บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีม ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
   - 1.1 ความหมายของผู้นำ
   - 1.2 ประเภทของผู้นำ
   - 1.3 ทฤษฎีผู้นำ
   - 1.4 ความหมายของภาวะผู้นำ
   - 1.5 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
   - 1.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
   - 1.7 บทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
   - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
   - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
   - 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
   - 2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
   - 2.5 แนวปฏิบัติสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
   - 3.1 ความหมายของทีมและการทำงานเป็นทีม
   - 3.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
   - 3.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
   - 3.4 การทำงานเป็นทีมตามแนวความคิดของรอมมิก (Romig)
   - 3.5 ประเภทของทีม
   - 3.6 การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
   - 3.7 บทบาทหน้าที่ของทีมงานในโรงเรียน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   - 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
   - 4.2 งานวิจัยในประเทศ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่ง องค์การทุกประเภทไม่ว่าองค์การธุรกิจเอกชน ราชการ หรือองค์การเพื่อสาธารณะประโยชน์ บทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะกำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายภายในองค์การ ทั้งนี้เพราะผู้นำจะทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม จึงอาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพขององค์การนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำในองค์การนั่นเอง

ความหมายของผู้นำ

จากการศึกษาของนักทฤษฎีและนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้จำนวนหนึ่ง ซึ่งจะยกมากล่าวพอสังเขปดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 4) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจได้มาโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ฮาลปิน (Halpin. 1966 : 27 - 28) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทเหนือคนอื่นๆ
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน

ฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 78 - 79) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องมีลักษณะใดลักษณะหนึ่งตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้นิเทศ ประธาน ฯลฯ โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม
2. เป็นผู้ได้รับเลือกจากกลุ่ม
3. เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุด โดยใช้สังคมมิติ

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน อาจได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำกับผู้บริหารอาจเป็นบุคคลคนเดียวกัน หรือคนละบุคคลก็ได้ ดังนั้นในหน่วยงานหนึ่งอาจมีผู้นำหลายคน นอกเหนือจากผู้นำโดยตำแหน่ง ฉะนั้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

พฤติกรรมความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญมากต่อผู้บริหาร และผู้นำ เพื่อให้งานดำเนินตามเป้าหมายขององค์การ

ประเภทของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีศิลปะ บุคลิกภาพ ความสามารถ เหนือบุคคลทั่วไป สามารถชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ต้องการได้ ส่วนความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารทุกคนควรเป็นผู้นำ และมีภาวะผู้นำ แต่ผู้นำไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ทุกคน เพราะผู้บริหารต้องมีทักษะ มีความสามารถในหน้าที่ของผู้บริหารด้วย

ธร สุนทรายุทธ (2551 : 107 - 108) ได้กล่าวว่า การจำแนกประเภทผู้นำนั้น ทำได้โดยดูจากสภาพทั่วไป ดังนี้

1. ผู้นำแบบนักบริหาร (Administrator) ทำหน้าที่นำองค์การให้บรรลุเป้าหมายหรือนโยบายขององค์การนั้น
2. ผู้นำแบบข้าราชการ (Bureaucrat) เป็นผู้นำในระบบราชการตามลำดับขั้น ลดหลั่นกันลงไป
3. ผู้นำแบบผู้ชำนาญการ (Expertise) เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา
4. ผู้นำแบบผู้วางนโยบาย (Policy Maker) เป็นผู้นำที่มักจะอยู่เบื้องหลังมักจะไม่มีอำนาจ
5. ผู้นำแบบนักบุญ (Charismatic) เป็นผู้นำที่สามารถโน้มน้าวให้คล้อยตาม
6. ผู้นำแบบนักอุดมคติ (Ideologist) เป็นผู้นำที่คิดเกี่ยวกับทฤษฎีโดยพยายามที่จะอธิบายแนวความคิดความเชื่อมั่นว่าจะนำไปสู่จุดมุ่งหมาย
7. ผู้นำแบบนักการเมือง (Political) เป็นผู้นำทางการเมือง
8. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic) เป็นผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มหรือตัวแทนของกลุ่ม

กัลยาณี สูงสมบัติ (ออนไลน์. 2556) แบ่งประเภทของผู้นำ แบ่งได้ดังนี้

1. ผู้นำตามอำนาจหน้าที่ เป็นผู้นำโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และมีอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือ มีลักษณะที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) เกิดพลังร่วมของกลุ่มในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อำนาจนี้ได้มาจาก กฎหมาย กฎระเบียบ หรือขนบธรรมเนียม ในการปฏิบัติ สามารถจำแนกผู้นำประเภทนี้ออกเป็น 3 แบบคือ

1.1 ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leadership) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ได้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชาตามกฎหมายมีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ราชการมาหรือเกิดขึ้นจากตัวผู้นั้นหรือจากบุคลิกภาพของผู้นั้นเอง ผู้นำแบบนี้ได้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในกระทรวง ทบวง กรม เช่น รัฐมนตรี อธิบดี หัวหน้ากอง และหัวหน้าแผนก เป็นต้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรามคำแหง

1.2 ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leadership) คือ ผู้นำที่ได้อำนาจเกิดขึ้นจากบุคลิกภาพอันเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นั้น มิใช่อำนาจที่เกิดขึ้นจากตำแหน่งหน้าที่ ความสำเร็จในการครองใจและชนะใจของผู้นำประเภทนี้ ได้มาจากแรงศรัทธาที่ก่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับเกิดความเคารพนับถือและเป็นพลังที่จะช่วยผลักดันให้ร่วมใจกันปฏิบัติตามคำสั่ง แนะนำด้วยความเต็มใจ ตัวอย่าง เช่น มหาตมะคันธี สามารถเป็นผู้นำครองใจชาวอินเดียนับเป็นจำนวนล้าน ๆ คนได้

1.3 ผู้นำแบบพ่อพระ (Symbolic Leadership) คือ ผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย มิได้ใช้อำนาจหน้าที่ในการปกครองบังคับบัญชา บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามเพราะเกิดแรงศรัทธาหรือสัญญาลักษณ์ในตัวของผู้นั้นมากกว่า เช่น พระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นองค์ประมุขและสัญลักษณ์ของแรงศรัทธาของประชาชนไทยทั้งมวล

2. ผู้นำตามการใช้อำนาจ ในรูปแบบต่าง ๆ

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) คือ ผู้นำที่ใช้อำนาจต่าง ๆ ที่มีอยู่ในการสั่งการแบบเผด็จการโดยรวบอำนาจ ไม่ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตั้งตัวเป็นผู้บงการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังโดยเด็ดขาด ปฏิบัติการแบบนี้เรียกว่า One Man Show อยู่ตลอดเวลาโดยไม่คำนึงถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติงานเช่น ฮิตเลอร์

2.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Free-rein Leadership) คือ ผู้นำปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำกิจการใด ๆ ก็ตามได้โดยเสรี ซึ่งการกระทำนี้ต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎระเบียบหรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ และตนเป็นผู้ดูแลให้กิจการดำเนินไปได้โดยถูกต้องเท่านั้น มีการตรวจตราน้อยมากและไม่ค่อยให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงานใด ๆ ทั้งสิ้นผู้นำแบบนี้เกือบไม่มีลักษณะการเป็นผู้นำเหลืออยู่เลย

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) คือ ผู้นำที่ประมวลเอาความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากคณะบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มาประชุมร่วมกัน หรืออภิปรายแสดงความคิดเห็นในปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำเอาความคิดที่ดีที่สุดมาใช้ ฉะนั้นนโยบายและคำสั่งจึงมีลักษณะเป็นของบุคคลโดยเสียงข้างมาก

3. ผู้นำตามบทบาทที่แสดงออก จำแนกเป็น 3 แบบ คือ

3.1 ผู้นำแบบบิดา-มารดา หมายถึง ผู้นำที่ปฏิบัติตนเหมือนพ่อ-แม่ คือ ทำตนเป็นพ่อหรือแม่ เห็นผู้อื่นเป็นเด็ก อาจจะแสดงออกมาในบทบาทของพ่อแม่ที่อบอุ่นใจดีให้กำลังใจหรืออาจแสดงออกตรงกันข้ามในลักษณะการตำหนิติเตียน วิพากษ์วิจารณ์ คาดโทษ แสดงอำนาจ

3.2 ผู้นำแบบนักการเมือง หมายถึง ผู้นำแบบที่พยายามสะสมอำนาจและใช้อำนาจโดยอาศัยความรอบรู้และตำแหน่งหน้าที่การงานของคนอื่นมาแอบอ้างเพื่อให้ตนเองได้มีความสำคัญและเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ ได้ ผู้นำแบบนี้เข้าทำนองว่ายืมมือของผู้บังคับบัญชาสั่งการ โดยเสนอขอให้สั่งการเพื่อประโยชน์แก่ตนเอง

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

3.3 ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้นำที่มีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ Staff ผู้นำแบบนี้มักเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้เฉพาะอย่าง ผู้นำแบบนี้เกือบจะเรียกว่าไม่ได้เป็นผู้นำตามความหมายทางการบริหาร เช่น คุณหมอพรทิพย์ โรจนสุนันท์ มีความเชี่ยวชาญในการตรวจ DNA อีริก เบิร์น จิตแพทย์ชาวอเมริกัน พิจารณาจากบุคลิกภาพ โดยวิเคราะห์โครงสร้างของบุคลิกภาพของคนว่ามีอยู่ 3 องค์ประกอบ คือ ภาวะของความเป็นเด็ก ภาวะของการเป็นผู้ใหญ่ และภาวะของความเป็นผู้ปกครอง มองผู้นำได้เป็น 3 แบบ

3.3.1 ภาวะความเป็นเด็กในรูปแบบผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเป็นคนที่มีนิสัยเอาแต่ใจตัวเอง ก้าวร้าว ดื้อรั้น กระตือรือร้น ไม่กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ มักเป็นภาวะของผู้นำที่เต็มไปด้วยความคิดแต่ไม่ทำ

3.3.2 ภาวะผู้ใหญ่ในรูปแบบผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มีการวิเคราะห์ และสนใจข้อมูลเป็นหลัก เป็นคนที่มุ่งความสำเร็จ โดยไม่สนใจความรู้สึกของลูกน้อง อยู่ในโลกแห่งเหตุและผล ไม่มีอารมณ์ขันพูดง่าย ๆ ก็คือ เป็นคนที่จริงจังกับทุกเรื่องโดยเฉพาะกับลูกน้อง

3.3.3 ลักษณะภาวะพ่อแม่ในแบบผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเป็นคนเด็ดเดี่ยว ออกคำสั่งอย่างเดียวไม่ค่อยฟังความเห็นของผู้ตาม เผด็จการมักรวบอำนาจเบ็ดเสร็จ มีความลึกลับติชมลูกน้องเสมอ ถ้าดีจะเป็นห่วงเป็นใย คอยปกป้อง

สรุปได้ว่าประเภทของผู้บริหารจำแนกได้ดังนี้ 1) ผู้นำตามอำนาจหน้าที่ เป็นผู้นำโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ใช้พระเดช พระคุณและพ่อพระ 2) ผู้นำตามการใช้อำนาจแบบเผด็จการเสรีนิยมและประชาธิปไตย 3) ผู้นำตามบทบาทที่แสดงออกแบบบิดา-มารดา นักการเมืองและผู้เชี่ยวชาญ

ทฤษฎีผู้นำ

การบริหารงานของผู้นำตามภาวะผู้นำ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำต้องใช้ทฤษฎีผู้นำมาประยุกต์ใช้ ซึ่งมีผู้ได้ศึกษาไว้ดังนี้

กรีนเบอร์ก และบารอน (Greenberg and Baron. 2003 : 447 - 463) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำมีดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะทางกายภาพ (The Great Person Theory) หมายถึง ทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะพิเศษซึ่งเกื้อกูลให้ประสบความสำเร็จ เช่น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักมีร่างกายสูงใหญ่ ร่างกายแข็งแรง ทฤษฎีนี้เชื่อว่าเกิดมาเพื่อนำหรือเป็นผู้นำ เช่น พระเจ้าอเล็กซานเดอร์มหาราช (Alexander the Great) ราชินีอลิซเบธที่ 1 (Queen Elizabeth I) ประธานาธิบดีอับราฮัม ลินคอล์น (Abraham Lincoln) คอลิน เพาเวลล์ (Colin Powell) และโรนัล เรแกน (Ronald Reagan)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2. ทฤษฎีผู้นำตามพฤติกรรม (Leadership Behavioral Theory) หมายถึง ทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับการกระทำของผู้นำ พฤติกรรมทุกๆอย่างของผู้นำเป็นบ่อเกิดแห่งภาวะผู้นำ

3. ทฤษฎีการเป็นผู้นำและผู้ตาม (Leaders and Follower Theory) หมายถึง ทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ถ้าปราศจากผู้ตาม ผู้นำก็ไม่สามารถจะนำได้

4. ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change-oriented Leadership Theory) หมายถึงทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า การจะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถมองอนาคตได้อย่างชัดเจน

5. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) หมายถึง ทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ผู้นำที่แท้จริงเป็นผู้ที่สามารถนำได้ในทุก ๆ สถานการณ์เหนือกว่าผู้อื่น

รอส และเฮนดรี (Ross and Hendry. 1958 : unpaged ; อ้างถึงใน ชลธน วรรณศรียพงษ์. 2553 : 14) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีของผู้นำหรือแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ จะมีคล้ายคลึงกับทั้งสองท่านที่กล่าวมาแล้ว มีองค์ประกอบอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ภายในตัวของผู้นำแต่ละคน (Leadership As Trait with Individual Leader) โดยเชื่อว่าความเป็นผู้นำติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดโดยพันธุกรรม

2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership As a Function of The Group) ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคล แต่ละคนจะนำเอาลักษณะเฉพาะตัว ทัศนคติ ความต้องการส่วนตัวติดตัวมาด้วย เมื่อเข้าสู่กลุ่มทุกคนจะต้องปรับตัวเพื่อที่แต่ละคนและกลุ่มได้มีวัตถุประสงค์หรือความต้องการสอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย และในขณะเดียวกันจะกลายเป็นกลุ่มที่รวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติความต้องการของกลุ่ม มากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership As a Function of The Situation) สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีขององค์การนั้น

สรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบอย่างน้อย 3 องค์ประกอบ ที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้นำที่มีคุณภาพได้ คือ ตัวผู้นำ ผู้ตามและสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นผู้นำในบางครั้งก็กลายเป็นผู้ตาม และผู้ตามก็กลับกลายเป็นผู้นำได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยการรู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรามคำแหง

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ที่ทุกคนมีความปรารถนา ต้องการยอมรับและเป็นผู้นำไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง เรื่องผู้นำและภาวะผู้นำจึงเป็นที่น่าสนใจของมนุษย์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันและเชื่อว่าจะเป็นเช่นนั้นตลอดไป ในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา การมอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์การเข้าด้วยกัน นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้แตกต่างกันดังนี้

อาคม วัดไธสง (2547 : 3) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

วิเชียร วิทยอุดม (2548 : 3) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่แสดงออกมา เมื่อได้ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2549 : 7) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หรือผู้ที่ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ มีหน้าที่ในการอำนวยการหรือสั่งการบังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่ต้องการ

อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์ (2549 : 7) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการจูงใจให้คนคล้อยตาม ทำตามและร่วมมืออย่างศรัทธา นับถือ ตามแนวทางที่ให้กระทำด้วยความเต็มใจ ประสานสัมพันธ์กัน และทำให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นจูงใจให้ผู้อื่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2550 : 303) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ (2551 : 122) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ผู้ใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ธร สุนทรายุทธ (2551 : 326) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลแสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น ๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 113) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้อำนาจและการใช้ฐานอำนาจต่างกัน ส่งผลต่อปฏิกิริยาจากผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน

พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์ (2555 : 4) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกทางภาวะผู้นำที่ไม่จำเป็นต้องคงตัวตลอดเวลา เพราะภาวะผู้นำจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับภาวะผู้ตาม และสถานการณ์ในขณะนั้น ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้ตามที่แตกต่างกัน ผู้นำอาจจะต้องแสดงภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน หรือในสถานการณ์หนึ่งบุคคลหนึ่งอาจแสดงภาวะผู้นำ เมื่ออยู่ในอีกสถานการณ์หนึ่งบุคคลนั้นอาจอยู่ในฐานะผู้ตามก็ได้

เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1993 : 94) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่นหรือกลุ่ม ในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

แบส (Bass. 1997 : 27) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมกลุ่มเหนือความคาดหวัง

ฟิลด์เล่อร์ (Fiedler. 1998 : 48 ; อ้างถึงใน ชลธน วรรณศรียพงษ์. 2553 : 11) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ใช้ควบคุมหรือประสานงานต่าง ๆ ให้ภารกิจของกลุ่มสำเร็จลุล่วง

ดาฟท์ (Daft. 2003 : 5) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

ยุคล์ (Yukl. 2006 : 22) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในรูปแบบกระบวนการเพื่อลดความยุ่งยากของภารกิจในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ลุซซิเออร์ (Lussier. 1998 : unpaged ; อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2549 : 8) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่ม เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือส่งเสริม เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน มีความพากเพียร อดทน กล้าตัดสินใจ สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งบกพร่องต่าง ๆ อยู่เสมอ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีส่วนประกอบสำคัญหลายอย่าง ที่จะช่วยให้องค์การนั้นอยู่ได้โดยไม่มีปัญหา มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะขาดไม่ได้ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาขององค์การนั้น ๆ และภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 61) ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้วัดให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน การดำเนินงานอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ นั่นก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ความสำคัญของภาวะผู้นำได้มีการนำขึ้นมากล่าวถึงในกลุ่มของผู้บริหารและผู้จัดการ ซึ่งถือเป็นประเด็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ตราบใดที่ยังมีการทำงานของบุคคลร่วมกันอยู่ภายในองค์การ ภาวะผู้นำภายในตัวผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารมีบทบาทและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ ดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้รวมถึงความรับผิดชอบต่อการพัฒนาขององค์การด้วย ปัญหา ที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้บริหารทำอย่างไรหรือมีวิธีการทำอย่างไรจึงทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ประเด็นนี้ทำให้เห็นว่าผู้บริหาร/ผู้นำ กับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ ในองค์การ ทางการศึกษาก็เช่นกัน ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำที่ดีและพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้ดีได้นั้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ประสบการณ์และความริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องรู้จักสร้างโอกาสเพื่อทำหน้าที่ผู้นำในการนำแนวคิดของตนไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง มีความเป็นไปได้จริง ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของตน และแสดงออกถึงพฤติกรรมที่คนคาดหวังได้อย่างชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ทางการศึกษาไว้อย่างชาญฉลาด มีความคิดกว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีองค์ประกอบอื่นที่จำเป็น เช่น มีความเป็นนักวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์งาน แผนงานและโครงการต่าง ๆ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ทฤษฎีการจูงใจ การใช้อิทธิพลกับบุคคลได้อย่างยอดเยี่ยม ที่สำคัญผู้บริหารต้องสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้เพื่อให้องค์การก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องพัฒนาความเป็นผู้นำในตนอยู่เสมอ ปรับปรุงตนเองในด้านความคิด ทัศนคติ ความรู้ความสามารถคุณลักษณะเพิ่มพูนประสบการณ์ตื่นตัวอยู่เสมอ ทำกิจกรรมที่หลากหลาย รวมถึงบุคลิกภาพและทักษะด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 1 - 17) ได้ทำการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำต่อองค์การดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าว จะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หรือองค์การจะประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน จะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในหน่วยงานหรือองค์การ มักก่อให้เกิดความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานหรือองค์การ มีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกัน ฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำ ช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามรถให้แก่องค์การ องค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง ที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทในทำงาน เช่น การจัดบุคคลทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์การมีภาวะผู้นำ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้าความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การ

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานหรือองค์การเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์การที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ ให้รอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ไอเซนฮาว (Eisenhower. 1968 : unpaged ; อ้างถึงใน ทิพาวดี เมฆสวรรค์. 2544 : 50) ได้กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่สามารถโน้มนำให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจกระทำในสิ่งที่ผู้นำนั้นต้องการด้วยความเต็มอกเต็มใจนั้น มาจากการที่ผู้อื่นก็มีความต้องการจะกระทำสิ่งนั้น ๆ

แบร์ คาร์ดเวิล และมิลลิแกน (Beare, Caldwell and Millikan.1989 : 176 ; Citing Crawford and et al. 2002 : 23) กล่าวว่า ผู้นำต้องให้ความสนใจภาวะผู้นำในสองมิติ คือ มิติด้านความสำเร็จในภาระงานที่ถืออยู่และมิติการสร้างความสัมพันธภาพอันดีระหว่างสมาชิก นอกจากนี้ พิชญลักษณ์ พิชญกุล (2545 : 16) กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะสามารถชักจูงให้บุคลากรทำงานจนเป็นผลสำเร็จนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำ การสั่งการเป็นเรื่องที่ไม่ยากลำบากแต่การสั่งการแล้วบุคลกรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยภาวะผู้นำ

คุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญสำหรับผู้นำคือ ความมีวุฒิภาวะ ความยืดหยุ่น ความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความมั่นใจในตนเอง และนอกจากนี้ในส่วนของพฤติกรรมผู้นำแนวใหม่พบว่า การมองการณ์ไกล การสร้างความไว้วางใจ การสร้างทีมงาน การเพิ่มอำนาจปฏิบัติการเป็นแบบอย่างที่ดี ภาระรับผิดชอบและความคิดสร้างสรรค์ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่ควรพึงมีอยู่ในตัวผู้นำ จากทัศนะของบุคคลต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีความจำเป็นกับบุคคลหรือผู้นำในการในการปฏิบัติให้ได้ผลตามเจตนารมณ์แต่จะมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและความสามารถในการแสดงบทบาทต่อผู้อื่น เราควรนำแนวทางการแสดงถึงภาวะผู้นำมาใช้ตามสภาพการณ์และความเหมาะสมของงาน บุคลากรและลักษณะของหน่วยงานหรือองค์การ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา คือ การดำเนินการให้งานประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศในองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานและผู้บริหารมีศิลปะในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ (2551 : 122 - 135) และธร สุนทรายุทธ (2551 : 325 - 366) ได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ พบว่า เพลโต ซีซาร์ นักปราชญ์คนสำคัญได้มีการพูดถึงผู้นำในอุดมคติด้านต่าง ๆ และนักวิชาการแต่ละคนต่างศึกษาผู้นำไปตามแง่มุมที่ตนเองถนัดหรือสนใจ แต่การศึกษาในยุคก่อนไม่ได้มีการวางหลักเกณฑ์และรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นทางการ จนกระทั่งถึงช่วงต่อระหว่างปลายศตวรรษที่ 19 กับต้นศตวรรษที่ 20 จึงได้เริ่มมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ ตลอดจนถึงการเชื่อมต่อระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารธุรกิจ โดยทำการศึกษาด้านภาวะผู้นำและแบ่งทฤษฎีออกเป็น 3 แนวทาง ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory) เป็นแนวความคิดในสมัยเริ่มต้นที่สนใจศึกษาเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยมีความเชื่อว่าผู้นำที่ดีจะมีคุณสมบัติเฉพาะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป หรือเกิดขึ้นมาเพื่อจะเป็นผู้นำหรือปกครองผู้อื่น

2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) เป็นแนวความคิดในสมัยต่อมาที่ศึกษาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำของเขา

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) เป็นการศึกษาความสำคัญของปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ที่มีผลต่อการแสดงออกของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของสถานการณ์ ซึ่งอาจจะตรงกับที่เรากล่าวว่า “สถานการณ์สร้างวีรบุรุษ แต่บางครั้งวีรบุรุษก็ต้องสร้างสถานการณ์”

สรุปว่า ผู้นำต้องเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมหรือนำภาวะผู้นำมาปฏิบัติอย่างเหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม หรืออาจจะกล่าวได้ว่าในแต่ละสถานการณ์ก็จะต้องการผู้นำที่มีลักษณะที่เหมาะสมแตกต่างกันไป เพื่อที่จะนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายของหมู่คณะได้ตามต้องการอย่างมีประสิทธิภาพสรุปได้ว่าทฤษฎีสถานการณ์ผู้นำจะเลือกใช้ภาวะผู้นำต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม ให้สอดคล้องกับความต้องการและข้อจำกัดของสถานการณ์

ธร สุนทรายุทธ (2551 : 327 - 366) ได้ศึกษาความสำคัญแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่าคนเป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์และจิตใจ ความต้องการ แรงขับ และค่านิยมที่แตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะที่มักพบในตัวผู้นำ ได้แก่ ความมีพลังและความทะเยอทะยาน ความต้องการนำผู้อื่น ความสัตย์ซื่อ มีจริยธรรม ยึดมั่นหลักการ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเฉลียวฉลาด และความรอบรู้ในงาน อย่างไรก็ตามยังไม่มีข้อประกันว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งมีผลต่อความสำเร็จของผู้นำเสมอไป

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีพฤติกรรม ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสม โดยจำแนกพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการบริหารงานออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งงานกับพฤติกรรมที่มุ่งคนและจากพฤติกรรมทั้งสองด้านสามารถจำแนกออกเป็นแบบของผู้นำ (Leadership Style) ได้หลายแบบผู้นำแต่ละแบบจะมีความเชื่อและมุมมองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน แต่เชื่อกันว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด มีพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งคนสูงทั้งสองด้าน

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อว่าแม้คุณลักษณะของผู้นำก็ดี พฤติกรรมซึ่งสะท้อนออกมาในแบบของผู้นำก็ดี จะมีผลต่อความมีประสิทธิผลของผู้นำก็ตาม แต่สถานการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำ ได้มีผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีในด้านนี้ขึ้นหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ ซึ่งเน้นการจับคู่ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรเฉพาะทางสถานการณ์ กล่าวคือ ต้องปรับเงื่อนไขของสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ ส่วนทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จะเน้นความสัมพันธ์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ระหว่างแบบผู้นำกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของงาน เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ คนเหล่านี้จะเกิดแรงจูงใจก็ต่อเมื่อตนเชื่อว่ามีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นได้ หรือเมื่อเชื่อว่าการใช้ความพยายามของตนในการทำงานจะประสบความสำเร็จแน่นอนหรือได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้นผู้นำจึงต้องใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจ การขจัดอุปสรรคขัดขวาง การพัฒนาความสามารถ ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกิดความพึงพอใจในงานและมั่นใจต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น

4. ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ (Charismatic Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการทำงานมากหรือความสามารถในการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถด้านวาทะในการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามเลื่อมใสศรัทธาเป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างในการวางตนได้เหมาะสม มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและรู้จักสร้างบริบทที่เหมาะสมในการทำให้วิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ผู้ตามจึงรู้สึกไว้วางใจและผูกพันทั้งต่อตัวผู้นำ และต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ

5. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมุ่งการกระทำต่าง ๆ ที่ให้เกิดการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงที่ดีใหม่ ๆ และการสร้างความมีชีวิตชีวาใหม่ให้แก่องค์การ มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล การสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตาม และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงแตกต่างกับทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่มุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยน โดยเมื่อผู้ตามปฏิบัติภารกิจสำเร็จก็จะได้รับผลตอบแทน ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงมีแนวโน้มด้านความมีประสิทธิผลสูงและเป็นที่นิยมมากในปัจจุบัน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมและลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ดังนี้คือ 1) ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม 3) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ 4) ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ 5) ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้นำต้องเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมหรือนำภาวะผู้นำมาปฏิบัติอย่างเหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม เพื่อที่จะนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายของหมู่คณะได้ตามต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามาก โดยเฉพาะด้านวิชาชีพการจัดการศึกษาต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา มีนักศึกษาได้กำหนดบทบาทไว้ดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เนซวิค (Knezevick. 1984 : unpaged ; อ้างถึงใน ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2543 : 73 - 74) ได้กำหนดไว้ 17 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้มีอิทธิพลและจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับงานของสถานศึกษา

5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้ที่กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา

6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มในสถานศึกษา

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดการระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน และการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personnel Manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือกรักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากรด้านต่าง ๆ ทั้งทรัพย์สินสิ่งของและบุคคล มาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้นำการประเมินผลการทำงานและโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา

16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและพิธีการต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทั้งในและนอกสถานศึกษา

17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relater) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานนั้น ๆ

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์สิริ (2547 : 261 - 262) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการเป็นผู้นำประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับ
2. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลทุกระดับและทุกสถานการณ์
3. ความสามารถในการชักนำ
4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ

พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์ (2547 : 68) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทหน้าที่ 4 ประการ คือ

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Path Finding) หมายถึง ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมาย และแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้นไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ วิสัยทัศน์ และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) หมายถึง การลงมือ สร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์กรควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงานและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering) หมายถึง ผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์กร

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หมายถึง ผู้นำต้องสร้างความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติหน้าที่ มีความเข้าใจ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่เหมาะสม

แฮมบริค และบริล์เลี่ยนท์. (Ham Board and Brilliant. 2543 : unpaged ; อ้างถึงใน สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ. 2549 : 72) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 บทบาท ได้แก่

1. ผู้นำในฐานะสถาปนิก มีลักษณะที่สำคัญ คือ

1.1 สร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์

1.2 ให้ความสำคัญกับลูกค้า

1.3 ไม่ชอบการรอคอย ต้องการเห็นสิ่งต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว

1.4 รู้จุดอ่อนของตนเอง พยายามแสวงหาคนที่มีจุดแข็งเพื่อมาชดเชยในส่วนที่เป็นจุดอ่อนของตน

2. ผู้นำในฐานะมัคคุเทศก์ มีลักษณะที่สำคัญ คือ

2.1 มีวิสัยทัศน์และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบตรงกัน

2.2 ตั้งความคาดหวังเกี่ยวกับการดำเนินงานไว้ก่อนค่อนข้างสูง

2.3 ให้ความสำคัญกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. ผู้นำแบบหลงตนเอง การหลงตนเองของผู้นำมี 2 แบบ ได้แก่

3.1 การหลงตนเองแบบทำลาย ผู้นำที่หลงตนเองในลักษณะนี้จะทะนงตน ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง มั่นใจในตนเองสูง ทะเยอทะยานสูง

3.2 การหลงตนเองแบบสร้างสรรค์ ผู้นำที่หลงตนเองแบบนี้จะหยิ่งในศักดิ์ศรีของตนเอง (Dignity) เคารพตนเอง (Self Respect) สามารถวิเคราะห์พินิจพิจารณาตนเองได้และมีความเห็นใจผู้อื่น

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาทั่วไปมีขอบเขตกว้างมาก ภายในสถานศึกษาต้องมีบทบาททั้งเป็นผู้วางแผน ผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงานขอสถานศึกษา เป็นผู้ตัดสินใจดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เป็นนักจัดองค์การและผู้จัดการความเปลี่ยนแปลง เป็นผู้แก้ปัญหาและผู้แก้ความขัดแย้ง เป็นผู้บริหารทรัพยากร เป็นผู้ประเมินผล นอกจากบทบาทในสถานศึกษาแล้วผู้บริหารสถานศึกษายังต้องมีบทบาทในด้านการมีภาวะผู้นำ ในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนภายนอกสถานศึกษาอีกด้วย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 315) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมีอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการปลุกเร้าด้วยอารมณ์และทำให้เกิดการลอกเลียนแบบตามผู้นำ รวมทั้งการพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตาม โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นครูพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอนที่คอยดูแลและแนะนำแก่ผู้ตามทั้งนี้ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการยกระดับผู้ตาม ด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก่ผู้ตาม

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2546 : 112) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น

สมพร เมืองแป้น (2548 : 34) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพ ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาทให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและจูงใจผู้ร่วมงานให้มองการไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

แคทลียา ศรีใส (2548 : 27 - 28) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น สำนึกในความสำคัญ คุณค่าของจุดหมายและวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนและยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น

ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550 : 10) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในองค์การที่สามารถจูงใจให้บุคลากรใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติและมุ่งให้งานบรรลุความต้องการในระดับสูง มีการพัฒนาวิชาชีพครู บริหารจัดการ โดยยึดคนเป็นสำคัญซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550 : 30) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์กร ผู้บริหารนำพาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม ประเทศ และโลก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

วรกัญญาพิไล แกระหัน (2550 : 12) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติมุ่งไปที่ภาระงานอย่างกว้างขวางด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน และมุ่งให้บรรลุความต้องการในระดับสูงประกอบด้วยแบบอย่างของพฤติกรรม การสร้างแรงดลใจ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล

กริฟฟิน (Griffin. 1996 : 524) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของนำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การดลใจให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

เลทวูด และแจนซี่ (Leithwood and Jantzi. 1996 : 510) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้นำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มและการร่วมมือของกลุ่ม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้าน คือ การระบุวิสัยทัศน์ การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การสนับสนุนเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

เดสเลอร์ (Dessler. 1998 : 202) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและการสร้างความผูกพัน สำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

ยูลค์ (Yukl. 1998 : 20) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การสร้างความผูกพันต่อองค์การและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์

ลูเนนเบิร์ก และออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein. 1996 : 150 - 151) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เพื่อยกระดับแรงจูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามเกิดความสำนึกของความต้องการที่สูงขึ้นโดยคำนึงถึงประโยชน์และเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ปฏิบัติงาน เป็นบุคลสำคัญในการเชื่อมโยงกับผู้ปฏิบัติการโดยการนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและมีความสามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งผู้ที่จะสามารถจะบริหารองค์การได้นั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำและมีความเหมาะสม เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่ม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สร้างสรรค์ สามารถใช้สติปัญญาคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาพัฒนาองค์การและแก้ไขปัญหา ขยายการปฏิบัติงานให้กว้างขวาง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานประสบกับความสำเร็จ โดยคุณภาพของผู้นำนั้นสามารถดูได้จากบุคลิก ลักษณะ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ พฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก มีความรู้ความสามารถด้านการจัดระบบงาน และมีทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์การ สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล จูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเสียสละเพื่อส่วนรวม บริหารทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดภายใต้สภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นแนวทางที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 1 - 17) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อองค์การ 4 ประการดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์การ สมาชิกประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์การหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามรถให้แก่องค์การ องค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์การจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง

และความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2546 : 83 - 84) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปลุกจิตสำนึกให้มีอุดมการณ์ ค่านิยมที่มีคุณธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบและมนุษยธรรม ไม่ให้เกิดอารมณ์เลวร้าย หวาดกลัว อิจฉา โลภ หรือ มีแต่ความเกลียด ผู้นำแบบนี้มีให้เห็นทุกวัน โดยการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนธรรมดาแต่ไม่ใช่ธรรมดาเหมือนทั่ว ๆ ไป

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีคุณลักษณะมีความสามารถ เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มุ่งพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเองเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่ตลอดเวลามากทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบันมีนักศึกษาหลายท่านได้กล่าวว่า

สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ (2549 : 70) กล่าวไว้ว่า อัตราการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมาก การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่ความสำเร็จต้องมีการวางแผนที่ดี ดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์ ประเมินผลอย่างถี่ถ้วนและทำงานอย่างเป็นระบบ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 326) ได้กล่าวว่า เบอร์น (Burns) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอมโนทัศน์เกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพว่า “เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตาม ต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกกันและกันให้สูงขึ้น” ผู้นำจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่งามเช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรมส่วนผู้ตามจะถูกยกระดับความคิดจาก “ทำแค่วันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของพรุ่งนี้” ตามแนวคิดของเบอร์น ใครก็ได้ในองค์การจะอยู่ในตำแหน่งหรือองค์การแบบใดก็ตาม

สามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา หรือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ และทั้งสามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปก็ได้ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะต่อมา ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าและให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Theory) ไว้มากมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : unpaged ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551 : 189 - 191) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์การและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกอีกอย่างว่า “4I’s” (Four I’s) ดังนี้ คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leader : II or CL) 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leader : II or CL) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล้าที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรม นำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธา เลื่อมใส ภักดี ผู้ตามที่ผู้นำตั้งความคาดหวังไว้

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2546 : 112 - 113) ได้กล่าวว่า การสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณสมบัตินี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึก

เป็นหนึ่ง เดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 333) ได้กล่าวว่า การสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างและบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงจะสามารถทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม กล่าวโดยสรุปคือองค์ประกอบด้าน “การสร้างบารมี” บ่งบอกถึงการมีความพิเศษสามารถของบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่บุคคลนั้นกำหนดไว้

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทุ่มเทความพยายามในการทำงาน อย่างเต็มศักยภาพ คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550 : 34) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การ ซึ่งผู้ตามมีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ตามทราบว่าจะช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ซึ่งพฤติกรรมการสร้างแรงดลใจได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้

1. การกระตุ้นให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

2. การให้โอกาสผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถความรับผิดชอบ การปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง

3. การมีนโยบายส่งเสริมการทดลอง เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาของหน่วยงาน

4. การสร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารแบบเปิด เชื่อถือ และวางใจซึ่งกันและกัน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

5. การใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงาน หรือการบันทึกแบบยาว

6. การสร้างความเชื่อมั่น ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ทำตาม เพื่อให้ผู้ทำตามเกิดขวัญกำลังใจ พร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

7. การสร้างความเชื่อมั่น ในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต้องมั่นใจว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ ซึ่งเป็นการเชื่อมั่นในตนเองและการเชื่อมั่นในความถูกต้องของอุดมการณ์ ทำให้ผู้ทำตามทุ่มเทความอย่างมากเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพื่อความสำเร็จ

8. การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ผู้ซึ่งถูกคาดหวังจะทำได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวัง และผู้ที่ถูกคาดหวังจะทำได้ดี จะพยายามอย่างดี เพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่า ความเชื่อของผู้นำนั้นถูกต้อง และพฤติกรรมที่ควรแสดง

9. พฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด ประกอบด้วย ท่าทีของผู้นำที่ใช้ติดต่อกับผู้ตาม เช่น การยิ้ม การพยักหน้า เป็นการยืนยันคำพูด

10. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสส่งเสริมการเรียนรู้และการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตาม

11. การใช้เวลาในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ตามนอกเวลา ตลอดจนการให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

12. การให้โอกาสผู้ตามได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง และทำให้ผู้ตามสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จขององค์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 333) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึง ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมมือร่วมใจกันเพื่อไปสู่เป้าหมาย แทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2546 : 113) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึงการที่ผู้นำจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

และท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีความแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน มีความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการคิดค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 333) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดความริเริ่มการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมของตน หรือของผู้นำหรือขององค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการต้องการทดลองวิธีใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวกับงานองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิตของโรงงานส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนพยายามพัฒนาวิธีการทำงานของตนเองที่สามารถความชำรุดเสียหายของผลผลิตหรือหาสาเหตุของการลดลงของคุณภาพผลผลิต เป็นต้น

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2546 : 113 - 114) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญาหมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำที่การคิดและการแก้ปัญหา

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

อย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตาม ให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีทางแก้ แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550 : 33) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยั่วยุให้ผู้ตามแก้ปัญหาด้วยวิธีการแบบใหม่ ๆ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักคิดและวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในกระบวนการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าการตามไปแก้ปัญหา การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเปลี่ยนแปลงและตระหนักถึงปัญหา รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยใช้ความคิด ความเชื่อ จินตนาการและค่านิยม ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ ความเข้าใจ มองเห็นปัญหา และรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหา ซึ่งแนวทางในการกระตุ้นการใช้ปัญญามี 3 วิธี ได้แก่

1. การใช้หลักเหตุและผล โดยผู้นำจะเน้นหนักโครงสร้างที่เป็นทางการเมื่อมีระบบการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน เน้นความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยในการตัดสินใจ

2. การเน้นที่การอยู่รอด โดยผู้นำจะคำนึงถึงความมั่นคง ปลอดภัย ความไว้วางใจและการสร้างทีมในองค์การ มีการแก้ปัญหาที่ใช้ข้อมูลจำนวนมาก และวิธีการหลายทางเน้นในกระบวนการแก้ปัญหาแบบหลายขั้นตอน เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดในการปรับปรุงความมั่นคงความปลอดภัยและการดำรงอยู่ขององค์กร

3. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยผู้นำจะให้ความสำคัญของการปรับตัว การเรียนรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับองค์กร มีการยืดหยุ่นในการตัดสินใจ

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของตน มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ใช้วิธีจูงใจ สนองความต้องการของผู้ร่วมงานแตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล การให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ร่วมงานได้รับผิดชอบ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เพิ่มขึ้น การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีการแนะนำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องการปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัวอย่างเปิดเผย เอาใจใส่ผู้ร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาพิเศษ

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550 : 31) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารยอมรับนับถือและให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ ตอบสนอง ความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง ให้คำปรึกษาและให้หาแนวทางในการทำงาน ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นพี่เลี้ยง เพื่อฝึกฝนด้านการบริหาร ให้ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ มอบหมายงานตามความสามารถ สนทนาอย่างเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและจริงใจต่อกันในการทำงานเป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่งผลให้เกิดความพอใจของผู้ตาม ในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้ตาม ซึ่งต้องการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามอย่างที่ต้องการ ความสนใจ และความสามารถผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนของการทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกันและกัน การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนี้ จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม จะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลางแคลงในบทบาทของผู้ตามในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงให้เห็นว่าตนสนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกระดับความต้องการและเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชานั่นคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงจะบอกได้ว่าความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาคืออะไร แต่ยังยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีระดับสูงขึ้นด้วย พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลมี 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การคำนึงถึงการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตที่ต้องรับผิดชอบมากกว่ามอบหมายงานตามความสามารถ ให้ความช่วยเหลือตามความสามารถ ในการปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและการสนับสนุนให้ผู้ตามได้รับการอบรม พัฒนาความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง

1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา ประกอบด้วยการให้คำ ปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การสังเกตอย่างใกล้ชิด การบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมให้ผู้ตามได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติม

1.2 การมอบหมายงาน เป็นการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้นและยังเป็นวิธีการพัฒนา ยกระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ประกอบด้วย

2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง โดยมีการนิเทศแบบเดินดูรอบ ๆ มีการสื่อสารกันแบบ 2 ทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้ตามได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ยอมรับในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

2.2 การที่ผู้ตามรับหรือให้ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการด้วยตนเอง จะทำให้ผู้ตามมีโอกาสสื่อสารให้เข้าใจมากขึ้น เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสนใจของผู้นำที่มีผู้ตาม

2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน จะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนมีคุณค่า ได้รับการยอมรับจากผู้นำ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด

2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ผู้นำให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหา ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน แสดงความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจในความรู้สึกของผู้ตาม ให้คำแนะนำและค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าให้แก่ผู้ตาม

3. การเป็นพี่เลี้ยง เป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยการใช้ความรู้ประสบการณ์และตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเอง สามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายด้วยกระบวนการสอน แนะนำและให้ความรู้

ต่อมา เลทวูด และแจนซี่ (Leithwood and Jantzi, 1996 : 512 - 534 ; อ้างถึงในมัณฑนา อินทุสมิต. 2548 : 35) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส และนำมาปรับใช้ในวงการศึกษา โดยศึกษาถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ โดยได้รับการยอมรับว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่สมบูรณ์ที่สุด คือ

1. การระบุวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) หมายถึง พฤติกรรมอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่สร้าง อธิบาย และสร้างความเข้าใจ ระบุถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตว่าโรงเรียนจะปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างไร อีกทั้งการระบุวิสัยทัศน์นี้จะส่งผลไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ตามไปด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำทุกคนมีศักยภาพพอที่จะสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การขึ้น ทำหน้าที่เสมือนผู้นำที่ต้องนำผู้ร่วมงานทั้งหลายไปสู่สถานที่ใหม่และมีความสามารถในการแปรเปลี่ยนให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำของผู้นำยุคใหม่ จึงต้องเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ เป็นผู้รักษาฝันขององค์การและเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่สะท้อนอยู่ใน วัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำต้องเป็นผู้บริหารความฝัน (Manage The Dream) แห่งวิสัยทัศน์นั้น

สรุปได้ว่า การระบุวิสัยทัศน์ หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงศักยภาพของการเป็นผู้นำ เพื่อนำพาองค์การสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

2. การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering The Acceptance of Group Goals) หมายถึง ความสามารถในการยอมรับ ได้แก่ เป็นบุคคลที่ผู้อื่นสามารถยอมรับได้พอสมควร ตัวอย่างเช่น เป็นบุคคลที่เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลทั่วไป สามารถยอมรับได้ว่า เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้บุคคลที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นได้ควรเป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดตนเป็นที่ตั้ง ไม่ยึดมั่นถือมั่นหรือมีอคติสูงเกินไป อีกทั้งยังควรเป็นผู้มีมนุษย์สัมพันธ์ดีรู้จักการยืดหยุ่น เห็นคุณค่าผู้อื่นและรู้จักการให้เกียรติผู้อื่น เพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน หลักของการสร้างความสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้อื่นมีดังนี้

1. เข้าใจตนเองอย่างถูกต้องและประเมินคุณค่าของตัวเองอย่างยุติธรรม
2. ความรู้สึกต่างวัฒนธรรมหรือความสามารถที่จะเข้าใจค่านิยมของคนอื่น
3. ความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศ
4. ความรู้สึกอ่อนน้อมถ่อมตน
5. กระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหา
6. ความยืดหยุ่นส่วนบุคคล
7. ทักษะในการเจรจาต่อรอง
8. การปรับปรุงทักษะและกลยุทธ์เพื่อสร้างการยอมรับ
9. มีความอดทนและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

สรุปได้ว่า การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมความร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือกับคณะครูที่ทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตรงกัน

3. การสนับสนุนเป็นรายบุคคล (Providing Individual Support) หมายถึง เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นการสนับสนุนเป็นรายบุคคล ชี้ให้เห็นถึงความเคารพต่อสมาชิกในโรงเรียน การให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึกและความต้องการส่วนตนของบุคลากรทุกคน การติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคลมีการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล คอยเป็นพี่เลี้ยงในการทำงานส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองในทุกด้าน มีความชื่นชมและยินดีแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จ คอยชี้แนะจุดบกพร่องต่าง ๆ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สรุปได้ว่า การสนับสนุนเป็นรายบุคคล หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่มีเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความนับถือและความห่วงใยในความรู้สึกส่วนตัวของคณะครูที่ทำงาน

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในโรงเรียนในเรื่องของการทบทวนตรวจสอบการทำงานของตนเองในปัจจุบัน ว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไรและหาวิธีการคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิมการกระตุ้นทางปัญญาเป็นการใช้แรงจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริงความรู้หลักการแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ร่วมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั่งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์การ

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการกระตุ้นคณะครู เพื่อให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยให้เกิดความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการใช้สื่อและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้คณะครูได้เข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าส่งผลให้มีความพยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

5. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Providing an Appropriate Model) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามสร้างตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้กระทำตามในเรื่องของค่านิยมและคุณธรรม คอยแนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในโรงเรียน การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้ปฏิบัติจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพอใจ

สรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียน ที่ปฏิบัติในสิ่งที่ดี เพื่อกระตุ้นและจูงใจเพื่อให้คณะครูได้ปฏิบัติตามทั้งทางด้านคุณธรรม จริยธรรม บุคลิกภาพ จนเป็นที่ยอมรับเชื่อถือและศรัทธา

6. การคาดหวังผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (High Performance Expectations) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ งานมีคุณภาพ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากรในโรงเรียน บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน มีการทำงานเป็นทีม การสร้างสรรค์ในสิ่งที่ทำ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

สรุปได้ว่า การคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียน ที่ทำให้คณะครูรับรู้ว่า ผู้บริหารต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากร มีความรับผิดชอบในงาน มีการทำงานเป็นทีม และการสร้างสรรค์ในสิ่งที่ปฏิบัติ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เบิร์น (Burns. 1978 : 2 - 6 ; อ้างถึงใน ธวัชชัย หอมยามเย็น. 2548 : 48) ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการคือ

1. ความเสน่หา หรือ อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเรียนแบบและผูกพันต่อตัวผู้นำ

2. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนได้เอง

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) คือ พฤติกรรมของผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

สุเทพ พงษ์สรีวัฒน์ (2545 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นภาวะที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ เนื่องจากเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกับทุกหนทุกแห่งจึงกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น คุณลักษณะ และ ทักษะความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกวงการที่ปรารถนาก้าวทันโลก ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพประกอบด้วย

1. ด้านการเป็นแบบย่างของพฤติกรรม (Role Modeling)
2. ด้านการสร้างแรงจูงใจ (Inspirational Motivation)
3. ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
4. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคล (Individualized Consideration)
5. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
6. ด้านการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a Source of Personal Power)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 76 - 77) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่จูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติหน้าที่เกินกว่าความคาดหลังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานกว้างๆด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ดังนี้

1. การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะสามารถสร้างความภูมิใจ ความศรัทธา และการยอมรับจากผู้อื่น

2. การยอมรับคุณค่าในตัวบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การใส่ใจผู้อื่น การพยายามจะช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้อื่น ใส่ใจในความต้องการของแต่ละบุคคล และปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างมนุษย์ที่มีคุณค่า

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนในสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองปัญหาจากหลายแง่มุมและกระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

จอร์น อาร์ เชอร์เมอร์ฮอร์น (John R. Schermerhorn.Jr. 2000 : 457 - 470 ; อ้างถึงใน นิตย์ สัมมาพันธ์. 2546 : 54 - 55) กล่าวว่า คุณภาพของผู้นำ ประกอบด้วย 6 ประการดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง มีความคิด ความสามารถในการหยั่งรู้ ทิศทาง รวมทั้งมีความสามารถสื่อความหมายถึงผู้อื่นอย่างได้ผลดี นอกจากนั้นยังสามารถสร้างความตื่นใจในการทำฝันร่วมกันให้เป็นจริง

2. การมีบารมี (Charisma) หมายถึง ความเก่ง ดี มีเสน่ห์ จนจูงใจให้บุคคลอื่นให้มีความกระตือรือร้น ศรัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจ และไว้วางใจด้วยการใช้อำนาจความนิยม (Reference Power) คือ อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับการนิยมยกย่อง จนกระทั่งคนอื่นอยากเป็นพรรคพวกหรือผู้ตาม และอำนาจที่เกิดจากเสน่ห์ที่จับถูกจุดอารมณ์ของคนจำนวนมาก

3. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ (Symbolism) หมายถึง มีการค้นหาบุคคลที่มีผลงานดีเด่นและประพฤติปฏิบัติตนดีเด่น แล้วมอบรางวัล จัดให้มีการฉลองความเป็นเลิศ

4. การเอื้อเฟื้ออำนาจ (Empowerment) หมายถึง การช่วยเหลือผู้ตามให้ได้รับการพัฒนา สนับสนุน ขจัดปัญหาอุปสรรคในการดำเนิน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนมอบหมายงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง

5. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ความพยายามและความสามารถในการสร้างความรู้สึกกับงานให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ด้วยการทำให้ลูกน้องตระหนักในปัญหาต่าง ๆ และปลุกระดมจินตนาการเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการปฏิบัติ การแก้ไขปัญหาที่มีคุณภาพสูงขึ้น

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

6. ความซื่อสัตย์ถือมั่น (Integrity) มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจมีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นรักษาความดี มีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอไม่เสื่อมคลายอันเกิดจากจิตใจที่ดีงามและสามารถรักษาคำมั่นสัญญา พันธะผูกพันด้วยการติดตามผลแบบไม่ลดละ

แบส และอะโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : unpaged ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551 : 189 - 191) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบโดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบและใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบ (Model of the full Range of Leadership) 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4 I’s”

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized in Influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล้าที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรมนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธา เลื่อมใส ภักดี ผู้ตามที่ผู้นำตั้งความคาดหวังไว้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) หมายถึง ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

เลทวูด และแจนซี่ (Leithwood and Jantzi. 1996 : 512 - 534 ; อ้างถึงใน สุรชิน วิเศษลา. 2549 : 25) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ คือ การระบุวิสัยทัศน์

อย่างชัดเจน การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่มการให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล การปลุกเร้าทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมและการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง

1. การระบุวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่สร้าง อธิบาย และสร้างความเข้าใจ ระบุถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตว่าโรงเรียนจะปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างไร อีกทั้งการระบุวิสัยทัศน์นี้จะส่งผลไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ตามไปด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำทุกคนมีศักยภาพพอที่จะสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การขึ้น ทำหน้าที่เสมือนผู้นำที่ต้องนำผู้ร่วมงานทั้งหลายไปสู่สถานที่ใหม่และมีความสามารถในการแปรเปลี่ยนให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำของผู้นำยุคใหม่จึงต้องเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ เป็นผู้รักษาฝันขององค์การและเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่สะท้อนอยู่ในวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำต้องเป็นผู้บริหารความฝัน (Manage the Dream) แห่งวิสัยทัศน์นั้น

2. การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) ในที่นี้หมายถึง ความสามารถในการยอมรับ ได้แก่ เป็นบุคคลที่ผู้อื่นสามารถยอมรับได้พอสมควร ตัวอย่างเช่น เป็นบุคคลที่เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลทั่วไปสามารถยอมรับได้ว่า เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้บุคคลที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นได้ควรเป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดตนเป็นที่ตั้ง ไม่ยึดมั่นถือมั่นหรือมีอคติสูงเกินไป อีกทั้งยังควรเป็นผู้มีมนุษย์สัมพันธ์ดี รู้จักการยืดหยุ่น เห็นคุณค่าผู้อื่นและรู้จักการให้เกียรติผู้อื่น เพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน

3. การสนับสนุนเป็นรายบุคคล (Providing Individual Support) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นการสนับสนุนเป็นรายบุคคล ชี้ให้เห็นถึงความเคารพต่อสมาชิกในโรงเรียน การให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึกและความต้องการส่วนตนของบุคลากรทุกคน การติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคลมีการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล คอยเป็นพี่เลี้ยงในการทำงาน ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองในทุกด้าน มีความชื่นชมและยินดีแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จ คอยชี้แนะจุดบกพร่องต่าง ๆ

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในโรงเรียนในเรื่องของการทบทวนตรวจสอบการทำงานของตนเองในปัจจุบัน ว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไรและหาวิธีการคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย ด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิมการกระตุ้นทางปัญญาเป็นการใช้แรงจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริงความรู้

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

หลักการ แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ร่วมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั่งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์การ

5. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Providing an Appropriate Model) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามสร้างตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้กระทำตามในเรื่องของค่านิยมและคุณธรรม คอยแนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในโรงเรียน การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้ปฏิบัติจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพอใจ

6. การคาดหวังผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (High Performance Expectations) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ งานมีคุณภาพ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากรในโรงเรียน บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน มีการปฏิบัติงานเป็นทีม การสร้างสรรค์ในสิ่งที่ทำ

เฮาส์ (House. 1977 : 2) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1. มีความมั่นใจในตัวเอง
2. เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง
3. สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จ
4. มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน
5. มีความคาดหวังสูงและมีความมั่นใจว่าผู้ตามสามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย
6. สร้างแรงจูงใจในการทำให้พันธกิจบรรลุเป้าหมาย
7. มีบทบาทที่ดึงดูดใจผู้ตาม

ดาฟท์ (Daft. 2003 : 5 ; อ้างถึงใน สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ. 2549 : 70) ระบุไว้ว่าผู้บริหารสามารถใช้กระบวนการทั้ง 8 ขั้นตอนนี้บริหารความเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ

ขั้นที่ 1 ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกให้มีการตอบสนองโดยฉับพลัน โดยผู้นำต้องเห็นความสำคัญว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริง

ขั้นที่ 2 สร้างความร่วมมือที่นำไปสู่การรวมกำลัง เพื่อให้เกิดอำนาจอย่างเพียงพอที่จะไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง และเพื่อการพัฒนาความรู้สึกเป็นทีมงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

ขั้นที่ 3 พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยผู้นำรับผิดชอบในการสร้างกฎเกณฑ์และพัฒนาวิสัยทัศน์ ซึ่งจะนำไปสู่ความพยายามในการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนากลยุทธ์

ขั้นที่ 4 สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้ผู้ร่วมงานทุกคนรับทราบ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดกิจกรรมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยจัดให้มีการสื่อสารในเรื่องนี้อย่างน้อย 10 ครั้ง

ขั้นที่ 5 มอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อจะได้มีการดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์

ขั้นที่ 6 สร้างชัยชนะในระยะสั้น เมื่อดำเนินกิจกรรมไปได้ระยะหนึ่งผู้นำควรวางแผนปรับปรุงวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานโดยให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วม

ขั้นที่ 7 รวมพลังของทุกคนในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยมีการเปลี่ยนโครงสร้างและนโยบายให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ แต่ต้องไม่ให้เกิดการเผชิญหน้ากัน ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงงานบางอย่าง ผู้นำอาจต้องจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงด้วย

ขั้นที่ 8 กำหนดรูปแบบใหม่ ๆ ในวัฒนธรรมองค์การ เป็นการติดตามผลเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับลักษณะนิสัย ความเชื่อและความรู้สึกด้านจิตใจ โดยจะมีการทดแทนด้วยค่านิยมและความเชื่อใหม่ ตลอดจนสร้างความรู้สึกให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 143 - 147) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1. การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม
2. การสร้างแรงดลใจ
3. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์
4. การมุ่งมั่นสัมพันธ์เป็นรายคน
5. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
6. การดำรงไว้ซึ่งอำนาจระหว่างบุคคล

จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ข้างต้น ผู้วิจัยจะนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบหลักสำหรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงตาราง 1

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบ	เฮาส์ (House. 1977 : 2)	เบิร์น (Burns. 1978 : 2 - 6)	แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : 14 - 15)	เลทวูด และแจนซี่ (Leithwood and Jantzi. 1996 : 510)	จอร์น อาร์ เชอร์เมอร์ฮอร์น (John R. Schermerhorn,Jr. 2000 : 457 - 470)	ดาฟท์ (Daft. 2003 : 5)	สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545 : 333)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 76 - 77)	ธีระ รุญเจริญ (2550 : 143 - 147)	รวม
1. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม	✓			✓	✓	✓	✓		✓	7
2. การกระตุ้นทางปัญญา		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	7
3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓	✓	✓	✓	✓		✓			6
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล		✓	✓	✓			✓	✓	✓	6
5. การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน				✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
6. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓		✓				✓		✓	4
7. การกระจายอำนาจและการติดต่อสื่อสาร	✓				✓	✓				3
8. การคาดหวังผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ	✓			✓	✓					3
9. การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายกลุ่ม	✓			✓						2
10. การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล							✓		✓	2
11. ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกให้มีการตอบสนองโดยฉับพลัน						✓				1
12. สร้างความร่วมมือที่นำไปสู่การรวมกำลัง						✓				1
13. สร้างชัยชนะในระยะสั้น						✓				1
14. กำหนดรูปแบบใหม่ ๆ ในวัฒนธรรมองค์การ						✓				1

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 14 องค์ประกอบ สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่มีความถี่ในระดับสูง ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม
2. การกระตุ้นทางปัญญา
3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
5. การสร้างแรงบันดาลใจ

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถนำมาสรุปความหมายขององค์ประกอบได้ดังนี้

1. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม

เลทวูด และแจนท์ซี่ (Leithwood and Jantzi. 1996 : 510) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Providing an Appropriate Model) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามสร้างตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้กระทำตามในเรื่องของค่านิยมและคุณธรรม คอยแนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในโรงเรียน การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้ปฏิบัติจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพอใจ

สรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียน ที่ปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจา คุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม อย่างสม่ำเสมอ ทำให้คณะครูเลื่อมใส และถือเป็นแบบอย่าง

2. การกระตุ้นทางปัญญา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 76 - 77) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนในสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองปัญหาจากหลายแง่มุมและกระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

เลทวูด และแจนซี่ (Leithwood and Jantzi. 1996 : 512 - 534 ; อ้างถึงใน สุรชิน วิเศษา. 2549 : 25) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในโรงเรียนในเรื่องของการทบทวนตรวจสอบการทำงาน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ของตนเองในปัจจุบัน ว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไรและหาวิธีการคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย ด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิมการกระตุ้นทางปัญญาเป็นการใช้แรงจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริงความรู้ หลักการ แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ร่วมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั่งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์การ

แบส และอะโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994: unpaged ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551 : 189 - 191) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีการต่าง ๆ กระตุ้นให้คณะครู ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้คณะครูมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม และให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารและผู้นำร่วมกันคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มีการให้กำลังใจ

3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : unpaged ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551 : 189 - 191) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล้าที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรม นำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธา เลื่อมใส ภักดี ผู้ตามที่ผู้นำตั้งความคาดหวังไว้

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นผู้นำในการบริหารงาน ปฏิบัติตนเป็นที่น่าเคารพ ยกย่อง เลื่อมใส ศรัทธา การมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน ผู้ปฏิบัติเกิดความภาคภูมิใจเมื่อใกล้ชิด มีจริยธรรมในการทำงาน โดยพยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน กระทำตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและกลุ่ม เป็นแบบอย่างที่ดีของเพื่อนร่วมงานในเรื่องค่านิยม มีความโดดเด่นที่บ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง สร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แบส และอะโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : unpaged ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551 : 189 - 191) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration : IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น

เบิร์น (Burns. 1978 : 2 - 6 ; อ้างถึงใน ธวัชชัย หอมยามเย็น. 2548 : 48) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) คือพฤติกรรมของผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 76 - 77) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึงการยอมรับในคุณค่าในตัวบุคคล การพยายามจะช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้อื่น การใส่ใจในความต้องการของแต่ละบุคคล และปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างมนุษย์ที่มีคุณค่า

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่มีเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความสนใจ และเอาใจใส่ ความรู้สึกหรือผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และมีการส่งเสริมให้มีพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล

5. การสร้างแรงบันดาลใจ

แบส และอะโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : unpaged ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551 : 189 - 191) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น

และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 333) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึง ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมมือร่วมใจกันเพื่อไปสู่เป้าหมาย แทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2546 : 113) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีความแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทุ่มเทความพยายามในการทำงาน อย่างเต็มศักยภาพ คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงาน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน

แนวปฏิบัติสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 350 - 354) ได้กล่าวว่า ยุคล์ (Yukl) เป็นผู้ที่ศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และได้สรุปเป็นแนวปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 9 ประเด็น ประกอบด้วย

1. ทำวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่ทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจน และทำให้แต่ละบุคคลผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น วิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนต้องสามารถตอบได้ว่าองค์การต้องการทำอะไรหรือต้องการเป็นอะไร ต้องชี้ให้คนอื่นเข้าใจว่ามีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ พร้อมการลำดับความสำคัญก่อนหลังขององค์ว่ามีอะไรบ้าง ความชัดเจนเหล่านี้จะช่วยให้การทำงานของผู้ตามเป็นไปอย่างมีความหมาย เกิดแรงจูงใจและพัฒนาความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น การเคารพนับถือในตนเองให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายเดียวกัน และสุดท้ายก็คือ วิสัยทัศน์ต้องเป็นเครื่องชี้นำการกระทำและการตัดสินใจสมาชิกแต่ละคนขององค์การ ซึ่งเป็นประเด็นที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนหรือกลุ่มได้รับความมีอิสระในการคิดและการกระทำที่เสรี ความสำเร็จของวิสัยทัศน์จะมีมากน้อยเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับการสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนและทั่วถึงแก่ทุกคน จึงจำเป็นต้องใช้การสื่อสารซ้ำ ๆ ในทุกโอกาสและด้วยวิธีการที่หลากหลายแตกต่างกัน เช่น การกล่าวสุนทรพจน์หรือการบรรยายต่อที่ประชุม ในงานพิธีการต่างๆ การตีพิมพ์ในเอกสารสิ่งพิมพ์ขององค์การ ในเอกสารจากผู้บริหารถึงพนักงานแต่ละคนในวารสารหรือหนังสือพิมพ์ การจัดการทำวีดีทัศน์แจกจ่ายทุกหน่วยของการ เพื่อเผยแพร่ถึงพนักงาน และบุคคลอื่น ๆ เป็นต้น

2. อธิบายวิธีการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ การทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจนและน่าสนใจดังกล่าวแล้วยังไม่เป็นการเพียงพอ ผู้นำจำเป็นต้องทำให้ผู้ตามเห็นความจริงว่าวิสัยทัศน์ดังกล่าวนั้นมีความเป็นไปได้และมีความสำคัญ ที่ผู้นำจะต้องทำให้วิสัยทัศน์กับกลยุทธ์ซึ่งเป็นวิธีการสู่การปฏิบัตินั้นมีความเชื่อมโยงต่อเนื่องและสอดคล้องกันโดยกลยุทธ์ดังกล่าวต้องชัดเจนต่อการปฏิบัติและสอดคล้องกับค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์การ ต้องระบุสาระที่ช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจในประเด็นและปัญหาหลักที่สำคัญ ผู้นำไม่ควรทำตัวเป็นผู้รู้ดีทุกอย่าง แต่ควรเปิดโอกาสให้ผู้ตามค้นหาวิธีการปฏิบัติรายละเอียดของแผนปฏิบัติการเอง ซึ่งจะส่งผลที่ดีกว่าหลายอย่างตามมา กลยุทธ์ในการบรรลุวิสัยทัศน์จะมีความน่าสนใจและดึงดูดใจผู้ตามได้มาก ถ้าหากไม่ยึดติดกับรูปแบบและวิธีการดำเนินการแบบเก่า แต่ต้องให้เข้าใจได้ง่ายและตรงไปตรงมา สามารถมองเห็นผลความสำเร็จได้ชัดเจน

3. แสดงออกอย่างมั่นใจและมองเหตุการณ์ในแง่บวก ผู้ตามจะขาดความเลื่อมใสศรัทธาต่อวิสัยทัศน์ ถ้ามองเห็นผู้นำของตนแสดงออกอย่างขาดความมั่นใจและขาดการเอาจริงเอาจัง จึงมีความสำคัญที่ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมและการกระทำต่าง ๆ ของตนอย่างมั่นใจ และมองในแง่ดีเสมอว่า จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้โดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญกับภาวะวิกฤต ความมั่นใจและการคาดหวังในแง่ดีของผู้นำนั้น สามารถแสดงออกได้หลายอย่าง เช่น การพูดย้ำให้เห็นว่างานที่ทำขณะนี้ใกล้สำเร็จแล้ว แทนที่จะพูดว่าเหลืองานอีกเท่าไรจึงจะเสร็จเสียที หรือเมื่อจะกล่าวถึงวิสัยทัศน์จะต้องพูดถึงในด้านที่เป็นบวกมากกว่าทางลบ เช่น “ผมคาดว่า” หรือ “อาจจะ” หรือ “คิดว่าน่าเป็นอย่างนั้น” หรือ “อะไรทำนองนั้น” ซึ่งเป็นคำพูดเชิงไม่แน่ใจ ส่งผลให้ความมั่นใจต่อผู้นำลดลงนอกจากนี้ กริยาท่าทางบางอย่าง เช่น การขมวดคิ้ว การเอามือกุมขมับ การเกาศีรษะ การแสดงสีหน้าเหนื่อยอ่อน การพูดโดยไม่สบตา เป็นต้น ล้วนแต่มีผลต่อความเชื่อมั่นในตัวผู้นำได้เช่นกัน

4. แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตาม แรงจูงใจที่ทำให้วิสัยทัศน์สำเร็จนั้น ยังขึ้นอยู่กับตัวผู้ตามว่ามีความมั่นใจในความสามารถของตนเองเพียงไรว่าจะทำงานนั้นได้สำเร็จ ผู้นำจึงจำเป็นต้องให้กำลังใจแก่ผู้ตามมากขึ้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจตนเองและมองเห็นโอกาสสำเร็จได้ โดยเฉพาะเมื่องานที่ทำนั้นมีความยากและเสี่ยงอันตรายสูง หรือในภาวะที่ทีมงานเกิดความท้อถอย ขาดความมั่นใจ เนื่องจากยังไม่ค่อยพบกับความสำเร็จมาก่อนเลย วิธีหนึ่งในการสร้างความมั่นใจ คือ การเปรียบเทียบกับงานที่เคยทำสำเร็จมาก่อน หรืออาจเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่น ผู้นำควรเตือนความจำให้สมาชิกระลึกถึงช่วงเวลาที่เคยเอาชนะอุปสรรคในอดีตว่าทำอย่างไร สินทรัพย์และทรัพยากรต่าง ๆ ที่สามารถดึงออกใช้เพื่อช่วยทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ระบุข้อได้เปรียบที่เหนือคู่แข่งและบอกให้สมาชิกของทีมทราบว่าโดยภาพรวมองค์การของตนในขณะนี้มีความแข็งแกร่งกว่าในอดีตที่เคยทำงานอย่างเดียวกันนี้สำเร็จมาก่อน จึงมั่นใจว่าครั้งนี้จะประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

5. สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จตั้งแต่แรกเริ่ม ความมั่นใจของบุคคลหรือทีมงานที่ต้องรับผิดชอบกับงานที่มีความท้าทายสูงนั้นจะเพิ่มขึ้นได้ ถ้าหากคนเหล่านี้ได้เห็นว่า งานที่ตนทำนั้นมีความคืบหน้าเป็นระยะ ๆ อย่างน่าพอใจ โดยเฉพาะในช่วงระยะแรกของการเริ่มทำงาน ทั้งนี้เพราะจะทำให้คนที่ยังเคลือบแคลงใจต่อวิธีการใหม่ในการทำงานนั้นหมดข้อสงสัย และหันมาเป็นฝ่ายสนับสนุนแทน งานใดก็ตามที่ความท้าทายสูง ก็ควรแบ่งแยกย่อยออกเป็นชิ้น หรือขั้นตอนเล็ก ๆ ที่มีเป้าหมายระยะสั้น และไม่ยากมากนัก ทั้งนี้เพราะคนส่วนใหญ่พึงพอใจที่ได้ทำงานซึ่งตนเห็นว่ามีโอกาสสำเร็จก็ไม่ควรสูญเสียอะไรมากนัก แต่ถ้างานก้าวแรกประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายแล้ว บุคคลนั้นก็จะเพิ่มความมั่นใจตนเองมากขึ้น เกิดความท้าทาย อยากได้รับ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ชัยชนะต่อในงานที่ใหญ่ขึ้นกว่าเดิม โดยพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจและทรัพยากรเพื่อให้ได้ความสำเร็จมากขึ้นไปด้วย

6. ชื่นชมยินดีในความสำเร็จ แม้ความสำเร็จในระยะเริ่มแรกจะมีความจำเป็นก็จริง แต่ยังไม่เพียงพอที่จะส่งเสริมให้เกิดการใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้นในงานหรือโครงการที่มีระยะยาวได้อย่างถาวร ดังนั้นเพื่อเป็นการรักษาระดับความพยายามของผู้ตามมิให้ถดถอยน้อยลง ผู้นำควรใช้กิจกรรมเสริมแรงบางอย่างเพิ่มเติม เช่น จัดกิจกรรมแบบทางการหรือส่วนตัวก็ได้ เพื่อฉลองความสำเร็จหรือเมื่องานช่วงนั้นเสร็จสิ้นลง กิจกรรมฉลองดังกล่าวเป็นโอกาสที่ช่วยเพิ่มมุมมองด้านดี ช่วยสร้างความผูกพันและเสริมความเข้มแข็งของการเป็นทีมเดียวกันให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นการแสดงออกว่าผู้นำและองค์การให้ยอมรับในผลงานและความสำเร็จของแต่ละคนที่มีบทบาทร่วมกันเป็นทีมงาน กิจกรรมดังกล่าวมีส่วนสำคัญที่เพิ่มความมีสีสันและความน่าตื่นเต้นให้แก่งานประจำวันได้ดี

7. ใช้การแสดงหรือการกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมสำคัญ ความเข้มแข็งของวิสัยทัศน์เกิดจากพฤติกรรมที่คงเส้นคงวาของผู้นำ เมื่อไรก็ตามที่ ผู้ตามสังเกตเห็นความเอาจริงของผู้นำลดลง การผูกพันต่อวิสัยทัศน์ก็จะลดลงตามไปด้วย ตัวอย่างเช่นวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นคุณภาพผลผลิตขององค์การประสบความล้มเหลว ถ้าผู้นำขาดการเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อเรื่องคุณภาพ แต่กลับสนใจเรื่องค่าใช้จ่ายในการผลิตหรือส่วนแบ่งด้านการตลาดหรือผลกำไรเป็นต้น การแสดงออกหรือการกระทำที่จริงใจสามารถช่วยในการย้ำค่านิยมที่สำคัญได้ตัวอย่างเช่น การกระทำของผู้นำสามารถเป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงความผูกพันที่มีต่อวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะการตัดสินของผู้นำเป็นการเสี่ยงต่อสถานภาพและผลประโยชน์ส่วนตัวของผู้นำ ทำให้มองเห็นเชิงสัญลักษณ์ของผู้เสียสละ เกิดความประทับใจแก่ผู้ตาม ส่งผลให้ยึดมั่นผูกพันต่อวิสัยทัศน์ตามผู้นำไปด้วย

8. นำด้วยตัวอย่าง ผู้นำควรประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตามในการผูกพันต่อวิสัยทัศน์โดยผู้นำแสดงตัวอย่างของพฤติกรรมให้ผู้ตามเห็นในการปฏิบัติงานประจำวันถ้าผู้นำต้องการให้ผู้ตามปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ ผู้ตามก็ต้องปฏิบัติเช่นกัน การแสดงพฤติกรรมแบบอย่างของผู้นำนั้น ต้องมีความสม่ำเสมอและเป็นไปตามธรรมชาติจึงจะเกิดผลดี ทั้งนี้เพราะผู้ตามจะพยายามแสวงหาความหมายที่ซ่อนอยู่ในการกระทำของผู้นำว่าแท้จริงเป็นอย่างไรหากค้นพบว่ามาจากความจริงใจแล้ว ผู้ตามจะเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและไว้วางใจต่อผู้นำทำให้เชื่อฟัง อยากปฏิบัติตามและเลียนแบบอย่างผู้นำ การผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ผู้นำต้องการก็จะเกิดขึ้น ผู้นำทางทหารจะใช้ กลยุทธ์การนำด้วยตัวอย่างอยู่เสมอ โดยเฉพาะการปลุกเร้าทหารด้วยการนำทหารสู้สนามรบด้วยตนเอง เพื่อให้เห็นตัวอย่างของพฤติกรรมกล้าเสี่ยง การร่วมทุกข์ยากกับทหารใต้บังคับบัญชา ทั้งที่ตนเองสามารถเลือกอยู่สบายในแนวหลัง

ก็ได้ ผู้นำบริษัทขนาดใหญ่จำนวนไม่น้อยที่แสดง พฤติกรรมแบบอย่างแก่ลูกน้องโดยเฉพาะในภาวะวิกฤต ทำให้พนักงานเกิดความร่วมมือในการเสียสละแทนที่จะเรียกร้องขอเพิ่มค่าจ้างหรือสวัสดิการต่าง ๆ

9. มอบอำนาจในการรับผิดชอบตัดสินใจ "การมอบอำนาจการรับผิดชอบในการตัดสินใจ" ซึ่งตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า "Empower" เป็นส่วนสำคัญยิ่งสำหรับผู้การเปลี่ยนแปลงที่ต้องมอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้สามารถปฏิบัติการบรรลุตามวิสัยทัศน์ได้คล่องตัวขึ้น คำว่า "Empowerment" จึงหมายถึงการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ตามหรือแก่ทีมงาน ในการเลือกวิธีการทำงานด้วยตนเอง รวมทั้งหมายถึงการมอบหมายให้คนเหล่านี้พิจารณาตัดสินใจกันเองในการหาวิธีการที่เห็นว่าดีที่จะนำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ หรือเลือกวิธีการเองที่เห็นว่าเหมาะสมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายมากกว่าการที่จะให้ผู้นำเป็นผู้กำหนดหรือบอกรายละเอียดแก่ผู้ตามว่า จะต้องทำอะไรบ้าง และยังหมายถึงการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามคิดหาคำตอบหรือทางออกต่อปัญหา เมื่อผู้ตามมาพบเพื่อขอคำแนะนำจากผู้นำ รวมถึงการที่ผู้นำให้การสนับสนุนผู้ตามในการแก้ปัญหา ของงานในหน้าที่ด้วยตนเอง แม้ว่าวิธีการที่ผู้ตามใช้นั้นแตกต่างกับวิธีการของผู้นำก็ตาม การมอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ยังหมายถึงการลดอุปสรรค์ที่เกิดขึ้นจากระบบราชการที่เกี่ยวกับวิธีการทำงานให้น้อยลง แค่เพิ่มการเป็นอิสระทางความคิดให้แก่ผู้ตามยิ่งขึ้น และท้ายสุดยังหมายถึงการจัดหาทรัพยากรให้แก่ผู้ตามอย่างเพียงพอ ที่จะทำให้ภารกิจที่ได้มอบหมายนั้นประสบความสำเร็จ และพร้อมที่จะให้ตรวจสอบได้หากต้องการ

สรุปได้ว่า แนวปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีการต่างๆ ในการกระตุ้นคณะครู เพื่อให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ดังนี้ ผู้นำต้องทำวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจ และอธิบายวิธีการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ แสดงออกอย่างมั่นใจและมองเหตุการณ์ในแง่บวก แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตาม สร้างโอกาสให้เกิดความสำเร็จตั้งแต่แรกเริ่ม ชื่นชมยินดีในความสำเร็จ ทำเป็นตัวอย่างโดยแสดงหรือกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมสำคัญให้แก่ผู้ตาม และมอบอำนาจให้ผู้ตามในการรับผิดชอบตัดสินใจ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เฮาส์ (House. 1977 : 2), เบิร์น (Burns. 1978 : 2 - 6), แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : 14 - 15), เลทวูดและแจนซี่ (Leithwood and Jantzi. 1996 : 510), จอร์น อาร์ เชอร์เมอร์ฮอร์น (John R. Schermerhorn. Jr. 2000 : 457 - 470), ดาฟท์ (Daft. 2003 : 5), ธีระ รุญเจริญ (2550 : 143 - 147), สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545 : 333) และวิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 76 - 77) โดยการสังเคราะห์องค์ประกอบแล้วกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

1) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การสร้างแรงบันดาลใจ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ความหมายของทีมและการทำงานเป็นทีม

ในการดำเนินงานขององค์การ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนในองค์การต้องรู้สึกว่าตนเองอยู่ใน “ทีม” เดียวกัน และร่วมแรงร่วมใจสำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์การและกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีม

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545 : 11) กล่าวว่า ทีม (Team) หรือทีมงาน (Team Work) หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องการมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจความผูกพันและความร่วมมือ ซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

ปราณี รามสูตร (2545 : 170) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานเป็นกลุ่มประเภทหนึ่งที่สมาชิกทุกคนของทีมงานจะมีบทบาทเฉพาะคน ทุกบทบาทต้องประสานกัน และมีผลต่อกันและกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่ผลสำเร็จของงานนั้น

ธีระ รุญเจริญ (2546 : 199) กล่าวว่า ทีม หมายถึง คณะบุคคลหรือกลุ่มคนที่ทำงานภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เพื่อพัฒนาการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สรุปได้ว่า ทีมหรือทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงานโดยมีเป้าหมายและหน้าที่สัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้

ราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 532) กล่าวว่า ทีม หมายถึง ชุด หมู่ คณะ

สมชาติ กิจยรรยง (2548 : 56) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของงานและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ มีการประสานงานกัน ร่วมมือ สามัคคี มีเป้าหมายร่วมกันและเชื่อใจกัน

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2549 : 144) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มที่เกิดจากความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยมีปฏิกิริยาซึ่งกันและกันมีความรู้สึกร่วมกัน สมาชิกของกลุ่มมีความยึดมั่นและมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน ความยึดมั่นของกลุ่มเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจสมาชิก บางกลุ่มให้คงอยู่ต่อไป กลุ่มที่มีขนาดใหญ่มีแนวโน้มว่าความยึดมั่นของกลุ่มน้อยลง ถ้ากลุ่มมีขนาดเล็กความสามัคคีร่วมกันของกลุ่มก็จะสูงขึ้น

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549 : 7) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มกัน เพื่อร่วมมือกันในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยมีการร่วมมือกันประสานงานกัน มุ่งดึงศักยภาพที่มีจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยในการดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2549 : 90) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติงานต่างเกิดความพอใจในการทำงานนั้น

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson and Johnson. 1991 : 435) กล่าวว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ปาร์คเกอร์ (Parker. 1990 : 16) กล่าวว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือปฏิบัติงานให้สำเร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่า วิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

แคทเซ็นเบค และสมิธ (Katzenbach and Smith.1993 : unpaged ; อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 447) กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนจำนวนไม่มากนัก ที่มีลักษณะเสริมต่อกัน โดยต่างร่วมผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานอย่างเดียวกัน มีแนวทางปฏิบัติงานแบบเดียวกัน และต่างมีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ร่วมกัน

ฮันท์ และออสบอน (Hunt and Osborn. 1994 : unpaged ; อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันทน์. 2540 : 61) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของกลุ่มบุคคล โดยริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การพัฒนาทีมงานและเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม จุดเน้นของการสร้างทีมงานอยู่ที่การให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกัน เพื่อใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

วู๊ดคอค และฟรานซิส (Woodcock and Francis. 1994 : 1) กล่าวว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันในทรรศนะของวู๊ดและฟรานซิสเห็นว่า บุคคลจำนวน 50 คน ไม่ใช่ทีม ถ้าเขาเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและไม่มีเป้าหมายร่วมกันจะเป็นทีมต่อเมื่อสมาชิกมีกิจกรรมผูกพันกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ตัวอย่างเช่น กลุ่มพนักงานขายซึ่งมีเขตพื้นที่รับผิดชอบในการให้บริการได้เรียกตัวเองว่า “ทีมขาย” ถ้าพิจารณาตามความหมายข้างต้น พนักงานขายอาจจะไม่มีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ ต่างคนต่างขาย คนกลุ่มนี้จะไม่ใช่ทีมเมื่อใดที่พนักงานขายได้มากำหนดเป้าหมายร่วมกัน และทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุยอดขายที่กำหนดไว้ จึงจะเรียกได้ว่าเป็น “ทีมขาย” ตามความหมายที่อธิบายไว้ข้างต้น

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

เนลสัน และควิค (Nelson and Quick. 1997 : 252 - 261) กล่าวว่า ทีม หมายถึง บุคคลกลุ่มเล็ก ๆ กลุ่มหนึ่งที่มีลักษณะเป็นองค์ประกอบอย่างสมบูรณ์มีการแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทั่วไป และเป็นผู้ซึ่งต้องการที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การทำงานเป็นกลุ่มที่มุ่งเน้นงาน การทำงานเป็นกลุ่มมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทีมมีประโยชน์มากต่อการปฏิบัติงานที่มีปฏิสัมพันธ์ซับซ้อน หรือมีอาสาสมัครทำงานมากกว่า 1 คน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลายคนได้ร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน หรือปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการวางแผนร่วมกัน มีการประสานงานกัน การตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาตำรา และเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า มีผู้ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

สก็อต และวอล์คเกอร์ (Scott and Walker. 1995 : unpaged ; อ้างถึงใน บัญชร แก้วส่อง. 2543 : 55) กล่าวว่า ทีมงานที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นมาและมีการพัฒนาอย่างดี จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การและบุคคลที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซาก
2. ช่วยเพิ่มความร่วมมือในการทำงาน
3. ช่วยให้เกิดความคิดเชิงนวัตกรรมใหม่ๆมากขึ้น
4. ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น รอบคอบขึ้น และมีความสมบูรณ์มากขึ้น
5. ช่วยสร้างแรงจูงใจแก่เพื่อนร่วมงาน
6. ช่วยปรับปรุงคุณภาพของผลิตผลและบริการ
7. ช่วยเพิ่มผลผลิตและผลประโยชน์
8. ช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
9. ช่วยเพิ่มพันธะผูกพันต่อการดำเนินงาน
10. ช่วยลดการขัดแย้งที่นำไปสู่การทำลาย
11. ช่วยปรับปรุงความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างหน่วยงาน
12. ช่วยเพิ่มมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ (2545 : 43 - 44) กล่าวว่า การสร้างทีมงานมีความมุ่งหมายสำคัญที่จะพัฒนาการทำงานของบุคคลและกลุ่มให้มีศักยภาพสูง ซึ่งจะสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์การ โดยแต่ละทีมจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สมาชิกต่างร่วมแรงร่วมใจกันแก้ไขปัญหา และทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะช่วยพัฒนา

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ตนเอง และองค์การให้ก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด โดยที่เราอาจจะสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมจะมีประโยชน์ต่อองค์การในด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ดังนี้

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก เพราะการทำงานเป็นทีมจะช่วยสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้สมาชิกรู้สึกสบายใจ พอใจและเพลิดเพลินกับการทำงาน ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน และช่วยทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้กลุ่มสามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสมาชิกในทีมจะมีความสามัคคีพร้อมเพรียงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งทางด้านกำลังความคิด กำลังกายและกำลังใจ โดยสมาชิกสามารถร่วมมือกัน หรือผนึกกำลังกันให้เป็นหนึ่งเดียวในการร่วมกันคิดแก้ไขปัญหาและฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ อย่างราบรื่น

2. สร้างความมั่นคงในอาชีพ เนื่องจากทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเพิ่มผลผลิต ทำให้องค์การมีรายได้และกำไรสูงขึ้น สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกของทีมงานมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้องค์การต่าง ๆ มักจะปรับระบบประเมินผล และให้ผลตอบแทนที่จูงใจแก่ทีม ทำให้สมาชิกในทีมงานที่ประสบความสำเร็จมีความก้าวหน้าทั้งด้านการงาน รายได้ และอาชีพที่มั่นคง

3. สร้างความสัมพันธ์ในงาน สมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยระดมกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความคิด ตลอดจนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์และความผูกพันในฐานะสมาชิกของทีม หรือที่เรียกว่า “ One For All, All For One” ทำให้บุคคล ทีม และงานมีความผูกพันใกล้ชิดกันและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

4. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน เนื่องจากทีมงานจะต้องกำหนดและจัดสรรตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก เช่น หัวหน้าทีม นักวิเคราะห์ผู้ประสานงานของทีม และสมาชิกอื่น ๆ โดยสมาชิกที่ร่วมทีมจะรับรู้ ยอมรับและมีความเข้าใจต่อกันว่าเขาจะต้องแสดงบทบาท (Roles) อย่างไร และในช่วงเวลาใดให้เหมาะสม และส่งเสริมการทำงานของสมาชิกอื่นซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม และเอกภาพของกลุ่ม

พรชัย คำรพ (2547 : 12) ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่า นอกจากการมีส่วนร่วมการบริหารงานในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จแล้วยังช่วยให้สมาชิกเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ มีความจงรักภักดีต่อทีมงาน และเกิดความรู้สึกเป็นหมู่คณะ อีกทั้งยังอาจเกิดความรู้สึกเป็นหมู่คณะ อีกทั้งยังอาจเกิดการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ขึ้นในการทำงาน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สมชาติ กิจยรรยง (2548 : 199) ให้ความสำคัญของการเป็นทีมว่า

1. งานบางชนิดไม่สามารถทำให้สำเร็จ ด้วยคนเพียงคนเดียวได้

2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วน ที่จำเป็นต้องระดมกำลังคนเพื่อทำงานให้สำเร็จทันตามกำหนดเวลา

3. งานที่ต้องทำเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถจากบุคลากรที่หลากหลาย

4. งานบางงาน เป็นงานที่หลาย ๆ หน่วยงานต้องรับผิดชอบร่วมกัน

5. งานบางงาน เป็นงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์

6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงานเนื่องจากทีมงานมีวิธีการหรือแนวทางหลากหลายในการแก้ปัญหา

7. การทำงานเป็นทีมส่งเสริมให้มีการพัฒนาการเรียนรู้ และการอภิปรายแนวคิดต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง การได้มีโอกาสอภิปรายในเรื่องที่เป็นปัญหากับทีมจะทำให้เราเกิดการเรียนรู้และพัฒนาแนวคิดของตนเองและของทีมได้อย่างกว้างขวาง

8. ความพึงพอใจของสมาชิกต่อการตัดสินใจของทีมเพิ่มมากขึ้น เพราะสมาชิกได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และการแก้ปัญหา ซึ่งสร้างความรู้สึกผูกพัน และความรับผิดชอบต่อแนวทางอันเกิดจากการตัดสินใจนั้น เนื่องจากตนได้เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้เกิดแนวทางนั้น ๆ ขึ้น

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมนั้น เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของการบริหารงานภายในองค์กรหรือหน่วยงานให้เจริญก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังสามารถช่วยกันทำงานต่าง ๆ ที่ซับซ้อนให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันนี้มีผู้เห็นประโยชน์และได้นำความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไปใช้ในการบริหารงานกันอย่างแพร่หลาย กระแสของการทำงานเป็นทีมจึงเป็นที่ยอมรับและนำมาปรับใช้ในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคราชการและเอกชน

ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

การศึกษาเรื่องเกี่ยวกับ “ทีม” ในทางการบริหารนั้น เริ่มมีมาตั้งแต่ยุคที่สองของทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ถัดจากยุคดั้งเดิมที่เน้นให้ความสำคัญกับเรื่องของงาน หรือเรื่องของความมีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นหลัก ทฤษฎีทางการบริหารตั้งแต่ยุคที่สองเป็นต้นมาให้ความสำคัญกับคน เริ่มจาก เอลตัน เมโย (Elton Mayo : 1998 : unpaged ; อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันท์. 2540 : 36) ในช่วงปี 1924 - 1932 ได้ทำการศึกษาวิจัยที่เมืองฮอร์นธอร์น ซึ่งเรียกกันว่าการศึกษาที่ฮอร์นธอร์น (Hawthonestudies) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น คือ การสร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มพนักงาน การได้รับการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรามเพชรบุรี

สนับสนุนจากสังคม และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ซึ่งเกิดขึ้นพร้อมกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่เพิ่มขึ้น รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีต่อกลุ่มทดลอง สิ่งเหล่านี้ล้วนช่วยส่งเสริมน้ำใจของทีมงานที่มีต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน

ในทศวรรษต่อมาที่ 1930 เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin.1998 : unpaged ; อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันท์. 2540 : 38) ได้มุ่งสนใจศึกษาพฤติกรรมกลุ่มและลักษณะพลวัตหรือความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของกลุ่มในองค์การ (Group Dynamic) อย่างจริงจัง ผลงานชิ้นสำคัญของเขา คือ การวิเคราะห์แรงจูงใจและแรงเหนี่ยวรั้ง ซึ่งสามารถนำความรู้เรื่องนี้มาช่วยทำความเข้าใจกลุ่มคนในองค์การ ศึกษากลุ่มคน รวมถึงการคิดหาวิธีเพิ่มพลังประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่ม หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมของคน อันเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์และปรับปรุงการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ในระยะต่อมา ลิคเคิร์ท (Likert. 1961 : unpaged ; Citing Parker. 1990 : 125 - 129) นักจิตวิทยาผู้มีชื่อเสียงคนหนึ่ง ได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการและหัวหน้างานผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นเพื่อศึกษาว่าได้ปฏิบัติงานอะไรบ้าง และทำไมจึงได้รับการยกย่อง เขาพบว่าผู้จัดการที่มีประสิทธิผล การทำงานต่ำสุด จะบริหารแบบยึดพนักงานเป็นหลัก (Employee Centered) และระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative System) เป็นระบบที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด ระบบนี้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานบางครั้งเรียกระบบนี้ว่าระบบการบริหารทีมงาน Likert ได้ระบุคุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลไว้ 24 ประการ ซึ่งมีจุดเน้นคล้ายกับแนวคิดของ McGregor เป็นการเน้นกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ภายในของทีม

ในช่วงทศวรรษ 1960 เบลคและมูตัน (Blke and Mouton. 1969 : 62 - 65 ; Citing Praker. 1990 : 125 - 129) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับตารางหรือตาข่ายการบริหารงาน (Managerial Grid) เป็นตาข่ายที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารหรือการจัดการกับความมีประสิทธิผลของทีม แนวความคิดที่สำคัญของตาข่ายนี้ คือ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องพิจารณาปัจจัยทั้งทางด้านงานและด้านคนในฐานะที่เป็นปัจจัยเกื้อกูลและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่ควรให้ความสนใจด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ผู้นำแบบมุ่งผลงานสูงสุดทั้ง 2 ด้านคือ ทั้งด้านงานและด้านคน เป็นผู้นำที่คอยอำนวยการทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตสูงโดยทีม ทุ่มเทกำลังให้ทีม มีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางเพื่อตรวจสอบข้อมูล อันเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพทำให้ได้ทั้งงานและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์การไปด้วยกันอย่างประสานและสอดคล้องแนวความคิดเรื่องตาข่ายการบริหารงานได้ถูกนำมาใช้กันอย่างกว้างขวาง เพราะนักพฤติกรรมศาสตร์เชื่อกันว่าเป็นรูปแบบ

การพัฒนาองค์การที่สมบูรณ์มากที่สุดและแนวคิดนี้ นักพฤติกรรมศาสตร์ในระยะต่อมาได้นำมาปรับใช้ในการพัฒนาองค์การ โดยการบริหารจัดการทีมงานอย่างแพร่หลาย

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2544 : 46 - 50) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีการทำงานเป็นทีม เป็นเรื่องที่นักจิตวิทยาพยายามศึกษาคิดค้นหาหลักวิธีในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในงานและสมาชิกเกิดความรู้สึกพึงพอใจที่ได้มาร่วมกิจกรรม ตลอดจนมองหาวิธีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี เรื่องของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมนี้ มีผู้เสนอและเป็นทฤษฎีในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีการทำงานร่วมกันของจอร์จ โฮแมน

โฮแมน (Homans, G. C. 1961 : unpaged ; อ้างถึงใน พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. 2544 : 46 - 50) ได้พัฒนาแนวคิดการทำงานเป็นทีมร่วมกันแล้วตั้งเป็นทฤษฎีขึ้น โดยอธิบายถึงหลักการสำคัญของทฤษฎีนี้ไว้ว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมจะต้องประกอบด้วยสิ่งสำคัญอันเป็นพื้นฐาน 3 ประการ คือ 1) กิจกรรม 2) การกระทำ และ 3) ความรู้สึก โฮแมน เชื่อว่าองค์ประกอบทั้งสามนี้จะเกี่ยวโยงซึ่งกันและกันอยู่เสมอถ้าสมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มมากเท่าไร พฤติกรรมและความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกก็จะมีมากขึ้นตามมาด้วย เพราะสมาชิกในกลุ่มมิใช่เพียงแค่ทำงานใกล้ชิดกันเท่านั้น แต่ยังมีการพูดจาติดต่อสื่อสารกันปรึกษาหารือกันประสานงานกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ตัดสินใจร่วมกันและมุ่งความสำเร็จในงานโดยมีเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นความเกี่ยวพันของสมาชิกในกลุ่มเมื่อรวมกันแล้วจึงมีพลังสูงมาก

2. ทฤษฎีตาข่ายการปฏิบัติงาน (Grid of Work)

เบลคและมูตัน (Blke and Mouton. 1969 : 62 - 65 ; Citing Praker. 1990 : 125 - 129) ได้พัฒนาทฤษฎีตาข่ายการปฏิบัติงาน โดยมีความเห็นว่า การทำงานเป็นทีมนั้น จะต้องมุ่งให้ได้ทั้งผลงานและความร่วมมือของสมาชิกในทีมงานหลักการสำคัญของทฤษฎีนี้เชื่อว่า คนเราต้องการทำงานให้ได้ผลงานและต้องการมีส่วนร่วมในงานที่เขารับผิดชอบ ซึ่งการที่จะทำให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมนั้นจะต้องสร้างบรรยากาศของการยอมรับเพื่อสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันเพราะทฤษฎีนี้เชื่อมั่นว่าผลงานที่เกิดขึ้นย่อมมาจากบูรณาการ (Integration) ซึ่งหมายถึง การประสมประสานความต้องการขององค์การและของสมาชิกเข้าด้วยกัน แนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้ประกอบด้วย

2.1 ลักษณะของกลุ่ม หมายถึง กลุ่มแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยสมาชิกที่มีบุคลิกภาพเฉพาะตัว ได้แก่ สติปัญญา ทัศนคติ และบุคลิกภาพ เป็นต้น กลุ่มแต่ละกลุ่มจะมีลักษณะเฉพาะกลุ่มหรือความสามารถเฉพาะที่ได้รับจากคุณสมบัติเฉพาะตัวของสมาชิกที่รวมเป็นกลุ่ม ซึ่งส่งผลให้แต่ละกลุ่มมีลักษณะแตกต่างกันออกไปบุคลิกภาพของกลุ่มพิจารณาได้จากความสามารถของกลุ่ม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ที่แสดงออกพฤติกรรมโดยรวมของสมาชิกตลอดถึงการตัดสินใจ และการแสดงออกของสมาชิกกลุ่มแต่ละกลุ่มจะมีลักษณะโครงสร้างภายในโดยเฉพาะ ซึ่งหมายถึงแบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก หรือลักษณะในการรวมกลุ่มของสมาชิก เช่น การแสดงบทบาทตำแหน่งหน้าที่และการสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เป็นต้น

2.2 พลัง หรือการเปลี่ยนแปลงบุคลิกลักษณะของกลุ่ม หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของสมาชิก มีลักษณะ 2 ประการ คือ ลักษณะที่ทำให้กลุ่มรวมกันได้ หมายถึง ความร่วมมือในการทำกิจกรรมของสมาชิก ซึ่งความสัมพันธ์จะดำเนินไปอย่างราบรื่น เกิดความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกัน (Cohesion) ซึ่งทำให้การรวมกลุ่มมีความเหนียวแน่นมั่นคงลักษณะที่ทำให้กลุ่มประสบผลสำเร็จ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่กระทำ เพื่อให้กลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้

3. ทฤษฎีผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม (Theory of Group Achievement)

สต็อกดิลส์ ได้รวบรวมองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน แล้วสร้างเป็นทฤษฎีขึ้นเรียกว่า ทฤษฎีผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มโดยอธิบายว่า องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีม มี 3 ประการ คือ

3.1 การรวมตัวกันของสมาชิก (Member Inputs) หมายถึง การที่บุคคลมารวมกลุ่มกันจะมีการแสดงออก และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน รวมถึงการคาดหวังผลที่เกิดขึ้น จากการที่บุคคลมารวมกลุ่มกันซึ่งจะมีลักษณะ ดังนี้ สมาชิกมารวมกลุ่มกัน เมื่อสมาชิกมารวมกลุ่มกันจะมีการแสดงออกระหว่างสมาชิก ซึ่งเป็นลักษณะของการปฏิบัติสัมพันธ์ต่อกัน การแสดงออก เป็นลักษณะของการตอบโต้หรือตอบสนอง โดยการตัดสินใจหรือการแสดงออกความคิดเห็น หรือการให้ความร่วมมือในการทำงาน ความคิดหวัง เป็นส่วนประกอบที่จะช่วยให้สมาชิกรู้สึกพึงพอใจจากการที่ได้เข้ามาร่วมกลุ่ม เช่น เป้าหมายของกลุ่มหรือการแสดงบทบาทต่าง ๆ ที่เสริมสร้างในกลุ่ม

3.2 สื่อกลางในการร่วมกันของกลุ่มสมาชิก (Mediating Variable) หมายถึง สมาชิกมีการแสดงออก มีปฏิสัมพันธ์ และมีการคาดหวังผลร่วมกัน สิ่งที่จะช่วยให้เป้าหมายของกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ คือการกำหนดโครงสร้างของกลุ่มขึ้นเพื่อเป็นแนวปฏิบัติสำหรับสมาชิก ซึ่งประกอบด้วยสิ่งสำคัญ ดังนี้

3.2.1 โครงสร้างที่เป็นทางการ (Formal Structure) หมายถึง การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ตลอดถึงรายละเอียดของงาน สำหรับการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่ม

3.2.2 โครงสร้างสำหรับบทบาทของสมาชิก (Role Structure) หมายถึง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดถึงอำนาจของการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

3.2.3 ผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม (Group Achievement) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการที่สมาชิกได้มาร่วมกิจกรรม มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีการคาดหวังและแสดงตามโครงสร้างกลุ่ม ผลที่เกิดขึ้นจะประกอบด้วย เนื้องาน (Productivity) ขวัญและกำลังใจในกลุ่มสมาชิก (Group Moral) และความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของกลุ่ม (Group Cohesion)

4. ทฤษฎีว่าด้วยบุคลิกภาพของกลุ่ม (Group Syntality Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่ตั้งขึ้นโดยแคเทล (Cattell) เมื่อปี ค.ศ. 1948 ทฤษฎี (Personality) ของเขาประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ส่วนแรกเกี่ยวกับมิติต่าง ๆ (Dimensions) ของกลุ่ม และส่วนที่สองเกี่ยวกับพลวัตของบุคลิกภาพรวมของกลุ่ม (Syntality Traits) ในส่วนแรกหรือส่วนที่เกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ของกลุ่มนั้นประกอบด้วย

4.1 ลักษณะของประชากร หรือสมาชิกของกลุ่ม (Population Traits)

4.2 ลักษณะของบุคลิกภาพของกลุ่ม (Syntality Traits)

4.3 ลักษณะโครงสร้างภายใน (Characteristic of internal Structure)

ลักษณะของประชากรนั้น หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลแต่ละคนที่มารวมเข้าเป็นกลุ่ม ซึ่งลักษณะเหล่านี้เป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล เช่น ระดับสติปัญญา ทัศนคติ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม เป็นต้น บุคลิกภาพของกลุ่ม (Syntality Traits) นั้น ถ้าจะกล่าวให้เข้าใจโดยง่ายก็คือ พลังหรือผลที่กลุ่มทั้งกลุ่มสามารถบันดาลให้เกิดขึ้น ซึ่งพลังอันนั้นจะสำแดงต่อกลุ่มอื่น ๆ หรือต่อสิ่งที่อยู่รอบข้างกลุ่มก็ได้ บุคลิกภาพของกลุ่มเป็นอย่างไรอาจจะดูได้จากพฤติกรรมที่กลุ่มแสดงออกไปและอาจจะครอบคลุมไปถึง วิธีการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ของกลุ่มอีกด้วย ลักษณะโครงสร้างภายในของกลุ่ม หมายถึง สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มตัวอย่างของโครงสร้างภายในกลุ่ม ได้แก่ บทบาทของสมาชิกแต่ละคน ตำแหน่งที่สมาชิกทุกคนมีอยู่ กลุ่มย่อยภายในกลุ่ม และช่วยการสื่อสารภายในกลุ่ม เป็นต้นในส่วนที่สองซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวกับพลวัตของบุคลิกภาพรวมของกลุ่มนั้น โดยปกติแล้วงานหรือกิจกรรมของกลุ่มอาจจะจำแนกออกได้เป็น 2 ชนิด คือ 1) งานที่มุ่งรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม และ 2) งานที่มุ่งเพื่อให้เป้าหมายของกลุ่มประสบความสำเร็จในการวิเคราะห์ลักษณะพลวัตของบุคลิกภาพรวมของกลุ่ม แคเทลได้เสนอหลักหรือกฎไว้ 7 ประการ ดังนี้ คือ

กฎข้อที่ 1 กลุ่มตั้งขึ้นมาก็เพื่อตอบสนองความต้องการของเอกัตบุคคล และกลุ่มนั้นจะยุติลงเมื่อกลุ่มไม่สามารถทำหน้าที่นั้นได้อีกต่อไป

กฎข้อที่ 2 พลังงานทั้งหมดของกลุ่มเป็นผลมาจากทัศนคติของสมาชิกทั้งหมดที่มีต่อกลุ่ม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

กฎข้อที่ 3 พลังงานทั้งหมดเพื่อปฏิบัติภาระให้แก่กลุ่มนั้น อาจจะถูกนำไปใช้เพื่อทำงานอื่น ๆ หรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่นที่อยู่นอกกลุ่มก็ได้

กฎข้อที่ 4 สมาชิกของกลุ่มแต่ละคนอาจจะใช้กลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนตัวก็ได้ คือ งานของกลุ่มอาจจะมีความสำคัญเป็นรองจากงานหรือเป้าหมายส่วนบุคคลก็ได้

กฎข้อที่ 5 รูปแบบหรือลักษณะของพฤติกรรมในกลุ่ม เช่น การมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มก็ดี การสนับสนุนอุปถัมภ์ค้ำจุนกลุ่มก็ดี ตลอดจนการโอนอ่อนผ่อนตามกลุ่มก็ดี เป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นผลตามทฤษฎีของการเรียนรู้ที่เรียกว่า “กฎแห่งผล” (Law of Effect)

กฎข้อที่ 6 การเป็นสมาชิกของกลุ่มอาจจะซ้ำซ้อนกันได้ แต่พลังงานทั้งหมดในกลุ่มซ้ำซ้อนนั้นจะยังคงอยู่ในระดับคงที่ ตราบใดที่พลังงานของเอกัตบุคคลที่ใช้ไปกับวัตถุประสงค์อื่นมิใช่เป็นวัตถุประสงค์ของกลุ่มยังคงที่เหมือนเดิม

กฎข้อที่ 7 ลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Traits) ของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มกับลักษณะทางบุคลิกภาพของกลุ่ม (Syntality Traits) ของกลุ่มจะมีส่วนคล้ายคลึงกันมาก ตัวอย่างเช่น ถ้าสมาชิกในกลุ่มแต่ละคนมีลักษณะไปในเชิงลักษณะอนุรักษ์นิยมไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่มีความยืดหยุ่น เป็น บุคลิกภาพโดยรวมของกลุ่มก็จะมีลักษณะเป็นแบบอนุรักษ์

ริชาร์ค วอลตัน (Richard Walton. 1969 : unpaged ; อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันท์. 2540 : 48) เป็นอีก ผู้หนึ่งที่ได้ศึกษาผลงานที่มีประโยชน์ต่อความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการทีมงานที่สำคัญ คือ การศึกษาเรื่องความขัดแย้ง โดยได้อธิบายลักษณะของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกทีมงานเป็น 2 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งในเนื้อหาสาระ (Substantive Conflict) และความขัดแย้งทางอารมณ์ (Emotional Conflict) แนวคิดนี้ช่วยให้เข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งภายในทีมได้ เทคนิคที่นำมาใช้ในการขจัดความขัดแย้งคือ การวิเคราะห์แนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของทีม นับว่ามีประโยชน์ต่อผู้บริหารและที่ปรึกษาองค์การเป็นอย่างยิ่ง

สุนันทา เลาหนันท์ (2540 : 64) ได้กล่าวว่า ความสำคัญในการสร้างทีมงานขององค์การต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย หมายถึง การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย ทั้งนี้หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียวได้

2. หน่วยงานมีความเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จทันเวลาตามที่กำหนด

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย

4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ ๆ

6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

พรชัย คำรพ (2547 : 10 - 11) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม เป็นแนวคิดพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และเป็นรูปแบบการทำงานที่ได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารตระหนักดีว่าความสำเร็จในการทำงานนั้นไม่ได้เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์กรตามลำพัง แต่เกิดจากพลังของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยอาศัยความร่วมมือกันในด้านทักษะความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์กันโดยตรงและต่อเนื่องในทุกขั้นตอน ทำให้สมาชิกทีมงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ามีความสำคัญต่อการทำงานของทีม สามารถเสริมสร้างการทำงานให้มีระบบ สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดเป็นพลังความสามัคคีในการทำงานขององค์กร มีความพร้อมในการทำงานและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่คุณภาพของการทำงานได้

สรุปได้ว่า จากพัฒนาการของการวิจัยและข้อค้นพบเกี่ยวกับ “ทีม” หรือ “ทีมงาน” ของนักทฤษฎีทางการบริหารหลายท่านดังกล่าวมาข้างต้นนั้น เห็นได้ว่า นักทฤษฎีได้ให้ความสนใจและความสำคัญต่อเรื่องของ “คน” จากจุดเริ่มต้นของการสร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มมนุษย์เป็นสัตว์สังคมชอบอยู่เป็นกลุ่มเป็นพวก เป็นคณะ และมนุษย์ไม่อาจทำงานให้สำเร็จได้เพียงคนเดียวได้ จำเป็นต้องเกี่ยวข้องและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน เรียกว่า การทำงานเป็นทีม ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการทำงานเป็นทีมมีอยู่หลายทฤษฎีทั้งทฤษฎีด้านจิตวิทยา ทฤษฎีด้านสังคมศาสตร์ รวมทั้งทฤษฎีด้านพฤติกรรมศาสตร์ ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงจำเป็นต้องนำทฤษฎีต่าง ๆ มาบูรณาการหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมตามสภาพปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกของแต่ละทีมแต่ละองค์กร ซึ่งต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลปะ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของคน อันเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์และนำเสนอลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่จะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

การทำงานเป็นทีมตามแนวความคิดของรอมมิก (Romig)

การทำงานจะมีประสิทธิภาพสูงได้นั้น ทีมงานทุกคนจะต้องมีความคิด มีทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกันทั้งนี้เพราะความคิดและทัศนคติจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน ความคิดที่ถูกต้อง ซึ่งรอมมิก (Romig.1996 : 124 - 132) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่จำเป็นในการทำงานเป็นทีมจะต้องมีการร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการติดต่อที่ดีทั้งสองทาง เกิดการคิดใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ เพื่อมาพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์การ องค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้ทีมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสานกันได้ดีนั้น ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่จำเป็นในการทำงาน ซึ่งอยู่ในรูปแบบ 5C คือ การติดต่อสื่อสาร การร่วมมือ การประสานงาน มีความคิดสร้างสรรค์ และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ดังรายละเอียดดังนี้

1. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงานให้มีการรับฟังและเข้าใจซึ่งกันและกันในปัญหาของงานปฏิบัติที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ไขได้ทันท่วงที ต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและสนับสนุนให้สมาชิกทีมงานมีอิสระในการให้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งกันและกันที่เกี่ยวกับปัญหาในการทำงาน สมาชิกทีมจะต้องมีความคิดที่หลากหลายในการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตของงานได้ ดังนั้นทีมจะต้องมีการติดต่อสื่อสารที่เป็นสองทาง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง

2. การร่วมมือ (Cooperation) การร่วมมือเป็นการทำงานร่วมกันและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีม ความร่วมมือของทีมเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม โดยจะมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร เพื่อการตัดสินใจของสมาชิกทีม

3. การประสานงาน (Coordination) สมาชิกในทีมที่มีการประสานงานในการปฏิบัติงานโดยมีการประชุมทีม มีการวางแผนที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบของแต่ละบุคคลในทีมงาน เพื่อที่จะได้รับผลประโยชน์ตามเป้าหมายที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การประสานงานต้องมีการพึ่งพาซึ่งกันและกันโดยปราศจากการควบคุมในองค์การ การประสานงานเป็นกลไกที่ใช้ในองค์การ เพื่อที่จะเชื่อมโยงการกระทำของหน่วยงานย่อยซึ่งกันและกัน เนื่องจากโครงสร้างองค์การเป็นในลักษณะแนวตั้งและแนวราบ ดังนั้นจึงต้องมีการประสานงานกันทั้งในและนอกวิชาชีพ จึงจะทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Break Through) สมาชิกในทีมต้องมีความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมการทำงานเพื่อการแก้ปัญหา จึงปฏิบัติแตกต่างไปจากงานที่ทำอยู่ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ต่าง ๆ โดยมีสิ่งเร้า

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการคิดใหม่ ๆ ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นและนำไปปฏิบัติได้จริง จึงเป็นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงงานและเป็นการเพิ่มผลผลิตอีกด้วย

5. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการพัฒนางาน เพื่อลดระยะเวลาในการทำงานและเป็นการปรับปรุงคุณภาพและออกแบบงานใหม่ที่สร้างสรรค์ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น จึงเป็นการช่วยให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาดในการทำงานมากขึ้น

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแสดงออกด้านต่าง ๆ ในทางที่ดี ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานที่ดีทั้งสองฝ่าย เกิดการคิดใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์เพื่อมาพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามเป้าหมายขององค์การ

ประเภทของทีม

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ (2545 : 18 - 21) กล่าวว่าทีมงานมีรูปแบบพื้นฐานที่นิยมใช้งานอยู่ 3 แบบ ได้แก่

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem - solving Team) หมายถึง ทีมที่มีรูปแบบที่คล้ายคลึงกับการทำงานเป็นทีมแบบดั้งเดิม ที่เริ่มมีการใช้ทีมงานในโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพของงานหรือที่เรียกว่า “ ทีมคุณภาพ ” โดยที่ทีมงานจะประกอบด้วยสมาชิกที่ทำงานร่วมกันในแผนกเดียวกันหรือหน่วยงานใกล้เคียงมารวมตัวกันประมาณ 2 - 3 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพื่อประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูล ปัญหาและความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อปรับปรุงคุณภาพ

2. ทีมบริหารงานด้วยตัวเอง (Self - managed Work Team) หมายถึง ทีมได้พัฒนาขึ้นจากทีมแก้ปัญหาอีกขั้นหนึ่ง เพราะทีมแก้ปัญหาไม่สามารถทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานและกระบวนการต่าง ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม เพียงแต่ทีมงานจะให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาเท่านั้น แต่ถ้าสมาชิกในทีมไม่มีความรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในผลงานแต่จะต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือทำงานเพื่อเลี้ยงชีพเท่านั้น เขาก็จะไม่ใส่ใจและนำศักยภาพที่มีอยู่มาใช้อย่างไม่เต็มที่โดยปฏิบัติงานแบบวันต่อวันอย่างไม่กระตือรือร้นเท่าที่ควร ทีมบริหารงานด้วยตัวเองจะนำไปสู่การทดลองให้ทีมมีอิสระอย่างแท้จริง ซึ่งจะมีขอบเขตของงานไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาทั่ว ๆ ไปเท่านั้น แต่ทีมงานจะต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจและดำเนินงานของตนด้วยนอกจากนี้การทำงานเป็นทีมจะลดความสำคัญของความเป็นตัวตนของสมาชิกแต่ละคนโดยสมาชิกในทีมจะทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจในการทำสิ่งที่พวกเขาร่วมกันตัดสินใจเลือกและด้วยวิธีการที่เชื่อว่าดีที่สุด อย่างไรก็ดี ทีมงานบริหารตนเองก็ไม่ใช่กลุ่มพนักงานที่รวมตัวกันโดยที่สมาชิกแต่ละคนสามารถทำทุกอย่างได้อย่างอิสระตามที่ตนต้องการ แต่การทำงานของทีมจะมุ่ง

ที่การผสมผสานกันระหว่างความสามัคคีและการเป็นทีมงานที่ดีกับการมีสิทธิส่วนบุคคล และความรู้สึกอยากจะทำงานด้วยความผูกพันในงาน โดยทีมบริหารตนเองจะประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 10 - 15 คน ประการสำคัญทีมบริหารตนเองสามารถเลือกสมาชิกของตนได้อย่างเต็มที่และเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนประเมินผลงานระหว่างกัน ทำให้หัวหน้างานลดความสำคัญลงและสมาชิกอาจจะผลัดเปลี่ยนกันนำทีมตามความเหมาะสม

3. ทีมข้ามสายงาน (Cross - function Team) หมายถึง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่เปิดโอกาสให้พนักงานจากแผนกต่าง ๆ ภายในองค์การหรือแม้แต่ระหว่างองค์การมารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ประสานงาน และแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนได้อย่างคล่องตัว ปกติทีมข้ามสายงานจะประกอบด้วยพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับเดียวกันแต่มาจากหน่วยงานที่ต่างกัน เช่น วิศวกรรม การตลาด การเงินและธุรการ เป็นต้น

วู๊ดคอค และฟรานซิส (Woodcock and Francis. 1994 : 4 - 5) ได้กล่าวว่า ประเภทของทีมประกอบด้วย 5 ประเภท ดังนี้คือ

1. ทีมระดับสูง (Top Team) หมายถึง ทีมที่กำหนดวัตถุประสงค์และพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์การ เนื่องจากทีมมีงานที่ต้องกระทำหลากหลายทีมงานจึงต้องการสมาชิกที่สามารถแสดงมุมมองขององค์การได้หลากหลายเป็นจำนวนมาก บางครั้งอาจมีสมาชิกชั่วคราวเข้ามาร่วมทีมงานด้วยเพื่อช่วยเหลือสนับสนุนทำให้งานสมบูรณ์ทันเวลา

2. ทีมบริหาร (Management Team) หมายถึง ทีมที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ย่อยในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการประสานงานและควบคุมการทำงานของบุคคลอื่น ๆ ทีมมักจะจัดหาผู้นำทีมงานในลักษณะวันต่อวันในองค์การ ทีมงานต้องการที่จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสมาชิกหลักขององค์การ มีการจัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงาน พัฒนายุทธศาสตร์และบริหารงานระหว่างหน้าที่แตกต่างกัน

3. ทีมปฏิบัติงาน (Operator Team) หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยบุคคลซึ่งปฏิบัติงานพื้นฐานขององค์การเป็นผู้เปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออก เช่น ผู้ส่งสินค้า หรือเป็นผู้ให้บริการแก่ลูกค้า ณ สถานที่ต่าง ๆ สมาชิกทีมมีทักษะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีเป็นการปฏิบัติงานที่กระทำเป็นประจำ

4. ทีมเทคนิค (Technical Team) หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยบุคคลที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในองค์การในที่นี้มาตรฐานอาจจะเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิตหรือมาตรฐานการให้บริการ แต่ต้องเป็นมาตรฐานแบบเดียวกัน ยิ่งองค์การมีขนาดใหญ่มากขึ้นเท่าไรก็ยิ่งทำให้ทีมประเภทนี้มีความต้องการมากยิ่งขึ้น

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

5. ทีมสนับสนุน (Support Team) หมายถึง ทีมที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากการทำงานประจำ และเป็นทีมที่อยู่นอกสายงานขององค์การ ทีมงานประเภทนี้ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากหลายฝ่าย หลายแผนก แต่มีคุณลักษณะที่พร้อมจะช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกหรือทีมอื่นอาจหมายความถึง ทีมที่ให้การสนับสนุนโดยทางอ้อมก็ได้ ซึ่งทีมงานประเภทนี้จะช่วยทำให้การปฏิบัติงาน มีประสิทธิผล บ่อยครั้งที่อาจจะมีการควบคุมเกิดขึ้น

คาร์ (Carr. 1992 : 45) ได้อธิบายแนวทางการใช้ทีมที่มีอำนาจ 4 ประเภทคือ ทีมคุณภาพ ทีมโครงการ ทีมที่มีลักษณะและหน้าที่หลากหลาย และทีมที่มีอำนาจในการจัดการตนเอง อย่างเต็มที่ ซึ่งอธิบายได้โดยสรุปดังนี้

1. ทีมคุณภาพ (Quality Teams) หมายถึง ทีมคุณภาพมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ เพื่อปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ การบริการกระบวนการและสภาพแวดล้อมขององค์การ มีความสามารถในการใช้ทักษะกลุ่มและทักษะการแก้ปัญหา ความสำเร็จของทีมงานคุณภาพคือ การมอบอำนาจให้กับทีมงานเพื่อให้สามารถหยิบยกปัญหาขึ้นมาพิจารณา และใช้ทักษะที่จำเป็น เพื่อการปรับปรุงคุณภาพ

2. ทีมโครงการ (Project Teams) หมายถึง ทีมจะมีวัตถุประสงค์เฉพาะและเมื่อดำเนินการ เสร็จตามวัตถุประสงค์นั้นทีมโครงการก็จะถูกยกเลิกไป ทีมโครงการจึงสามารถตอบสนอง วัตถุประสงค์ได้หลากหลายอย่างไม่น่าเชื่อ แต่ละทีมจะมีวัตถุประสงค์ของตนและมีการกำหนด วันเวลาที่จะดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ ลักษณะของทีมโครงการที่ดีสมาชิกจะมีทักษะ หลายอย่างเพื่อนำไปใช้ประกอบการดำเนินงานในโครงการนั้น ๆ

3. ทีมที่มีลักษณะและหน้าที่หลากหลาย (Multi - skilled and Multifunctional Teams) หมายถึง ทีมงานที่มีลักษณะเด่นมีความแตกต่างด้านทักษะของสมาชิก ซึ่งถือเป็นความเชี่ยวชาญ ของแต่ละคนและมีความจำเป็นต้องนำทักษะเหล่านั้นไปแก้ปัญหา การดำเนินงานของทีมจะเปิด โอกาสให้สมาชิกทุกคนปฏิบัติการตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการ และการใช้ทักษะทุกด้านของ สมาชิกเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เพราะแต่ละทีมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลุ่มเล็ก ๆ โดยจัดหาและบริการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ

4. ทีมที่มีอำนาจในการจัดการตนเอง(Fully Self - management Teams) หมายถึง ทีมงานที่มีคุณภาพมีอำนาจและมีประสิทธิผลคือทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเองอย่างเต็มที่ หรือทีมที่สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานของตนเองได้ หรือทีมงานที่มีอำนาจกึ่งอิสระ ลักษณะทีมงานประเภทนี้จะรับผิดชอบการปฏิบัติการของทีมและผลผลิตของตนเอง หากองค์การ สามารถพัฒนาทีมลักษณะนี้ได้อย่างเต็มที่ทีมงานจะรับงานส่วนใหญ่ได้ภายใต้การนิเทศงานของ ผู้บังคับบัญชา เช่น งานการตั้งจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (Setting Goals) การวัดผลผลิต

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

การประกันการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของสมาชิกรวมทั้งการจ้างพนักงาน การประเมินผลงาน การควบคุมวินัยของสมาชิก และการคัดเลือกหัวหน้าทีมของตนเอง

สรุปได้ว่า ประเภทของทีม มี 12 ประเภท ดังนี้ คือ 1) ทีมแก้ปัญหา 2) ทีมข้ามสายงาน 3) ทีมระดับสูง 4) ทีมบริหารงานด้วยตัวเอง 5) ทีมบริหาร 6) ทีมโครงการ 7) ทีมคุณภาพ 8) ทีมเทคนิค 9) ทีมสนับสนุน 10) ทีมปฏิบัติงาน 11) ทีมที่มีลักษณะและหน้าที่หลากหลาย 12) ทีมที่มีอำนาจในการจัดการตนเอง

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

การปรับปรุงทีมงานให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องรับรู้ถึงลักษณะการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน ซึ่งการที่ทีมงานจะทำงานร่วมกันได้อย่างดีนั้น คนที่ทำงานอยู่ในทีม ต้องมีการจัดลักษณะการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

ปาร์คเกอร์ (Parker.1990 : 31 - 35 ; อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันท์. 2540 : 114 - 122) ได้อธิบายคุณลักษณะ 12 ประการของทีมงานที่มีประสิทธิภาพในแนวใหม่ไว้ดังนี้

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) หมายถึง ผลจากการที่สมาชิกของทีมงาน ได้กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการอธิบายภาพอนาคตขององค์การที่ผู้บริหารและทีมงานต้องการให้เป็น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติได้เหมาะสมที่สุด และจะทำประโยชน์สูงสุดให้องค์การ

2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมบรรยากาศการทำงานที่เป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่น สบายเป็นกันเอง ไม่มีทีท่าว่าจะเบื่อหน่าย การทำงาน

3. การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การที่สมาชิกเรียกร้องการมีส่วนร่วม ต้องการเข้าร่วมในการอภิปรายและกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งหมายถึง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มีคุณภาพส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน เช่น การร่วมแสดงความคิดเห็น การอภิปรายอย่างกว้างขวาง การจัดการประชุมเป็นต้น

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) หมายถึง พฤติกรรมที่สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นอย่างตั้งใจพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟังและสงวนท่าทีที่จะวิพากวิจารณ์

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) หมายถึง การสะท้อนให้เห็นภาพบรรยากาศของการทำงานของสมาชิกทุกคนที่มีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นด้วยและแสดงความแตกต่างจากสมาชิกคนอื่น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

6. ความเห็นพ้องกัน (Consensus) หมายถึง เทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหาความคิดหรือการตัดสินใจ ซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และเอกภาพของทีมงานแต่ต้องไม่ได้มาจากการออกคะแนนเสียงสมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเอกฉันท์ อาจมีสมาชิกบางคนไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปแต่สามารถยอมรับและเต็มใจที่จะรับกติกาปฏิบัติตามมติของทีมงาน

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) หมายถึง การเจรจา ติดต่อระหว่างทีมงานที่บรรยากาศเต็มไปด้วย ความเปิดเผยจริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignments) หมายถึง การมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาท ในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาททีมงาน จะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาทเพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน

9. ภาวะผู้นำ (Shared Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดเฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้นแต่ทุกคนต้องมีภาวะผู้นำร่วม กล่าวคือ สมาชิกต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานและพฤติกรรม ที่ดำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relation) หมายถึง เกิดจากความต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ใช้บริการ ซึ่งบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูล ด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีม

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity) หมายถึง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถมีแนวคิดในการทำงาน ที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ สมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลักและสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายจะสามารถช่วยเสริมความแข็งแกร่งของทีมงานได้เป็นอย่างดี

12. การประเมินผลตนเอง (Self Assessment) หมายถึง เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดและมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรค ต่อประสิทธิผลของงาน อาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อนและแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ทองใบ สุดชารี (2543 : 182 - 183) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่เป็นตัวชี้วัดสำคัญที่จะทำให้ทีมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสานกันได้ดีนั้น ขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดที่สำคัญ 7 ประการ

1. รับรู้ร่วมกัน (Buy-in) หมายถึง สมาชิกในทีมงานรับรู้ในเป้าหมายร่วมกัน และทุ่มเทให้กับการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ประหนึ่งเป็นเป้าหมายของทุกคน

2. รับรู้จุดต่าง (Tolerance for Disagreement) หมายถึง สมาชิกของทีมงานจะต้องสามารถแสดงจุดยืนของตนที่มีความเห็นที่แตกต่างกันไว้ได้ ทั้งนี้เพื่อที่จะกระตุ้นให้เกิดโอกาสในการตรวจสอบและปรับปรุงการทำงานของทีม สมาชิกของทีมงานจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถที่จะจู่โจมการทำงานโดยไม่โจมตีบุคคล (Attack Positions Without Attacking People)

3. ความสบายใจ (Comfort) หมายถึง สมาชิกของทีมงานจะเกิดความรู้สึกผ่อนคลายในการได้ทำงานร่วมกัน จะไว้วางใจในสมาชิกของทีมงาน และถือว่าทีมงานเป็นผู้ที่มีเกียรติและศักดิ์ศรีและมีความสุขที่ได้ทำงานร่วมกัน

4. ร่วมกันสร้างภาวะผู้นำ (Shared Leadership) หมายถึง แม้ว่าองค์การจะแต่งตั้งผู้นำทีมเป็นทางการแต่ทีมที่มีศักยภาพสูง ต่างก็รับรู้และเข้าใจร่วมกันว่าในทางปฏิบัติ ก็จะผลัดเปลี่ยนการเป็นผู้นำ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอุปสรรคและปัญหาที่ทีมงานเผชิญอยู่ตลอดว่าสอดคล้องกับบุคคลใดในทีมที่จะเกิดขึ้นไปมีบทบาทในการจัดการกับปัญหา

5. ยอมรับความหลากหลาย (Diversity) หมายถึง สมาชิกของทีมงานมีความแตกต่างกันทั้งในแง่บุคลิกภาพ บทบาท และวัฒนธรรมที่สมาชิกในทีม จะต้องตระหนักและให้ความเคารพในความแตกต่างของแต่ละบุคคล

6. การตรวจสอบความเป็นจริง (Reality Checks) หมายถึง ทีมงานจะต้องประเมินเป้าหมายการทำงานของทีม และความก้าวหน้าของการทำงานตามหลักฐานและความเป็นจริงที่ปรากฏเพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติงานของทีมก้าวสู่ความเป็นเลิศ

7. แสวงหาความสมานฉันท์ (Consensus-seeking) หมายถึง ทีมงานจะยืนหยัดเพื่อให้การสนับสนุนสมาชิกแต่ละคน เพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ แต่ไม่ใช่การยืนกรานอยู่กับสิ่งที่ตนเองเชื่อถือ

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมทั้ง 7 ประการเป็นตัวบ่งชี้ให้ทราบว่าทีมงานขององค์การได้สร้างสรรค์ระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในองค์การได้มากน้อยเพียงใด หากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งมีปัญหา จะเป็นสิ่งบอกเหตุให้ทราบว่าจะต้องแก้ไขปัญหาให้หมดไป

โกสินทร์ รังสยาพันธ์ (2545 : 46 - 48 ; อ้างถึงใน อัจฉรา ชุนณะวงค์. 2553 : 11) ได้กล่าวว่าลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมมีความเป็นกันเองไม่มีความตึงเครียดหรือความน่าเบื่อหน่าย

2. สมาชิกเข้าใจนโยบายและเป้าหมายของกลุ่ม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

3. มีการกำหนดหน้าที่ของสมาชิกไว้ชัดเจน

4. สมาชิกข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนอย่างดี รวมทั้งมีการอุทิศตน อุทิศเวลาในการทำงาน

5. สมาชิกรับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ตลอดจนช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทีมงาน

6. สมาชิกหาความคิดเห็นและร่วมตกลงแนวทางดำเนินการและแก้ไขปัญหาของกลุ่ม

7. สมาชิกให้ความสนใจ ทั้งหลักการและวิธีการในการปฏิบัติตน และพยายามปรับปรุงแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น

8. มีการพัฒนาตนเองของสมาชิกและพัฒนาทีมงานอยู่ตลอด

ทิศนา แขมมณี (2545 : 10) ได้กล่าวว่า หลักการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง บุคคลที่จะมาร่วมกันทำงานหรือกิจกรรม จะต้องมีวัตถุประสงค์ในการมาร่วมกันคือจะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หมายถึง บุคคลที่มาร่วมกันทำงานจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม หมายถึง บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการติดต่อสื่อความหมายต่อกันและกันเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน

4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม หมายถึง บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีการประสานงานกันเพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

5. การตัดสินใจร่วมกัน หมายถึง บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีโอกาสร่วมกันที่จะตัดสินใจในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่ง

6. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน หมายถึง บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

สมคิด บางโม (2545 : 248 - 249) ได้กล่าวว่า ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้

1. จำนวนสมาชิกในทีมงานไม่มากนัก เหมาะสมกับงาน และเป้าหมายของงานส่วนใหญ่ไม่เกิน 10 - 12 คน ถ้าทีมงานมีจำนวนสมาชิกมากเกินไปย่อมจะทำให้งานเกิดปัญหามากกว่าเกิดผลสำเร็จ

2. เป้าหมายของทีมงานชัดเจน สมาชิกทุกคนทราบเป้าหมายของทีมงานนั้น ๆ มีความชัดเจนและควรเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจง

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

3. สมาชิกทุกคนห่วงใยต่อความสำเร็จของทีมงาน สมาชิกทั้งหมดทำงานและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ มิใช่ทำงานแบบขอไปทีหรือไม่สนใจต่อความสำเร็จของงาน มีความห่วงใยต่อผลงานของเพื่อนสมาชิก

4. สมาชิกทุกคนมีสิทธ์แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยยึดถือเอางานและเป้าหมายของงานเป็นหลัก ทุกคนกล้าแสดงออก เสนอความคิดเห็นอย่างเสรี แล้วทีมงานลงมติอย่างไรแล้วก็ยอมรับมตินั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ สมาชิกต้องลดอัตราของคนลงบ้าง

5. ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมที่ดี เป็นผู้นำที่มุ่งงานเสียสละเพื่อทีมงาน ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก และมีภาวะผู้นำที่ดีเป็นตัวอย่างแก่สมาชิกได้

6. ผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน บอกได้ว่าเมื่อสมาชิกทำงานตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้วเขาจะได้อะไร คนทำงานในทีมย่อมมีความมุ่งหวังแตกต่างกัน เช่น เงิน เกียรติยศ ชื่อเสียง โอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ความสุขในการทำงาน การได้มีเพื่อนฝูง เป็นต้น ถ้าผลประโยชน์ตรงกับความต้องการของสมาชิกเขาย่อมตั้งใจทำงานเต็มความสามารถ

7. สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก เปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานที่เหมาะสมอย่างเต็มที่ มีความลับระหว่างกันน้อยที่สุด ไม่แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันระหว่างสมาชิก ยินดีและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

8. การพัฒนาทีมงาน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่กลัวว่าเมื่อสมาชิกเก่งแล้วจะออกไปให้ถือว่าเป็นธรรมชาติของบุคลากร เป็นสิ่งที่ดีเสียอีกเมื่อสมาชิกออกไปเจริญก้าวหน้า เขาจะหันมาให้ความร่วมมือหรือร่วมทีมงานเมื่อมีโอกาส

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 9) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ดีว่าต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ความไว้เนื้อเชื้อใจกันของสมาชิก
2. ความเข้าใจและเห็นใจกันของสมาชิก
3. สมาชิกมีความเห็นร่วมกัน
4. สมาชิกมีผลประโยชน์ร่วมกัน
5. สมาชิกมีความเต็มใจในการร่วมมือกัน
6. ให้โอกาสกับสมาชิกทุกคน
7. สมาชิกมีการยอมรับซึ่งกันและกัน
8. สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เจษฎา บุญมาโฮม (2546 : 119) ได้กล่าวว่า หลักในการทำงานเป็นทีมไว้ 5 ประการ

1. สมาชิกในทีมต้องมีการตอบรับและยอมรับผลสะท้อนหรือการตอบรับของสมาชิกอื่น ๆ ในทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องให้สมาชิกในทีมรู้สึกสบายใจที่จะให้การตอบรับนั่นเองคือบรรยากาศของการทำงานต้องไม่เป็นอุปสรรค ผู้นำยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ในทางสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม ก็จะเป็นการสร้างบรรทัดฐานที่ดีในการทำงาน

2. การทำงานเป็นทีมต้องมีความเต็มใจ การเตรียมตัวและการเตรียมใจที่จะสนับสนุนสมาชิกในทีมด้วยกันระหว่างการดำเนินงาน การทำงานเป็นทีมที่ดี สมาชิกในทีมต้องแสดงความเต็มใจพร้อมที่จะรีบเข้าไปช่วยสมาชิกในทีมงาน เมื่อเขาต้องการความช่วยเหลือ ดังนั้นสมาชิกในทีมต้องแสดงความสามารถไม่เพียงเฉพาะในเรื่องด้านที่เขาถนัดและดำเนินงานอยู่ แต่ในเรื่องที่สมาชิกคนอื่นในทีมรับผิดชอบด้วยเหมือนกัน

3. การทำงานเป็นทีมต้องมีการรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ทั้งนี้การประสบความสำเร็จของทีมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานด้วยกัน สมาชิกในทีมต้องมีการตระหนักถึงความเห็นส่วนหนึ่งของทีม เตรียมพร้อมที่จะช่วยเหลือกันทำงาน ให้ความสำคัญต่อทีมงานในอันดับแรกก่อน สมาชิกของทีมต้องคิดว่าตนและทุกคนในทีมส่วนหนึ่งแยกจากกันไม่ได้ ไม่ใช่แต่ละคนมาทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ และต้องตระหนักว่าประสิทธิภาพของพวกเขาคือประสิทธิภาพของทีม งานขึ้นอยู่กับผลรวมของผลงานของสมาชิกทั้งหมดในทีมรวมกัน

4. การทำงานเป็นทีม รวมถึงการสนับสนุนเกื้อกูลระหว่างกันและกันการทำงานเป็นทีมต้องมีค่านิยมประการหนึ่งว่าเป็นสิ่งจำเป็นและเหมาะสมประกาสำหรับสมาชิกทุกคน ๆ ที่จะต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามปรัชญาของทีม

5. ผู้นำทีมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ในการดำเนินงานของทีมให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำทีมทำเป็นตัวอย่างให้แก่สมาชิกคนอื่นๆในทีม ถ้าผู้นำทีมผูกพันต่อทีม เปิดใจรับฟัง ร่วมมือมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมก็มีแนวโน้มจะปฏิบัติตนในทางเดียวกับผู้นำทีม ถ้าผู้นำทีมอ่อนแอในเรื่องการปฏิบัติก็จะทำให้การดำเนินงานในทีมออกมาในลักษณะนั้นด้วย

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549 : 31 - 32) ได้กล่าวว่า ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. เป้าหมาย หมายถึง ทุกคนในทีมแต่ละคนจะต้องรู้ และเข้าใจในเป้าหมายของทีมงาน รวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เป้าหมายนับเป็นเรื่องสำคัญแม้กระทั่งสำหรับคนที่ทำงานตามลำพังก็ตาม เมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยแล้ว เป้าหมายยิ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอันขาดไม่ได้เป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมนั้นมักทำให้การพัฒนาการขึ้นเป็นทีมงานที่ มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

2. การแสดงออก หมายถึง สมาชิกในทีมงานแต่ละคนมีสิทธิที่จะแสดงออกได้อย่างเสรี อีกทั้งแต่ละคนยังมีสิทธิที่ได้รับฟัง และตอบสนองอย่างเข้าใจกัน ทำให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างทะลุปรุโปร่ง จะทำให้บรรลุผลสำเร็จที่ดี

3. ความเป็นผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญในการช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จได้ผู้นำที่ดีจะเป็นศูนย์รวมความสนใจของสมาชิก กล่าวคือ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดีอีกทั้งความรู้เรื่องการบริหารงาน การจูงใจคน สามารถประสานความร่วมมือจากสมาชิกในทีม ทำให้ทุกคนรักงาน สามัคคี ร่วมมือกันทำงานเป็นทีมได้ดี

4. ความคิดเห็นที่สอดคล้องกับทีม หมายถึง สามารถหาแนวทางทำให้สมาชิกในทีมงานมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเป็นเอกฉันท์ พยายามลงมติให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละครั้ง

5. ความไว้วางใจ หมายถึง สมาชิกในทีมงานจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เล่าเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ เพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้รับทราบถึงรายละเอียดที่ไม่ควรเปิดเผยให้คนนอกทีมได้รับฟัง นอกจากนี้แต่ละคนยังมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นตรงข้ามโดยไม่ต้องหวั่นกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่ต่อเนื่องมาภายหลัง

6. ความยืดหยุ่น หรือการผ่อนปรน หมายถึง ทีมงานจะต้องดำเนินการคิดวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ สมาชิกแต่ละคนตระหนักดีว่า เวลาและสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุและปัจจัย ดังนั้น ควรต้องมีการยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงไปทั้งในภาพรวมของทีมงานหรือในส่วนตนเป็นรายบุคคล

ลาร์สัน และลาฟาสโต (Larson and Lafasto. 1989 : unpaged ; อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 462 - 465) ได้ทำการศึกษาวิจัยภาคสนาม เพื่อหาคุณลักษณะของทีมงานที่ประสบความสำเร็จและมีผลงานเป็นเลิศในองค์การต่าง ๆ พบว่าไม่ว่าทีมงานประเภทใดก็ตามจะมีความสำเร็จและมีผลงานเป็นเลิศได้ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ ได้แก่ มีเป้าหมายสูงสุดและชัดเจน มีโครงสร้างงานที่มุ่งผลชัดเจน มีสมาชิกทีมงานที่มีความสามารถ มีความผูกพันในทีมงานอย่างมีเอกภาพ มีบรรยากาศที่ดีของการทำงานร่วมกัน มีมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ มีการสนับสนุนและการยอมรับจากภายนอกทีมงาน การมีผู้นำที่ยึดหลักการ

1. เป้าหมายสูงสุดและชัดเจน (Clear, Elevation Goal) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของทีมงานจะต้องมีความชัดเจนมากพอที่สมาชิกทุกคนตอบได้ตรงกันว่าเป้าหมายที่แท้จริงในการทำงานของทีมคืออะไร โดยเป้าหมายนั้นจะต้องดึงดูดใจและจูงใจให้สมาชิกมองเห็นความสำคัญและมีคุณค่าต่อการใช้ความพยายามของตน นอกจากนี้ Larson and Lafasto ยังพบว่าทีมงานจำนวนไม่น้อยที่ประสบความล้มเหลวเป็นเพราะขาดความชัดเจนตั้งแต่เริ่มแรกจึงทำให้ผู้ปฏิบัติกำหนด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

รายละเอียดในภายหลังค่อนข้างยาก หรือมีสาเหตุจากเป้าหมายของงานถูกเปลี่ยนแปลงโดยพละการในภายหลังโดยผู้มีอำนาจ

2. โครงสร้างงานที่มุ่งผลชัดเจน (Results-driven Structure) หมายถึง ทีมงานต้องการโครงสร้างที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน แต่ละทีมงานย่อมมีเนื้อหาสาระของเนื้องาน (Work Content) ที่ต้องปฏิบัติแตกต่างกัน เช่น

2.1 ทีมงานบริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับงานด้านความคิดและการวางแผน

2.2 ทีมงานบริการลูกค้า (Customer Service Teams) งานด้านเทคโนโลยี

2.3 ทีมงานแบบเน้นปัญหาคำตอบ ได้แก่คณะทำงานต่าง ๆ ที่ต้องการโครงสร้างที่เน้นความไว้วางใจ เป็นหลักการสำคัญ เพื่อให้สมาชิกของทีมมีความเต็มใจและมีความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีออกมา

2.4 ทีมงานเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ ทีมงานโฆษณา เป็นต้น ซึ่งต้องการโครงสร้างที่เน้นการให้ความเป็นอิสระ (Autonomy) เป็นหลักการสำคัญ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้ทีมงานเต็มใจที่จะกล้าต่อการเสี่ยง (Take Risks) โดยทีมงานต้องมีอิสระ เสรีจากการถูกการตรวจสอบแก้ไขต่าง ๆ (Censorship) โดยไม่จำเป็น

2.5 ทีมงานเชิงยุทธวิธี (Tactical Teams) เช่น ทีมงานที่อยู่ในห้องฉุกเฉินของโรงพยาบาล ซึ่งต้องการโครงสร้างที่เน้นหลักการเรื่องความชัดเจนเป็นสำคัญ เพื่อให้ทุกคนทราบว่าจะต้องทำอะไร เมื่อไร ได้อย่างทันท่วงที

นอกจากนี้ทุกทีมงานที่กล่าวมาแล้ว ยังจำเป็นต้องกำหนดบทบาทของสมาชิกแต่ละคนที่ชัดเจน มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี มีวิธีการวินิจฉัยผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลที่เหมาะสม และเน้นการวินิจฉัยตัดสินที่ยึดข้อเท็จจริง (Fact-based Judgments) เป็นหลัก โดยสรุปทีมงานที่มีโครงสร้างเหมาะสม นอกจากการปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการของบุคคลแล้วยังบรรลุเป้าหมายของทีมงานอีกด้วย

3. สมาชิกทีมงานที่มีความสามารถ (Competent Team Members) หมายถึง ทีมงานควรมีสมาชิกที่พอเหมาะ และมีความหลากหลายของทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานได้สำเร็จรวมทั้งสมาชิกเหล่านี้ได้รับสารสนเทศอย่างพอเพียง มีการศึกษาและฝึกอบรมที่สร้างความสามารถในการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว เช่น มีความสามารถในด้านเทคนิคที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของทีมงาน มีทักษะด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และทักษะด้านวิธีการทำงานแบบทีม รวมทั้งเข้าใจวิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่นและความสามารถด้านการสื่อสารที่ดี

4. ความผูกพันในทีมงานอย่างมีเอกภาพ (Unified Commitment) หมายถึง ทีมงานต้องมีเอกลักษณ์และเอกภาพของทีมร่วมกัน และจิตวิญญาณและน้ำใจแห่งทีม (Team Spirit) ตลอดทุก

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ขั้นตอนของกระบวนการทำงานร่วมกัน ทีมงานไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่มาจากการออกแบบจัดตั้งและพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนที่เหมาะสม สมาชิก ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในหลายองค์การเกิดจากการรวมคนเข้าด้วยกันในลักษณะที่เรียกว่า “กลุ่มคน” มากกว่าการเป็นทีมงาน

5. บรรยากาศที่ดีของการทำงานร่วมกัน(Collaborative Climate) หมายถึง ความไว้วางใจต่อกันในทีมงานเกิดขึ้นจากการที่สมาชิกปฏิบัติต่อกันด้วยความซื่อสัตย์ และเปิดเผยต่อกัน มีความเสมอต้นเสมอปลายและให้ความนับถือซึ่งกันและกัน สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่จำเป็นในการทำให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันที่ดี เป็นบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนเข้าร่วมแก้ปัญหาให้การรับฟังซึ่งกันและกัน มีความเปิดเผยต่อกัน

6. มาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) หมายถึง การมีปทัสถานที่ดีของกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำหน้าที่ของกลุ่ม ดังนั้นการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกกลุ่ม จึงต้องมีเกณฑ์เพื่อช่วยให้เกิดการประสานงานที่ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จในบริบทขององค์การก็เช่นกัน สมาชิกของทีมควรร่วมกันสร้างปทัสถานที่เกี่ยวกับมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ (Normative Standard of Excellence) ขึ้นมาเป็นเกณฑ์กลางเพื่อให้ทุกคนทุ่มเทขีดความสามารถสูงสุดของตนในการทำงานนั้น

7. การสนับสนุนและการยอมรับจากภายนอกทีมงาน(External Support and Recognition) หมายถึง การมอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทายแก่ทีมงานจะสำเร็จได้ยาก ถ้าหากขาดการสนับสนุนจากองค์การเอง กล่าวคือ ถ้าจะมีเป้าหมายงานที่ดี มีสมาชิกทีมงานที่ยอดเยี่ยมและผูกพันต่องานสูง แต่ยังไม่อาจประกันความสำเร็จได้ ถ้าหากขาดงบประมาณ อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้งสิ่งอื่นที่จำเป็นต่อการทำงานนั้น

ดังนั้น การให้การสนับสนุนต่อทีมงานภายนอกทีมโดยเฉพาะจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ด้วยการให้ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานก็ดี ด้วยการให้การยอบรับต่อความสำเร็จของทีมงาน และการให้รางวัลตอบแทนต่อทีมงานโดยรวมแทนการให้เป็นรายบุคคลก็ดี ล้วนแต่ส่งผลดีสู่ความเป็นเลิศทั้งสิ้น

8. การมีผู้นำที่ยึดหลักการ (Principled Leadership) หมายถึง ผู้นำทีมงานที่ดีควรทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Coach) ทีมงานสามารถพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ในการทำงาน ช่วยเหลือสมาชิกให้มีความผูกพันต่อกันอย่างมีเอกภาพ ช่วยจูงใจสมาชิกทีมงานและช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการประสานงาน ผู้นำทีมสามารถช่วยเพิ่มความรู้และทักษะแก่ทีมงานได้ด้วยการเลี่ยงการใช้ความสามารถเฉพาะเป็นรายบุคคล แต่เน้นความชำนาญร่วมกันของทีมงานแทน ผู้นำสามารถช่วยเพิ่มคุณภาพของผลงานด้วยการช่วยให้ทีมงานหาวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าแทนวิธีการแบบเก่าซึ่งขาดความเหมาะสม ผู้นำที่ดีจะต้องยึดมั่นและผูกพันตนเองต่อเป้าหมายของทีมงานและให้อิสระ

แก่สมาชิกได้ใช้ศักยภาพสูงสุดของตนในทุกโอกาสที่อำนวย ในทางกลับกันผู้นำเองก็สามารถทำให้ประสิทธิผลของทีมลดลงได้จากการแสดงความไม่พอใจที่เห็นผลงานไม่ถึงระดับที่ต้องการของทีมงาน

คาร์ (Carr. 1992 : 29 - 42) ได้กล่าวว่า ทีมงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะ 8 ประการจะขาดลักษณะใดลักษณะหนึ่งไม่ได้ หากขาดไปเพียงหนึ่งลักษณะก็อาจทำให้ทีมเกิดปัญหาหรือสร้างความยุ่งยากให้กับทีม หากขาดลักษณะ 2 - 3 ประการ ก็อาจก่อให้เกิดความล้มเหลว แม้ว่าสมาชิกจะมีทักษะหรือได้รับการจูงใจก็ตาม ลักษณะสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จของทีมงานดังกล่าวพอสรุปเป็นหัวข้อได้ดังนี้

1. มีส่วนรับผิดชอบค่านิยมที่สนับสนุนทีมงาน
2. มีเป้าประสงค์ที่มีคุณค่าและมีความชัดเจน
3. สมาชิกแต่ละคนในทีมงานต้องการรวมทักษะของสมาชิกอื่นๆเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย
4. มีการผูกมัดตนเองกับเป้าประสงค์ของทีมงานอย่างแท้จริง
5. มีวัตถุประสงค์เฉพาะ สามารถวัดและประเมินได้
6. มีการป้อนข้อมูลย้อนกลับไปยังทีมโดยตรงอย่างทันท่วงทีข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำและสามารถนำมาใช้งานได้เพียงพอ และทันต่อความต้องการของทีม
7. มีการให้รางวัลกับทีมงาน ไม่ใช่ให้รางวัลกับสมาชิกแต่ละคน
8. มีการรวมพลังของบุคคลและความสามารถของทีมให้เป็นหนึ่งเดียว โดยไม่มีการแบ่งแยก

วู๊ดคอร์ค (Woodkock. 1994 : 4 - 5 ; อ้างถึงใน สมพงษ์ ฝูงชน. 2549 : 16 - 20) ได้กล่าวว่า ทีมงานประกอบด้วย

1. ความสมดุลในบทบาท คือ มีการผสมผสานกันในความแตกต่างของความสามารถของแต่ละบุคคลโดยใช้ความแตกต่างได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
2. เป้าหมายที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมาย โดยเต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับเป้าหมายนั้นอย่างแท้จริง
3. การสื่อสารอย่างเปิดเผย มีการเผชิญหน้ากันอย่างเปิดเผย และมีความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน พูดกันอย่างตรงไปตรงมา เข้าใจตนเองเป็นอย่างดีและเข้าใจผู้อื่นภายในทีมด้วย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ต้องแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน
4. การสนับสนุนและจริงใจต่อกันของสมาชิกในทีม ซึ่งสมาชิกในทีม จะสนับสนุนซึ่งกันและกัน คอยให้ความช่วยเหลือและร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจัง เปิดโอกาสให้พูดถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

5. ความร่วมมือและการขัดแย้งกัน เพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์สมาชิกในทีมต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีการใช้ประโยชน์และประสานประโยชน์ ซึ่งกันและกัน การวางแผนในการดำเนินงาน ต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมด้วย ความขัดแย้งภายในทีมเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มากกว่าทำลาย

6. วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว การทำงานของทีม จะมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจจะอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นหลัก

7. ผู้นำทีมที่เหมาะสมตามสถานการณ์และจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย

8. การทบทวนบทบาทการทำงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที การทบทวนนี้อาจจะทำในระหว่างปฏิบัติงาน หรือภายหลังงานเสร็จก็ได้

9. การพัฒนาบุคลากร มีแผนการในการพัฒนาสมาชิกในทีม เพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำงาน

10. สัมพันธ์ภายในระหว่างทีมดี การทำงานระหว่างกลุ่ม เป็นไปในบรรยากาศของสัมพันธภาพที่ดี ฟังความคิดเห็นและทำความเข้าใจแนวคิดหรือปัญหาของผู้อื่น พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดี นับเป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยสมาชิกทุกคน จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับข้อมูลในการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ

สโคเปค และสมิธ (Skopec and Smith. 1997 : unpaged ; อ้างถึงใน บัญชร แก้วส่อง. 2543 : 26) ได้กล่าวว่า คุณสมบัติของทีมที่มีประสิทธิผลจะประกอบด้วย

1. มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Buy - in) คือ มีจุดมุ่งหมายและผูกพันต่อเป้าหมายเดียวกัน

2. ใจกว้างต่อความคิดเห็นที่ไม่ลงลอยกัน (Tolerance For Disagreement)

3. ความรู้สึกที่ดีและมีความสุขในการทำงานร่วมกัน (Comfort)

4. การมีส่วนร่วมของหัวหน้าทีม (Shared Leadership) เพื่อเป็นตัวแทนรับฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลข่าวสารต่อผู้ปฏิบัติ

5. มีความหลากหลาย (Diversity) เนื่องจากความแตกต่างของสมาชิกในทุก ๆ ด้าน และจะต้องเคารพซึ่งกันและกัน

6. มีการตรวจสอบอย่างจริงจัง (Reality Checks) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพที่เป็นเลิศ

7. มีความมุ่งมั่นไปในทิศทางที่สอดคล้องต้องกัน (Consensus - seeking) และร่วมกันตัดสินใจ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราไพพรรณี

สรุปได้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นทีมงานเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน ต้องสร้างความสมานฉันท์ในวัตถุประสงค์ร่วมกัน ให้เกียรติ มีความไว้เนื้อเชื่อใจกัน ไว้วางใจกันและยอมรับซึ่งกันและกัน จะเป็นการทำงานแบบการมีส่วนร่วม มากกว่าที่ผู้นำจะมีบทบาท แต่เพียงคนเดียว การมีส่วนร่วมที่ดี คือ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพขึ้นในองค์การ เมื่อมีทีมงานขึ้นแล้วจะต้องมีการประยุกต์แนวทางการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องสร้างและรักษาความเหนียวแน่นของทีม ร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีมงาน

บทบาทหน้าที่ของทีมงานในโรงเรียน

บุคลากรทุกคนในทีมงานของโรงเรียน มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไป ในการทำงานเป็นทีม นอกจากมีการแบ่งงาน และติดต่อประสานงานแล้วยังต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจน ซึ่งเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของทีมงาน คือ การพร้อมใจกันคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ขนาดของกลุ่มที่ดีมักจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3 - 10 คน ทีมขนาดเล็กมักจะเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่ เพราะกลุ่มขนาดใหญ่ติดต่อสื่อสารกันได้ลำบาก และเกิดกลุ่มขนาดเล็กซ้อนอยู่ภายใน ซึ่งโดยธรรมชาติต้องแข่งขันกันส่งผลประโยชน์กันทำให้เกิดความเหนียวแน่นในกลุ่มใหญ่ตกต่ำไป ถ้าเกินกว่า 10 คน ถือว่าใหญ่เกินพอ เมื่อรวมตัวกันแล้วสมาชิกต้องเลือกผู้นำหรือหัวหน้าทีมและเลขานุการจากสมาชิกในทีม เพื่อทำหน้าที่นัดหมาย วางแผนการทำงานร่วมกันโดยมีเลขานุการเป็นผู้บันทึกเหตุการณ์สำคัญของการประชุมไว้เป็นหลักฐานอ้างอิง การประสานงานของทีมกล่าวคือ สมาชิกทุกคนของทีมงานจะมีการติดต่อสื่อสารกันแบบสองทางมีการติดต่อประสานงานกับหัวหน้าและสมาชิกตลอดเวลา ทีมจึงประกอบด้วยหัวหน้าทีม สมาชิก และเลขานุการแต่ละกลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้ (สุนันทา เลาหนันท์. 2540 : 74 - 76)

1. หัวหน้าทีม

1.1 คุณลักษณะของหัวหน้าทีม หรือทีมงานมีดังนี้

1.1.1 เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่ม

1.1.2 เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ และเป็นกันเอง

1.1.3 ไม่ใช้อิทธิพลครอบงำกลุ่ม เป็นประชาธิปไตยปราศจากเผด็จการทุกรูปแบบ

1.1.4 มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การทำงานสูง

1.1.5 มีความสามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.6 ไม่ผูกขาดความเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา

1.1.7 พร้อมให้ความช่วยเหลือ

1.1.8 สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณชนเข้าใจได้

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยบูรพา

1.1.9 วุฒิภาวะทางสังคม

1.1.10 มีแรงจูงใจ และแรงขับ ทางด้านความสำเร็จสูง

1.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม

1.2.1 รับนโยบายจากองค์การ

1.2.2 กำหนดเป้าหมายและแนวทาง และขั้นตอนในการปฏิบัติ

1.2.3 มอบหมายงานแก่สมาชิก

1.2.4 สร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจ เสริมแรง ให้กำลังใจ

1.2.5 อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือ และแก้ปัญหาต่างๆ

1.2.6 ประเมินผลงาน และผู้ร่วมงาน

นอกจากนี้ที่กล่าวมาข้างต้นมีผู้เสนอแนะว่า ผู้นำควรมีคุณสมบัติกว้าง ๆ อยู่ 3 ประการ มีความรู้อย่างถ่องแท้ในการวางแผน การปฏิบัติงานและติดตามผล มีเทคนิคการจูงใจและเสริมแรงมีเทคนิคในการเผชิญความขัดแย้งไม่ว่าเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว

2. สมาชิกของทีมงาน

2.1 คุณลักษณะของสมาชิกของทีมงาน

2.2 เป็นผู้ที่รู้จักฟัง รู้จักพูดและแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม

2.3 เป็นผู้ที่ยอมรับฟังและแสดงความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก

2.4 เคารพมติของกลุ่มและป้องกันมิให้เบี่ยงเบนมติของกลุ่มออกไปเข้ากับความคิดเห็นของตนเอง

2.5 เป็นผู้เสียสละ อาสาช่วยทำงานทุกด้าน

2.6 กล้าแสดงความคิดเห็น

3. เลขานุการ

3.1 คุณลักษณะของเลขานุการกลุ่ม

3.1.1 มีความสามารถเขียนหนังสือได้ดี

3.1.2 สมามารถจับประเด็นการพูด การปรึกษาหารือของกลุ่มได้ดี

3.1.3 สามารถสรุปผลการประชุมและทำรายงานให้สมาชิกได้ทราบ

3.1.4 มีความรู้และประสบการณ์การเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน

3.1.5 สามารถเขียนแผนผังของกราฟชาร์ตได้

3.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของเลขานุการ

3.2.1 รับคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.2.2 ส่งข่าวสารที่รับมาไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

3.2.3 ประสานงานระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและถ่ายทอดสิ่งที่ใต้บังคับบัญชาให้นายได้รับรู้

3.2.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี แบบสร้างสรรค์กับทุกคน

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของทีมงานในโรงเรียน มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไป ในการทำงานเป็นทีม นอกจากมีการแบ่งงาน และติดต่อประสานงานแล้วยังต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจน กำหนดเป้าหมายสำคัญของทีมงานการพร้อมใจกันคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

ออสติน และบาลด์วิน (Austin and Baldwin. 1991 : 154-A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการศึกษา ความร่วมมือของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เนื่องจากพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเพิ่มขึ้นของความรู้ต่าง ๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงานโดยเฉพาะบทบาททางด้านการสอนและงานวิจัย ซึ่งการร่วมมือกันจะมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ มีการสื่อสารที่ดี การได้รับรู้ถึงความแตกต่างกันในบทบาทและสามารถใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ในกลุ่มได้ในเวลาที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับภูมิหลังประสบการณ์ทำงานขนาดของทีม โครงสร้างของทีม การติดต่อสื่อสารของทีม ความแตกต่างกันในสภาพของกลุ่ม ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่ม และระยะเวลาที่ร่วมมือกันในการทำงานของกลุ่ม

เลทวูด และคณะ (Leithwood and et al. 1994 : 77 - 98) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในออนตาริโอ ประเทศแคนาดา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู พฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อครูมีผลกระทบต่อการปรับปรุงคุณภาพของนักเรียนด้วย หากครูมีความผูกพัน มีความพึงพอใจการปฏิบัติงานดีจะส่งผลกระทบต่อนักเรียน

ฟิลล์ตัน (Felton. 1995 : unpaged) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูและผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แคทเชนบาช (Katzenbach. 1997 : 34 - 54) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง พบว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งวัดจากความสามารถที่จะบรรลุมาตรฐานที่ตั้งไว้ได้มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมคือผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจนโดยมีเป้าหมายร่วมกัน

ฮอลล์ (Hall. 1999 : 53) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การใช้เวลาในการวางแผนร่วมกันเป็นทีมในโรงเรียนดีลาแวร์ ซึ่งเป็นโรงเรียนปฏิรูปขนาดกลาง โดยมีการจัดทีมงานครูที่มีระเบียบวินัยต่างกันให้มาศึกษางานกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มเดียวกัน พื้นที่เดียวกันและตารางเวลาเดียวกัน จุดประสงค์ของการสร้างทีมงานก็คือ การสร้างกลุ่มสังคมเล็ก ๆ ซึ่งครูจะได้พบกับความต้องการทางด้านการศึกษาและความต้องการทางด้านพัฒนาการของนักเรียน ซึ่งอาจจะรวมถึง การสร้างความพึงพอใจร่วมกัน คณะกรรมการปฏิรูปโรงเรียนแนะนำให้ใช้เวลาวันละ 7 คาบในการวางแผนงานร่วมกันนั้นเป็นการสร้างกลุ่มที่ดีที่สุด การศึกษาครั้งนี้ต้องการทราบว่า ใช้เวลาวางแผนให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง หัวหน้าทีมมีอิทธิพลเหนือกระบวนการวางแผนหรือไม่การวางแผนกระทบกระเทือนต่อทีมงานและนโยบายของโรงเรียนอย่างไร จากการศึกษานี้สรุปได้ 4 ประเด็น คือ โรงเรียนต้องประชุมปรึกษาหารืออย่างต่อเนื่องในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนต้องวางแผนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น เป็นเรื่องปัจจุบันและต้องดำเนินการต่อไปเรื่อย ๆ ครูใหญ่ต้องเสนอการพัฒนาอย่างมืออาชีพ โดยผ่านการทำงานเป็นทีมและในการประชุมคณะครู ต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงานเพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของคณะครู

ริชาร์ด (Richard. 1997 : unpaged ; อ้างถึงใน ชรินา แก้วสีขาว. 2547 : 54) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบันการมีส่วนร่วมของวัฒนธรรมการทำงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในหน่วยงานหรือองค์กรหลาย ๆ อย่าง ทีมงานมีส่วนช่วยและมีส่วนรับผิดชอบในการจัดการและการทำงาน สิ่งสำคัญในการสร้างความสำเร็จของทีมงาน คือ การคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมทีมงาน การฝึกฝนทีมงานให้ประสบความสำเร็จและการให้รางวัลแก่การปฏิบัติงานแก่ทีมงาน

ฮอส์แมน และโกลด์ริง (Hausman and Goldring.2001: unpaged ; citing Marley. 2003 : 215) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครูระดับประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียน 231 คน และครูที่ไม่มีความผูกพันกับโรงเรียน 186 คน เก็บข้อมูลจากการสำรวจแล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอย ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียนที่ทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ทำให้มีการจัดการเรียนการสอนได้ดี และเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในโรงเรียนควรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโรงเรียน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบลส และแบลส (Blasé and Blase. 2002 : 67) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่องการขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิบัติหน้าที่จากทัศนะของครู ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 50 คน ในสหรัฐอเมริกา ที่มีปัญหาถูกผู้บริหารโรงเรียนละเลยไม่เอาใจใส่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำมีความบกพร่อง คือ ละเลยต่อการเอาใจใส่ครูทั้งทางด้านร่างกายอารมณ์ และจิตใจ เช่น ไม่ให้ความร่วมมือในการใช้อุปกรณ์การสอน ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและอื่น ๆ ผลจากการวิจัยนี้ทำให้มีการวางแผนเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดลักษณะเช่นนี้อีกในโรงเรียนอื่น

โมกัดดาม และแคมบิช (Moghaddam and Kambiz. 2006 : unpaged) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์การขนาดใหญ่ที่มีการจัดการด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือการตัดสินภาวะทางจิตใจของผู้นำมีการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้แบบจำลองพฤติกรรมและอำนาจของผู้นำแต่ละคนในองค์การ เพื่อศึกษาผลของพฤติกรรมภาวะความเป็นผู้นำและอำนาจ โดยนักวิจัยได้พัฒนาและสำรวจไปยังกลุ่มเป้าหมาย 120 คน ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมส่งผลกระทบด้านพฤติกรรมและอำนาจบนพื้นฐานของความเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

งานวิจัยในประเทศ

ประทุมวดี หงส์ประชา (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ เรื่ององค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน กับด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนกระบวนการของทีม ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศุภกิจ สานุสัตย์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 373 คน โดยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าเอฟ (F-test) ทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe) และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

และรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์ในการสอน พบว่า ครูผู้สอนมีประสบการณ์ในการสอน พบว่า ครูผู้สอนมีประสบการณ์การต่างกัน มีความคิดเห็นต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นไม่ต่างกัน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์ในการสอน พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ผลการการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธีระ หมื่นศรี (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างทีมงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขตสามมุก - บางปลาสร้อย เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การสร้างทีมงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสามมุก - บางปลาสร้อย เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมาก และการศึกษาบุคลากรหลักกับครูผู้สอน ด้านบทบาทที่สมดุลแตกต่างกัน ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน และศึกษาระหว่างโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกัน โดยโรงเรียนขนาดกลางมีการสร้างทีมงานมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

สุพิชฌาย์ เจริญรักษ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน ปรากฏว่า แตกต่างกัน ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มนั้น ไม่แตกต่างกัน

คำนึง ผุดผ่อง (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก จำนวน 248 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ผลการการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออกโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ฐิติพงศ์ คล้ายใยทอง (2547: บทคัดย่อ)ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านการจูงใจเชิงคลใจสูงสุด รองลงมาได้แก่ การเป็นแบบอย่างและการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่ำสุดคือ การมุ่งความสำคัญเป็นรายคน 2. ครู อาจารย์และผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 มีความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามสถานภาพด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานประเภทของสถานศึกษา ทำเลที่ตั้งของสถานศึกษา ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

พรชัย คำรพ (2547 : บทคัดย่อ)ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด มีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด จำนวน 230 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบลักษะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริง อยู่ในระดับมากที่สุด

วนิดา ภูภักดี (2548 : 45) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ และด้านการสื่อสารแบบเปิด อยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน คือ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายตามลำดับการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านการยอมรับนับถือ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549 : 62) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีเป้าหมายเดียวกันรองลงมา คือ การมีส่วนร่วม และการสื่อสารอย่างเปิดเผย ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีปฏิสัมพันธ์

รัชนีกร สมทรัพย์ (2550 : 75) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547 - 2548 ในเขตกรุงเทพมหานครผลการวิจัย พบว่า การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานประจำปีการศึกษา 2547 - 2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีประโยชน์ร่วมกัน มีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อเปรียบเทียบระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547 - 2548 ในเขตกรุงเทพมหานครโดยจำแนกตามประเภทของโรงเรียน พบว่า มีระดับการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สุวัฒน์ อินทวงศ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีม ตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย มีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและศึกษาเพื่อเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์และขนาดโรงเรียน พร้อมกับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย จำนวน 313 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ ขนาดโรงเรียน อยู่ในระดับมาก 2) การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ ขนาดโรงเรียน อยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิชาติ ไตรธิเลน (2550 : 203) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง สภาพการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศของทีม ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการสื่อสารแบบเปิด ด้านการสร้างความไว้วางใจและการยอมรับนับถือ ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการประเมินตนเอง ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

รุ่งฤดี อัปมาตย์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองคาย และหนองบัวลำภู ตามความคิดเห็นของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองคายและหนองบัวลำภู และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการสร้างทีมงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนเอกชน จำนวน 232 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ไม่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน 2) การสร้างทีมงานในโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูหัวหน้ากลุ่ม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สาระการเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้านและไม่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่ม 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01และส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงมีบางส่วนเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

นันธิดา บัวสาย (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนมเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากสูงสุดลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประสิทธิผลการทำงานของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดนเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดลงมาคือ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

จันธิดา ผ่านผ่อง (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยสูงสุดลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นาเชิงบารมี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประสิทธิผลการทำงานของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดลงมาคือ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ภายในโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นสารสนเทศในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ณัทลาวัลย์ สารสุข (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ตามการรับรู้ของครูปฏิบัติการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นความสามารถพิเศษอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ธนิต ทองอาจ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร อยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมากเช่นกัน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามสภาพการทำงานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามสภาพการทางานที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทางานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน การเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันเชิงบวก องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 3 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้บริหาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .592 สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 35.00 ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคลของผู้บริหารโดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .629 สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 39.60 และด้านการสร้างบารมีของผู้บริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .648 สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 41.90 คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร ที่ควรได้รับการพัฒนา คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล เพราะสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน ส่วนประสิทธิผล

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ของโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา คือ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก และด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

ประพันธ์ คำสามารถ (2553 : 100) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า มีการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย และด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน

เรียมใจ คูณสมบัติ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึง ประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และระดับวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้านโดยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ด้านสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยสามารถทำนายการเป็นวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาได้ร้อยละ 79.00

พิมพ์พัฑรา เมืองอินทร์ (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2554 จำนวน 205 คน ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม 4 ด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลของโรงเรียนในภาพรวม 4 ด้านอยู่ในระดับมาก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

และสมมติฐานของการวิจัยได้รับการยอมรับ กล่าวคือความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียน สามารถประเมินได้ว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อการทำงานของสมาชิกในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและมีความสัมพันธ์กันในทางบวก โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมและบุคลากรในหน่วยงาน การปฏิบัติงานที่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและเลือกมาใช้เป็นกรอบแนวคิดของการทำวิจัย ในครั้งนี้ เพื่อนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

RAMBHAI BARNI RAJABHAT UNIVERSITY
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี