรานชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993, pp. 445-446 อ้างถึงใน สมจิต สงสาร, 2552) ได้แสดงถึงความทุ่มเทในการทำงานว่า ประกอบด้วย

1. อนุญาตให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงาน
2. อนุญาตให้บุคลากรมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์การ
3. อนุญาตให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน
4. เน้นเรื่องของการเสริมสร้างสิ่งต่าง ๆ ในการทำงานทั้งในระบบและนอกระบบ เช่น การให้รางวัล เป็นต้น

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความทุ่มเทในงาน คือ การที่บุคคลรู้สึกพึงพอใจและมีความต้องการในงานที่ตนเองทำอยู่ มีความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน ความหมกมุ่นในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ และให้ความสนใจในงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าแห่งตน และกลายเป็นการรับรู้ตนที่คงอยู่อย่างต่อเนื่อง

ความผูกพันในอาชีพ

ความผูกพันในอาชีพเป็นเจตคติของบุคคลเกี่ยวกับงานอาชีพของตน มีพื้นฐานจากจิตใจที่แสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของงาน บุคคลที่มีความผูกพันในอาชีพแตกต่างย่อมแสดงพฤติกรรมต่อองค์การแตกต่างกัน มีงานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันในอาชีพ พบว่า บุคคลที่มีความผูกพันในอาชีพจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน (Darden, Hampton & Howell, 1989 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551, หน้า 22) รวมไปถึงมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจงรักภักดีต่ออาชีพ มีความตั้งใจในการทำงานตามแผนที่กำหนดอย่างไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีเวลาให้กับงาน และพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ ด้วยการพัฒนาทักษะความสามารถเพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จึงทำให้บุคคลคงอยู่ในวิชาชีพต่อไป (Aryee & Tan, 1992; Aryee, Chay & Chew, 1994 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551, หน้า 22) บุคคลที่มีความผูกพันในอาชีพแต่ไม่ได้รับโอกาสก้าวหน้าก็จะออกจากงานเพื่อแสวงหางานที่มีความก้าวหน้า (Bedien, Kemery & Pizziatto, 1991 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551, หน้า 22) ความผูกพันในอาชีพจึงเป็นแรงจูงใจให้บุคคลทุ่มเทในการทำงานเพื่องานวิชาชีพของตนให้มีความก้าวหน้าและสำเร็จตามเป้าหมาย (ลัดดาวัล วิมลภักดี, 2548) ขณะที่ ซีป (Celep, 2003) ศึกษาความผูกพันต่ออาชีพของครู พบได้จากการที่ครูตัดสินใจแน่วแน่ ภูมิใจในศักดิ์ศรีของอาชีพครู ให้ความสำคัญกับอาชีพการสอน ดำเนินการสอนให้บรรลุตามอุดมคติ เพื่อชีวิตการทำงาน ต้องการมีชื่อเสียงในวิชาชีพ ดำเนินการสอนต่อไปโดยไม่ต้องการเงินเพิ่ม ผลการวิจัย พบว่า ครูเหล่านี้ภูมิใจในวิชาชีพของตน อาชีพ

การสอนของตนเป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญมากกว่าวิชาชีพอื่น ครูเหล่านี้ปรารถนาจะมีชื่อเสียงในอาชีพการสอน โดยครูรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีส่วนสร้างประโยชน์แก่โรงเรียน พึงพอใจในการสอน มีความรับผิดชอบ และตรงต่อเวลา ช่วยเหลือและให้คำปรึกษานักเรียนได้ มีความหนักแน่นในการตัดสินใจ และมีความภูมิใจในศักดิ์ศรีความเป็นครู

บลู (Blau, 1985, pp. 19-36) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในอาชีพ ไว้ว่าเป็นเจตคติของบุคคลเกี่ยวกับวิชาชีพหรืออาชีพของตน โดยคำว่าอาชีพ มีนิยามที่เฉพาะเจาะจงลงไปซึ่งแตกต่างจากคำว่า “งาน” โดยทั่ว ๆ ไปที่มักใช้ในความหมายที่กว้างมากกว่า เพื่อให้ได้ความหมายของความผูกพันในอาชีพตามนิยามของ บลู (Blau, 1985, pp. 19-36) จึงเป็นเจตคติของบุคคลเกี่ยวกับ “อาชีพ” ซึ่งรวมถึง “วิชาชีพ” ที่บุคคลทำอยู่ โดยวิชาชีพนั้นเป็นลักษณะเฉพาะของอาชีพอีกทีหนึ่ง ความผูกพันในอาชีพ ความผูกพันในงานและความผูกพันในองค์การแตกต่างกันในเรื่องของนิยามที่ต่างมีความหมายเฉพาะของตนทั้งสามคำนี้มีความหมายเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน (Carson & Bedeian, 1994, pp. 237-262) ได้ให้นิยามความผูกพันในอาชีพว่าเป็นแรงจูงใจของบุคคลที่จะทำงานในลักษณะอาชีพที่ตนเองเลือกและสนใจและดำรงอยู่ในบทบาทอาชีพที่ตนเองเลือก โดยองค์ประกอบของความผูกพันในอาชีพนี้ประกอบไปด้วยความรู้สึกใกล้ชิดผูกพันกับอาชีพที่ตนเองทำ ความต้องการความก้าวหน้าและบรรลุตามเป้าหมายในอาชีพนั้นและการต่อต้านหรือกำจัดอุปสรรคในอาชีพที่มีอยู่

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความผูกพันในอาชีพ เป็นเจตคติของบุคคลเกี่ยวกับวิชาชีพหรืออาชีพของตน ความรู้สึกใกล้ชิดผูกพันกับอาชีพที่ตนเองทำ ต้องการความก้าวหน้าและบรรลุตามเป้าหมายในอาชีพนั้นด้วยความจริงใจ

การสร้างความผูกพันในองค์การ

บุชานัน (Buchanan, 1974, pp. 533-456) ให้ความหมายของความผูกพันในองค์การไว้ว่า เป็นความเกี่ยวพันยึดติดกับเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ 3 ประการ คือ การแสดงตน มีความภูมิใจในองค์การ ยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์การ รู้สึกมีส่วนร่วมกับองค์การ มีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้า และประโยชน์ขององค์การ มีความภักดีต่อองค์การ การยึดมั่นในองค์การ และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป (Steers & Porter, 1979 อ้างถึงใน วรากร ทรัพย์วิระปกรณ์ และทรงวุฒิ อยู่เอี่ยม, 2551, หน้า 64) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การ พบว่ามีผู้ศึกษาความผูกพันขององค์การไว้ 2 แนวคิด คือ การศึกษาความผูกพันทางเจตคติ และการศึกษาความผูกพันเชิงพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แมกกี้ และฟอร์ด (Mc Gree & Ford, 1987, pp. 638-641) กล่าวคือ แนวคิดการศึกษาความผูกพันทางเจตคติ

เป็นการศึกษาด้านความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์การ คือ บุคคลมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การและเป้าหมายขององค์การ มีความผูกพันในฐานะเป็นสมาชิกขององค์การเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนแนวคิดการศึกษาความผูกพันเชิงพฤติกรรมเป็นการศึกษาความผูกพันต่อองค์การเชิงพฤติกรรม อันเป็นผลเนื่องมาจากกระทำในอดีต ซึ่งบุคคลได้ลงทุนลงแรงในองค์การได้สร้างผลงานไว้แล้วไม่สามารถนำกลับคืนมาได้ จึงไม่ยอมเสียผลประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์การถ้าจะไปทำงานที่อื่นโดยคิดว่าไม่คุ้มค่าที่จะจากองค์การไป ทำให้บุคคลนั้นมีความผูกพันต่อองค์การ บารอน (Baron, 1986) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นเจตคติที่มีความมั่นคงต่อองค์การและคงเส้นคงวา ซึ่งเกิดจากการได้รับความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการทำงาน ความน่าสนใจและหลากหลายในงาน ได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น พึงพอใจในงานของตนรู้สึกว่าการเอาใจใส่ในสวัสดิการ พึงพอใจในผู้บังคับบัญชา มีการประเมินผลการทำงานด้วยความยุติธรรม และสตีเยร์ (Steers, 1991) สรุปว่า บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การสูง มีความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์การต่อไปเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองเลื่อมใส และศรัทธา ให้ความพยายามเต็มที่ในการทำงานให้องค์การ มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียว และมีความเชื่อถือในจุดมุ่งหมายขององค์การ

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าว สรุปได้ว่า ความผูกพันในงาน คือ ระดับของงานที่บุคลากรปฏิบัติ โดยเข้ามามีส่วนร่วมในชีวิตประจำวันทั้งทางกายและจิตใจ มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การและเป้าหมายขององค์การ โดยแสดงออกถึงค่านิยมในการทำงาน แสดงถึงความทุ่มเทในงาน ความผูกพันในองค์การ และความผูกพันในอาชีพ

4. การสร้างทีมงาน

การดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนในองค์การต้องรู้สึกว่าคุณอยู่ใน “ทีม” เดียวกัน และร่วมแรงร่วมใจให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์การ และกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีม จึงกล่าวได้ว่า ทีม หมายถึง บุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกัน มีการมอบหมายงานพิเศษให้กับกลุ่ม ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน และทราบว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันนั้นจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมายโดยสมาชิกในทีมเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันได้ดีและรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้น เสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น สมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องทำงานประสานกันตามบทบาทของตน สามารถผลิต

ผลงานที่มีคุณภาพสูง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

(Johnson & Frank, 1991, p. 435; Kezsbom, 1990, p. 51; Parker, 1990, p. 16)

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ที่นักการศึกษาหลายคนได้กล่าวไว้ ดังต่อไปนี้

วูดค็อก (Woodcock, 1989, pp. 75-116) กล่าวถึงลักษณะการทำงานที่มีประสิทธิภาพไว้ 11 ด้าน ดังนี้

1. บทบาทต่าง ๆ ที่สมดุลในทีมที่ทำงานจะผสมผสานทักษะ ความรู้ความสามารถที่ต่างกันของแต่ละบุคคลดำเนินบทบาทของแต่ละงานได้เหมาะสมตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ทีมที่ทำงานมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายสอดคล้องกัน สมาชิกทุกคนในทีมรับรู้ยอมรับวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้น
3. การเปิดเผยและเผชิญหน้า บรรยายภาคในการทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นต่อการทำงานได้ มีการสื่อสารกันโดยตรง ร่วมกันแก้ไขปัญหา สร้างความเข้าใจกัน
4. การสนับสนุนและไว้วางใจกัน สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันทำงาน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน พูดอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะร่วมมือกันแก้ไขปัญหา
5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันในการทำงาน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือสนับสนุน ช่วยเสริมสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถให้แก่กัน สนับสนุนแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา
6. กระบวนการทำงานที่ถูกต้อง การทำงานของทีมมีการประชุมปรึกษาหารือ และหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน การตัดสินใจจะใช้ข้อมูลและความเห็นของสมาชิกในทีมทุกคน
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ในการทำงานเป็นทีม จะต้องมีความสามารถและเหมาะสมในสถานการณ์นั้น ๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถจะเป็นผู้นำทีมได้ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้น
8. การตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การติดตามผล การทำงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ ว่ามีปัญหาใดบ้างที่ต้องร่วมกันแก้ไขปรับปรุง
9. การพัฒนาตนเอง การพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของสมาชิกในทีม ให้โอกาสสมาชิกได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่

10. สัมพันธที่ดีระหว่างกลุ่ม การทำงานมีสัมพันธภาพที่ดี มีการร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี การติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไป อย่างถูกต้องชัดเจน เหมาะสม สมาชิกในทีมมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นที่จำเป็นต่อการทำงาน

ดาเยร์ (Dyer, 1995, pp. 15-16) กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ไว้ ดังนี้

1. มีเป้าหมายและประโยชน์ที่ชัดเจน ซึ่งทุก ๆ คน เข้าใจและยอมรับ
2. สมาชิกทุกคนเข้าใจในหน้าที่และบทบาทการทำงาน
3. มีความเชื่อถือไว้วางใจกัน
4. มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย
5. สมาชิกยอมรับการตัดสินใจของคนอื่น
6. ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน
7. ผู้นำทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น
8. ยอมรับและจัดการความขัดแย้งอย่างเจตียวฉลาด
9. มีโครงสร้างและกระบวนการของทีมมั่นคงและสอดคล้องกับงาน เป้าหมาย

และสมาชิกของทีม

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 2000, pp. 13-15) ได้กล่าวถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. เป้าหมายของสมาชิกกับทีมงานต้องเข้ากันได้และเป้าหมายนั้นต้องสนับสนุนและเอื้อต่อการร่วมมือกันระหว่างสมาชิก

2. มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง บรรยากาศการทำงานเป็นแบบเปิดเผยสื่อสารได้ทั้งความคิดและความรู้สึก

3. สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ
4. มีการกระจายอำนาจให้กับสมาชิก
5. ส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจยืดหยุ่นตามสถานการณ์

และความคิดเห็นส่วนใหญ่ของกลุ่ม

6. ยอมรับความขัดแย้งเพื่อช่วยในการปรับปรุงทีมงาน
7. สนับสนุนเชื่อใจกัน
8. สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประเมินประสิทธิภาพของทีม เลือกลยุทธ์

ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

9. สมาชิกในทีมทุกคนส่งเสริมให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การพัฒนา ศักยภาพของตนเองและสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่ม

โคมยง โต๊ะทอง (2540, หน้า 31-32) ได้กล่าวถึง ทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ย่อมต้องมีปัจจัยหลายประการเป็นส่วนประกอบ ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายชัดเจน ทีมที่ประสบความสำเร็จต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และจุดมุ่งหมายนี้ต้องสามารถกระตุ้นให้รายบุคคลรู้สึกว่าจะตนเองมีส่วนร่วมในการทำให้สำเร็จ ให้ทุกคนมีพันธสัญญา มีสำนึกกว่าจะต้องมีส่วนร่วมและมีความเข้าใจว่าทำอะไรจะร่วมทำงาน ให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายนั้น

2. มีทักษะในงานที่ทำ ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความสามารถ สอดคล้องกับงานที่ทำ และต้องสามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ด้วย

3. มีความเชื่อถือกัน ผู้ร่วมทีมจะประสบความสำเร็จ เมื่อทุกคนในทีมมีความเชื่อถือ ในความสามารถของกันและกัน แต่อย่างไรก็ตามความเชื่อนั้นเปราะบาง ต้องใช้เวลานานนัก ในการสร้างความเชื่อถือ แต่ถ้าย่อยต่อการทำลาย การคงความเชื่อถือให้คงอยู่นั้นต้องใช้ความตั้งใจ ที่จริงจัง

4. มีพันธสัญญา สมาชิกของทีมงานที่ประสบความสำเร็จจะมีความซื่อสัตย์และเสียสละ ต่อทีม สมาชิกจะตั้งใจทำงานอย่างจริงจังเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

5. มีการสื่อสารทั่วถึง สมาชิกสามารถสื่อสารถึงกันได้อย่างทั่วถึง ในรูปของการเข้าใจ ชัดเจน ในที่นี้หมายถึงเสียงสะท้อนทั้งจากผู้นำและสมาชิกในทีม ทั้งนี้จะสามารถแก้ไข ความเข้าใจผิดได้เป็นอย่างดี

6. มีทักษะในการสร้างข้อตกลง เมื่อสร้างกฎระเบียบต่าง ๆ ขึ้น สมาชิกต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ คือสมาชิกมีทักษะในการยอมรับและปรับตัวตามข้อตกลงได้ อย่างเหมาะสม

7. มีการสนับสนุนทั้งภายในและภายนอก การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ควรประกอบด้วยบรรยากาศที่เอื้ออำนวยทั้งภายในและภายนอกบรรยากาศภายใน เช่น อาคาร สิ่งก่อสร้างที่เหมาะสม รวมทั้งการให้การ การให้รางวัล บรรยากาศภายนอก เช่น การสนับสนุน ทรัพยากรที่ช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ช่อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา (2541, หน้า 25) กล่าวว่า ลักษณะขององค์การหรือ ทีมงานที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงมี ดังนี้

1. ภารกิจชัดเจน
2. เป้าหมายกระจ่าง วัดได้
3. บุคลากรมีทักษะ ความชำนาญ
4. บทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนในทีม
5. ความเป็นผู้นำที่ระบุอย่างชัดเจน ซึ่งเอื้อต่อระบบเปิด โดยไม่มีการควบคุม
6. การสื่อสารแบบเปิดมีความชัดเจนกระจ่าง
7. โครงสร้างการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ แก้ไขปัญหาอย่างมีระบบ โดยไม่ถูกทำให้ล่าช้าโดยสิ่งที่ไม่มีความสำคัญ
8. ระบบและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยให้คนทำงานได้ดีขึ้น
9. มีสิ่งตอบแทนควบคู่ไปกับความสำเร็จ
10. บรรยาการโดยรวมช่วยกระตุ้นให้คนทุ่มเทความพยายามสูงสุด และช่วยสร้างสปีริตในทีมงาน

คิณีย์ สังข์ศรี (2544, หน้า 34-36) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ว่าการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถกระทำได้โดยการสร้างกิจกรรมและการทำงานร่วมกันควบคู่กับการสร้างจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบ ให้ความร่วมมือกัน มีความรู้สึกที่ดีต่อกันและกระตุ้นให้รู้จักใช้การระดมสมองร่วมกัน การทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่สมาชิกของทีมงานต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีทักษะการอยู่ร่วมกันและทักษะการทำงานร่วมกัน ทีมงานที่มีวุฒิภาวะและมีประสิทธิภาพสมาชิกทุกคนต้องเข้าใจความสำคัญและหลักการทำงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีปัจจัยสนับสนุนดังต่อไปนี้

1. ลักษณะภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ มีหน้าที่และบทบาทความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ คือ สามารถมอบหมายงานและแบ่งสัณฐานให้ผู้อื่นดำเนินการโดยทำงานเป็นทีมหัวหน้าทีมหรือผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะด้านการงาน การขจัดปัญหา ความขัดแย้ง สร้างแรงจูงใจ ผลจากการวิจัยพบว่า ค่าความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับผู้คุณสมบัติส่วนบุคคลและพฤติกรรม ข้อสำคัญคือผู้นำต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความยืดหยุ่นสูง เพื่อปรับองค์การให้เปลี่ยนแปลง มีศักยภาพการเพิ่มผลผลิต และมีการแข่งขันสูง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมโลกซึ่งแปรปรวนอย่างรวดเร็ว

2. เป้าหมาย ผู้นำต้องวางแผนงาน เป้าหมายเพื่อการดำเนินนโยบายและประเมินผลงานการวางแผนมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์

ที่ต้องการให้งานสำเร็จโดยมีเงื่อนไขข้อกำหนดเกี่ยวกับระยะเวลา ปริมาณและคุณภาพ เป็นต้น

2) การตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับทางเลือกหรือกิจกรรมที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ ได้แก่ มีทางเลือกอะไร มีข้อดีข้อเสียอย่างไร มีขั้นตอนวิธีการอย่างไร จะทำเมื่อใด ใครรับผิดชอบ ต้องใช้เครื่องมืออุปกรณ์และทรัพยากรอะไรบ้างและการตัดสินใจเลือกทางใด การประเมินผลงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายของงานเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถของผู้นำ และทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ศักยภาพการผลิตและการแข่งขันสูง สามารถทำรายได้และความสำเร็จให้กับองค์กร และถ้าจะให้ยอดเยี่ยมยิ่งขึ้นต้องทะลุเป้าหมายเพิ่มขึ้นในปีต่อ ๆ ไปอย่างต่อเนื่อง

3. ความสามัคคี ช่วยให้สมาชิกทีมงานมีความเห็นและความสำนึกที่เห็นแก่ตัว ข้อดีของความสามัคคี ประการแรก สมาชิกทีมงานเกิดความรู้สึกยินดีและมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กร ประการที่สอง สมาชิกทีมงานมีแรงร่วมใจและต้องการให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

4. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีที่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพผู้นำต้องสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงาน โดยเริ่มจากผู้นำ เช่น ให้ความสนใจใส่ใจความทุกข์ ความสุข ความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ ฯลฯ พฤติกรรมผู้นำดังกล่าวสามารถเอาชนะจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นตัวอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกทีมงานปฏิบัติตาม เพิ่มความสัมพันธ์ภายในทีมงาน จูงใจสมาชิกทีมงาน ร่วมใจกันทำงาน ในที่สุดจะได้ผลงานและน้ำใจคน และเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงาน เป็นต้น

5. ความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ ความคิดแปลกใหม่และสามารถปฏิบัติได้ให้ประโยชน์ ต่อ การสร้างทีมงานงานทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือ 1) เป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า 2) เพิ่มคุณค่าและคุณภาพชีวิต 3) แก้ปัญหาต่าง ๆ หมดสิ้นไป และ 4) ส่งเสริมทัศนคติ วิสัยทัศน์ และการยอมรับวิทยาการใหม่ ๆ ควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพ และศักยภาพบุคลากร เทคนิคที่นิยมใช้คือการระดมสมอง กระตุ้นให้สมาชิกทีมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ โดยไม่ปิดกั้น ยึดหลักการความคิดสร้างสรรค์ จากหลายหัวดีกว่าหัวเดียว มุมมองข้อดีข้อเสีย อนาคต ฯลฯ กว้างไกลกว่าความคิดเพียงคนเดียว

6. แรงจูงใจ การจูงใจเป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกทีมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือทีมงานได้รับประโยชน์ด้านเศรษฐกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม สำหรับประโยชน์ทางตรง ได้แก่ ค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้างและเงินเดือน รางวัล สิ่งตอบแทนอื่นที่เป็นตัวเงิน และทางอ้อม ได้แก่ ประโยชน์และบริการ การสร้างความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

ผู้นำต้องชักจูงให้สมาชิกทุ่มเทจิตใจและพลังงานทำงานด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้น ผลสำเร็จของการสร้างแรงจูงใจคือ 1) เกิดพฤติกรรมร่วมช่วยให้สมาชิกที่มงานร่วมกันทำงานด้วยความพึงพอใจและมีความสุขกับการทำงาน 2) พฤติกรรมทางบวกของสมาชิกและทีมงานเพิ่มขึ้น ให้ความสนใจงาน มีความสามัคคี ร่วมกันตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และ 3) องค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย

7. การพัฒนาทักษะและเพิ่มความรู้ เนื่องจากในโลกปัจจุบันอิทธิพลของเทคโนโลยีก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาจากการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ทำให้สภาวะแวดล้อมขององค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนแปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน การบริหารองค์การให้สามารถอยู่รอดและเติบโตในภาวะเช่นนี้เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารและการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้บุคลากรมีความสำคัญและจำเป็นยิ่ง นั่นคือผู้นำต้องสามารถสอนงานหรือแนะนำวิธีการทำงาน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้บุคลากรองค์การ ช่วยให้ทีมงานเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพสูงลดต้นทุนและมีศักยภาพด้านการแข่งขันสูง เป็นต้น

ส่วนสมคิด บางโม (2550, หน้า 248-249) กล่าวถึง ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. จำนวนสมาชิกในทีมงานไม่มากนัก เหมาะสมกับงานและเป้าหมายของงาน ส่วนใหญ่ไม่ควรเกิน 10-12 คน เช่น ทีมบาสเกตบอลมี 5 คน แต่ทีมเรือแข่งอาจมี 20 หรือ 40 คน แล้วแต่ชนิดของเรือแข่ง ทีมฟุตบอลมี 11 คน ทีมเศรษฐกิจของรัฐบาลอาจมี 4-5 คน เป็นต้น
2. เป้าหมายของทีมงานชัดเจน สมาชิกทุกคนทราบเป้าหมายของทีมงานนั้น ๆ ชัดเจน เป้าหมายของทีมงานควรเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจงชัดเจน เช่น อาจารย์ในทีมงานวิชาการของโรงเรียน มีเป้าหมายเรื่องวิชาการเพียงอย่างเดียว ทีมงานเศรษฐกิจของรัฐบาลมีเป้าหมายเรื่องเศรษฐกิจ การกินดีอยู่ดีของประชาชนเท่านั้น ย่อมไม่ทำงานด้านความมั่นคงด้วย เป็นต้น
3. สมาชิกทุกคนห่วงใยต่อความสำเร็จของทีมงาน สมาชิกตั้งใจทำงาน และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ มิใช่ทำงานแบบขอไปทีหรือไม่สนใจต่อความสำเร็จของงาน มีความห่วงใยต่อผลงานของเพื่อนสมาชิก
4. สมาชิกทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยยึดถือเอางานและเป้าหมายของงานเป็นหลัก ทุกคนกล้าแสดงออก เสนอความคิดเห็นอย่างเสรี เมื่อทีมงานลงมติอย่างไรแล้ว ก็ยอมรับมันนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ

5. มีผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมที่ดี เป็นผู้นำที่มุ่งทำงาน เสียสละเพื่อทีม ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก และมีสถานะผู้นำที่ดีเป็นตัวอย่างแก่สมาชิกได้

6. ผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน บอกได้ว่าเมื่อสมาชิกทำงานตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้วเขาจะได้อะไร คนมาทำงานทีมย่อมมีความมุ่งหวังแตกต่างกัน เช่น เงิน เกียรติยศ ชื่อเสียง โอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ความสุขในการทำงาน การได้มีเพื่อนฝูง เป็นต้น ถ้าผลประโยชน์ตรงกับความต้องการของสมาชิก เขาย่อมตั้งใจทำงานเต็มความสามารถ

7. สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิกเปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานที่เหมาะสมอย่างเต็มที่ มีความลับระหว่างกันน้อยที่สุด ไม่แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันระหว่างสมาชิก ยินดีและให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

8. การพัฒนาทีมงาน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่กลัวว่าเมื่อสมาชิกเก่งแล้วจะออกไป ให้ถือว่าเป็นธรรมชาติของบุคลากร เป็นสิ่งดีเสียอีกเมื่อสมาชิกออกไปเจริญก้าวหน้าจะมาให้ความร่วมมือหรือช่วยทีมงานเมื่อมีโอกาส

เรวัตร์ ชาดวีศิษฐ์ และธีรยุทธ เกียรติพิริยะวงศ์ (2539, หน้า 25) กล่าวว่า ทีมงานที่ดีต้องมีองค์ประกอบทั้งที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการ ดังต่อไปนี้

1. มีเป้าหมายร่วมของกลุ่มเป็นที่แน่ชัด ทุกคนในทีมเข้าใจชัดเจนและเต็มใจที่จะยอมรับโดยยอมเอาตนเองเข้าผูกพันกับเป้าหมายร่วมนั้น ๆ อย่างแท้จริง

2. แต่ละคนในทีมต้องมีความเข้าใจในขอบเขตของฐานะบทบาท ตลอดจนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ตนเองดำรงอยู่

3. แต่ละคนในแต่ละตำแหน่งจะต้องเข้าใจในความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของงานของตนกับผู้อื่นในทีมและพร้อมที่จะให้หรือรับความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

4. สมาชิกของทีมจะทำงานแบบยืดหยุ่นโดยมีทัศนคติที่ว่า ลักษณะหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบ มิใช่รูปแบบเป็นตัวกำหนดลักษณะหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติ

5. มีพฤติกรรมการทำงานในระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะการทำงานร่วมกันมิใช่เป็นแบบสั่งการ

6. สมาชิกแต่ละคนในทีมต้องรู้จักตัวเองได้อย่างเพียงพอต่อการเข้าใจเกี่ยวกับตัวเองได้อย่างแท้จริง

7. นอกจากแต่ละคนจะรู้และเข้าใจตัวเองได้ดีเพียงพอแล้ว จะต้องรู้จักและเข้าใจเพื่อนร่วมทีมได้อย่างเพียงพออีกด้วย

8. การวางแผนตลอดจนการดำเนินงานใด ๆ ภายในทีม จะเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีม ได้มีส่วนร่วมในการทำงานนั้น ๆ ได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังมีการเคารพและยอมรับฟังความคิดเห็นของเสียงส่วนน้อยอีกประการหนึ่งด้วย

จากลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพดังกล่าว สรุปได้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานชัดเจน
2. มีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยมาก
3. สมาชิกมีความไว้วางใจกัน
4. สมาชิกแต่ละคนมีพฤติกรรมสนับสนุนเกื้อกูลกันและกัน
5. มีการติดต่อสื่อสารเป็นไปโดยเปิดเผย
6. สมาชิกร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
7. มีบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่ดี
8. ช่วยกันแก้ไขปัญหาอุปสรรคร่วมกันให้ผ่านพ้นไปด้วยดี
9. มีการพัฒนาบุคลากร

จากการศึกษาลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของนักการศึกษา ดังกล่าว ข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีลักษณะบางประการที่นักการศึกษามีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แล้ว พบว่า ลักษณะทีมงานที่มีความเหมาะสมน่าจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย 2) มีขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม 3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน 4) สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ 5) การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย 6) การสนับสนุนและไว้วางใจกัน 7) ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน และ 8) การพัฒนาบุคลากร

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจากแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น พบว่า นักการศึกษาส่วนใหญ่ได้ให้แนวคิดมุมมองลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่สอดคล้องกันไปในแนวทางเดียวกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์และสังเคราะห์มาเป็นตัวแปรตามสำหรับการศึกษารั้งนี้รวม 8 ด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย

ทีมงานใดๆ ก็ตามไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ ถ้าหากปราศจากความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และถ้าวัตถุประสงค์มีความชัดเจน

มีเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันทำให้มองเห็นผลสำเร็จของงาน ดังนั้น ทีมงานที่ดีต้องมีวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยพยายามให้ช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ของทีมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลมีช่องว่างให้น้อยที่สุด (Woodcock, 1989, p. 83) วัตถุประสงค์ของสมาชิกกับทีมงานต้องเข้ากันได้และวัตถุประสงค์นั้นต้องสนับสนุนและเอื้อต่อการร่วมมือกันระหว่างสมาชิก (Johnson & Johnson, 2000, p. 13) มีเป้าหมายและประโยชน์ที่ชัดเจน ซึ่งทุก ๆ คนเข้าใจและยอมรับ (Dyer, 1995, p. 15) สามารถกระตุ้นให้บุคคลรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการทำให้สำเร็จ ให้ทุกคนมีพันธสัญญา มีสำนึกว่าจะต้องมีส่วนร่วมและมีความเข้าใจว่าทำอย่างไรจะร่วมทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายนั้น (โถมยง ไต่ะทอง, 2540, หน้า 31-32) สมาชิกทุก ๆ คนในทีมต้องเข้าใจในภารกิจและหน้าที่ที่ต้องดำเนินการและรับผิดชอบร่วมกัน กล่าวคือสมาชิกในทีมจะต้องมีความตระหนัก มีความเข้าใจและมีความผูกพันระหว่างกันโดยการสร้างการยอมรับร่วมกันว่าสิ่งที่คาดหวังจากการทำงานนั้นคืออะไร ทั้งในลักษณะของผลที่จะเกิดขึ้นและค่านิยม ซึ่งนำไปสู่กระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543, หน้า 202; วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549, หน้า 31; วิเชียร วิทย์อุดม, 2550, หน้า 224)

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันในการทำงานเป็นทีมชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมาย สมาชิกมีความเข้าใจตรงกันเพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

มีขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องใช้การทำงานแบบยืดหยุ่น รวมทั้งการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ที่มาจากการติดต่อสื่อสาร การพูด การเขียน การกระทำที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การตัดสินใจยังเป็นกระบวนการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงาน (Woodcock, 1989, p. 94) ระบบที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้คนทำงานดีขึ้น (ช่อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา, 2541, หน้า 25) มีวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีวิธีการทำงานที่มีความหลากหลาย โดยการกำหนดแนวทางการทำงานก่อน ที่จะเริ่มลงมือทำงานด้วยกัน ประกอบกับทีมงานจะต้องดำเนินการคิดวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ สมาชิกแต่ละคนตระหนักดีว่าเวลาและสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุและปัจจัย (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543, หน้า 206) ทีมงานต้องดำเนินการคิดวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ สมาชิกแต่ละคนตระหนักดีว่าเวลา

และสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุและปัจจัย ดังนั้นควรต้องมีการยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงไปทั้งในภาพรวมของทีมงานหรือ ในส่วนของตนที่เป็นรายบุคคล (วรารักษ์ ตระกูลฤกษ์ดี, 2549, หน้า 32)

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า มีขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสม คือการมีการร่วมกันจัดระบบข้อมูล วางแผนกำหนดวิธีการ หรือกระบวนการทำงาน ที่ถูกต้องเหมาะสม โดยอาศัยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง กระบวนการขั้นตอนการทำงานต้องมีการยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงตามเวลาและสถานการณ์ต่าง ๆ และมีการทบทวนประเมินผลการทำงานตามหลักเกณฑ์ที่สมาชิกร่วมกันกำหนด

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน

สมาชิกในทีมทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน (Dyer, 1995, p. 16) ผู้นำต้องชักจูงใจให้สมาชิกให้ความสนใจงาน มีความสามัคคีร่วมกันตัดสินใจเลือกทางดำเนินงานที่ดีที่สุด (ศิณีย์ สังขวิทย์, 2544, หน้า 36) การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมต้องอาศัยข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสาร การพูด การเขียน การกระทำสิ่งที่ถูกต้อง ในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ (Woodcock, 1989, p. 94) การมีส่วนร่วม และการช่วยกันคิดแบบสร้างสรรค์ บรรยากาศการทำงานแบบมีชีวิตชีวา และการเสริมสร้างพฤติกรรม ด้านความร่วมมือ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมงานต้องพยายามสร้างให้เกิดขึ้น (อุทัย บุญประเสริฐ, 2531, p. 37) โดยสมาชิกต้องมีการร่วมมือกันเป็นการทำงานที่แต่ละคนได้ลงมือทำด้วยจิตใจที่มุ่งมั่นจะทำงานเป็นอย่างดี และพร้อมที่จะทุ่มเททักษะ ข้อมูล ความรับผิดชอบให้กับผู้ที่อยู่ร่วมทีม (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543, หน้า 205)

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ การที่สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ร่วมกันแก้ไขปัญหาและแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานโดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ เพื่อให้การทำงานร่วมกัน บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ

ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญในการช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จได้ ผู้นำที่ดีจะเป็นศูนย์รวมความสนใจของสมาชิกทีม กล่าวคือ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี อีกทั้งมีความรู้ในเรื่องการบริหาร การจูงใจคน สามารถประสานความร่วมมือจากสมาชิกในทีมทำให้ทุกคนเกิดความรักงาน มีความสามัคคี ร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีมได้ดี (วรารักษ์ ตระกูลฤกษ์ดี, 2549, หน้า 31)

การทำงานเป็นทีมจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถและเหมาะสมในสถานการณ์นั้น ๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถจะเป็นผู้นำทีมได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้น (Woodcock, 1989, p. 97; Johnson; & Johnson, 2000, p. 13) ผู้นำต้องสามารถที่จะกระตุ้นทีมงานให้สามารถทำงานได้ในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกันได้เป็นอย่างดี ผู้นำที่ดีจะชี้แนะ สนับสนุนให้ทีมงานมีความเข้มแข็ง เช่น จัดให้มีการสร้างวัฒนธรรมของทีมงานในการร่วมมือ ร่วมใจกันในงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมงาน (วิเชียร วิทยอุดม, 2550, หน้า 226; สมคิด บางโม, 2550, หน้า 248)

องค์การที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูง ผู้นำทีมต้องให้การสนับสนุนผู้อื่น ความเป็นผู้นำ ต้องชัดเจน ซึ่งเอื้อต่อระบบเปิด (Dyer, 1995, p. 16; ช่อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา, 2514, หน้า 25) ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ มีหน้าที่และบทบาทความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ คือ สามารถมอบหมายงานและแบ่งสรรงานให้ผู้อื่นดำเนินการโดยทำงานเป็นทีม ผู้นำทีมจำเป็นต้องมีทักษะ ด้านการงาน การขจัดปัญหาความขัดแย้ง สร้างแรงจูงใจ ผลจากการวิจัย พบว่า ค่าความเป็น ผู้นำขึ้นอยู่กับคุณสมบัติส่วนบุคคลและพฤติกรรม ข้อสำคัญคือผู้นำต้องมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และมีความยืดหยุ่นสูง เพื่อปรับองค์การให้เปลี่ยนแปลง มีศักยภาพการเพิ่มผลผลิต และมีความสามารถ ด้านการแข่งขันสูงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมโลกซึ่งแปรปรวน อย่างรวดเร็ว (คิณีย์ สังข์ศรีศรี, 2544, หน้า 34)

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ หมายถึง สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความยืดหยุ่นสูงเพื่อปรับองค์การให้เปลี่ยนแปลง และมีโอกาสได้รับการสนับสนุนให้เป็นผู้นำทีมได้ตามความรู้ความสามารถ ความถนัดและ สถานการณ์ที่เหมาะสม

การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย

การสื่อสารก็เปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่นสำหรับเครื่องจักร หรือเปรียบเหมือนพลังงาน ของรถไฟที่ได้มาจากเครื่องยนต์แล้วไปขับเคลื่อนล้อ ยิ่งองค์การมีความซับซ้อน การสื่อสารที่ดี ในองค์การยิ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีในทุก ๆ ระดับ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นมาภายใน ฝ่ายเดียวกันเองและกับต่างฝ่ายก็ตาม (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543, หน้า 209) การติดต่อสื่อสาร ในทีมเป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจนเหมาะสม สมาชิกในทีมสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นที่จำเป็นต่อกัน ในการทำงาน (Woodcock, 1989, p. 110) การสื่อสารที่ดีจะมีผล ต่อการบริหารของผู้บริหารและข้อมูลป้อนกลับจะช่วยให้ทีมงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องเหมือน ๆ

กัน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูง มีความรู้สึกมีความคิดเห็นร่วมกัน
ในการทำงานอันเนื่องมาจากการสื่อสารที่ดีในทีมงาน (วิเชียร วิทยอุดม, 2550, หน้า 225)

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ไดเออร์ (Dyer, 1995, p. 16) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการสื่อสารแบบ 2 ทาง บรรยาภาศการทำงานเป็นแบบ
เปิดเผย สื่อสารได้ทั้งความคิดและความรู้สึก (Johnson & Johnson, 2000, p. 13) สมาชิก
สามารถสื่อสาร ถึงกันได้อย่างทั่วถึงในรูปของการเข้าใจชัดเจน ซึ่งหมายถึงเสียงสะท้อน ทั้งจาก
ผู้นำและสมาชิกในทีม ทั้งนี้จะสามารถแก้ไขความเข้าใจผิดได้เป็นอย่างดี (โอมยง โต๊ะทอง,
2540, หน้า 32) การสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในทีมจะเป็นสายสัมพันธ์ที่ช่วยยื้อให้สมาชิก
รวมตัวกันเป็นกลุ่มอย่างมั่นคงเพราะสมาชิกมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และความคิดเห็น
ระหว่างกัน ช่วยสร้างความเข้าใจ ปรับทัศนคติ และนำไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การส่งเสริม
การทำงานของกลุ่มให้มีเอกภาพและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์
และคณะ, 2545, หน้า 98)

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย
คือ การที่สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน สื่อสารถึงกันอย่างทั่วถึง
มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานโดยข้อมูลที่ส่งต้องมีความถูกต้อง ชัดเจนเหมาะสม
ครบถ้วนสมบูรณ์และสมาชิกทุกคนต้องเข้าใจตรงกัน มีเอกภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมาย
อย่างมีประสิทธิภาพ

การสนับสนุนและไว้วางใจกัน

สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันทำงาน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน
มีความจริงใจต่อกัน พูดอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะร่วมมือกัน
แก้ไขปัญหา (Woodcock, 1989, p. 89) โดยทั่วไปการช่วยเหลือสนับสนุนและความไว้วางใจ
ไปด้วยกันเสมอ เพราะหากปราศจากสิ่งหนึ่งอีกสิ่งหนึ่งก็จะไม่เกิดขึ้นความไว้วางใจจะทำให้ผู้คน
สามารถพูดกันได้อย่างอิสระเกี่ยวกับความกลัวหรือปัญหา ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจและได้รับ
การช่วยเหลือจากผู้อื่นมากขึ้นอีก (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543, หน้า 204) ความไว้วางใจจะเป็น
พื้นฐานสำคัญของความรักและความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ ดังนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้อง
เชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันเพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคน
ต่างแน่ใจและมั่นใจว่าเขาจะมีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจ และร่วมมือ
ในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ
และพัฒนาการที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ, 2545, หน้า 25)