

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) โดยการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจเพื่อยืนยันองค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และการสนทนากลุ่มเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบตัวบ่งชี้ เปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนที่มีคะแนนเฉลี่ยในกลุ่มสูงกับโรงเรียนที่มีคะแนนเฉลี่ยในกลุ่มต่ำและสังเคราะห์รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 400 คน และครูของโรงเรียนที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์กลุ่มคะแนนเฉลี่ยสูง (P_{75}) และกลุ่มคะแนนเฉลี่ยต่ำ (P_{25}) อย่างละ 1 โรงเรียน ๆ ละ 15 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และประเด็นการสนทนา วิเคราะห์ข้อมูลโดยสรุปประเด็นสำคัญ และตรวจสอบซ้ำด้วยวิธีการประชาพิจารณ์

สรุปผลการวิจัย

1. ตัวบ่งชี้การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถจัดลำดับความสำคัญได้ดังนี้ 1) การสร้างทีมงาน 2) ภาวะผู้นำครู 3) ความพึงพอใจในงาน และ 4) ความผูกพันในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ การทำนาย เท่ากับ .99, .98, .95 และ .87 ตามลำดับ แสดงว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ต้องดำเนินการตามลำดับขั้น คือ 1) การสร้างทีมงาน 2) ภาวะผู้นำครู 3) ความพึงพอใจในงาน และ 4) ความผูกพันในงาน มีรายละเอียด ดังนี้ ความพึงพอใจในงาน เรียงลำดับการดำเนินการตามตัวชี้วัด คือ การสร้าง ความรับผิดชอบ การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความรู้สึกรักคุณค่าในตนเอง การให้โอกาส การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้การสนับสนุน การให้ความเป็นอิสระในการทำงาน การได้รับ การยกย่อง ชมเชยและยอมรับนับถือ และการสร้างความก้าวหน้า/ ความสำเร็จในอาชีพ ภาวะผู้นำครู เรียงลำดับการดำเนินการตามตัวชี้วัด คือ การมุ่งความสำคัญที่นักเรียน การเป็นแบบอย่างทางการสอน การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในการพัฒนา การเป็นผู้นำการบริหารจัดการ การสร้างความผูกพันในงาน เรียงลำดับ

การดำเนินการตามตัวชี้วัด คือ คำนึงเกี่ยวกับงาน ความทุ่มเทในงาน ความผูกพันในอาชีพ ความผูกพันในองค์กร และการสร้างทีมงาน เรียงลำดับการดำเนินการตามตัวชี้วัด คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมาย มีขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย การสนับสนุนและไว้วางใจกัน การสร้างความสัมพันธ์ภายในทีมงาน และการพัฒนาบุคลากร

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มคะแนนเฉลี่ยสูงกับกลุ่มคะแนนเฉลี่ยต่ำของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความแตกต่าง

3. รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลำดับการดำเนินการ คือ 1) ภาวะผู้นำครู 2) การสร้างทีมงาน 3) ความพึงพอใจในงาน และ 4) ความผูกพันในงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำครู มีลำดับการดำเนินการ คือ การมุ่งความสำคัญที่นักเรียน การเป็นแบบอย่างทางการสอน การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วม ในการพัฒนา และการเป็นผู้นำการบริหารจัดการ

3.2 การสร้างทีมงาน มีลำดับการดำเนินการ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมาย มีขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย การสนับสนุนและไว้วางใจกัน การสร้างความสัมพันธ์ภายในทีมงาน และการพัฒนาบุคลากร

3.3 ความพึงพอใจในงาน มีลำดับการดำเนินการ คือ การสร้างความรับผิดชอบ การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความรู้สึกรักคุณค่าในตนเอง การให้โอกาส การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้การสนับสนุน การให้ความเป็นอิสระในการทำงาน การได้รับการยกย่อง ชมเชยและยอมรับนับถือ และการสร้างความก้าวหน้า/ความสำเร็จในอาชีพ

3.4 ความผูกพันในงาน มีลำดับการดำเนินการ คือ คำนึงเกี่ยวกับงาน ความทุ่มเทในงาน ความผูกพันในอาชีพ และความผูกพันในองค์กร

การอภิปรายผล

จากการศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1.1 ความพึงพอใจในงาน มีตัวชี้วัด ดังนี้

1.1.1 การได้รับการยกย่อง ชมเชยและยอมรับนับถือเป็นตัวบ่งชี้ความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ให้ครูร่วมประชุมวางแผนกำหนดนโยบายของโรงเรียนใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพโดยไม่ปิดกั้น มีโอกาสแสดงและเป็นผู้นำในการทำงาน มีตำแหน่งที่ก้าวหน้าตามผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร ชื่นชมยินดีกับครูที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน และให้รางวัลเมื่อมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับ เช่นดังที่นักวิชาการหลายคนกล่าวไว้ว่า การให้คำยกย่องชมเชยและรางวัลในการปฏิบัติงานเป็นการให้สิ่งตอบแทนสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี และมีความประพฤติดีเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Kanter, 1977, pp. 72-82) การยกย่องบุคคลไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไรก็ตาม หรือมีองค์ประกอบอย่างไร บุคคลย่อมต้องการได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาเหมือนกันทุกคน ทั้งนี้การยกย่องชมเชยนั้นจะต้องมาจากความจริงใจ (เทพพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ, 2529, หน้า 58) การยอมรับนับถือเป็นการที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือทั้งจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น ๆ เช่น ได้รับคำชม ได้รับคำแนะนำชี้แจงอย่างมีเหตุผล ได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษในเรื่องที่เกี่ยวกับสุขภาพ และจิตใจ ผู้บังคับบัญชายอมรับเกี่ยวกับความคิดเห็น ชุมชนยอมรับความรู้ความสามารถ ผู้บังคับบัญชายอมมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นต้น (ธรรมาภรณ์ พลหาญ, 2543, หน้า 8) สอดคล้องกับ บุศรา เตียรบรรจง (2546, หน้า 4) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานในผลงาน ความคิด และเรื่องส่วนตัว จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกภูมิใจในสถานะของตน และทิพมาศ แก้วชิม (2542, หน้า 8) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ คือ การที่บุคคลได้รับการยกย่องชมเชย ได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเพื่อปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและได้รับการยกย่องและยอมรับว่าเป็นบุคคลคนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ

1.1.2 การสร้างความก้าวหน้า/ความสำเร็จในอาชีพ เป็นตัวบ่งชี้ความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีวิทยากรให้ความรู้ในการจัดทำผลงานทางวิชาการ ให้ครูมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่ทัดเทียมกัน พัฒนาตนเองโดยศึกษาหาความรู้ในวิชาชีพ ศึกษาต่อ อบรม สัมมนาฯ ให้ครูที่มีความรู้ความสามารถดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และให้รางวัลด้วยความยุติธรรม นิเทศ กำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ ดังที่মনิกวิชาการหลายคน กล่าวว่า การให้โอกาสบุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถ อันเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งปรารถนาของทุกคนในการทำงาน ถ้าบุคคลมีความก้าวหน้าในการทำงานย่อมทำให้มีกำลังใจ และเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกาย แรงใจในการทำงาน มีความรัก มีความสุขในการทำงาน แต่ถ้าบุคคลไม่ได้รับโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานย่อมทำให้เกิดความท้อแท้ เหนื่อยหน่าย ไม่รักงาน ไม่สนใจงาน และอาจลาออกจากงาน ในส่วนของการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน เป็นการให้โอกาสกับบุคลากรได้เข้าร่วมอบรมสัมมนา การร่วมประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน อย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kanter, 1977, pp. 72-82) การให้การยอมรับครูในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ชำนาญการ ในการถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้ สามารถกำหนดบทบาทหน้าที่และรับผิดชอบตนเอง ครูจะสามารถแปรเปลี่ยนการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ไปเป็นผลงาน และการทำงานอย่างสร้างสรรค์ (Maxcy, 1991, p. 169) ผู้บริหารให้โอกาสครูพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพของตน เรียนรู้ เพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา ทำให้ทุ่มเทแรงกาย แรงใจ เพื่อความสำเร็จของงาน (Short & Rinehart, 1992, pp. 951-960) สอดคล้องกับ คลัทเทอร์เบิร์ก และเคอร์นาฮาน Clutterbuck & Kernahan, 1994, p. 23) กล่าวไว้ว่า ลักษณะของครูที่มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ คือ ครูรับรู้ว่ามีโอกาสก้าวหน้า ได้พัฒนาตนสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้เพิ่มพูนทักษะความสามารถจากการทำงานในหน้าที่มีความรู้ในวิชาชีพ ทักษะ ความสามารถในเนื้อหาวิชาและการปฏิบัติเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ เป็นอย่างดีและยังสามารถ ขยายขอบเขตความรู้ความสามารถของครูไปสู่ผู้อื่น ครูมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน และสามารถพัฒนางาน ในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา ส่งเสริมให้ครูรัก การเรียนรู้ รู้จักแสวงหาความรู้ พัฒนาตนเองตลอดเวลา พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คาร์เรล และเอลเบิร์ต (Carrell & Elbert, 1992) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในวิชาชีพ

สามารถพิจารณาได้จากความสำเร็จในการทำงานซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถของแต่ละบุคคล กล่าวคือ ถ้าบุคคลประสบความสำเร็จในการทำงานหลาย ๆ ครั้ง หรือถ้าไม่ประสบความสำเร็จแล้วสามารถแก้ไขความผิดพลาดนั้นได้ด้วยความพยายาม ก็จะเป็นตัวเสริมแรงให้บุคคลพยายามเพื่อความสำเร็จ การได้เห็นประสบการณ์ของคนอื่นเป็นสิ่งที่ชี้แนะหรือแบบอย่างเพื่อมาพิจารณาความสามารถของตน เมื่อบุคคลเห็นผู้อื่นได้รับความสำเร็จทำให้บุคคลเกิดความหวังว่าสามารถทำงานนั้นได้ถ้าตั้งใจและพยายาม การพูดชักจูงจากผู้อื่นซึ่งเป็นการรับเอาคำแนะนำของผู้อื่นมาเป็นข้อมูลเพื่อพิจารณาความสามารถของตน ทำให้บุคคลเชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จเป็นการเพิ่มกำลังใจและความมั่นใจ การให้รางวัลตอบแทนในการทำงานเป็นการกระตุ้นให้บุคคลต้องที่จะการทำงาน และเป็นการวัดความสำเร็จของเป้าหมายในการทำงานที่วางไว้ก็เป็นปัจจัยสำคัญของความก้าวหน้าในวิชาชีพครูด้วยเช่นกัน ความก้าวหน้าในที่นี้ ได้แก่ การได้รับเงินเดือนสูงขึ้น และการได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

1.1.3 การสร้างความรับผิดชอบ เป็นตัวบ่งชี้ความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของครู ให้ครูที่มีความสามารถสูงได้รับผิดชอบงานที่สูงขึ้น รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจตัดสินใจ พัฒนาวิธีการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ มีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารนิเทศภายในเพื่อติดตามการปฏิบัติงาน และผู้บริหารตรวจสอบการทำงาน และแจ้งผลประเมินการปฏิบัติงานให้ครูทราบ ดังที่มิ้นกวีชากรหลายคน กล่าวว่า ความรับผิดชอบ เป็นการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ อย่างเต็มที่ตามความเหมาะสมของงานและความรู้ความสามารถ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การมอบหมายงานที่มีความชัดเจน การทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและทันเวลา รวมถึงการปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ (ธราวรรณ พลหาญ, 2543, หน้า 8-9) บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรแล้วแต่มีความต้องการที่จะมีความรับผิดชอบ มีความหวังว่าจะได้รับสิ่งตอบแทนในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจึงควรให้อำนาจ และมอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (เทพพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ, 2529, หน้า 58)

1.1.4 การให้ความเป็นอิสระในการทำงาน เป็นตัวบ่งชี้ความพึงพอใจในงาน เป็นตัวบ่งชี้ความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ต้องการให้เข้าใจตรงกัน กำหนดวิธี และควบคุม

การทำงานด้วยตนเอง แสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานและแก้ปัญหาในโรงเรียน นำความรู้ และผลการวิจัยมาพัฒนาการทำงาน แสวงหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาผลงานของตน ใช้และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ของตนเอง แสดงความคิดเห็น และตัดสินใจแก้ปัญหาในงาน ที่รับผิดชอบ เชื่อมมั่นและภาคภูมิใจในตนเองและเพื่อนร่วมงาน บริหารทรัพยากรที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง และผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นในขั้นตอนการทำงานที่ครูกำหนด ขึ้นเอง ดังที่นักวิชาการหลายคน กล่าวไว้ว่า การทำงานอย่างมีอิสระเป็นการให้บุคลากรมีอิสระ ควบคุมบริหารจัดการหน้าที่และการกระทำของตน (Bounds, Dobbins, & Fowler, 1995, p. 97; Muchinsky, 2000, p. 414) มีอิสระในการตัดสินใจทำงาน (Poston, 1994, p. 122) กำหนด แบบแผนการทำงานด้วยตนเอง (Lacity & Hirschheim, 1995, p. 125) ควบคุมและพัฒนาวิธีการ ทำงานของตนเอง (Duncan, 1995, p. 62; Page & Czuba, 1995, p. 5) สามารถทำงานด้วย ความยืดหยุ่น และใช้ความเพียรพยายาม (Hawkins, 1997, p. 2; Witherspoon, 1997, p. 139; Sullivan, 1998, p. 284) ให้ครูมีอิสระที่จะเลือกปฏิบัติภาระหน้าที่ในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้รับ การศึกษาในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ให้ครูได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียมกันในการทำงานตามความรู้ทักษะ ความสามารถ ให้ครูสามารถยืดหยุ่นในการบริหารจัดการเพื่อให้สามารถปรับตัวสำหรับปฏิบัติ หน้าที่ ให้สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็ว ถูกต้อง เหมาะสมในสถานการณ์นั้น ๆ การปฏิบัติ ด้วยความยืดหยุ่นดังกล่าวต้องอาศัยปัจจัยข้อมูลที่ถูกต้องรอบด้าน มีอิสระในการทำงาน ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ในกรณีที่การปฏิบัติหน้าที่ผิดพลาดต้องได้รับการให้อภัยให้ ปรับปรุงแก้ไข (Goens & Clover, 1991, p. 229, pp. 234-235) มีอิสระในการควบคุมการทำงาน ของตนเองมีสิทธิมีเสียงที่จะแสดงความคิดเห็น มีทางเลือกสำหรับปฏิบัติภาระงาน มีโอกาสแสดง ความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีการประเมินผลการทำงานของตนเอง และมีทรัพยากรสนับสนุน การทำงานอย่างเพียงพอ (Prawat, 1991, pp. 748-749) p. 4) สร้างความหวังร่วมในการทำงาน (Lambert, 1996, p. 70) ให้บุคลากรได้ควบคุม จัดการทรัพยากรที่จำเป็น ทำความเข้าใจกำหนด รายละเอียด รับผิดชอบงานที่จะทำด้วยตนเอง การที่ครู และบุคลากรสามารถตัดสินใจควบคุม การทำงานของตนเองจะก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีความพึงพอใจ เพราะบุคคลส่วนมากต้องการ มีอิสระในการตัดสินใจ กำหนด ควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ และแสดงภาวะผู้นำในการทำงาน (Sergiovanni & Starrat, 1998, p. 85; Nahavandi & Malekzadeh, 1999, p. 396; Dalton, Elias, & Wanderman, 2001, p. 348; Gonzales & Lambert, 2001, p. 20) สอดคล้องกับ ชอร์ท และไรเนฮาร์ด (Short & Rinehart, 1992, pp. 951-960) กล่าวว่า ความเป็นอิสระของครู เป็นความรู้สึกว่าตนสามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระ ผู้บริหารแสดงออกถึงการให้ความเป็นอิสระ

ในการปฏิบัติงานแก่ครู ให้ความรับผิดชอบต่อการสอน การทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การเรียนการสอน รวมถึงการศึกษาค้นคว้าและวิจัย เป็นสิทธิในการปฏิบัติของผู้ประกอบวิชาชีพ ครูสามารถตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยความรู้ในศาสตร์ของตนเอง การแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ในงานของตน และสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ มีอิสระในการควบคุม วิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง เช่น ตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร สามารถสอนในสิ่งที่ออกแบบ และสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อใช้ในการทำงาน เป็นต้น กอร์ดอน (Gordon, 1999, p. 168) กล่าวว่า ครูมีอิสระในการปกครองตนเองและมีอิสระที่จะตัดสินใจเพื่อให้ได้ผล และวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เบนนิส และ นันเนอรี (Bennis & Nunnery, 1985 อ้างถึงใน สุดารัตน์ วัฒนพฤชา, 2552, หน้า 61) กล่าวว่า ครูสามารถทำสิ่งที่แปลกแตกต่างจากงานประจำและได้ทำ ในสิ่งที่ต้องการเพื่อที่จะพัฒนางานของตน เช่น นำความรู้ ผลการวิจัยใหม่ ๆ มาพัฒนาการทำงาน วิริเริ่มใช้นวัตกรรมการสอน และมีความเป็นอิสระในวิชาชีพ แสดงความคิดเห็นต่อปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียน นำเสนอแนวทางการแก้ปัญหาของโรงเรียน และมีความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ ในงานของตน

1.1.5 การให้การสนับสนุน เป็นตัวบ่งชี้ความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้เนื่องอาจ

เนื่องมาจากโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีการแจ้งนโยบาย เป้าหมาย การดำเนินงานให้เข้าใจตรงกัน เสนอแนะวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง จัดสรรงบประมาณสนับสนุนอย่างเหมาะสมและเพียงพอให้ครูกำหนดแผนงาน/ โครงการเพื่อบรรลุ เป้าหมายร่วมกัน จัดหาวัสดุครุภัณฑ์ทางการศึกษาที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ จัดหา/ จัดทำเอกสาร ทางวิชาการ ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า วิจัย สร้างความเชื่อมั่นว่าครูสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพ ได้ยอมรับและรับรองผลการปฏิบัติงานของครู กำกับ ติดตามสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ในการทำงาน ให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ ร่วมจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบ และเป็นธรรม และรู้เท่าทันเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของโลก ดังที่แคนเตอร์ (Kanter, 1983) กล่าวไว้ว่า การให้การสนับสนุน คือ การที่ผู้บริหารให้การรับรองการทำงาน สนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ยอมรับในผลงานและให้ความเห็นชอบตามกฎหมาย โดยผู้บริหารต้องมีการตัดสินใจที่รอบคอบ กล้าเสี่ยง สามารถนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาสนับสนุนบุคลากรในองค์กร ให้พัฒนาความรู้ และทักษะในการทำงานรวมถึงส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคล หมู่คณะ เพื่อนำไปสู่ ความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายการทำงาน ทั้งนี้ผู้บริหารควรให้การสนับสนุน ทั้งตัวบุคลากร และครอบครัว จะส่งผลให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีขวัญกำลังใจ ในการทำงาน ให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจวางแผนการดำเนินการ

การให้นโยบายและทิศทางการดำเนินงานขององค์การเพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน โดยข้อมูลข่าวสารต้องถูกต้องแม่นยำและทันต่อเหตุการณ์ มีการสื่อสารแบบสองทางเพื่อแบ่งปันข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น วัสดุ อุปกรณ์ บุคลากร งบประมาณ ขอบเขตของงาน และเวลา การให้ทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน ทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน มีความผูกพันในงานที่ทำและทุ่มเททำงานเต็มที่ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องตระหนักถึงและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่ออำนวยความสะดวกการทำงานแก่บุคลากรในองค์การ สอดคล้องกับ คองเกอร์ และคาร์นังโก; โทมัส และเวลท์เฮาส์ และคอนแซก (Conger & Kanungo, 1988, pp. 471-482; Thomas & Velthouse, 1990, pp. 666-681; Konczak et al., 2000, pp. 301-313) กล่าวว่า ผู้บริหารให้การสนับสนุน โดยให้ครูตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง ได้แก่ การใช้กระบวนการให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการทำงาน ร่วมรับรู้ต่อการดำเนินการของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายวิธีการทำงานด้วยตนเองโดยไม่ต้องรอรับคำสั่ง ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำงานมีส่วนร่วมในความสำเร็จของสถานศึกษาจะทำให้ครูเกิดความกระตือรือร้นผูกพันกับงานและองค์การ

1.1.6 การให้โอกาส เป็นตัวบ่งชี้ความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูทำงานที่ท้าทายความสามารถอย่างสม่ำเสมอ มีโอกาสดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความรู้ ความสามารถและศักยภาพ มีโอกาสเป็นผู้นำตามความรู้และสถานการณ์ เข้ารับการอบรม ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานด้วยตนเองผู้บริหารจัดกิจกรรมพัฒนาครูด้วยวิธีการที่หลากหลาย ผู้บริหารยอมรับความสามารถของครูที่ทำงานได้สำเร็จด้วยความจริงใจ ให้รางวัลตอบแทนในการปฏิบัติตามความเหมาะสม พิจารณาความดี ความชอบ และเลื่อนขั้นเงินเดือนตามผลงาน ดังที่ แคนเตอร์ (Kanter, 1983) กล่าวว่า การให้โอกาสเป็นความคาดหวังในการเจริญเติบโต และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงการมีโอกาสดำเนินการเพิ่มพูนทักษะความรู้ การมีส่วนร่วมในฐานะคณะกรรมการและการทำงานระหว่างหน่วยงาน ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรได้รับผิดชอบงานสูงขึ้น ทำงานที่ท้าทายความสามารถและยุ่งยากซับซ้อน มีโอกาสเลือกปฏิบัติงานที่ชอบหรือถนัด สนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการพิจารณาความดีความชอบที่ยุติธรรมและเหมาะสม ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์และเป็นสิ่งปรารถนาของทุกคน ถ้าบุคคลมีความก้าวหน้าในการทำงานย่อมทำให้มีกำลังใจและทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงาน มีความรักในงาน แต่ถ้าบุคคลไม่ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานย่อมทำ

ให้เกิดความท้อแท้เหนื่อยหน่าย ไม่รักงาน ไม่สนใจงานและลาออกจากงาน การให้โอกาสด้านบุคลากรได้เข้าร่วมอบรมสัมมนา การร่วมประชุมวิชาการ การศึกษาดูงานอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะการทำงาน เพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ การให้ค่ายกย่องชมเชยและรางวัลในการทำงานเป็นการให้สิ่งตอบแทนสำหรับผู้ปฏิบัติงานได้ดี มีความประพฤติดี เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน สอดคล้องกับ มาสโลว์; อัลเดิร์ฟ; แมกซ์คลีแลนด์ และเฮิร์เบิร์ต (Maslow, 1970; Alderfer, 1972; McClelland, 1985 & Herberg, 1993 อ้างถึงใน สมจิต สงสาร, 2551, หน้า 111) กล่าวว่า การให้โอกาสแก่บุคคลในการทำงาน บุคคลต้องได้รับการสนับสนุนให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงาน ได้รับมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ ได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน ได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ ความสามารถ ได้รับงานที่ท้าทายเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ได้รับการเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรม ได้รับโอกาสพัฒนาศักยภาพ ได้รับการยกย่อง ชมเชยและให้เกียรติ

1.1.7 การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นตัวบ่งชี้ความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูมีความคิดเชิงเหตุผล ไม่คล้อยตามผู้อื่นโดยง่าย ให้ครูแสดงความคิดเห็น กล้าตัดสินใจ กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงถึงความต้องการที่จะทำงาน และกล้าเผชิญกับความจริง ให้ครูยอมรับข้อผิดพลาดในการทำงาน และพร้อมที่จะแก้ไข ให้ครูพัฒนา/ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเองในการทำงานและยอมรับเหตุผลของผู้อื่น มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นตั้งใจและแก้ปัญหาการทำงานด้วยตนเอง ทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ครูใช้วิจารณญาณตัดสินใจแก้ปัญหาในการทำงานด้วยตนเอง ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และสร้างความเชื่อมั่นว่าครูสามารถทำงานได้สำเร็จ ดังที่นักวิชาการ หลายท่านกล่าวไว้ว่า วิธีทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ประกอบด้วย การจัดการแบบมีส่วนร่วม การตั้งเป้าหมาย การให้ผลตอบกลับ การปฏิบัติเป็นตัวอย่าง การให้รางวัล และงานที่ประสบความสำเร็จ ดังที่นักวิชาการหลายท่านกล่าวว่า ลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะเป็นบุคคลที่ไม่ยอมจำนนต่อสิ่งใดโดยสิ้นเชิงทีเดียว และความเชื่อมั่นในตนเองจะเกิดขึ้นในตัวบุคคลได้ ประกอบด้วย ทราบในสิ่งที่ต้องการ คิดในสิ่งที่เห็นว่าจะสำเร็จได้ และลงมือกระทำจริงกับสิ่งที่ได้ตัดสินใจแล้ว (Symonds, 1964 อ้างถึงในปิยะธิดา วรรณโณปกรณ์, 2546, หน้า 52) สอดคล้องกับ วาสนา ผดุงทอง (2529 อ้างถึงใน ปิยะธิดา วรรณโณปกรณ์, 2546, หน้า 52) กล่าวว่า บุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

จะเป็นกล้าพูด กล้าทำ กล้าแสดงความคิดเห็น มีความวิตกกังวลน้อย ควบคุมอารมณ์ให้อยู่ในสภาพปกติ ทำสิ่งต่าง ๆ สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย สามารถช่วยเหลือผู้อื่นทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองอย่างไม่ลังเล ไม่หวั่นไหวต่อคำติชมของผู้อื่น มีความพอใจในความสามารถ ของตนเอง สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองและคิดกระทำการเปลี่ยนแปลงใหม่ด้วยความมั่นใจ และอัจฉรา เนตรล้อมวงศ์ (2531, หน้า 4 อ้างถึงใน ปิยะธิดา วรญาโนปกรณ์, 2546, หน้า 52) กล่าวถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงการมีความเชื่อมั่นในตนเองจะเป็นคนกล้าแสดงความสามารถ ของตนเอง กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าซักถามข้อสงสัย แก้ปัญหาด้วยความสามารถของตนเอง ทำงานประสบผลสำเร็จ มีความเพียรพยายาม มีเหตุผลไม่คล้อยตามผู้อื่นโดยปราศจาก การไตร่ตรอง การตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ครบถ้วน กล้ารับผิดชอบเมื่อกระทำผิด มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น การรู้จักช่วยเหลือและร่วมมือ แก่หมู่คณะและการยอมรับสถานการณ์ใหม่ ๆ

1.1.8 การสร้างความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง เป็นตัวบ่งชี้ความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูมีโอกาสดัง ความสามารถของตนเองให้เพื่อนร่วมงานได้รับรู้ ได้พัฒนาตนเองให้มีผลงานเชิงประจักษ์ แสดงออกถึงความเป็นผู้นำในการทำงาน เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญสามารถทำงาน ให้สำเร็จได้ มีความรู้สึกรัก ภาควุมิใจในตนเองและความเป็นครู ยอมรับนับถือตนเองและเชื่อมั่น ในความสามารถของตนเอง มีความสามารถในการวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์ ยอมรับความผิดพลาด ของตนเองและพร้อมที่จะแก้ไข มีความคิดอย่างสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นตัวของตัวเอง และยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นอย่างมีเหตุผล ดังนั้นกวีวิชาการหลายคน กล่าวไว้ว่า ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง เป็นการที่บุคคลพิจารณาตนเอง การยอมรับในตนเองว่า ตนมีความสำคัญ มีความสามารถในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย มีอิทธิพล หรือมีความสำคัญต่อผู้อื่นทำให้ผู้อื่นยอมรับ มีความรักและภาควุมิใจในตนเอง ยอมรับนับถือ ตนเอง และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Rosenberg & Pearlin, 1978, pp. 42-50) ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองเป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดจากการยอมรับของผู้อื่น โดยดูจาก การตอบสนองของบุคคลรอบข้างหรือจากการประเมินคุณค่าความสามารถและการประเมิน ความสำเร็จที่บุคคลอื่นมีต่อตนเอง การที่บุคคลรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีประโยชน์ ต่อสังคมจะส่งผลให้บุคคลประเมินตนเองในทางบวก มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง และทำให้เกิด ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง มีทัศนคติที่ดีต่อตนเองจะทำให้บุคคลมีความรู้สึกกว้างขวางที่ตนทำนั้น มีความสำคัญ (Maslow, 1970 อ้างถึงในสุตารัตน์ วัฒนพฤชา, 2552, หน้า 66) บุคคลรู้สึกเห็น

คุณค่าในตนเองสูงก็จะมีควมหวังมีสมรรถภาพในการแก้ไข้ปัญหา ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติได้ (Kanter, 1977, pp. 72-82) สอดคล้องกับชอรัท และไรน์ฮาร์ท (Short & Rinehart, 1992, pp. 951-960) กล่าวว่า การที่ครูรับรู้ว่าตนเอง มีคุณค่ามีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เช่น มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนดำเนินงานของสถานศึกษา ครูมีส่วนอย่างมากในการควบคุม สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เป็นต้น ครูรับรู้ว่าการกระทำของครูจะส่งผลกระทบต่อ เพื่อนครูคนอื่นและครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาครูด้วยกัน ครูรับรู้ว่าคุณค่าของตัวเองมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ของนักเรียน ครูมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนักเรียน และมีบทบาทมากในความสำเร็จ ของนักเรียน คลัทเทอร์บัค และเคอร์นาฮาน (Clutterbuck & Kernahan, 1994, p. 24) กล่าวว่า ครูเกิดความรัก ความผูกพันในสถาบันหรือองค์การ การทำงานในหน้าที่ก็จะประสบความสำเร็จ ชอรัท และไรน์ฮาร์ท (Short & Rinehart, 1992, pp. 951-960) และเบรนเดน (Brenden, 1983 อ้างถึงใน ชนกานต์ บุญชูศรี, 2542, หน้า 42) ได้สรุปถึงพฤติกรรมและการแสดงออกของบุคคล ที่มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองไว้ ดังนี้ มีความยินดีที่มีชีวิต มีความสนุกสนานรื่นเริง สามารถ ชมเชยหรือกล่าว อย่างตรงไปตรงมาด้วยความซื่อสัตย์ มีความสามารถในการวิจารณ์ ยอมรับ ความผิดพลาดของตนเองได้ มีความเป็นอิสระในการแสดงความรู้สึกและรับฟังคำแนะนำด้วยความ พึงพอใจ สามารถพูดหรือกระทำในสิ่งที่เห็นได้ มีความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างคำพูด กับกิริยาท่าทางที่แสดงออกมีความเปิดเผย และกระตือรือร้นในการรับความรู้สึกใหม่ ๆ ประสบการณ์ใหม่และโอกาสใหม่ของชีวิต มีอารมณ์ขัน มองเห็นสิ่งดีในตนเองและผู้อื่น มีความยืดหยุ่นในการตอบสนองมีความคิดสร้างสรรค์ มีความพอใจที่ได้เป็นเจ้าของ และสามารถ ทนต่อแรงกดดัน ความเครียดได้อย่างมีศักดิ์ศรีในตนเอง

1.1.9 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นตัวบ่งชี้ความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้อาจ เนื่องมาจากโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายของโรงเรียน มีส่วนร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ของโรงเรียน มีส่วนร่วมวางแผนการทำงาน และแผนการใช้งบประมาณ หาแนวทางปรับปรุง และแก้้ปัญหาการทำงานด้วยตนเองอย่างอิสระ มีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงาน ปรับเปลี่ยนแก้้ไขวิธีการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ ใช้แนวคิดใหม่ ๆ และวิธีแก้้ไขปัญหาหลาย ๆ วิธี ในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการวางแผนบูรณาการการจัดการเรียนรู้ มีส่วนร่วมจัดทำหลักสูตร พัฒนาและประเมินผลการใช้หลักสูตร และมีส่วนร่วมจัดทำคู่มือการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ดังที่นักวิชาการหลายคนกล่าวไว้ว่า หากเรื่องใดที่บุคลากร มีผลประโยชน์หรือมีความเกี่ยวข้องรวมทั้งมีความรู้ความชำนาญในเรื่องนั้น ผู้บริหารก็ควรให้

บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจ แต่หากเรื่องใดบุคลากรไม่มีผลประโยชน์หรือเกี่ยวข้อง ตลอดจนไม่มีความรู้ ความชำนาญในเรื่องนั้น ผู้บริหารก็ไม่ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจ และบุคลากรก็ไม่ประสงค์หรือเต็มใจที่จะเข้าร่วมตัดสินใจ อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วมตัดสินใจไม่สามารถสะท้อนแนวคิดและแนวปฏิบัติในการบริหารได้ทั้งหมดเพียงแต่เป็นแนวทางว่าเมื่อใดผู้บริหารและบุคลากรควรจะร่วมกันตัดสินใจ ทั้งนี้ประสิทธิผลของการตัดสินใจพิจารณาได้จากคุณภาพของการตัดสินใจและการยอมรับจากบุคลากรในการทำงานตามการตัดสินใจนั้น บริดเจส (Bridges, 1967 cited in Hoy & Miskel, 1991, p. 328) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นเรื่องความสำคัญและมีผลกระทบต่อคนในองค์กร การให้บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสำคัญในการบริหารองค์การยุคใหม่ ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจร่วมกันจะนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การร่วมกันทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจในการได้รับการยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การความรู้ดังกล่าวจะนำไปสู่ความรับผิดชอบ ต่องานที่ทำ มีความผูกพันในงาน นำไปสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุผล ดังนั้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจึงเป็นความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง โดยเริ่มจากการประชุมปรึกษาหารือกับบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมประเมิน และร่วมปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารองค์การต้องนำมาใช้ในการบริหารเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Owens, 1995; DuBrin, 1984) เช่นเดียวกับที่ คลัทเทอร์บัค และเคอร์นาฮาน (Clutterbuck & Kernahan, 1994, p. 24) กล่าวว่า ครูที่มีความสามารถในการตัดสินใจต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง และทีมงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จได้ (Gordon, 1999, p. 168) ในลักษณะที่ครูมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นตั้งใจทำงานจนสำเร็จถึงแม้จะมีอุปสรรค มีความสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่จะพัฒนาทักษะในการทำงานได้ด้วยตนเอง เช่น มีความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน ครูสามารถคิดหาวิธีแก้ปัญหาลาย ๆ วิธีก่อนที่จะเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา มีความยืดหยุ่นในการทำงานและพร้อมที่จะเผชิญและแก้ไขปัญหา เช่น ครูสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเมื่อเกิดปัญหา ปรับเปลี่ยนแผนงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปได้ พร้อมที่จะรับฟังทุกความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีความสามารถตัดสินใจเมื่อถึงเวลาที่ต้องตัดสินใจได้อย่างมีวิจารณญาณ แยกแยะข้อมูลเพื่อนำมาใช้แก้ปัญหา แยกปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำว่าแตกต่างจากปัญหาที่สำคัญ ๆ ได้ และกำหนดตารางการทำงานของตนเอง เป็นต้น มีความสามารถบริหารจัดการตนเอง สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างมีเหตุผล สามารถจัดแผนการเรียน และวางแผนการใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเข้าใจในบริบทแวดล้อมที่จะเกิดตามมาจากการทำงาน สามารถแก้ปัญหาตนเอง

และช่วยแนะนำวิธีการแก้ปัญหาให้ผู้อื่นได้อย่างมีเหตุผล สอดคล้องกับงานวิจัยของคอโคราน (Corcoran, 1981) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบุคคลจะต้องมีความเชื่อมั่น แสดงถึงการตัดสินใจที่มีเหตุผล แสดงออกถึงความมั่นใจ แน่ใจ กล้าทำสิ่งต่าง ๆ จนลุล่วงตามที่ตั้งใจไว้ แม้จะมีเหตุการณ์หรือสิ่งอื่นใดมาเป็นอุปสรรคก็ยังคงกระทำสิ่งนั้นต่อไปอีก มีความคิดสร้างสรรค์ แสดงถึงการได้นำเอาสิ่งต่าง ๆ มาประกอบกันเข้า เป็นสิ่งใหม่ ตลอดจนการรู้จักนำเอานวัตกรรม และความรู้ใหม่ ๆ มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน มีความยืดหยุ่น ยอมรับการปรับเปลี่ยน และตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ดีทั้งความคิด และการกระทำของตนเอง การมีวิจารณ์ญาณแสดงถึงการกระทำที่กระทำลงไปด้วยการพินิจพิเคราะห์ มีการประเมิน เหตุการณ์ สามารถแยกความจำเป็นและไม่จำเป็นได้ โดยคำนึงถึงความเหมาะสม ความยุติธรรม และกฎเกณฑ์ ตลอดจน มีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องไว้ก่อนและมีเหตุผล แสดงถึงการกระทำอย่างมีระบบ ระเบียบ มีขั้นตอนเป็นเหตุเป็นผลและมีการประเมินผล วิเคราะห์ วางแผน และปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และแคมเบล (Campbell, 1997, pp. 285-291) เสนอว่า ควรให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจการกำหนดจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ การกำหนดแนวทางนโยบาย การทำงาน การประเมินผลการเรียน การสอน การจัดโครงการฝึกอบรม และการเปลี่ยนแปลง หลักสูตร ทร สุนทรายุทธ (2543) เสนอแนะว่าการให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังนี้ คือ ให้โอกาสแก่ครูในการมีส่วนร่วมในนโยบายและเรื่องที่สำคัญของโรงเรียนเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจและความกระตือรือร้นแก่ครูและองค์การได้เป็นอย่างดี การให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้ครูมีความพอใจในวิชาชีพครูมากขึ้น เพราะคณะครูต้องการให้ผู้บริหารเอาใจใส่ และให้ความสำคัญแก่ครูในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสำคัญขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ บทบาทหน้าที่ของครู และผู้บริหารในการตัดสินใจ เป็นไปตามธรรมชาติของปัญหา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นสิ่งที่วัดถึงลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1.2. ภาวะผู้นำครู มีตัวชี้วัด ดังนี้

1.2.1 การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู เป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำครู ทั้งนี้เนื่องจาก โรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูสร้างวิสัยทัศน์และมาตรฐานการพัฒนา งานของตนเอง ยอมรับในความรู้ ความสามารถซึ่งกันและกัน นำระบบทีมงานและเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการทำงาน มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงานไปสู่ครูมืออาชีพ สร้างแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ นำไปสู่การปฏิบัติจนเห็นผลเชิงประจักษ์ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้บนฐาน การจัดการเชิงระบบขององค์การ นิเทศเครือข่ายการสอนและการทำงานแบบกัลยาณมิตร

มีความคิดสร้างสรรค์และเป็นนักพัฒนานวัตกรรม ใฝ่รู้ กล้าคิด กล้าทำ เรียนรู้ตลอดชีวิต วางแผนการทำงานมุ่งสู่เป้าหมายในอนาคต เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและผู้อื่น เป็นพี่เลี้ยง หรือที่ปรึกษาให้กับเพื่อนครู สื่อสารและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่เพื่อนร่วมงานอย่างสร้างสรรค์ และผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้ครูว่าสามารถทำงานได้ดีและพัฒนาได้ ดังที่มีนักวิชาการหลาย ท่านกล่าวไว้ว่า การพัฒนาตนเองและเพื่อนครูเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการค้นพบศักยภาพ ภายในตนเองของครูและมุ่งการพัฒนาศักยภาพนั้น ๆ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ ยอมรับในการพัฒนาศักยภาพ ความรับผิดชอบต่อการกระทำของบุคคล ยอมรับในพลังอำนาจ ที่แท้จริงของบุคคลที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Deming, 1984 cited in Gutierrez, Parson & Cox, 1998, p. 148) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ดึงดูดให้เกิดกับตนเองและบุคคลอื่นแก้ปัญหา ที่เกิดกับตนเองและบุคคลอื่น และรักษาคุณธรรมความดีของตนไว้ได้ (เจดีย์ว บุรีภักดี, 2542, หน้า 8- 13) รับฟังการวิพากษ์วิจารณ์และนำมาปรับปรุง ประเมินผลและปรับปรุงการทำงาน ของตนเองตลอดเวลา ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมอย่างมีเหตุผลทาง คุณธรรม การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ การเข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อ แลกเปลี่ยนความรู้และความคิด สนใจติดตามเหตุการณ์ปัจจุบันและติดตามความเคลื่อนไหวทาง การศึกษา สนใจกระตือรือร้นในการเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์ ในการเรียนการสอน คิดค้นเทคนิควิธีการสอนหรือประดิษฐ์ผลงานใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียน การสอน และนำผลที่ได้จากการทดลองมาปรับปรุงใช้พัฒนางาน และเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์ต่อ การเรียนการสอน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2535, หน้า 36-37) นอกจากครูได้พัฒนาตนเองแล้วยังต้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อนร่วมงานอีกทางหนึ่งด้วย สามารถ ทำได้โดย สร้างเครือข่ายขยาย ความคิดของตนเองสู่เพื่อนครูในสถานศึกษา สามารถพัฒนานวัตกรรมการสอนตามแนว พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จัดเวลาและกิจกรรมนิเทศครูเครือข่ายในลักษณะ กัลยาณมิตรนิเทศได้อย่างเหมาะสม หมายถึง สามารถวางแผนและจัดการเวลา ในการนิเทศ การสอน และเวลาในการให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนครูได้อย่างเหมาะสม เต็มใจให้ความช่วยเหลือ ในทุก ๆ ด้าน แก่เพื่อนครู หมายถึง ยอมรับในความสามารถของเพื่อนร่วมงานและพร้อมที่จะให้ ความช่วยเหลือแก่เพื่อนครูในการพัฒนางานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถและพัฒนาทักษะ การถ่ายทอดผลงานทางวิชาการแก่เพื่อนครู และได้รับการยอมรับและความศรัทธาจากเพื่อนครู หมายถึง เป็นที่ยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานภายในโรงเรียน (คมกริช สง่าสมสุวรรณ, 2547, หน้า 33) ซึ่งสามารถทำได้โดยเผยแพร่ผลงานตนเองเมื่อได้สะสมความรู้ นำสู่ปฏิบัติจนเกิดผลดีแล้ว เพื่อให้เพื่อนร่วมงานรู้จักเห็นความสำคัญในศักยภาพ และความสามารถ ประกวดกิจกรรมดีเด่น

เมื่อมีสื่ออุปกรณ์แล้วนักเรียนเป็นไปตามเป้าหมาย ควรเข้าประกวดกิจกรรมดีเด่นต่าง ๆ เผยแพร่เอกสารสื่ออุปกรณ์ นวัตกรรมที่ทำสำเร็จจนสามารถใช้ประกอบการเรียนการสอนอย่างได้ผล เสนอโครงการจัดอบรม สัมมนาเมื่อได้เข้ารับการอบรม สัมมนาหรือรับความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนมีความชำนาญจัดตั้งกลุ่มชุมนุมหรือชมรมเป็นการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้กับเพื่อนครูที่มีทัศนคติ ความคิดใกล้เคียงกันในรูปของกัลยาณมิตร (ลำลี รักสุทธิ, 2543, หน้า 19-20)

1.2.2 การเป็นแบบอย่างทางการสอน เป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำครู ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูวิเคราะห์ความแตกต่างของนักเรียนเป็นรายบุคคล ศึกษาหลักสูตรให้เข้าใจชัดเจนนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตร วางแผนการสอนอย่างดีและใช้วิธีสอนที่หลากหลาย ใช้วิธีการสอนผลิตสื่อ ใช้วิธีการวัด และประเมินผลสภาพจริง ให้ครูปรับปรุงวิธีการและเทคนิคการสอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ ส่งเสริมนักเรียนแสวงหาความรู้จากสื่อ/ แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาโรงเรียน วิเคราะห์ข้อสอบเพื่อพัฒนาเป็นข้อสอบมาตรฐาน นำระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนมาใช้อย่างต่อเนื่อง แสดงความเชี่ยวชาญระดับสูงด้านการเรียนการสอน เป็นผู้นำทางการเรียนการสอนที่เกิดจากตนเอง มุ่งมั่นในการปฏิบัติการสอน การเรียนรู้และการประเมิน พัฒนานักเรียนด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคม และส่งเสริมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน ดังที่ เบส และเบส (Blase & Blasé, 1997 อ้างถึงใน สุริยรัตน์ พัฒนเจริญ, 2552, หน้า 149) ได้กล่าวถึงการพัฒนาครูเพื่อให้มีความเชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำการสอนและเกิดประโยชน์ต่อนักเรียนอย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาครู เชื่อว่าครูสามารถร่วมกันคิด และกำหนดเป้าหมายโรงเรียนได้ ต้องเชื่อว่าทุกคนสามารถปรับปรุงตนเองได้ การเปลี่ยนแปลงต้องมาจากความคิดที่ว่าต้องมีบางสิ่งต้องแก้ไขเพื่อให้นักเรียนมีความรู้เจตคติ ทักษะที่ดีขึ้น โดยผู้บริหารต้องยึดมั่นในการสนับสนุนครูเพื่อพัฒนาครู ควรคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทาย ควรคิดว่าครูสามารถสอนซึ่งกันและกันเองได้ ควรคิดว่าการพัฒนาทีมงานสามารถทำได้หลายวิธี นักการศึกษาควรเป็นนักวิจัยปฏิบัติการ เช่นเดียวกับ กลิกแมน (Glickman et al., 1998) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาครูในระดับบูรณาการที่ให้ความสำคัญกับการฝึกปฏิบัติและภาวะผู้นำประกอบด้วย ทักษะการสอนทั่วไป ได้แก่ การจัดการชั้นเรียน ออกแบบบทเรียน ประเมินผล การเรียนของนักเรียน การคาดหมายของครู ทักษะการตั้งคำถาม และการจูงใจนักเรียน รูปแบบการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การใช้หลักความคิดรวบยอด แผนที่ความคิดรวบยอด ใช้รูปแบบการเปรียบเทียบและเรียนรู้ร่วมกัน การฝึกปฏิบัติและภาวะผู้นำ ได้แก่ การฝึกปฏิบัติระหว่างเพื่อน

ระบบสังเกตการสอนซึ่งกันและกัน ทักษะการประชุม การติดต่อสัมพันธ์ทางวิชาชีพและฝึกปฏิบัติอย่างเหมาะสม

1.2.3 การมีส่วนร่วมในการพัฒนา เป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำครู ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน ทำงานเป็นทีม มีเครือข่ายทั้งในและนอกโรงเรียน มีความคิดสร้างสรรค์นำไปสู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม นิเทศการสอนและการทำงานซึ่งกันและกัน นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการทำงาน นำทฤษฎีและการวิจัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการทำงาน ทำงานร่วมกับครูคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การติดต่อสื่อสารที่สร้างสรรค์กับเพื่อนครูอย่างสม่ำเสมอ แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ข้อคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาและขยายเครือข่ายเพื่อหาแนวทางดำเนินการใหม่ ๆ ดังที่ ดูบริน (Dubrin, 1984, p. 448) เสนอแนวทางการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร โดยให้มีการแก้ปัญหามากกว่าการหลีกเลี่ยง สร้างบรรยากาศการแก้ไข ปัญหาขององค์กรแบบเปิดเผย เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้และความสามารถสูงขึ้น สร้างความไว้วางใจและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสมาชิกตลอดจนการจัดระบบ การติดต่อสื่อสารที่ดี ให้อำนาจในการวางแผนและการปฏิบัติอันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้สมาชิกกำหนดทิศทาง และควบคุมตนเองในการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิค/ กลยุทธ์ต่าง ๆ มาปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานที่ล้าสมัยไปสู่วัฒนธรรมการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการและผลผลิต ประสานจุดมุ่งหมายส่วนบุคคล และจุดมุ่งหมายขององค์การเข้าด้วยกัน ส่งเสริมให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จขององค์การ และให้รางวัล สร้างขวัญ กำลังใจและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ฮอปกินส์ (Hopkins, 2001, p. 18) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ครูต้องให้ความสำคัญกับเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ มุ่งผลสัมฤทธิ์นักเรียน คุณภาพ การสอน และการเรียนรู้ เสริมสร้างพลังอำนาจให้เกิดแรงบันดาลใจและตระหนักต่อความรับผิดชอบ เสริมสร้างทักษะและอัตรภาพทางวิชาการ อาศัยการวิจัยเป็นฐานและมีทฤษฎีรองรับในการสอน การเรียนรู้และการพัฒนาโรงเรียนจะต้องมีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แข็งแกร่งสนับสนุนกลยุทธ์ การพัฒนา การพัฒนาโรงเรียนต้องไม่ยึดติดว่า “กลยุทธ์เดียวใช้ได้ทุกองค์การ” ดังนั้นต้อง ออกแบบกระบวนการให้เหมาะสม การเสริมศักยภาพต้องเป็นไปตามธรรมชาติมีความยั่งยืน และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ให้ครูทำงานและสร้างเครือข่ายแบบมืออาชีพ สร้างแรงจูงใจให้ครู

ศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม สะท้อนผลการทำงานต่อเนื่อง มีกลยุทธ์และกระบวนการพัฒนาที่เป็นระบบ ใช้การวิจัยปฏิบัติการและการพัฒนาองค์การ และอาศัยการสนับสนุนจากภายนอก ทั้งการรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจและต้องมีนโยบายที่เอื้อต่อการดำเนินการ

1.2.4 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำครู ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริง ตัดสินใจทำงานในหน้าที่ด้วยตนเอง มีความขยันหมั่นเพียรกระตือรือร้นในการทำงาน พุ่มเทเวลา มุ่งมั่นในการเป็นครูผู้นำ มุ่งมั่นในการสอนและประเมินผลการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย สร้างเครือข่ายการจัดการเรียนรู้ และการทำงาน ยอมรับความรู้ ความสามารถซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลง ให้ครูมีความรู้ในวิชาชีพและเหตุการณ์ปัจจุบัน เรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน สร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน มีทักษะการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ดังที่ นิกส์ (Nickse, 1977 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549ก) ได้ทำการศึกษาครูในประเด็นเกี่ยวกับเหตุผลที่ต้องมีบทบาทในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสนับสนุนให้ครูมีบทบาทภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นมาจากความเชื่อและเหตุผลสำคัญ คือ ครูส่วนใหญ่มีความสนใจต่อภาระหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมาย กล่าวคือ จะใส่ใจในงานที่ได้รับมอบหมายนั้นคืออะไร มีเป้าหมายอะไร และจะทำให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพได้อย่างไร ครูจึงมีความสำนึกในความรับผิดชอบสูงต่อวิชาชีพของตน ครูส่วนใหญ่จะมีความรู้ลึกเกี่ยวกับสิ่งที่เคยปฏิบัติมาด้วยกันกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ จึงมีความตระหนักรู้ และระมัดระวังต่อค่านิยมที่เป็นปทัสถานของกลุ่มที่เคยมีร่วมกัน ครูส่วนใหญ่ มักมีความรู้ความเข้าใจต่อชุมชนของตนเป็นอย่างดี จึงมีข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยมและเจตคติต่าง ๆ ที่ชุมชนนั้นยึดถือและปฏิบัติอย่างเพียงพอ และครูส่วนใหญ่สามารถที่จะนำการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติได้ดี มักจะรู้ว่าจะต้องทำอะไร ที่ไหน และอย่างไรจึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จ นอกจากนั้นยังพบว่า ครูที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะ ดังนี้ ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความเชื่อว่าโรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้ต้องให้คุณค่า ให้ความสำคัญ ทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น “นักสื่อสารและนักฟัง” ที่มีประสิทธิภาพต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก และต้องกล้าที่จะเสี่ยง ฟอรัส และเดอแรนท์ (Frost & Durrant, 2003) เห็นว่าครูทุกคนควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้ว่าครูจะมีหรือไม่มีบทบาทภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการ และเสนอว่าภาวะผู้นำครู ประกอบด้วย การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ความร่วมมือ การทดลองด้วยการปฏิบัติจริง การรวมกลุ่มและการใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ แฮริส และมูจส์ (Harris & Muijs, 2003) กล่าวว่า ครูที่มีภาวะผู้นำต้องแปลงหลักการของการพัฒนาสถานศึกษาสู่การนำไปปฏิบัติ

ในห้องเรียน สันนิษฐานภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม แสดงบทบาทเป็นผู้ไกล่เกลี่ยโดยการคำนึงถึง ความรู้ความชำนาญและข้อมูลข่าวสาร และหลอมรวมความสัมพันธ์ใกล้ชิดของครูแต่ละบุคคล เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน เช่นเดียวกับ แฮริส และแลมเบิร์ต (Harris & Lambert, 2003) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำครูเป็นการให้ความสนใจต่อประเด็นสำคัญ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่โรงเรียนเผชิญอยู่ มีวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา เข้าร่วมในการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนา สถานศึกษากับผู้อื่น ริเริ่มการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มีการกระตุ้นเพื่อน ร่วมงาน ให้ร่วมกันปฏิบัติงานที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของสถานศึกษาในวงกว้าง มีการวางแผน ติดตามผล ให้คำปรึกษาและให้การสนับสนุน ตระหนักถึงคุณค่าและให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรม ที่แตกต่างกัน การเข้าร่วมกับผู้อื่นในการสร้างนโยบายที่ตอบสนองต่อวิวัฒนาการของโลกแห่ง ความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการพัฒนานักเรียน การพัฒนาระบบสำหรับครูหรือนักเรียน ที่เข้ามาใหม่ การพัฒนาโปรแกรมความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น ๆ หน่วยงาน ต้นสังกัดและสถาบันอุดมศึกษา

1.2.5 การเป็นผู้นำการบริหารจัดการ เป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำครู ทั้งนี้เนื่องจาก โรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูร่วมสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ โรงเรียน กำหนดเป้าหมายแห่งความสำเร็จ มีโอกาสเป็นผู้นำในการบริหารจัดการวิสัยทัศน์ ของโรงเรียน มีส่วนร่วมส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ประสานงาน และร่วมบริหารการจัดการศึกษาทั้งในและนอกโรงเรียน สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการใช้ ปัญญาของเพื่อนร่วมงาน สร้างแนวคิดใหม่ไปสู่การปฏิบัติงานสำเร็จ มีความรู้เฉพาะทางวิชาชีพ อย่างเชี่ยวชาญ และให้ครูธำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ ดังที่มีนักวิชาการ หลายคนกล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมและเป็นผู้นำในการบริหารจัดการเป็นการให้บุคลากรมีส่วนร่วม และเป็นผู้นำในการบริหารองค์การ (Rahnama, 1992, p. 122; Kaufmann, 1993, p. 154) เช่น มีส่วนร่วมในการวางแผน การปฏิบัติและประเมินผลการทำงาน (Goens & Clover, 1991, p. 229; Maxcy, 1991, p. 169; Myers, 1991, p. 4) มีส่วนร่วมปรับปรุงพัฒนาโครงสร้าง กระบวนการ ทำงานขององค์การให้เหมาะสม (George & Jones, 1999, p. 701; Shindorf, Graham & Messner, 2000, p. 1) มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Banner & Gagne, 1995, p. 70) ผู้บริหาร และบุคลากรได้ร่วมกันคิดและตัดสินใจที่จะใช้ทรัพยากรร่วมกัน กำหนดเป้าหมายชัดเจน ทำทนาย ความสามารถในทางปฏิบัติ ทุกคนจึงต้องให้ความสำคัญในเป้าหมายและใช้ความเพียรพยายาม ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเต็มความสามารถเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเกิดประโยชน์ บนพื้นฐานคุณธรรมความรับผิดชอบ (Argyris, 1998, 99; French & Bell, 1999, p. 88; Aamodt,

1999, 547; McShane & Glinow, 2000, p. 116; Hoy & Miskel, 2001, p. 226) สอดคล้องกับ
 รอบบินส์ และคูลเตอร์; ฮอย และมีสเกล (Robbins & Coulter, 1999, p. 65; Hoy & Miskel,
 2001, p. 126) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมและเป็นผู้ดำเนินการบริหารทำให้บุคลากรมีโอกาส
 แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิสัยทัศน์ของกันและกัน ไว้วางใจกันและกัน ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน
 ได้รับโอกาสในการทำงาน มีโอกาสเลือกงานที่จะทำ ได้ใช้ความพยายามและได้ปรับปรุง
 พัฒนาการทำงาน และ เซอร์จิโอวานี และสตาร์เรท (Sergiovanni & Starrat, 1998, p. 85;
 Dalton, Elias, & Wanderman, 2001, p. 348) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมและเป็นผู้ดำเนินการบริหาร
 ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ ให้เหตุผล การพึ่งตนเอง ยอมรับในพลังอำนาจของบุคคลอื่น สามารถใช้
 การมีส่วนร่วม ตกผลงร่วมกันแทนการบังคับให้ยอมตามในการทำงาน

1.2.6 การมุ่งความสำคัญที่นักเรียน เป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำครู ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก
 โรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูจัดการเรียนรู้โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
 จัดกิจกรรมการสอนที่ผสมผสานภูมิปัญญาไทยและความรู้สากล จัดกิจกรรมและสถานการณ์
 ให้นักเรียนได้แสดงออกอย่างสร้างสรรค์ มุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์
 ตามหลักสูตร ใช้แหล่งเรียนรู้หลากหลายเชื่อมโยงประสบการณ์กับชีวิต บูรณาการ สร้างเครือข่าย
 การเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน จัดการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนมีความสุขในการเรียน เอาใจใส่
 นักเรียนเป็นรายบุคคลและแสดงความเมตตาต่อนักเรียนอย่างทั่วถึง ส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยน
 เรียนรู้จากกลุ่ม ปลุกฝังระเบียบวินัย ค่านิยม และคุณธรรมตามวิถีไทย ประเมินตนเองอยู่เสมอ
 และประเมินพัฒนาการของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ดังที่ มาร์ซาโน (Marzano, 2003 อ้างถึงใน
 สุรศักดิ์ หลาบมาลา, 2546) ได้กล่าวถึงบทบาทของครูผู้นำไว้ดังนี้ ร่วมมือกันทำงานเป็นทีม
 เรียนรู้จากกันและกัน ร่วมมือกันสร้างองค์ความรู้ วิธีสอนและสื่อใหม่ ๆ มาใช้ในโรงเรียน ใช้ยุทธวิธี
 การสอนที่หลากหลาย ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เน้นการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญที่สุดโดยให้
 นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน ครูสอนทั้งวิชาการ ทักษะ และค่านิยมที่พึงประสงค์
 จัดการห้องเรียนได้ดีและมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียน นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้จากครู เพื่อน สื่อ
 เอกสารต่าง ๆ และมีโอกาสนำความรู้ไปปฏิบัติได้ด้วยตนเอง ในขณะที่เดียวกันครูก็มีโอกาสได้รับรู้
 ข้อมูลต่าง ๆ จากนักเรียนอีกด้วย ทำการสอนเป็นขั้นตอน เรียงลำดับความยากง่าย ก่อนหลังของ
 เนื้อหา ใช้ทักษะการสอนที่มุ่งสู่การปฏิบัติจริง การค้นคว้า การสร้างองค์ความรู้ และการนำความรู้
 ไปเผยแพร่ ดायย์ และวิลเลจ (Dwyer & Villegas, 1992) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับครูที่สอนอย่าง
 มีประสิทธิภาพโดยเสนอกรอบงานการสอนเพื่อประโยชน์ในการประเมินไว้ใน Praxis series ทำให้
 เข้าใจงานหรือบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของครูภายในห้องเรียนได้อย่างชัดเจน คือ

จัดระบบเนื้อหาเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนโดยแสดงเป้าหมายการเรียนรู้ที่ชัดเจนและเหมาะสม มีความเข้าใจในการเชื่อมโยงเนื้อหาในอดีต ปัจจุบันและอนาคต สร้างความคุ้นเคยกับประเด็น ปัญหากับความรู้เดิม ทักษะ ประสบการณ์ วัฒนธรรมของนักเรียน สร้าง เลือกลีขื่อการสอนต่าง ๆ หรือแหล่งข้อมูล และกิจกรรมการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายของบทเรียน และเหมาะสมกับ นักเรียน ตลอดจนเลือกวิธีการประเมินผลที่มีความเหมาะสมกับนักเรียนและมีความสัมพันธ์กับ เป้าหมายของบทเรียนอย่างชัดเจน สอนเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยการสื่อสารให้เห็นถึง ความคาดหวังที่ให้นักเรียนแต่ละคนเรียนรู้เต็มความสามารถ ทำให้การเรียนรู้ในแต่ละจุดประสงค์ มีความชัดเจน และกระจ่างต่อความเข้าใจของนักเรียน สนับสนุน จูงใจ ให้นักเรียนขยายความคิด เพิ่มเติมด้วยตนเอง ดูแลให้นักเรียนเข้าใจเนื้อหาด้วยวิธีการเรียนที่หลากหลาย ให้ข้อมูลป้อนกลับ แก่นักเรียนเพื่อช่วยให้นักเรียนเรียนรู้ และปรับเนื้อหาให้เหมาะสมในกรณีที่เป็นซ้ำ รวมทั้งใช้เวลา ในการจัดการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นบรรยากาศ ที่ส่งเสริมความยุติธรรมในห้องเรียน สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนักเรียนเพื่อให้พัฒนาการ ของนักเรียนเป็นไปอย่างเหมาะสม สร้างและรักษามาตรฐานที่ชัดเจนของการมีปฏิสัมพันธ์ที่แสดง ให้เห็นถึงความเคารพซึ่งกันและกันภายในห้องเรียน ทำให้สภาพแวดล้อมทางกายภาพปลอดภัย และมีประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้สูงสุด และพัฒนาอย่างผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ โดยให้ความคิดเห็น ที่ทำให้เป้าหมายการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ และอธิบายได้ว่าการสอนจะทำให้เกิดความเข้าใจ กระจ่างชัดได้อย่างไรในอนาคต แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่ตระหนักถึงเรื่องประสิทธิผล รับผิดชอบต่อ การเรียนรู้ของนักเรียน สร้างสัมพันธภาพทางวิชาชีพกับเพื่อนครูเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจ ด้านการสอน และเพื่อร่วมมือกันในกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับนักเรียน รวมไปถึงการสื่อสารกับพ่อ แม่ผู้ปกครองเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน สอดคล้องกับ พาร์เก และสแตนดฟอร์ด (Parkay & Stanford, 1998) ได้เสนอองค์ประกอบของบทบาทและความรับผิดชอบภายนอกห้องเรียนของครู ประกอบด้วยการสร้างทีมงาน เช่น การนำกลุ่มครูให้ทำงานเป็นทีมได้ การจัดการโครงการต่าง ๆ ในโรงเรียน เช่น จัดการพัฒนาลัทธิสูตรใหม่ ๆ การวางรูปแบบและทำโครงการพัฒนานุเคราะห์ใน โรงเรียน การวิจัย ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน การสร้างความเข้าใจหรือสร้างภาพลักษณ์ ที่ดีของโรงเรียนต่อผู้ปกครองและชุมชน นำเสนอแนวทางและข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ในการพัฒนา โรงเรียนต่อที่ประชุมต่าง ๆ ประเมินประสิทธิผลด้านการเรียนการสอน และโครงการต่าง ๆ ในโรงเรียน ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงโรงเรียนในด้านต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง สร้างเสริมเครือข่าย ความสัมพันธ์กับโรงเรียน องค์การและสถาบันต่าง ๆ ในชุมชนที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาโรงเรียน ให้ดีขึ้น และเขียนโครงการขอทุนจากแหล่งทุนมาสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ของโรงเรียน

1.3 ความผูกพันในงาน มีตัวชี้วัด ดังนี้

1.3.1 ค่านิยมเกี่ยวกับงาน เป็นตัวบ่งชี้ความผูกพันในงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความถูกต้อง ความสำเร็จตามเวลาที่กำหนด มีความเชี่ยวชาญในงานและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เสมอภาค ไม่มีอคติและเลือกปฏิบัติ ปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานให้ดีขึ้น หลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน ทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร รับผิดชอบ เสียสละ ตรงเวลา เต็มความสามารถ ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้บริการผู้อื่นด้วยความเต็มใจ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ ทะเยอทะยานมุ่งเน้นประสิทธิภาพและความเป็นเลิศของผลงาน ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ผู้บริหารมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และสร้างความรู้สึกร่วมกันในงานอาชีพและครอบครัว ดังที่ อีลิซอร์ (Elizur, 1984, pp. 379-389) กล่าวว่า ค่านิยมเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของบุคคล ค่านิยมเป็นบรรทัดฐาน ในการตัดสินใจหรือเลือกที่จะดำเนินพฤติกรรม ซึ่งจะแตกต่างไปจากเป้าหมายหรือทัศนคติ เนื่องจาก ค่านิยมเป็นระดับของการคาดคะเนถึงความสำคัญของการดำเนินพฤติกรรมในแต่ละพฤติกรรม ส่วน ซุปเปอร์ และสเวอร์โก (Super & Sverko, 1995 อ้างถึงใน วรากร ทรัพย์วิระปรกรณ์ และทองวุฒิ อยู่เอี่ยม, 2551, p. 62) กล่าวว่าค่านิยมเป็นการสร้างความเชื่ออย่างเป็นระบบ เป็นความคิดเห็นและทัศนคติเกี่ยวกับการตัดสินใจว่าสิ่งใดดีหรือสิ่งใดสมบูรณ์ เกรก และโจนส์ (George & Jones, 1997, pp. 393-415) กล่าวว่า ค่านิยมเป็นโครงสร้างความรู้หรือกรอบแนวคิด ในการพิจารณาว่าสิ่งใดเป็นสิ่งดีหรือเป็นสิ่งที่บุคคลต้องการ โดยบุคคลจะสร้างหรือตัดสินใจเลือกค่านิยม จากลักษณะการกระทำหรือเหตุการณ์ว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ต้องการหรือไม่ต้องการซึ่งแตกต่างไปจากเป้าหมาย เนื่องจากค่านิยมไม่ใช่ความตั้งใจทั้งหมดที่เกิดขึ้น แต่เป็นแนวทางที่ค่อนข้างถาวรในการ ดำเนินพฤติกรรม ค่านิยมโดยทั่วไป ค่านิยมเกี่ยวกับงานมีความหมายร่วมกันในแง่ของสิ่งที่แสดง ถึงความเชื่อในสิ่งที่ปรารถนาหรือพฤติกรรมที่ต้องการ แต่ความแตกต่างที่ค่านิยมเกี่ยวกับงานนั้น ไม่ใช่บรรทัดฐานในการดำเนินชีวิตแต่เป็นสิ่งที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับงาน โดยให้ความสำคัญกับ ผลที่ได้จากการทำงาน ขณะที่บรรทัดฐานจะเกี่ยวกับสิ่งที่ควรจะทำสิ่งใด บุคคลอื่น ๆ คาดหวัง ให้บุคคลนั้นทำและอะไรคือสิ่งที่บุคคลนั้นคาดหวังจะได้จากคนอื่น ๆ ดังนั้น ค่านิยมเกี่ยวกับงาน จึงมีความเฉพาะเจาะจงมากกว่าค่านิยมทั่ว ๆ ไปที่บุคคลมีอยู่ สอดคล้องกับสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 19) กำหนดค่านิยมสร้างสรรคของเจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นคุณธรรมประจำใจที่จัดทำขึ้นให้เจ้าหน้าที่ของรัฐพึงยึดถือ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่

ให้งานภาครัฐบังเกิดผลตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐที่มุ่งสร้างคุณประโยชน์สูงสุดไว้ 5 ประการ คือ กล้ายื่นหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง ซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่เลือกปฏิบัติ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน และโกวิท ประวาลพุกษ์ (2531, หน้า 40-48) กล่าวถึง คุณภาพของบุคคลที่มีค่านิยมในการทำงานช่วยให้การพัฒนางานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลไว้ ดังนี้ คือ การริเริ่ม พยายามปรับปรุงงานให้เร็วและดียิ่งขึ้น นิยมการใช้นวัตกรรม เพื่อแก้ปัญหาได้ตรงจุดต้องคิดหาทางแก้ปัญหาให้รอบคอบแล้วจึงลงมือทำเพื่อลดปัญหาลง แก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ความขยัน ทำงานอยู่ตลอดเวลา ไม่หนีงาน ไม่หยุดงานบ่อย การมุ่งมั่นในผลสำเร็จไม่ทิ้งงานกลางคัน พยายามสู้กับปัญหาจนสำเร็จผลงาน การปรับปรุงได้ ไม่จำกัดอยู่แต่งานเดียว วิธีเดียว สามารถปรับตัวเข้ากับวิธีใหม่ ๆ ได้ยอมรับวิธีการที่ดีกว่า ภูมิใจ ในผลงาน ทำงานเพื่อผลงานมิใช่ทำงานเพื่อรางวัล ยินดีต่อผลงานที่ได้ ชื่นชมในผลงานมิใช่รางวัล ที่ได้ การใช้กลุ่มทำงานโดยร่วมมือกับผู้อื่น ไม่นิยมการทำงานแบบตัวคนเดียว และการตรงต่อเวลา ไม่เข้าทำงานช้า ไม่เลิกงานก่อนกำหนด นัดหมายตรงเวลา

1.3.2 ความทุ่มเทในงาน เป็นตัวบ่งชี้ความผูกพันในงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูตั้งปณิธานการปฏิบัติงานต่อนักเรียน และโรงเรียน ตั้งเป้าหมายและมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มุ่งมั่นในการทำงานทั้งใน และนอกเวลาราชการ ใช้ความสามารถและแสดงศักยภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน พัฒนางาน ที่ รับผิดชอบ และร่วมกันแก้ไขปัญหาในงานที่ปฏิบัติ ประเมินผลการทำงาน เสนอแนะวิธีการ ปรับปรุงและพัฒนา ทำงานอย่างมีความสุข และผู้บริหารมอบหมายงานในหน้าที่รับผิดชอบ เป็นลายลักษณ์อักษร กระตุ้นครูกระตุ้นหรือรื้องาน เป็นเสมือนศูนย์กลางของชีวิต ดังที่ คานันโก (Kanungo, 1982, pp. 345-349) กล่าวว่า ความทุ่มเทในงานเป็นการรู้จัก ความเชื่อของบุคคล เกี่ยวกับงานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบัน เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะทางจิตที่แสดงออกทางการรู้จัก ความเชื่อที่มีลักษณะเฉพาะเกี่ยวกับงานโดยอยู่บนพื้นฐานของความต้องการทั้งภายในและ ภายนอก ซึ่งบุคคลจะรับรู้เกี่ยวกับความต้องการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับงานของตน บลู (Blau, 1985, pp. 19-36) กล่าวว่า ความทุ่มเทในงานเป็นระดับความรู้สึกที่มีส่วนร่วมในการทำงาน สอดคล้องกับ มอร์โรว์ (Morrow, 1983, pp. 486-500) กล่าวว่า ความทุ่มเทในงาน เป็นความหมกมุ่นของบุคคลในกิจกรรมที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ และบุคคลจะเกิดความทุ่มเทในงาน เมื่อเขารู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในงานนั้นและให้ความสนใจว่างานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าแห่งตนและกลายเป็นการรับรู้ตนที่คงอยู่อย่างต่อเนื่องโดยเป็น

การทุ่มเทในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันและหมายรวมถึงระดับความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง

1.3.3 ความผูกพันในอาชีพ เป็นตัวบ่งชี้ความผูกพันในงาน ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูมีความตระหนักและภูมิใจในความเป็นครู มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพของตน จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้ครูสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครูทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ปฏิบัติตามจรรยาบรรณครูและกฎหมาย และผู้บริหารประเมินความดี ความชอบครูโดยพิจารณาจากผลงาน ดังที่มีนักวิชาการหลายคนกล่าวไว้ว่า ความผูกพันในอาชีพเป็นเจตคติของบุคคลเกี่ยวกับวิชาชีพหรืออาชีพของตน โดยวิชาชีพนั้นเป็นลักษณะเฉพาะของอาชีพอีกทีหนึ่ง (Blau, 1985, pp. 19-36) เป็นแรงจูงใจของบุคคลที่จะทำงานในอาชีพที่ตนเองเลือก สนใจ และดำรงอยู่ในบทบาทอาชีพที่ตนเองเลือก โดยองค์ประกอบของความผูกพันในอาชีพนี้ประกอบด้วยความรู้ลึก ใกล้เคียงผูกพันกับอาชีพที่ตนเองทำ ความต้องการความก้าวหน้าและบรรลุตามเป้าหมายในอาชีพนั้น และการต่อต้านหรือก่อกำจัดอุปสรรคในอาชีพที่มีอยู่ (Carson & Bedeian, 1994, pp. 237-262) มีการพัฒนาตนเองให้เกิดผลดีต่อโรงเรียน ตนเอง และนักเรียน เช่น การนำเทคนิคการสอนใหม่ๆ มาใช้ในห้องเรียน สนับสนุนนักเรียนโดยมีบทบาทในการให้คำปรึกษา และแนะนำในเรื่องวิชาการ และไม่ใช้วิชาการ มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมรวมไปถึงกับการเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การแสดงความจงรักภักดีต่อค่านิยม และบรรทัดฐานของวิชาชีพครู (Cosswell & Elliott, 2004) สอดคล้องกับอารียี และแทน; อารียี ชอย และชีว (Aryee & Tan, 1992; Aryee, Chay & Chew, 1994 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551, หน้า 22) ที่กล่าวว่าบุคคลที่มีความผูกพันในอาชีพจะแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจงรักภักดีต่ออาชีพ มีความตั้งใจในการทำงานตามแผนที่กำหนดอย่างไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีเวลาให้กับงาน และพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ ด้วยการพัฒนาทักษะความสามารถเพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จึงทำให้บุคคลคงอยู่ในวิชาชีพต่อไป

1.3.4 ความผูกพันในองค์กร เป็นตัวบ่งชี้ความผูกพันในงาน ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูวางแผนพัฒนางานของโรงเรียน ประเมินผลการทำงานตามวิสัยทัศน์/ แผนพัฒนาโรงเรียน มีความเชื่อ ยอมรับในเป้าหมายของโรงเรียน เป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียน และเกิดความภูมิใจในโรงเรียน ให้ครูมีความศรัทธา ยอมรับและปฏิบัติตามบรรทัดฐานและค่านิยมของโรงเรียน อุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน ให้รางวัลตามโอกาสและเวลาที่เหมาะสม และมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน ดังที่มีนักวิชาการ

หลายคนกล่าวไว้ว่า ความผูกพันในองค์การเป็นความเกี่ยวพันยึดติดกับเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ คือ การแสดงตน มีความภูมิใจในองค์การ ยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์การ ความรู้สึกมีส่วนร่วมกับองค์การ มีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ต่อองค์การ มีความภักดีต่อองค์การ การยึดมั่นในองค์การและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป (Buchanan, 1974, pp. 533-456) ขณะที่ สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Steers & Porter, 1979 อ้างถึงใน วรากร ทรัพย์วิระปกรณ และทรงวุฒิ อยู่เยี่ยม, 2551, หน้า 64) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การ พบว่ามีผู้ศึกษาความผูกพันขององค์การไว้ คือ การศึกษาความผูกพันทางเจตคติ และการศึกษาความผูกพันเชิงพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แมกกี และฟอร์ด (Mc Gree & Ford, 1987, pp. 638-641) กล่าวว่า แนวคิดการศึกษาคความผูกพันทางเจตคติเป็นการศึกษาด้านความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์การ คือ บุคคลมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ และเป้าหมายขององค์การ มีความผูกพันในฐานะเป็นสมาชิกขององค์การเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนแนวคิดการศึกษาคความผูกพันเชิงพฤติกรรมเป็นการศึกษาความผูกพันต่อองค์การเชิงพฤติกรรมอันเป็นผลเนื่องมาจากกระทำในอดีต ซึ่งบุคคลได้ลงทุนลงแรงในองค์การได้สร้างผลงานไว้แล้วไม่สามารถ นำกลับคืนมาได้จึงไม่ยอมเสียผลประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์การ ถ้าจะไปทำงานที่อื่นโดยคิดว่าไม่คุ้มค่าที่จะจากองค์การไป ทำให้บุคคลนั้นมีความผูกพันต่อองค์การ และสเตียร์ (Steers, 1991) กล่าวสรุปไว้ว่า บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การสูง มีความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์การต่อไปเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองเลื่อมใส ศรัทธา ให้ความพยายามเต็มที่ในการทำงานให้องค์การมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวและมีความเชื่อถือในจุดมุ่งหมายขององค์การ

ครูที่มีความผูกพันต่อโรงเรียนจะมีความรับผิดชอบต่อโรงเรียน ปรักษา ผู้ให้ การสนับสนุน เป้าหมาย ค่านิยม และชื่อเสียงของโรงเรียน (Cosswell & Elliott, 2004) ปฏิบัติให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน (Ross & Gray, 2006, pp. 179-19) สอดคล้องกับบารอน (Baron, 1986) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นเจตคติที่มีความมั่นคงและคงเส้นคงวาต่อองค์การ ซึ่งเกิดจากการได้รับความรับผิดชอบงาน มีอิสระในการทำงานงานมีความน่าสนใจและหลากหลาย ได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ ๆ ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นพึงพอใจในงานของตน รู้สึกว่าองค์การเอาใจใส่ในสวัสดิการ พึงพอใจในผู้บังคับบัญชา และประเมินผลงานด้วยความยุติธรรม

1.4 การสร้างทีมงาน มีตัวบ่งชี้ ดังนี้

1.4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย เป็นตัวบ่งชี้การสร้างทีมงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและเพื่อนร่วมงาน มีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียน กำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ตรงกัน เห็นความสำคัญในเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ประชุมและรับฟังความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย และอภิปรายแสดงความคิดเห็นจนเป็นที่ตกลงร่วมกัน ดังที่เมื่อนักวิชาการหลายคนกล่าวว่า ทีมงานไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ ถ้าหากปราศจากความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และถ้าวัตถุประสงค์มีความชัดเจน มีเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันทำให้มองเห็นผลสำเร็จของงาน ทีมงานที่ดีต้องมีวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยพยายามให้ช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ของทีมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคล วิตคอก (Woodcock, 1989, p. 83) วัตถุประสงค์ของสมาชิกกับทีมงานต้องเข้ากันได้และวัตถุประสงค์นั้นต้องสนับสนุนและเอื้อต่อการร่วมมือกันระหว่างสมาชิก (Johnson & Johnson, 2000, p. 13) มีเป้าหมายและประโยชน์ที่ชัดเจน ซึ่งทุก ๆ คนเข้าใจและยอมรับ (Dyer, 1995, p. 15) สามารถกระตุ้นให้บุคคลรู้สึกว่าเขาเองมีส่วนร่วมในการทำให้สำเร็จ ให้ทุกคนมีพันธสัญญา มีสำนึกว่า จะต้องมีส่วนร่วมและมีความเข้าใจว่าทำอะไรจะร่วมทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายนั้น (โคมยง ไช้ทอง, 2540, หน้า 31-32) สมาชิกทุก ๆ คนในทีมต้องเข้าใจในภารกิจ หน้าที่ที่ต้องดำเนินการและรับผิดชอบร่วมกัน กล่าวคือ สมาชิกในทีมจะต้องมีความตระหนัก มีความเข้าใจ และมีความผูกพันระหว่างกันโดยจะต้องสร้างการยอมรับร่วมกันว่าสิ่งที่คาดหวังจากการทำงานคืออะไร ทั้งในลักษณะของผลที่จะเกิดขึ้นและค่านิยม ซึ่งนำไปสู่กระบวนการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543, หน้า 202; วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549, หน้า 31; วิเชียร วิทย์อุดม, 2550, หน้า 224)

1.4.2 มีมีขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นตัวบ่งชี้การสร้างทีมงาน ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนให้ข้อมูลที่ เป็นข้อเท็จจริงในการทำงาน ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อตกลงร่วมกัน ทบทวนประเมินผล และปรับปรุงขั้นตอนการทำงานของตนเองและของโรงเรียน และมีกระบวนการทำงานสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมและสถานการณ์ ดังที่เมื่อนักวิชาการหลายคนได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องใช้การทำงานแบบยืดหยุ่น รวมทั้ง

การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ที่มาจากการติดต่อสื่อสาร การพูด การเขียน การแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การตัดสินใจยังเป็น กระบวนการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงาน (Woodcock, 1989, p. 94) ระบบ และกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้คนทำงานได้ดีขึ้น (ช่อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา, 2541, หน้า 25) มีวิธีการทำงานที่เหมาะสมหลากหลาย กำหนดแนวทางการทำงานก่อนที่จะเริ่ม ลงมือทำงานด้วยกัน ประกอบกับทีมงานจะต้องดำเนินการคิดวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิม อยู่เสมอ สมาชิกแต่ละคนตระหนักดีว่าเวลา และสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุ และปัจจัย (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543, หน้า 206) ทีมงานต้องดำเนินการคิดวิธีปฏิบัติงาน แบบใหม่ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ สมาชิกแต่ละคนตระหนักดีว่าเวลา และสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุและปัจจัย ดังนั้นควรต้องมีการยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงไป ทั้งในภาพรวมของทีมงานหรือในส่วนของตนที่เป็นรายบุคคล (วราภรณ์ ตระกูลกฤษดี, 2549, หน้า 32)

1.4.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน เป็นตัวบ่งชี้การสร้างทีมงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจกำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียน มีส่วนร่วมในการทำงานและเลือกสมาชิก ได้อย่างอิสระ มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการวางแผนการทำงานทุกขั้นตอน มีส่วนร่วมตัดสินใจในการทำงานและแก้ปัญหา การทำงาน ร่วมกันแสดงความคิดเห็นในผล การปฏิบัติงานทุกขั้นตอน และให้ครูประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อนร่วมงาน ได้อย่างอิสระ ดังที่มีนักวิชาการหลายคนได้กล่าวไว้ว่า สมาชิกในทีมทุกคนต้องมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจดำเนินงาน (Dyer, 1995, p. 16) ผู้นำต้องชักจูงใจให้สมาชิกให้ความสนใจ มีความสามัคคีร่วมกันตัดสินใจเลือกทางการดำเนินงานที่ดีที่สุด (ศิณีย์ สังขวิทย์, 2544, หน้า 36) การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมต้องอาศัยข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุดซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสาร การพูด การเขียน การกระทำสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ (Woodcock, 1989, p. 94) การมีส่วนร่วมและการช่วยกันคิดแบบสร้างสรรค์ บรรยากาศการทำงานแบบ มีชีวิตชีวา และการเสริมสร้างพฤติกรรมด้านความร่วมมือ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารหรือหัวหน้า ทีมงานต้องพยายามสร้างให้เกิดขึ้น (อุทัย บุญประเสริฐ, 2531, p. 37) โดยสมาชิกต้องร่วมมือกัน แต่ละคนได้ลงมือทำ ด้วยจิตใจที่มุ่งมั่นจะทำงานเป็นอย่างดีและพร้อมที่จะทุ่มเททักษะ ข้อมูล ความรับผิดชอบให้กับผู้ที่อยู่ร่วมทีม (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543, หน้า 205)

1.4.4 สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ เป็นตัวบ่งชี้การสร้างทีมงาน ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียน มีโอกาสเป็นผู้นำทีมตามความรู้ ความสามารถ ความถนัดและสถานการณ์ มีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้นำทีมสร้างบรรยากาศ การทำงาน และความผูกพันต่อโรงเรียนและเพื่อนร่วมงาน มอบหมายงานให้สมาชิกได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ให้ครูมีความผูกพันต่อโรงเรียน ผูกพันต่ออาชีพ ผูกพันต่อนักเรียน และผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน ดังที่มีนักวิชาการหลายคนกล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จได้ ผู้นำที่ดีจะเป็นศูนย์รวม ความสนใจของสมาชิกทีม กล่าวคือ ผู้นำต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานอย่างดี อีกทั้งมีความรู้ในเรื่องการบริหาร การจูงใจคน สามารถประสานความร่วมมือจากสมาชิกในทีมทำให้ทุกคนเกิดความรักงาน มีความสามัคคี ร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีมได้ดี (วรารักษ์ ตระกูลสถิต, 2549, หน้า 31) ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบ มีหน้าที่และบทบาทความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ คือสามารถมอบหมายงาน และแบ่งปันงานให้ผู้อื่นดำเนินการโดยทำงานเป็นทีม ผู้นำทีมจำเป็นต้องมีทักษะด้านการงาน การขจัดปัญหาความขัดแย้ง สร้างแรงจูงใจ ผลจากการวิจัยพบว่า ค่าความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับการสมบัติส่วนบุคคลและพฤติกรรม ข้อสำคัญคือผู้นำต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นสูงเพื่อปรับองค์การให้เปลี่ยนแปลง มีศักยภาพการเพิ่มผลผลิตและมีความสามารถด้านการแข่งขันสูงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมโลกซึ่งแปรปรวนอย่างรวดเร็ว (คิณีย์ สังข์ศรีศรี, 2544, หน้า 34) สอดคล้องกับ (Woodcock, 1989, p. 97; Johnson; & Johnson, 2000, p. 13) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถและเหมาะสมในสถานการณ์นั้น ๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถจะเป็นผู้นำทีมได้ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ในขณะนั้น วิเชียร วิทย์อุดม, 2550, (หน้า 226; และสมคิด บางโม, (2550, หน้า 248) กล่าวว่า ผู้นำต้องสามารถที่จะกระตุ้นทีมงานให้สามารถทำงานได้ในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกันได้เป็นอย่างดี ผู้นำที่ดีจะชี้แนะสนับสนุนให้ทีมงานเข้มแข็ง จัดให้มีการสร้างวัฒนธรรมของทีมงานในการร่วมมือร่วมใจกันในงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมงาน และดาเยย์ (Dyer, 1995, p. 16; ช่อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา, 2514, หน้า 25) กล่าวว่า องค์การที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูง ผู้นำทีมต้องให้การสนับสนุนผู้อื่น และความเป็นผู้นำต้องจะชัดเจน

1.4.5 การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นตัวบ่งชี้การสร้างทีมงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ปรีक्षाหรือ เสนอแนะให้ข้อมูลอย่างเปิดเผย ในการทำงาน มีการประชุม

หาสาเหตุ และวิธีแก้ปัญหาในการทำงาน ผู้นำทีมแจ้งข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างชัดเจน
 ทั้งถึงและเข้าใจตรงกัน สื่อสารข้อมูลให้ครูอย่างทั่วถึงและเข้าใจตรงกัน และร่วมการอภิปราย
 หาข้อยุติในกรณีที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ดังที่มีนักวิชาการหลายคนได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสาร
 ก็เปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่นสำหรับเครื่องจักรหรือเปรียบเหมือนพลังงานของรถไฟที่ได้มาจาก
 เครื่องยนต์แล้วไปขับเคลื่อนล้อ ยิ่งองค์การมีความซับซ้อน การสื่อสารที่ดีในองค์การเป็นสิ่งจำเป็น
 ที่จะต้องมีในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในฝ่ายเดียวกันเองและกับต่างฝ่าย
 ก็ตาม (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543, หน้า 209) การติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจน
 เหมาะสม สมาชิกในทีมสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็นที่จำเป็นต่อกันในการทำงาน
 (Woodcock, 1989, p. 110) การสื่อสารที่ดีจะมีผลต่อการบริหารของผู้บริหารและข้อมูลป้อนกลับ
 ช่วยให้ทีมงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องเหมือน ๆ กัน ช่วยให้ทีมงานมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง
 มีความรู้สึกมีความคิดเห็นร่วมกันในการทำงาน อันเนื่องมาจากการสื่อสารที่ดีในทีมงาน (วิเชียร,
 วิทยอุดม, 2550, หน้า 225) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ไดเออร์
 (Dyer, 1995, p. 16) สอดคล้องกับจอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 2000, p. 13)
 กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีการสื่อสารแบบสองทาง บรรยาการการทำงานเป็นแบบ
 เปิดเผย สื่อสารได้ทั้งความคิดและความรู้สึก โฉมยง ไชยทอง, (2540, หน้า 32) กล่าวว่า สมาชิก
 สามารถสื่อสารถึงกันได้อย่างทั่วถึงในรูปของการเข้าใจชัดเจน ซึ่งหมายถึงเสียงสะท้อนทั้งจากผู้นำ
 และสมาชิกในทีม ทั้งนี้จะสามารถแก้ไขความเข้าใจผิดได้เป็นอย่างดี และณัฐพันธ์ เขจรนันทน์
 และคณะ (2545, หน้า 98) กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในทีมจะเป็นสายสัมพันธ์
 ที่ช่วยยัดให้สมาชิกรวมตัวกันเป็นกลุ่มได้อย่างมั่นคงเพราะสมาชิก จะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล
 ข่าวสาร และความคิดเห็นระหว่างกัน ช่วยสร้างความเข้าใจ ปรับทัศนคติ และนำไปสู่จุดมุ่งหมาย
 เดียวกัน คือ การส่งเสริมการทำงานของทีมให้มีเอกภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายของงาน
 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4.6 การสนับสนุนและไว้วางใจกัน เป็นตัวบ่งชี้การสร้างทีมงาน ทั้งนี้อาจ
 เนื่องจากโรงเรียน ที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูกล่าวยกย่องชมเชยซึ่งกัน
 และกันอย่างจริงใจ ช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน ปรีกษาหาหรือกันอย่างเปิดเผย
 และมีอิสระในการทำงาน ประชุม ปรีกษาหาหรือ พัฒนาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ยอมรับความสามารถ
 ของเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ ปรีกษาหาหรือกันอย่างเปิดเผย และมีอิสระในการทำงาน ดังที่มี
 นักวิชาการหลายคนได้กล่าวไว้ว่า สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันทำงาน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือ
 สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน พูดอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น

และพร้อมที่จะร่วมมือกันแก้ไขปัญหา (Woodcock, 1989, p. 89) โดยทั่วไปการช่วยเหลือสนับสนุนและความไว้วางใจไปด้วยกันเสมอ เพราะหากปราศจากสิ่งหนึ่งอีกสิ่งหนึ่งก็จะไม่เกิดขึ้น ความไว้วางใจจะทำให้ผู้คนสามารถพูดกันได้อย่างอิสระเกี่ยวกับความกลัวหรือปัญหา ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจและได้รับการช่วยเหลือจากผู้อื่นมากขึ้นอีก (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543, หน้า 204) สอดคล้องกับภักฐพันธ์ เขจรันท์ และคณะ (2545, หน้า 25) กล่าวว่า ความไว้วางใจจะเป็นพื้นฐานสำคัญของความรัก และความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ ดังนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าเขาจะมีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจ และร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และพัฒนาการที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว และไดเออร์ (Dyer, 1995, p. 15; Johnson & Johnson, 2000, p. 14); วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 225; โฉมยง โต๊ะทอง (2540, หน้า 31); วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, (2549, หน้า 32); สมคิด บางโม (2550, หน้า 249) กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีความเชื่อใจไว้วางใจกัน สามารถเล่าเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิกและยินดีให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

1.4.7 ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน เป็นตัวบ่งชี้การสร้างทีมงาน ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนให้ครูมีความสามัคคีและผูกพันกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างทีม ประชุมระดมความคิดเห็นในกิจกรรม การทำงานร่วมกัน สนับสนุนช่วยเหลือกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ร่วมกัน ร่วมกันทำงานแก้ไขปัญหา อุปสรรค เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความรัก ความสามัคคีและผูกพันกัน ร่วมกันสร้างบรรยากาศการทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ และมีความสุขร่วมกัน ดังที่มีนักวิชาการหลายคนได้กล่าวไว้ว่า ถ้าหากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นไปอย่างดีแล้ว การทำงานของกลุ่มก็ราบรื่นเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนเกื้อกูลกันและช่วยกันแก้ปัญหาอุปสรรคให้ผ่านพ้นไปได้ (Woodcock, 1987, p. 107) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงานเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากแต่ละองค์การจะมีทีมงานหลายทีมเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในภาพรวมขององค์การ ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ กล่าวคือ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูล ข้อเสนอแนะในการทำงานที่เห็นว่าจะประโยชน์ต่อการทำงานแต่ละทีม รวมทั้งการช่วยเหลือเกื้อกูลในระหว่างทีมของตนเองและทีมอื่น ๆ (Johnson & Johnson, 2000, p. 15; พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543, หน้า 208) การรู้จัก ความคุ้นเคย ความสนิทสนม ความเชื่อใจ

ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ประสานงานระหว่างกันอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการใช้เวลาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมทีม ทั้งก่อนและระหว่างการทำงานเป็นทีม ล้วนมีความสำคัญต่ออนาคต และความสำเร็จของทีม (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ และคณะ 2545, หน้า 66) สอดคล้องกับ คิณีย์ สังข์ศรีศรี (2544, หน้า 35) กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพผู้นำต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงานโดยเริ่มจากผู้นำ เช่น ให้ความเอาใจใส่ความสุข ความทุกข์ เข้าใจความเห็นอกเห็นใจ เป็นต้น พฤติกรรมผู้นำดังกล่าวสามารถเอาชนะจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เป็นตัวอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกทีมงานได้ปฏิบัติตาม เพื่อความสัมพันธ์ภายในทีม จูงใจสมาชิกทีมงานร่วมใจกันทำงาน ที่สุดจะได้ผลงานและน้ำใจคน และวิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 225) กล่าวว่า ความผูกพันของสมาชิกจะมีผลอย่างมากเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของทีมงาน พวกเขาจะทำอะไรก็ตามที่จะช่วยให้ทีมงานเกิดความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามัคคีและความผูกพันกันในทีมงานเป็นสำคัญ

1.4.8 การพัฒนาบุคลากร เป็นตัวบ่งชี้การสร้างทีมงาน ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนที่ใช้เป็นพื้นที่การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ให้ครูทราบอย่างชัดเจนและทั่วถึง ให้ครูพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการค้นคว้าและแสวงหาความรู้ นำกระบวนการวิจัยมาพัฒนาการเรียนการสอนและโรงเรียน ให้ครูมีโอกาสดำเนินงานในหน้าที่การงานด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม ให้ครูเป็นครูมืออาชีพ และครูผู้นำทีมมีการถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ให้กับสมาชิกโดยไม่ปิดบัง ดังที่มีนักวิชาการหลายคน ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องค้นหาและรวบรวมทักษะต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลและผลิตผลที่ดีกว่า ขณะเดียวกันประสิทธิภาพของทีมนั้นจะมากขึ้นหากทีมให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละคน (Woodcock, 1989, p. 103) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของทีมน้อยอย่างสม่ำเสมอ (สมคิด บางโม, 2550, หน้า 249) การพัฒนาทักษะ และเพิ่มพูนความรู้บุคลากรมีความสำคัญและจำเป็นยิ่ง นั่นคือผู้นำต้องสามารถสอนงานหรือแนะนำวิธีการทำงานการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้บุคลากรองค์การ ช่วยให้ทีมงานเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพสูง ลดต้นทุน และมีศักยภาพด้านการแข่งขันสูง (วิเชียร วิทย์อุดม, 2550, หน้า 226) การส่งเสริมให้ทีมงานมีการพัฒนาตนเอง เนื่องจากความสามารถและศักยภาพของสมาชิกในทีมเป็นสิ่งสำคัญต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพมาก การปรับปรุงตนเองและวิธีการทำงานเป็นสิ่งที่ทุกคนจะต้องเข้าใจและกระทำเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้และศักยภาพของตนเอง อันจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543, หน้า 207)

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มคะแนนเฉลี่ยสูงกับกลุ่มคะแนนเฉลี่ยต่ำของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แตกต่างกัน โดยตัวบ่งชี้ที่มีความแตกต่างกันมาก คือ ภาวะผู้นำครู และความผูกพันในงาน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนที่มีคะแนนเฉลี่ยในกลุ่มสูงนำวิธีการพัฒนาครูและบุคลากรแบบเสริมพลังมาใช้ในการบริหารโรงเรียน โดยการสร้างจิตใจให้ครูมีความพร้อมเพื่อให้เกิดความสนใจ ใส่ใจ เห็นคุณค่าของงาน รักที่จะทำงาน มุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงจุดหมาย สร้างให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้เกิดความรู้ ความคิด มุมมอง การวิเคราะห์ การวิจัย การเชื่อมโยง และการเห็นภาพรวม ให้ครูลงมือปฏิบัติด้วยการให้ทดลอง ฝึกฝน สร้างวินัย ลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาสร้างสรรค์ โดยจัดให้มีการอบรมเพื่อสร้างจิตใจให้มีความพร้อมทั้งในการรับความรู้และสิ่งที่จะต้องนำไปปฏิบัติ สร้างความตระหนัก ชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนา เป้าหมายของการพัฒนา และองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ให้คำปรึกษา กำกับ ติดตาม กระตุ้น เพื่อให้ครูทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้เรียนรู้ร่วมกัน ร่วมวิเคราะห์และสะท้อนความคิด และความจริงของการกระทำที่เป็นระบบด้วยบรรยากาศสร้างสรรค์ เป็นผู้ชี้แนะดำเนินการควบคู่กับการเป็นพี่เลี้ยง โดยการแนะนำครูให้สามารถนำความรู้ ความเข้าใจที่มีอยู่และ/หรือได้รับการอบรมสู่การปฏิบัติ เป็นผู้นิเทศเพื่อช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการประชุม สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ และแนวคิดในการปรับปรุงแก้ไข สร้างสรรค์ผลงาน ทำให้โรงเรียนผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษารอบ 3 ทุกตัวชี้วัดในระดับดีและดีมาก นักเรียนได้รับรางวัลจากการแข่งขันทักษะทางวิชาการทั้งระดับเขตพื้นที่ การศึกษา ระดับภาคและระดับประเทศ สอดคล้องกับ เซอร์จิโอวานนี และสตาร์แรท (Sergiovanni & Starratt, 1998 อ้างถึงใน สุดารัตน์ วัฒนพฤกษา, 2552, หน้า 18) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับปัจจัยแวดล้อม ทั้งที่เป็นบุคคล วิธีการทำงาน สภาพการณ์ ที่ส่งผลประสานกัน ทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่แล้วในบุคคลในระดับหนึ่งสามารถพัฒนาหรือเพิ่มพูนเป็นพลังความสามารถด้านต่าง ๆ ในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะแสดงหรือปรากฏออกมาในรูปแบบของความคิด การกระทำและผลงานที่เป็นประโยชน์กับบุคคล และองค์การ กิบสัน และชอลลี (Gibson, 1993, pp. 354-361; Chally, 1992, pp. 17-20) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์จะทำให้บุคคลรับรู้ว่าคุณค่าตนเองเป็นผู้ที่มีพลังในตนเอง มีความรู้ดีกมั่งใจเป็นตัวของตัวเอง มีความเป็น

อิสระและรู้สึกชีวิต มีคุณค่า สามารถตัดสินใจ และจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบ
ความสำเร็จดังที่ตั้งใจไว้

นอกจากนั้นผู้บริหารยังแสดงบทบาทได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของครู ปฏิบัติตน
ด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาคกับครูทุกคน ประเมินผลการปฏิบัติงานครูด้วยความยุติธรรม
รอบรู้และเชี่ยวชาญ ด้านกฎหมายและแนวปฏิบัติด้านการศึกษา สนับสนุนส่งเสริมให้ครูมี
ความก้าวหน้าในวิชาชีพและศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู นักเรียนและชุมชน
ทั้งด้านการปฏิบัติหน้าที่ การดำเนินชีวิต คุณธรรมและจริยธรรม ปรับปรุงกระบวนการบริหาร
โรงเรียนให้ทันสมัยและโปร่งใสอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบการปฏิบัติงาน
ได้ตลอดเวลา เผยแพร่ผลการปฏิบัติงานต่อสาธารณชน ให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม
วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน รับฟังความคิดเห็นของครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
มีการทำงานเป็นทีมและให้ครูทุกคนมีโอกาส เป็นผู้นำ นิเทศ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของครู
อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง ยอมรับความผิดพลาดและพร้อมที่จะแก้ไขอยู่เสมอ และใช้หลักการบริหาร
แบบมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย สอดคล้องกับ โคเฮน และอัฟฮอฟ (Cohen &
Uphoff, 1977, pp. 219-222) ได้สร้างแนวคิดพื้นฐานเพื่ออธิบายลักษณะและวิเคราะห์รูปแบบ
ของการมีส่วนร่วม โดยแบ่งเป็น 4 รูปแบบ คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะเป็น
การตัดสินใจในระยะเริ่มแรก การตัดสินใจในช่วงของกิจกรรมและการตัดสินใจในการดำเนิน
กิจกรรม การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งอาจเป็นไปในรูปของการเข้าร่วมโดยการให้
การสนับสนุนทางด้านทรัพยากร การเข้าร่วมในการบริหารและการร่วมมือทั้งการร่วมแรงร่วมใจ
การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ เป็นการร่วม รับผลที่เกิดขึ้น จากกิจกรรม ซึ่งอาจเป็น
ผลประโยชน์ทางวัตถุทางสังคมหรือโดยส่วนตัว และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล เป็นการ
มีส่วนร่วมในการควบคุม และตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมทั้งหมด และเป็นการแสดงถึงการ
ปรับตัวในการมีส่วนร่วมต่อไป และเคนเซวิช (Kenzevice, 1984, pp. 17-18) กล่าวถึงผู้ถึงบทบาท
ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสรุปไว้ว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผนงาน
และทิศทางในการดำเนินงานร่วมกับครูเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นผู้นำและกระตุ้นความเป็น
ผู้นำให้แก่ครู กำหนดโครงสร้างการบริหารงานร่วมกับครู เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา
ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นผู้ประสานงานที่ดีทั้งในและนอกโรงเรียนมีทักษะการสื่อสารที่ดี
แก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำด้านการจัดการเรียน
การสอน มอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถของครู พัฒนาครูอย่างเป็นระบบ บริหารจัดการ

ทรัพยากรการบริหารอย่างเหมาะสม งบประมาณและเสมอภาค ประเมินผล การปฏิบัติงานของครู ด้วยความยุติธรรมและทำงานร่วมกับชุมชนได้

กล่าวโดยสรุปโรงเรียนกลุ่มที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงผู้บริหารโรงเรียนสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินการทั้ง 4 ด้าน ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1) การสร้างทีมงาน 2) ภาวะผู้นำครู 3) ความพึงพอใจในงาน และ 4) ความผูกพันในงาน โดยมีการกำหนดวิธีดำเนินการ กระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เสนอแนะ สนับสนุน ส่งเสริม กำกับติดตาม ประเมินและสะท้อนผลอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ทำให้ครูทุกคนปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น ขณะที่โรงเรียนกลุ่มที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำยังไม่ให้ความสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควร ทำให้ครูส่วนใหญ่ยังไม่สามารถแสดงศักยภาพของตนเองได้เต็มกำลังความสามารถ ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ดังนั้นโรงเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางทุกโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญและจริงจังกับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ สามารถดำเนินการทั้ง 4 องค์ประกอบตามลำดับความสำคัญ ทำพร้อมกัน หรือเลือกทำบางส่วน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าโรงเรียนมีจุดด้อยหรือความพร้อมในองค์ประกอบใด เพื่อให้ครูแสดงศักยภาพในการทำงานได้เต็มกำลังความสามารถ ซึ่งจะส่งผลดีต่อตัวครู นักเรียน โรงเรียน และชุมชน

การนำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางไปใช้ให้ประสบความสำเร็จทั้งผู้บริหารและครูจะต้องร่วมมือกันอย่างจริงจัง ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นซึ่งจะต้องดำเนินการทันที หากปล่อยทิ้งไว้จะทำให้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ขาดประสิทธิภาพได้

3. รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ความพึงพอใจในงาน ภาวะผู้นำครู ความผูกพันในงาน และการสร้างทีมงาน สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

3.1 ความพึงพอใจในงานมีผลโดยตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างความรู้สึกรักให้ครูยินดีที่ได้ทำงานและมีความสุขในการทำงานของตน ร่วมมือรวมพลังในสถานศึกษา ทำให้ครูเกิดขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพร้อมกับการปรับปรุงคุณภาพของงาน ดังผลการวิจัยของ อิงเจอร์ (Inger, 1993, Online) ที่ศึกษาพบว่า ความร่วมมือรวมพลังในสถานศึกษาทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานของครูในแต่ละวัน เนื่องจากความร่วมมือรวมพลังช่วยให้ความรู้สึกรักใคร่เดียวในการปฏิบัติงาน

ของครูหมดไป เพิ่มความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวคือ การที่ครูได้มีโอกาสร่วมวางแผนงาน พูดคุยในสิ่งที่ท้าทาย ทำให้ความรู้สึกเบื่อหน่ายในงานแต่ละวันหมดไป กลับ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความสุขในการจัดการสิ่งต่าง ๆ เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยอาศัยการสร้างความคิดใหม่ ฮาวิส (Harris & Mujs, 2005) กล่าวว่า ในการทำงานอย่างร่วมมือรวมพลังนั้นเป็นการดึงเอาความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความสามารถของครูในแต่ละขอบข่ายวิชามารวมไว้ด้วยกัน รวมทั้งเป็นการเพิ่มโอกาสของครูในการเรียนรู้จากผู้อื่นระหว่างห้องเรียนระหว่างรายวิชา และระหว่างสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศของความร่วมมือรวมพลังที่รวมถึงการสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล และโอกาสต่าง ๆ สำหรับการทำงานร่วมกันของครู ความร่วมมือรวมพลังนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะช่วยสร้างความมั่นใจในการรวมกลุ่มทางวิชาชีพ ซึ่งปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูเป็นไปอย่างมั่นใจ และอย่างจริงจังมากขึ้น ทั้งนี้ความร่วมมือรวมพลังมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพ การพัฒนาวิชาชีพที่เกิดจากการสืบค้นและการแบ่งปันซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ บอร์ควิสท์ (Borquist, 1987) ได้วิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานของครูในสถานศึกษาสัมพันธ์กับลักษณะของงาน ความสำเร็จ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยเฉพาะการได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร สถานศึกษาจะเป็นที่มาของความพึงพอใจในงานมากที่สุดและแหล่งที่มาของความไม่พอใจ ได้แก่ ปริมาณงาน การถูกบีบบังคับ และนโยบายการบริหาร เฟแมน (Faeman, 1988) พบว่า สภาพแวดล้อมของการทำงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันของบุคคลในองค์กร ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001) สรุปว่า ความพึงพอใจในงานเป็นการตอบสนองของผลกระทบกับงานของแต่ละบุคคล บุคคลจะพึงพอใจในงานต่อเมื่อประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับค่านิยม และความต้องการของตน รวมทั้งผู้บริหารที่แสดงบทบาทความเป็นผู้นำ เอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของครู ส่งเสริม และเปิดโอกาสให้ครู ได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001) กล่าวถึงงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดรูปแบบความพึงพอใจ ในงานตามสถานการณ์ ดังที่ เวอร์ดูโก และคณะ (Verdugo et al., 1997 cited in Hoy & Miskel, 2005) พบว่า การให้ครูได้รับรู้และมีส่วนร่วมในโครงสร้างของโรงเรียน ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ กระบวนการสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครูทั้งสิ้น บานาร์ด (Barnard, 1968, pp. 142-149); มิลตัน (Milton, 1981, p. 159); ชูศักดิ์ เจนประโคน (2541, หน้า 137-138) กล่าวสรุปไว้ว่า ความผูกพันในงาน ประกอบด้วย การได้รับการยกย่อง ชมเชยและยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า/

ความสำเร็จในอาชีพ ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการทำงาน การให้การสนับสนุน การให้โอกาส ความเชื่อมั่นในตนเอง ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3.2 ภาวะผู้นำครูมีผลโดยตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้ครูเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ใฝ่เรียน ศึกษา ค้นคว้าจากแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้กว้างขวาง ดังที่ ธีรศักดิ์ อัครบวร (2544) และ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2546) กล่าวไว้ว่า ครูไทยในยุคโลกาภิวัตน์ และครูที่สังคมไทยพึงประสงค์นั้น นอกจากจะต้องมีบรรทัดฐานของความเป็นครู เป็นกัลยาณมิตร และผู้ชี้ทางปัญญา เป็นผู้ทรงศาสตร์และศิลป์แห่งวิชาชีพครูแล้ว ครูยังต้องรู้จักศึกษาค้นคว้าพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ เป็นนักเทคโนโลยี สารสนเทศ เข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่ ๆ แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น ติดตามความก้าวหน้าด้านเทคนิควิธีการสอนต่าง ๆ ครูต้องมุ่งเป้าหมายการเรียนการสอนไปที่การพัฒนาผู้เรียนแต่ละบุคคลให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตในสังคมแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้ครูจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน และแสวงหาพัฒนาการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรอบด้าน และมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาที่กว้างไกล (มณฑป ไชยชิต, 2548) พัฒนางานให้ทันความก้าวหน้าทางวิทยาการอยู่เสมอ ดังนั้นบทบาทของครูจึงต้องเป็นผู้คอยแนะนำส่งเสริมช่วยเหลือผู้เรียนและเพื่อนครูให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทำงานเป็นทีม เข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชน และผู้ปกครองอย่างเข้มแข็งไม่ใช่ทำงานเฉพาะในสถานศึกษา ครูต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนการจัดการศึกษา (สุริยรัตน์ พัฒนเจริญ, 2554, หน้า 2) สอดคล้องกับ ฟัลเลน; เพลลิเชอร์ และแอนเดอร์สัน; ไคท์วูด และดุก; สเนล และสวานสัน; คาสเซนเมเยอร์ และมอลเลอร์ (Fullan, 1994; Pellicer & Anderson, 1995; Leithwood & Duke, 1999; Snell & Swanson, 2000; Katzenmeyer & Moller, 2001) กล่าวสรุปไว้ว่า ครูที่มีภาวะผู้นำจะมีการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู มีความมุ่งมั่น และการพัฒนาตนไปสู่ครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง ช่วยเหลือครูคนอื่นให้สามารถพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพภายใต้บรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการใช้ปัญญาให้ทีมสร้างแนวคิดใหม่ สร้างวิธีการใหม่และนำไปสู่การปฏิบัติจนเห็นผลเชิงประจักษ์ได้ สนใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางชีวิตให้กับเพื่อนครู พัฒนาวิชาชีพครูให้กับเพื่อนร่วมงาน เป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษากับครูใหม่ เป็นผู้ที่หมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ ชี้นำผู้ร่วมงานและเพื่อนครูโดยวิธีคิดแบบไตร่ตรอง และค้นหาด้วยตนเอง สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันในโรงเรียนบนรากฐานการจัดการเชิงระบบ เป็นแบบอย่างทางการสอน โดยครูต้องเป็นผู้นำ

ทางการสอนที่เกิดจากตัวเอง เป็นแบบอย่างที่ดีในการสอน และการเรียนรู้ เป็นผู้นำด้านการเรียน การสอนแก่คนอื่น มีความเชี่ยวชาญระดับสูงด้านการเรียนการสอน มีทักษะการสอนแบบมืออาชีพ มุ่งมั่นอย่างจริงจังในการปฏิบัติการสอน และการประเมินผลการเรียนรู้ และเป็นผู้สอนที่ดี ในห้องเรียน มีส่วนร่วมในการพัฒนา โดยสร้างเครือข่ายที่สามารถปฏิบัติงานเป็นทีมกับเพื่อนครู ในโรงเรียนของตนและปฏิบัติงานในชุมชนได้ ทำงานร่วมกับครูคนอื่นและผู้บริหาร มีส่วนร่วม ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียนหรือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน เป็นผู้นำด้านการมีส่วนร่วม ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับครูคนอื่น และเป็นแบบอย่าง ในการผสานความร่วมมือ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยครูเป็นผู้นำด้านการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แนวคิดวิธีทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่ทำได้จริง มีความสามารถในการระบุลักษณะของปัญหา และข้อขัดแย้ง เข้าใจความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นกับภารกิจของโรงเรียน เป็นบุคคลแห่ง การเปลี่ยนแปลง และเมื่อถึงคราวคับขันก็พร้อมที่จะปลุกให้ทุกคนลุกขึ้นสู้เพื่อโรงเรียน และนักเรียนของตน เป็นผู้นำการบริหารจัดการ โดยครูเป็นผู้นำในการส่งเสริมประสิทธิภาพ การจัดการศึกษาของสถานศึกษา อำนวยรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ประสานงาน การจัดการในโรงเรียน และมุ่งความสำคัญที่นักเรียน โดยส่งเสริมการเรียนรู้ ของนักเรียน ดูแลเอาใจใส่นักเรียน และมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

3.3 ความผูกพันในงาน มีผลโดยตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนให้ครูปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความถูกต้อง ความสำเร็จ ตามเวลา มีความเชี่ยวชาญในงานและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานให้ดีขึ้น หลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน ที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน ทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร รับผิดชอบ เสียสละ ตรงเวลา และเต็มความสามารถ ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีจิตใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ บริการผู้อื่นด้วยความเต็มใจ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับทางราชการ มีความทะเยอทะยานมุ่งมั่นประสิทธิภาพและความเป็นเลิศของผลงาน ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน ผู้บริหารมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ของแต่ละคนและสร้างความรู้สึกมั่นคงในอาชีพและครอบครัว ตั้งปณิธานการปฏิบัติงานต่อ นักเรียน และโรงเรียน ตั้งเป้าหมายและมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นผู้ที่มีมุ่งมั่น ในการทำงานทั้งในและนอกเวลาราชการ ผู้บริหารมอบหมายงานในหน้าที่รับผิดชอบเป็นลาย ลักษณะอักษร กระตุ้นครูกระตุ้นตัวเอง งานเป็นเสมือนศูนย์กลางของชีวิต ให้ครูใช้ความสามารถ และแสดงศักยภาพสูงสุด ในการปฏิบัติงาน พัฒนางานที่รับผิดชอบ และร่วมกันแก้ไขปัญหา

ในงานที่ปฏิบัติ ประเมินผลการทำงาน เสนอแนะวิธีการปรับปรุงและพัฒนา และทำงานอย่างมีความสุข วางแผนพัฒนางานของโรงเรียน ประเมินผลการทำงานตามวิสัยทัศน์/ แผนพัฒนาโรงเรียน ให้ครูมีความเชื่อ ยอมรับ ในเป้าหมายของโรงเรียน เป็นสมาชิกที่ดี และเกิดความภูมิใจในโรงเรียน มีความศรัทธา ยอมรับและปฏิบัติตามบรรทัดฐานและค่านิยมของโรงเรียน อุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน ให้รางวัลตามโอกาสและเวลาที่เหมาะสม และให้ครูมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน มีความตระหนัก และภูมิใจในความเป็นครู มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพของตน ให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครูทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ปฏิบัติตามจรรยาบรรณครู และกฎหมาย และผู้บริหารประเมินความดี ความชอบครูโดยพิจารณาจากผลงาน สอดคล้องกับ สุรัสวดี สุวรรณเดช (2549, หน้า 11) ให้ความเห็นว่า การเกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์การประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านพนักงาน สิ่งที่ต้องการต้องตระหนักถึง คือ การให้พนักงานได้รับรู้ว่าคุณมีความสำคัญ ทั้งนี้หากพนักงานได้รับรู้ว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ มีส่วนช่วยให้พนักงานมีความทุ่มเทในการทำงาน นอกจากนี้การที่พนักงานได้รับรู้ว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การนั้น ยังเป็นการแสดงให้เห็นว่าคุณค่าของคุณนั้นให้ความสำคัญกับพนักงาน และให้การยอมรับในตัวพนักงาน รวมทั้งยังเป็นการสะท้อนให้กับตัวพนักงานเองได้รับรู้ว่าคุณค่าการปฏิบัติงานของตนอยู่ในระดับที่ดี เพราะองค์การยอมรับและเห็นความสำคัญของงาน สามารถอธิบายได้ว่า องค์การต้องมีการมอบหมายงานให้กับพนักงานโดยงานที่มอบหมายให้พนักงานทำนั้น ควรให้พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องในทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวกับงานให้มากที่สุด ทั้งนี้เพราะงานที่ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องมากที่สุดย่อมเป็นการเสริมสร้างให้พนักงานนั้น เกิดความผูกพันในงาน รับรู้ถึงความเป็นเจ้าของ และเป็นผู้รับผิดชอบในงานนั้น ๆ ด้วย เมื่อพนักงานได้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และผูกพันกับงานแล้ว ย่อมทุ่มเทความพยายามทั้งกายและใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด และด้านองค์การ สิ่งที่ต้องการต้องมี การจัดเตรียมไว้แก่พนักงาน คือ โอกาสในด้านความก้าวหน้าในงาน/ อาชีพ ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์การได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีความก้าวหน้าในงาน/ อาชีพ ทำให้พนักงานได้รับรู้ว่าคุณค่าของตนเองนั้นมีจุดมุ่งหมายในงาน หรือเป็นการตั้งเป้าหมายให้กับพนักงาน อาจกล่าวได้ว่าการที่องค์การให้ในด้านความก้าวหน้าในงาน/ อาชีพ ให้กับพนักงานนั้น เป็นการแสดงให้เห็นถึงอนาคตของพนักงานในการทำงาน/ อาชีพ ขณะที่ทำงานอยู่ในองค์การ และเกศรา รักษาดี (2550, Online) กล่าวถึงสิ่งที่จะช่วยทำให้เกิดความผูกพันในงาน คือ การสื่อสารในองค์การ และการรับทราบข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์การ ภาวะผู้นำ

ในองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการให้โอกาสกับพนักงาน การได้รับการยกย่องชมเชย ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

3.4 การสร้างทีมงาน มีผลโดยตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่ออนาคต และระบุค่านิยมที่จำเป็น เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดมีวัตถุประสงค์และมีทิศทางร่วมกัน สมาชิกในทีมงานมีบทบาทในการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน มีการวางแผนและออกแบบการทำงานร่วมกัน มีการริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานหรือแนวทางการดำเนินงานใหม่ ๆ ดำเนินการตามจุดเน้นของทีมอย่างแข็งขัน มีการป้อนข้อมูลย้อนกลับและทบทวนการทำงาน ดำเนินงานอย่างเปิดเผยด้วยความซื่อสัตย์ แบ่งปันสารสนเทศ เพื่อประโยชน์ในการทำงาน เรียนรู้จากความผิดพลาดที่ผ่านมา ใฝ่หาใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์และเคารพนับถือซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับที่ โรบบินส์ (Robbins, 2001, p. 264) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพว่าจะต้องมีการออกแบบงาน (Work design) การทำงานเป็นทีม ซึ่งแบบของการทำงานนี้เปิดโอกาสให้บุคคลในทีมทุกคนมีอิสระแห่งตน (Autonomy) มีทักษะและความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีนัยสำคัญต่อทีมงานที่จะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน อีกทั้งการออกแบบงานเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่กำลังทำงานด้วยกัน ให้ได้เรียนรู้ว่าจะทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในขณะเดียวกันแนวทางที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจที่จะทำงานเป็นทีมจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลเข้าใจขั้นตอนการทำงานจนเกิดความชำนาญที่ได้ตกลงร่วมกัน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบและทักษะของบุคคลในทีมงาน นอกจากนี้การประชุมประเมินผลเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้นเท่ากับว่าเป็นการรักษาทีมงานให้คงอยู่ตลอดไป การขัดแย้งหรืออุปสรรคในการทำงานย่อมมีโอกาสบั่นทอนความคิดและพลังใจ ดังนั้นบุคคลในทีมงานจะต้องเข้าใจถึงปรากฏการณ์ของทีม และโรบบินส์ ยังได้มองว่าผู้นำทีมเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยให้ทีมสามารถทำงานและสร้างคุณสมบัติการทำงานเป็นทีมให้แข็งแกร่ง ผู้นำทีมควรดำเนินการส่งเสริม กระตุ้น กำกับ จูงใจให้สมาชิกทำงานเป็นทีม มีความคิดร่วมกัน เกิดทัศนคติที่ดี เชื่อมมั่นในการทำงานร่วมกัน ส่วนสมาชิกจะต้องมีเจตนาดี ตั้งใจทำงาน มีความเข้าใจและเพิ่มคุณค่าหรือให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับฟรานซิส (Francis, 1989; ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990); แทปเพน (Tappen, 1995) และสุพิชญา ชัยโชติวานันท์ (2550, หน้า 80-86) กล่าวไว้ทีมงานที่ดีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับร่วมกัน มีส่วนร่วมวางแผนในการดำเนินงานร่วมมือประสานงานกัน ทำประโยชน์ร่วมกัน การตัดสินใจทำงานร่วมกัน การมอบหมายงาน

ที่ชัดเจน มีการเปิดเผยข้อมูล สนับสนุนและไว้วางใจกัน มีความร่วมมือ และพึ่งพาอาศัยกัน มีการดำเนินการที่ราบรื่น มีผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ทบทุนบทบาทและงาน อย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาบุคลากร มีกฎระเบียบของทีม ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย มีความสัมพันธ์กับทีมภายนอก และมีการประเมินการทำงานของตนเองและทีม เพดเดอร์สัน และอีสตัน (Pederson & Easton, 1995) กล่าวว่า ทีมต้องมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษร ความรับผิดชอบ ของสมาชิกในทีมต้องชัดเจนและเข้าใจดีทุกคน สมาชิกต้องมีความยึดมั่นผูกพันกับงาน มุ่งมั่น และอุทิศตนทำงานให้ประสบความสำเร็จ สมาชิกมีความเชื่อใจ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้ความสำคัญกับคุณค่าของสมาชิก เคารพนับถือกัน มีการสื่อสารที่ดี มีกฎระเบียบ และแนวทางการปฏิบัติ และสมาชิกในทีมทุกคนมีความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546, หน้า 181) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมสมาชิกในทีมรับรู้และเข้าใจวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่ท้าทาย สมาชิกในทีมต้องมีความสามารถเฉพาะตัวในการปฏิบัติงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ ที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน สมาชิกในทีมมีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกมีความภาคภูมิใจตัวให้กับทีมเพื่อความสำเร็จ ผู้บริหารและสมาชิกมีการติดต่อสื่อสารให้เข้าใจอย่างชัดเจน สมาชิกในทีมรอบรู้งานหลายอย่าง มีความยืดหยุ่น สามารถทำงานแทนกันและพร้อมที่จะเผชิญ กับปัญหา ผู้นำทีมจูงใจสมาชิกให้ทำงานด้วยความกระตือรือร้น และการมีบรรยากาศที่ดี ในการปฏิบัติงาน วิตค็อค (Woodcock, 1989, pp. 75-116); ดายร์ (Dyer, 1995, pp. 15-16); จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 2000, pp. 13-15); โคมยง โต๊ะทอง (2540, หน้า 31-32); ช่อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา (2541, หน้า 25); ศิณีย์ สังข์วิทย์ (2544, หน้า 34-36) และสมคิด บางโม (2550, หน้า 248-249) กล่าวโดยสรุปไว้ว่า การทำงานเป็นทีมต้องมีการกำหนด วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย มีขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาส เป็นผู้นำการติดต่อสื่อสาร อย่างเปิดเผย การสนับสนุนและไว้วางใจกัน ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน และการพัฒนาบุคลากร

กล่าวโดยสรุป รูปแบบการเสริมสร้างพลังทรัพยากรมนุษย์ที่ได้โดยผ่านกระบวนการ เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อยืนยันองค์ประกอบ การสัมภาษณ์ และการประชาพิจารณา จากตัวแทนในโรงเรียนกลุ่มคะแนนเฉลี่ยสูง ดังนั้นรูปแบบที่ได้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ซึ่งจะทำให้กระบวนการเสริมสร้างพลังทรัพยากรมนุษย์เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีลำดับขั้นการดำเนินการ คือ 1) ภาวะผู้นำครู 2) การสร้างทีมงาน 3) ความพึงพอใจในงาน และ 4) ความผูกพันในงาน ดังรายละเอียดและลำดับขั้นการดำเนินการ

ต่อไปนี้เป็น 1) ภาวะผู้นำครู มีลำดับขั้นการดำเนินการ คือ การมุ่งความสำคัญที่นักเรียน การเป็นแบบอย่างทางการสอน การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในการพัฒนา และการเป็นผู้นำการบริหารจัดการ 2) การสร้างทีมงาน มีรายละเอียดและลำดับขั้นการดำเนินการ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย การสนับสนุนและไว้วางใจกัน และการสร้างความสัมพันธ์ภายในทีมงาน 3) ความพึงพอใจในงาน มีรายละเอียดและลำดับขั้นการดำเนินการ คือ การสร้างความรับผิดชอบ การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความรู้สึกรักคุณค่าในตนเอง การให้โอกาส การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้การสนับสนุน การให้ความเป็นอิสระในการทำงาน การได้รับการยกย่อง ชมเชยและยอมรับนับถือ และการสร้างความก้าวหน้า/ความสำเร็จในอาชีพ 4) ความผูกพันในงาน มีรายละเอียดและลำดับขั้นการดำเนินการ คือ ค่านิยมเกี่ยวกับงาน ความทุ่มเทในงาน ความผูกพันในอาชีพ และความผูกพันในองค์การ

การนำรูปแบบการเสริมสร้างพลังทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างขึ้นนี้ไปใช้ในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง ศึกษากระบวนการ กำหนดบทบาท กำหนดเป้าหมายของงานให้เด่นชัด จะทำให้สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคล 1) การจัดการบุคลากร วางแผนสรรหาครูในกรณีที่ขาดแคลนด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยงานของโรงเรียนตามเวลาและโอกาสที่เหมาะสม 2) การมอบหมายงาน เช่น การวางแผนมอบหมายงานทั้งงานการสอนและงานพิเศษแก่ครูโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายให้ตรงตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด และ 3) พัฒนาศักยภาพ เช่น การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของครู เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา มีการติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เป็นต้น ด้านการบริหารองค์การ 1) การจัดองค์การ เช่น จัดองค์กรให้มีความคล่องตัวปรับเปลี่ยนได้ตามเวลาและสถานการณ์ ผสมผสานกันทั้งองค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการสื่อสารที่เปิดกว้างสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดและทักษะกันได้อย่างเปิดเผย 2) การจัดโครงสร้างองค์การ เช่น มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบและมาตรฐานการปฏิบัติงานชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีฝ่าย/งานที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ ภารกิจการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา และ 3) การจัดระบบบริหารสถานศึกษา เช่น จัดระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพโดยเน้นสถานศึกษาเป็นฐาน (SBM) ควบคุมคุณภาพโดยใช้กระบวนการ PDCA เป็นต้น ด้านการบริหารวิชาการ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

3) การวัดและประเมินผล 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา 5) การพัฒนาสื่อและนวัตกรรมทางการศึกษา 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา และ 9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องให้ความสำคัญและนำไปใช้ในโรงเรียนอย่างจริงจัง ซึ่งจะช่วยให้การบริหารโรงเรียนการบริหารวิชาการ และการบริหารงานบุคคลประสบความสำเร็จเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. การนำไปใช้รูปแบบในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ผู้บริหารต้องเตรียมความพร้อมครู ครูต้องเตรียมตนเองด้วยการสร้างความตระหนักในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น พัฒนาตนเองให้เพียงพอที่จะนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษา ดูงาน ให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นและทันสมัย มีการแลกเปลี่ยนรู้กันทั้งในและนอกโรงเรียน

3. การนำรูปแบบไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ ในองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้

3.1 การสร้างทีมงาน เพราะจะทำให้ครูเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตาม ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน

3.2 ภาวะผู้นำครู เพราะจะทำให้ครูมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพการทำงานของตนเอง และเพื่อนครู สร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นภายในสถานศึกษา

3.3 ความพึงพอใจใน เพราะจะทำให้ครูกระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

3.4 ความผูกพันในงาน เพราะครูจะตั้งใจทุ่มเทพลังกาย พลังใจให้กับการทำงาน ในหน้าที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถ รู้สึกว่างานที่ทำมีความท้าทาย ครูจะพัฒนาตนเอง นำเอาพรสวรรค์ในตัวเองมาใช้ในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ หาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

4. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้ทั้งในโรงเรียนที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มคณะแผนกและโรงเรียนที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มคณะแผนกเดี่ยว จากผลการวิจัยนี้โรงเรียนมีการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์

ในกลุ่มคะแนนเฉลี่ยต่ำต้องเร่งพัฒนาภาวะผู้นำครู ความผูกพันในงานทุกตัวบ่งชี้ ความพึงพอใจในงาน ต้องเร่งพัฒนาตัวบ่งชี้การให้การสนับสนุน การให้โอกาส การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสร้างความรู้สึกรักมีคุณค่าในตนเอง

ข้อเสนอแนะในการการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ ในความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู พบว่า ยังมีตัวแปรที่สำคัญ บางตัวแปร เช่น บรรยากาศองค์การ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างการบริหาร เป็นต้น ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นจึงควรทำวิจัยโดยขยายตัวแปรที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ครอบคลุมสอดคล้องกับบริบทและสภาพของสถานศึกษา

2. ควรทำวิจัยรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยเทคนิควิจัยเชิงคุณภาพโดยการสร้างทฤษฎีฐานรากให้ได้ข้อมูลเชิงลึกใช้เป็นแนวทางพัฒนาครู พัฒนางานให้สอดคล้องกับบริบท และสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษา

3. ควรทำวิจัยรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ด้วยเทคนิควิจัยแบบผสม เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาครู พัฒนางานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ตรงกับบริบทและขนาดของสถานศึกษามากที่สุด