

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผู้วิจัยได้ดำเนินการการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.4 ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.6 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
2. ประสิทธิภาพของโรงเรียน
 - 2.1 ความหมายประสิทธิภาพโรงเรียน
 - 2.2 องค์ประกอบประสิทธิภาพของโรงเรียน
3. ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้
 - 3.1 ความหมายประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม
 - 3.2 องค์ประกอบประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้
 - 3.3 การทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้
4. บริบทโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การอย่างยิ่งเพราะผู้นำที่มีทักษะการบริหารงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นกับองค์กรจนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้ ซึ่งมีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายความหมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และเพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษา ผู้วิจัยขอนำเสนอความหมายของภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล ดังนี้

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นการกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม กระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่ม หรือองค์การกำหนดได้ไว้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555, หน้า 265) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุตามจุดหมายขององค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาจะทำให้ตนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นก็คือ “อำนาจ” (Power) อำนาจนี้มาจากหลายแหล่งด้วยกัน โดยทั่วไปมีมาจาก 6 แหล่งที่สำคัญดังนี้คือ

1. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่ดำรงอยู่ในสายบังคับบัญชาขององค์การ ตามอำนาจหน้าที่ (Authority) ของตำแหน่งนั้น
2. อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนการศึกษาหรือฝึกอบรม การยอมรับ เป็นต้น
3. อำนาจในการลงโทษ (Coercive Power) เมื่อมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การลดขั้นเงินเดือน การโยกย้าย การให้ออกจากงาน เป็นต้น

4. อำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) เนื่องจากมีประสบการณ์ ความรู้และทักษะเชิงเทคนิคที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. อำนาจการมีข้อมูลสารสนเทศ (Information) เนื่องจากได้ครอบครองและควบคุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการวางแผนขององค์กร

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554, หน้า 17) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจและอิทธิพลในการโน้มน้าวให้บุคคลปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

พิชากพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 12) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจคนให้กระทำตามมติร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตามโดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุข เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

มณีประภา ผิวเงิน (2554, หน้า 12) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการใช้อิทธิพลและกระตุ้น จูงใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มบุคคลอื่นให้มีความร่วมมือร่วมใจด้วยความเต็มใจ เต็มไปด้วยความกระตือรือร้นในการทำงานจนบรรลุ ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำกับผู้ตามโดยการโน้มน้าวใจ การสร้างค่านิยมและความเชื่อให้คล้อยตาม และปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นภายในองค์การให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ไพจิตร จิวสุภา (2556, หน้า 42) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้กระบวนการในการบริหารงาน ใช้อำนาจที่มีอยู่ในตนเอง เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือส่งเสริมผู้ร่วมงานมีความอดทน กล้าตัดสินใจ ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้

และสามารถวัดได้จากการแสดงออกในการกระทำของผู้นำ และสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 14) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา ยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตน การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย

สัมมา รณินิษฐ์ (2556, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็นความสามารถของผู้นำในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างกระตือรือร้นและเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

จงจิตร ลาน้ำเที่ยง (2556 อ้างถึงใน สาวิตรี มาตชาว, 2560, หน้า 19 – 22) ได้สรุปรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้ และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำเป็น 12 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Leadership as a Focus of Group Process) ตามแนวคิดนี้กำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นศูนย์กลางหรือเป็นแกนกลางของกิจกรรมของกลุ่มนิยามตามแนวคิดนี้จึงสะท้อนว่าผู้นำเป็นจุดร่วมของความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Leadership as Personality and Its Effect) ค่านิยมของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ส่วนมากจะให้นิยามตามคุณลักษณะที่ปรุ่งแต่ง (Personality Attributes) หรือคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวผู้นำเอง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นกรกระทำหรือพฤติกรรม (Leadership is an Act or Behavior) ตามแนวคิดนี้ เน้นการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่มีผลให้เกิด

การกระทำในบุคคลอื่นหรือพฤติกรรมของผู้นำร่วมกับผู้อื่นในการดำเนินงานร่วมกัน เป็นคำนิยามที่พยายามบอกว่า “ผู้นำทำอะไร”

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือบรรลุเป้าหมาย (Leadership as an Instrument of Goal Achievement) นิยามของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ เชื่อว่า ผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและประสานงานขององค์การบรรลุตาม เป้าหมาย ที่กำหนด

5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ (Leadership is an Emerging Effect of Interaction) นิยามของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ เชื่อว่า ผู้นำเป็นสาเหตุ (Cause) ที่ทำให้เกิดการกระทำของกลุ่ม แต่เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นผล (Result) ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่า โดยสรุป นิยามของกลุ่มนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นผลหรือ สิ่งที่ยกเงยตามมา (Effect or Outgrowth) หรือสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท (Leadership as a Differentiated) เป็นกลุ่มของนิยามที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีบทบาท (Role Theory) ซึ่งมีมุมมองว่า สมาชิกของระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นในการทำให้ระบบสังคมนั้นเจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่กำหนดบทบาทไว้ อย่างชัดเจนในแง่ความต้องการและบทบาทที่แตกต่างกันในระบบสังคมหรือกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของกลุ่ม ภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้จึงเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการ บทบาทของบุคคลอื่นเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง (Leadership is the Initiation Structure) ทศนะผู้นำตามแนวคิดนี้ เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษา โครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุหน้าที่ของ ภาวะผู้นำในการทำให้ระบบตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพผลตามโครงสร้างการบริหารจัดการองค์การ

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (Leadership as Art Inducting Compliance) เป็นกลุ่มของนิยามที่มองภาวะผู้นำในแง่การ หล่อหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนงความต้องการและความปรารถนาของผู้นำที่ทำให้เกิดความ ยินยอมตาม และเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะทางเดียว คือ จากผู้นำถึงผู้ตามโดยไม่สนใจ

ความต้องการของผู้ตาม การนิยามภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ จึงมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่น หรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นพร้อมที่จะปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล (Leadership as Exercise of Influence) คำว่าอิทธิพล ตามนิยามของแนวคิดนี้ไม่ใช้การครอบงำ (Dominance) การควบคุม (Control) หรือการบีบบังคับให้ต้องทำตาม (Forcing of Compliance) แต่อย่างใด แต่มีความหมายเป็นการใช้ความพยายามด้วยวาจา และกระบวนการสื่อสารที่ทำให้เกิดการเห็นคล้อยตาม หรือ เป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการสู่เป้าหมาย เมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วยหรือมีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (Leadership as the Form of Persuasion) นิยามภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ สะท้อนถึงการจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุผลอย่างหนักแน่น เพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงามตามตน

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ (Leadership as Power Relationship) เป็นนิยามภาวะผู้นำที่มาจากบทบาทการใช้อำนาจ โดย French and Raven (1959) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำจากแง่มุมของความสัมพันธ์ของอำนาจแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เช่น ความสัมพันธ์ของอำนาจระหว่างบุคคล (Interpersonal Power) เป็นผลที่เกิดจากอำนาจต่าง ๆ ได้แก่ อำนาจจากการอ้างอิง (Referent Power) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power) อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power) และอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นต้น

12. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่าง ๆ (Leadership as a Combination of Elements) นิยามภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้เกิดขึ้นจากการผสมผสานนิยามต่าง ๆ ของภาวะผู้นำ เกิดเป็นนิยามใหม่ที่มีความหมายครอบคลุมหลายด้านมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลที่มีใช้การบังคับข่มขู่เพื่อประสานสมาชิกให้รวมกันเป็นกลุ่มในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม (Jago, 1982) หรือ เป็นนิยามที่เป็นการผสมผสานระหว่างอำนาจกับบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นนิยามของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Leadership) ที่แสดงถึงการเป็นผู้นำที่มีความกล้าหาญ เอาใจใส่ผู้อื่น ยึดมั่น และขับเคลื่อนด้วยค่านิยม และมีความสามารถ

ในการปฏิบัติภารกิจในสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจน และในสถานการณ์ที่มีความสลับซับซ้อนให้เกิดผลดีได้

ฟิลิปปินส์ กาญจนามัย (2562) กล่าวว่า กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย

Katz and Kahn (1978, p. 528) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการโน้มน้าวหรือการมีอิทธิพลที่สูงกว่าเป็นอิทธิพลที่ใช้เป็นกลไกในการบริหารงานกิจวัตรขององค์กร

Dejnozka (1983, p. 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นการบูรณาการบุคคล วัตถุประสงค์และความคิดในกลุ่มเพื่อนรวมพลังกันในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Gibson and Donnelly (1997, p. 272) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยที่มีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงหรือเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายในเชิงกลุ่มได้ด้วย

Dubrin and Ireland (1993, p. 2) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือขององค์การ ความสามารถกระตุ้นและจูงใจให้ผู้อื่นได้คล้อยตาม การโน้มน้าวใจ การสร้างค่านิยมและความเชื่อเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจอย่างมีเหตุผล เห็นด้วยกับเป้าหมายขององค์การร่วมกัน และผู้ตามพยายามหาหนทางลงมือปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)

ได้มีผู้กล่าวให้คำจำกัดความไว้หลายอย่างตามมุมมองของแต่ละท่าน ดังจะนำเสนอให้ทราบ ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, ออนไลน์) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกันทุกหนทุกแห่งซึ่งกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น คุณลักษณะและทักษะความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกวงการศึกษาที่ปรารถนาก้าวทันโลก ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วย

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

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือที่เรียกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. ทำงานอย่างมีจิตสำนึก ด้วยใจรักและมีความภูมิใจต่องานที่ทำ
2. แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างในสิ่งที่ต้องการกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำ
3. ประพฤติปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลายตลอดเวลา
4. คิดออกไปนอกกรอบของงานไปสู่อนาคต (คิดแบบหลุดโลก)
5. เสริมแรงและพยายามผลักดันให้วิสัยทัศน์สู่อนาคตอยู่ในกระแสขององค์การตลอดเวลา
6. ใช้การสื่อสารทางวาจาอย่างมีประสิทธิภาพ
7. ไม่พูดไร้สาระหรือพูดซ้ำซากแต่ขาดความจริงใจ

8. ปรับระดับของภาษาที่ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง
9. ปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและพบปะพูดคุยแบบสองต่อสองกับ
ผู้ร่วมงาน
10. พยายามศึกษาให้เข้าถึงบุคลิกภาพที่แท้จริงของผู้ร่วมงาน
รายคน
11. คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอยู่ตลอดเวลา
12. กระตุ้นคนอื่นให้คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอย่าง
สม่ำเสมอ
13. กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มทดลองใหม่ ๆ ขึ้น โดยไม่มี
การตำหนิใครเมื่อการปฏิบัติงานดังกล่าวพบความล้มเหลว
14. แสวงหาความคิดช่วยเหลือจากผู้ตามพร้อมทั้งเต็มใจรับข้อมูล
ป้อนกลับจากผู้ตาม
15. เอาใจใส่แก้ปัญหาขึ้นตอน กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ทำให้งานล่าช้า
(Red – Tape) และเป็นอุปสรรคอยู่ตลอดเวลา
16. คลุกคลีและปรากฏตัวอยู่ในที่ทำงานกับผู้ร่วมงานเป็นประจำ
วิโรจน์ สารรัตน์ (2555, หน้า 76 – 77) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
เป็นผู้ที่จูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติหน้าที่เกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงาน
กว้างๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง
ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ดังนี้
1. การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง ความสามารถของผู้นำ
ที่จะสามารถสร้างความภาคภูมิใจ ความศรัทธา และการยอมรับจากผู้อื่น
 2. การยอมรับคุณค่าในตัวบุคคล (Individualized consideration)
หมายถึง ความพยายามจะช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้อื่น ใส่ในความต้องการของแต่ละ
บุคคล และปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างมนุษย์ที่มีคุณค่า
 3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง
การเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนในสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองปัญหา
จากหลากหลายแง่มุมและกระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ
- โกศิษฎ์ เปลรินทร์ (2552, หน้า 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะเน้นให้ผู้ตาม

เกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่าของงานที่ผลิตออกมาจึงให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้นและใช้ความสามารถของตนเองตามศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน

บรรจบ บุญจันทร์ (2554, หน้า 15) ให้ความหมาย ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการยกระดับความต้องการความตระหนักและความสำนึกของผู้ตามทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานและมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

Burns, J. M. (1978, p. 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือ กระบวนการซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับที่สูงขึ้นทั้งแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกันและกันโดยผู้นำจะค้นหาเพื่อยกระดับความสำนึกของผู้ตามให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงส่งขึ้น

Bass (1985, p. 1) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนดทัศนคติความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำสู่ระดับที่สูงกว่า

Gibson (1997, p. 314) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึง ความสามารถของบุคคลที่สามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง การคิดริเริ่ม ความรวดเร็วในการดำเนินการ มีความสามารถในการกระตุ้น และโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงเกินกว่าที่คาดหมายไว้แต่เดิมที อีกทั้งก่อให้เกิดประโยชน์ภายในองค์การ

Daft (1998, p. 355) อธิบายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของบุคคลที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์การรวมทั้งได้คิดค้นนวัตกรรมใหม่มาสู่การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี เป็นผู้นำที่เน้นให้ผู้ตามรู้สึกถึงความเชื่อและคุณภาพร่วมกันมากกว่าเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง

Daft (1999, p. 5) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็น

ภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555, หน้า 60)

Bass (1999, p. 11) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจของตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence or charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสู่กิจการแห่งตน (Self-actualization) ความรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคม องค์กรและผู้อื่น นอกจากนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้น

Bass and Avolio (1999, p. 2) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร ชักนำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองให้ไกลเกินความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์

จากนักวิชาการทั้งหมดที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับความคิดเห็น ทักษะ วิธีกรต่าง ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม มากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน หรือข้อตกลงธรรมดา มีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่า ที่เกี่ยวกับการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามรายบุคคล

3. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญในการเชื่อมโยงการนำนโยบายหรือคำสั่งสู่การปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้แก่ ร่วมผู้ปฏิบัติงานและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ถ้าไม่มีการเตรียมการเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ก็ยากที่จะอยู่รอดได้ในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้น ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2551, หน้า 23) ได้สรุปไว้ 7 หลักการสำคัญดังนี้

หลักการที่ 1 หลักการ “ทำให้เป็นเรื่องง่าย” (Principle of Simplification) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเริ่มต้นด้วยวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงวัตถุประสงค์ร่วม (Shared Purpose) ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องทำสิ่งนี้ให้เกิดความชัดเจน (Clear) สามารถปฏิบัติได้ (Practical) ด้วยการปรับเปลี่ยนจากคำว่า “วิสัยทัศน์” ซึ่งเป็นนามธรรม โดยการใช้วิธีตั้งคำถามเพื่อให้ได้คำตอบ เช่น ถามว่า “นี่เราจะมุ่งหน้าไปทางไหนกันล่ะ (Where are we headed?) เป็นต้น หรือใช้วิธีสอนด้วยการเล่าเรื่องง่าย ๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ เช่น เล่านิทานเรื่อง ช่างตัดหิน (The stonecutters) ว่า ช่างตัดหินคนที่ 1 พูดว่า “ฉันจะตัดหินออกเป็นแผ่น” ช่างตัดหินคนที่ 2 พูดว่า “ฉันจะแกะสลักหินให้เป็นแผ่นศิลาฤกษ์” ส่วนคนสุดท้ายพูดว่า “ฉันจะสร้างหอแสดงดนตรีด้วยหินเหล่านี้” ซึ่งคำตอบที่เหมาะสมและมีวิสัยทัศน์ก็คือ คำพูดของคนสุดท้ายนั่นเอง ดังนั้นในการอบรมพัฒนานักศึกษาในเรื่องวิสัยทัศน์ ก็อาจถามว่า นักศึกษามองว่าตัวเองจะสามารถสร้างผลกระทบต่อหน่วยงานต่อชุมชนที่ตนอยู่ ต่อประเทศชาติ และต่อโลกได้อย่างไร หรือถ้าเป็นเรื่องที่ทีมงาน ก็ควรอธิบายถึงเป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) และวิสัยทัศน์ที่จะทำให้ทีมเกิดเอกภาพเป็นหนึ่งเดียวขึ้น เป็นต้น

หลักการที่ 2 หลักการ “การจูงใจ” (Principle of Motivation) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการทำให้คนอื่นเห็นพ้องยอมรับและยึดมั่นผูกพันกับวิสัยทัศน์ของตน กล่าวคือ เมื่อผู้นำสามารถนำพลังร่วม (Synergy) เข้าสู่องค์การได้แล้ว ผู้นำจะต้องทำทุกวิถีทางในการเสริมพลัง (Energize) หรือจูงใจ (Motivate) ต่อคนเหล่านั้น ซึ่งมีวิธีง่าย ๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น ก็คือ การสร้างความท้าทาย (Challenge) และการเปิดโอกาสให้คนเหล่านี้ได้เข้าร่วมกิจกรรมที่ต้องใช้กระบวนการสร้างสรรค์ (Creative Process) และเมื่อทำได้สำเร็จก็ให้คำชมหรือให้เกียรติยกย่อง

หลักการที่ 3 หลักการ “การเอื้ออำนวยความสะดวก” (Principle of Facilitation) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเอื้ออำนวยการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลของทีมงานและของผู้อื่น ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Peter Senge ปรมาจารย์ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ระบุไว้ ในวินัยที่ 5 (The Fifth Discipline) ของงานเขียนชื่อดังของตนว่า ปัจจุบันภารกิจที่สำคัญของผู้นำก่อนอื่นใดก็คือ ต้องทำหน้าที่ในการเอื้ออำนวยให้คนอื่นมีการเรียนรู้ เพราะยิ่งหน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีนิสัยใฝ่ใจที่จะเรียนรู้อยู่เนืองนิตย์มากเท่าไรก็ยิ่งเหมือนการเพิ่มมูลค่าของสินทรัพย์

อันยิ่งใหญ่ให้แก่ผู้นำ ให้สามารถนำพาองค์กรเพื่อเอาชนะภาวะการณ์ท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีผลสำเร็จ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจอันสูงส่งให้เป็น “ผู้ให้บริการ” (Steward) แก่บุคคลากรต่าง ๆ ที่ถือว่าเป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ขององค์กร

หลักการที่ 4 หลักการแห่ง “การริเริ่มสิ่งใหม่” (Principle of Innovation) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่กล้าหาญในการริเริ่มเปลี่ยนแปลง ถ้ามีความจำเป็น แม้ว่า สิ่งนั้นจะเปลี่ยนแปลงยากเพียงไรก็ตาม กล่าวคือในองค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้นั้นเป็นเพราะมีสมาชิกที่สามารถคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า และมีได้รู้สึกหวั่นกลัวต่อเหตุการณ์นั้น ผู้นำต้องสามารถที่จะริเริ่มและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างฉับพลัน โดยทีมงานที่ประสบความสำเร็จมักมีสมาชิกที่แต่ละคนต่างทำหน้าที่ช่วยกันซึ่มซับและเผยแพร่ถึงการเปลี่ยนแปลงให้แก่กัน ทั้งนี้เพราะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้สร้างความไว้วางใจและสร้างการทำงานแบบทีมไว้รองรับเป็นอย่างดี

หลักการที่ 5 หลักการ “ด้านการขับเคลื่อน” (Principle of Mobilization) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการระบุงบปัญหา การจัดปัจจัยสนับสนุน และการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินการบรรลุผลได้ตามวิสัยทัศน์ โดยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะแสวงหาสมาชิกที่เต็มใจอาสาเข้าร่วม ทั้งกลุ่มผู้นำระดับรอง ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงอยู่แล้วและคนอื่น ๆ ที่มีได้มอบหมายให้ต้องรับผิดชอบแบบทางการ ผู้นำปรารถนาที่จะสร้างผู้นำใหม่ขึ้นในทุกระดับ จึงพยายามเชิญชวนบุคคลต่าง ๆ เข้ามาร่วมงานและจุดประกายให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นในบุคคลเหล่านี้ โดยใช้กลยุทธ์ง่าย ๆ ในการสร้างภาวะผู้นำก็คือ การขยายขอบเขตและโอกาสด้านทำงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมและสร้างภาวะผู้นำขึ้นจากการทำงานนั้นได้อย่างทั่วถึงกัน

หลักการที่ 6 หลักการเตรียมความพร้อม (Principle of Preparation) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติตนเอง เพื่อมิให้หยุดการเรียนรู้ (Never Stop Learning) โดยไม่จำเป็นให้ใครต้องคอยช่วยเหลือดูแลในเรื่องนี้แต่อย่างใดทั้งสิ้น ซึ่ง Rick Warren กล่าวว่า “ผู้นำคือผู้เรียนรู้ หรือ Leaders are learners” ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงตระหนักดีว่า การสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ตนกำลังดำเนินการอยู่นั้น แท้จริงสะท้อนมา

จากจิตวิญญาณแห่งการแสวงหา (Spiritual Quest) ของตนที่ต้องการใช้ความสามารถและพรสวรรค์ที่ตนมีเพื่อการรับใช้ผู้อื่นทำให้โลกน่าอยู่ขึ้น ดังนั้นสิ่งที่ทำก็คือ พันธกิจแห่งชีวิตที่ต้องให้สำเร็จ ด้วยการมีทัศนคติ (Mindset) และความเชื่อเช่นนี้ ทำให้ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะกระตือรือร้นและขยันขันแข็งต่อการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และจะพยายามสร้างสัมพันธภาพระหว่างตนกับบุคคลอื่น ๆ ที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ให้เจริญงอกงามโดยความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเช่นนี้ ย่อมช่วยสร้างโอกาสของชีวิตและช่วยขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ให้หมดไป เพราะความสัมพันธ์ดังกล่าวได้ก่อให้เกิดความรักปรารถนาดีและพร้อมให้ความช่วยเหลือต่อกัน

หลักการที่ 7 หลักการแห่ง “การสิ้นสุด” (Principle of Determination) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่รู้ว่าเมื่อไรควรหยุด และยอมรับว่าบัดนี้การแข่งขันได้จบสิ้นแล้ว (The Ability to Finish the Race) คือ เป็นผู้ที่รู้จักการพอในเวลาที่เหมาะสมหรือเหมาะสม ปกติโดยความเป็นจริงแล้วการเป็นผู้นำบางครั้งต้องเผชิญกับภารกิจที่ยากลำบากต่อความสำเร็จสูง บ่อยครั้งต้องเดินบนเส้นทางของการเป็นผู้นำอย่างผู้โดดเดี่ยว การเป็นผู้นำจำเป็นต้องอาศัยความแข็งแรงทางกาย ต้องมีความเพียรพยายามสูง ต้องมีความกล้าแกร่งและความเข้มแข็งในการต้องเผชิญเหตุการณ์เลวร้ายที่ไม่คาดคิดมาก่อน จนกว่าเวลาจะจบสิ้นลงในแต่ละวัน ทั้งนี้เพราะผู้นำมิใช่เพียงแต่ต้องทำการยกระดับภาวะผู้นำของตนให้สูงขึ้นเท่านั้น แต่ต้องมีหน้าที่ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้ร่วมงานอีกด้วย ต้องเผชิญทั้งความหยาบกระด้างและความอ่อนโยนปะปนกันไปอันปกติวิสัยของมนุษย์อย่างไม่มีการสิ้นสุด บางครั้ง ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงก็เกิด ความสงสัยในตนเองต้องพบกับภาวะความหมองเศร้าและอ่อนล้าของจิตใจ ด้วยเหตุนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาสภาพจิตใจ อารมณ์และสุขภาพกายของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีพลังใจที่แน่นและยึดมั่นต่อภารกิจที่เป็นพันธะผูกพันอันยากลำบากนั้นให้สำเร็จได้ต่อไป

Muchinsky (1997, p. 373) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การสร้างความผูกพัน ในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็น

กระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับกำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ
ในหน่วยย่อยขององค์การ

จากความสำคัญดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อความคิด สร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตาม ทำให้ทุกคนยอมรับ ยอมทำตาม ทุ่มเททั้งกำลังกายกำลังใจมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว

4. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้นำต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตาม ซึ่งวิสัยทัศน์จะเป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานในองค์การ โดยผู้นำต้องกล้าตัดสินใจ มีภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ และกล้าเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับทัศนะของ Manasse (1986, p. 15 อ้างถึงใน ดำรงค์ ศรีธรรม, 2553, หน้า 53 – 54) ที่กล่าวว่า ถ้าต้องการให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นไปในอนาคตขององค์การ โดยเริ่มต้นจากการที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวก่อน (Personal vision) จากนั้นจึงหล่อหลอมกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Share vision) กับสมาชิกภายในองค์การ และทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์การร่วมกันสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การ พร้อมทั้งมีการมอบอำนาจ (Empower) แก่ผู้ปฏิบัติให้เป็นจริง

การศึกษาลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นการช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมและลักษณะที่ควรเป็นของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้มีผู้ศึกษาและอธิบายไว้ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, ออนไลน์) ได้ระบุ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. ด้านการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม (Role Modeling)
2. ด้านการสร้างแรงจูงใจ (Inspirational Motivation)
3. ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
4. ด้านการมุ่งความล้มพันธ์ในฐานะเอกบุคคล (Individualized

Consideration)

5. ด้านการกระตุ้นใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
6. ด้านการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a Source of

Personal Power)

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือที่เรียกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. ทำงานอย่างมีจิตสำนึก ด้วยใจรักและมีความภูมิใจต่องานที่ทำ
 2. แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างในสิ่งที่ต้องการกระตุ้นให้ผู้อื่น
- กระทำ
3. ประพฤติปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลายตลอดเวลา
 4. คิดออกไปนอกกรอบของงานไปสู่อนาคต (คิดแบบหลุดโลก)
 5. เสริมแรงและพยายามผลักดันให้วิสัยทัศน์สู่อนาคตอยู่ใน
- กระแสขององค์การตลอดเวลา
6. ใช้การสื่อสารทางวาจาอย่างมีประสิทธิภาพ
 7. ไม่พูดไร้สาระหรือพูดซ้ำซากแต่ขาดความจริงใจ
 8. ปรับระดับของภาษาที่ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง
 9. ปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและพบปะพูดคุยแบบสองต่อสองกับ
- ผู้ร่วมงาน
10. พยายามศึกษาให้เข้าถึงบุคลิกภาพที่แท้จริงของผู้ร่วมงาน
- รายคน
11. คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอยู่ตลอดเวลา
 12. กระตุ้นคนอื่นให้คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอย่าง
- สม่ำเสมอ
13. กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มทดลองใหม่ ๆ ขึ้น โดยไม่มีการตำหนิใครเมื่อการปฏิบัติงานดังกล่าวพบความล้มเหลว
 14. แสวงหาความคิดช่วยเหลือจากผู้ตามพร้อมทั้งเต็มใจรับข้อมูล
- ป้อนกลับจากผู้ตาม
15. เอาใจใส่แก้ปัญหาขั้นตอน กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ทำให้งานล่าช้า (Red – Tape) และเป็นอุปสรรคอยู่ตลอดเวลา
 16. คลุกคลีและปรากฏตัวอยู่ในที่ทำงานกับผู้ร่วมงานเป็นประจำ

Tosi and others (1990, p. 617), Gibson and others (1997, p. 314 – 315) และ Ivancevich and Matteson (1999, p. 453) ได้อธิบายลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้เหมือน ๆ กัน ดังนี้

1. ความสามารถพิเศษ (Charisma) ผู้นำสร้างการรับรู้ของค่านิยมเป็นที่เคารพนับถือ มีความภาคภูมิใจและมีวิสัยทัศน์

2. ความเอาใจใส่ (Individual Attention) ผู้นำต้องใส่ใจให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้ตาม มีทักษะในการมอบหมายโครงการที่มีความหมาย เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใส

3. สิ่งเร้าทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำช่วยให้ผู้ตามคิดทบทวน และคิดวิเคราะห์สถานการณ์อย่างมีเหตุและผล อีกทั้งกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

4. รางวัลซึ่งเกิดขึ้นได้ (Contingent Reward) ผู้นำสามารถบอกผู้ตามเกี่ยวกับต้องทำอะไรจึงจะได้รับรางวัล

5. การบริหารโดยข้อยกเว้น (Management by Exception) ผู้นำอนุญาตให้ผู้ตามทำงานได้อย่างเต็มที่และไม่มีแทรกแซง นอกจากปฏิบัติได้ไม่ตามเป้าหมายภายในเวลาและต้นทุนสมเหตุสมผล

Steers (1991, pp. 391 – 392) อธิบายถึงลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ความไว้วางใจสูง
2. ความสามารถที่จะกำหนดวิสัยทัศน์
3. สมัครใจที่จะครองความเสี่ยงเองเพื่อมุ่งไปยังวิสัยทัศน์
4. ใช้กลยุทธ์ที่ไม่ตรงตามประเพณี
5. ความเข้าใจของผู้นำที่เปลี่ยนตัวแทน

Gordon (1993, p. 352), Bass and Avolio (1994, pp. 2 – 6), Cherrington (1994, pp. 621 – 623) และ Robbins (1989, p. 374) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ไว้สอดคล้องกัน ดังนี้

1. ความสามารถพิเศษ (Charisma) จะต้องมีความวิสัยทัศน์และภารกิจได้รับความภาคภูมิใจ ความเอาใจใส่ และความไว้วางใจจากผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) สร้างความคาดหวังสูง ใช้สัญลักษณ์ในการกำหนดความพยายามและแสดงจุดมุ่งหมายสำคัญในวิธีง่าย ๆ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ส่งเสริมความคิด มีเหตุผลและแก้ปัญหาด้วยความระมัดระวัง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) สั่งสอนแนะนำ ให้การเอาใจใส่ดูแลพนักงานเป็นรายบุคคล

Bass & Avolio (1994, pp. 3 - 4) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำจะพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามโดยผ่านการมอบหมายงาน หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นในองค์การ นวัตกรรมใหม่ ๆ จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ตาม ทั้งนี้ ผู้นำนั้นจะกระตุ้นให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การอีกด้วย

Daft (1998, p. 355) กล่าวถึง ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (Creation of a New Vision) โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและโครงสร้างแบบเก่าที่ไม่มีความจำเป็นออกให้หมด ผู้นำต้องขยายความคิดให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์การ สามารถมองได้กว้างไกล และสามารถนำองค์การไปสู่แนวทางใหม่ที่จะสำเร็จได้ในสภาพแวดล้อมใหม่ในอนาคต

2. ระดมความร่วมมือผูกพัน (Mobilization of Commitment) สร้างสนับสนุนการยอมรับและผูกพันในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจและวิสัยทัศน์ใหม่อย่างต่อเนื่อง

3. สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Institutionalization of Change) เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน กิจกรรมต่าง ๆ และค่านิยมใหม่โดยสิ้นเชิง โดยการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับทุกระบบขององค์การ ซึ่งระบบใหม่อาจมีการเปลี่ยนแปลงอำนาจ สถานภาพการดำรงตำแหน่ง รูปแบบ หรือบทบาทใหม่ ผู้นำจึงต้องมีการบริหารงานบุคคล ให้มีค่านิยมและพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงและถาวร

Luthans (1998, pp. 396 – 397) กล่าวถึง ลักษณะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงสถาบัน จะเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนเอง รับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข มีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริงและกล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน จะชี้้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ฝึกฝนในการเรียน จะนึกถึงสิ่งที่คุณเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและจะพยายามที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือความไม่แน่นอน และปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. มีวิสัยทัศน์เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

Lussier and Achua (2001, p. 383) กล่าวถึง ลักษณะของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. มองตนเองสามารถทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงได้
2. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความเชื่อมั่นอย่างสูงในลักษณะคุณลักษณะของตนเอง
3. กล้าเสี่ยงแต่ไม่ประมาท
4. มีจุดยืนและยึดมั่นในจรรยาบรรณขั้นพื้นฐาน อันจะเป็นตัวสะท้อนและบ่งชี้พฤติกรรมของตนเอง
5. มีทักษะดีเยี่ยมในการแยกแยะได้อย่างชัดเจน และเชื่อมั่นในแนวคิดที่ว่า “ไตร่ตรองอย่างถ่วงถ้ ก่อนลงมือปฏิบัติ”
6. เชื่อมั่นในผู้ร่วมงาน และแสดงความเข้าอกเข้าใจต่อความต้องการของบุคคลเหล่านี้

7. ยึดหยุ่น อีกทั้งพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์

จากลักษณะทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตาม กล้าตัดสินใจ มีภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ ทำงานอย่างมีจิตสำนึก ใช้การสื่อสาร ด้วยวาจาอย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มทดลองใหม่ ๆ มีความสามารถพิเศษ ความไว้วางใจจากผู้ตาม เชื่อมมั่นในผู้ร่วมงาน สามารถสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีจุดเริ่มต้นมาจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างของผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า จะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ทำให้ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ

ประการแรก เป็นการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทน สำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของ ผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะทำได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ ได้เงินเดือนขึ้น ได้โบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี หรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจาก สาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ใต้บังคับ บัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูนในการใช้ ความพยายาม การตรวจดูผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐาน หรือแรงจูงใจภายนอก (กมลพร ศรีประไพ, 2560, หน้า 37)

ประการที่สอง เป็นการบริหารงานแบบวางเฉย (Management by exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว จนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไป แก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้ อาจแบ่ง ออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะ

ที่ผู้นำสวดส่งดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าไปแก้ไขทันที และลักษณะที่ 2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับจะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าหากงานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิมแต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน (Bass & Avolio, 1994, pp. 71 – 73)

กมลพร ศรีประไพ (2560, หน้า 36 – 38) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

1. การสร้างบารมี ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การแสดงศักยภาพของตนเอง การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การควบคุมอารมณ์ของตนเอง
2. การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย การกำหนดความคาดหวังในการทำงาน การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน การเป็นแบบอย่างที่ดี การให้ความไว้วางใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย การกระตุ้นการทำงาน การส่งเสริมและสนับสนุน การแก้ไขปัญหา การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย
4. การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ประกอบด้วย การให้คำปรึกษา การรับฟังเรื่องของคุณ การให้ความสนใจแก่คุณ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การนิเทศการศึกษา

ถวิล ศรีใจงาม (2556, หน้า 171) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่สำคัญไว้ดังนี้

1. การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์
2. การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้
3. การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์

น้ำผึ้ง ใจจันทร์ (2552, หน้า 71 – 72) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของพนักงานครู ไว้ดังนี้

1. ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การกระตุ้นการทำงาน การแก้ไขปัญหา
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย การเป็นแบบอย่างที่ดี การกำหนดความคาดหวังในการทำงาน การให้ความไว้วางใจ

3. ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ประกอบด้วย การรับฟังเรื่องของครู การให้ความสนใจแก่ครู การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การนิเทศการศึกษา

4. ด้านการสร้างบารมี ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การแสดงศักยภาพของตนเอง การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การควบคุมอารมณ์ของตนเอง

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555, หน้า 76 – 77) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่จูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติหน้าที่เกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ดังนี้

1. การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะสามารถสร้างความภาคภูมิใจ ความศรัทธา และการยอมรับจากผู้อื่น

2. การยอมรับคุณค่าในตัวบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง ความพยายามจะช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้อื่น ใส่ในความต้องการของแต่ละบุคคล และปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างมนุษย์ที่มีคุณค่า

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้อื่น ได้คิดทบทวนในสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้สมองปัญญาจากหลากหลายมุมมองและกระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, ออนไลน์) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกันทุกหนทุกแห่งซึ่งกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น คุณลักษณะและทักษะความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกวงการศึกษาที่ปรารถนาก้าวทันโลก ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วย

1. ด้านการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม (Role Modeling)
2. ด้านการสร้างแรงจูงใจ (Inspirational Motivation)
3. ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
4. ด้านการมุ่งความสัมพันธในฐานะเอกบุคคล (Individualized Consideration)
5. ด้านการกระตุ้นใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

6. ด้านการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a Source of Personal Power)

สุกันยา ศรีสวัสดิ์ (2554, หน้า 74) ได้ศึกษาองค์ประกอบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. การเป็นผู้สร้างแรงดลใจ ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน การเป็นแบบอย่างที่ดี การให้ความไว้วางใจ
2. การเป็นผู้มีบารมี ประกอบด้วย การแสดงศักยภาพของตนเอง การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การควบคุมอารมณ์ของตนเอง
3. การเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ประกอบด้วย การกระตุ้นการทำงาน การส่งเสริมและสนับสนุนครู
4. การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ประกอบด้วย การให้คำปรึกษา การรับฟังเรื่องของคน การให้ความสนใจแก่คน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การนิเทศการศึกษา

Bass (1985, p. 16) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดทําหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตามซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้ จะอยู่บน พื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน หรือ ข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิธีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยปฏิบัติในปฏิบัติในองค์ประกอบใด องค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่า ที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามรายละเอียด ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำมีความที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยมความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมี

วิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการ จัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดง ให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่า สามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้เห็น วิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีลักษณะสำคัญในด้านการคิด และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและ ความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน มีการพัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำ จะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการ มอบหมายงาน

Bass and Avolio (1994, pp. 21 – 27 อ้างถึงใน กมลพร ศรีประไพ, 2560, หน้า 36 –38) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charismatic leadership or Idealize influence) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีบทบาทและลักษณะการกระทำที่เป็นตัวอย่างที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดี
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำสามารถที่จะสื่อสารกับผู้ตามเพื่อให้ผู้ติดตามทราบถึงวิสัยทัศน์พันธกิจ ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักใช้ความคิดพยายามริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมและสร้างความท้าทาย โดยที่พฤติกรรมของผู้นำจะพยายามตั้งคำถามที่ทวนกระแสต่อความเชื่อ ค่านิยม แบบเก่าของผู้ตาม และทดลองนำปัญหาเก่าที่เคยเกิดขึ้นไปใช้กับวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่ โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนผู้ตาม
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจและปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกันตามความต้องการ และความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จึงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

บทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในปัจจุบันจะเป็นผู้ร่วมกำหนด โครงสร้างหลักสูตร ให้เป็นไปตามจุดประสงค์และมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ให้สถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องมีแนวปฏิบัติในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโครงสร้างของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนี้ คือภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและ

เทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงมีบทบาทหน้าที่ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545, หน้า 33 - 38)

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

1.1 การวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรแกนกลางพุทธศักราช 2551

สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคมชุมชนและท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานศึกษาเพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีหลักสูตร สถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสมนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการ การใช้หลักสูตรให้เหมาะสมนิเทศการใช้หลักสูตรติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระ และหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ผูกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ สถานการณ์ประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการเรียนรู้จาก ประสบการณ์จริงและการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลความถูกต้องคุณธรรมค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ กิจกรรมทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

2.2 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้น การนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนเพื่อ พัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันหรือแบบคนอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

3. การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

3.1 ร่วมกำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลของ สถานศึกษามาตรฐานการศึกษาสาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผลแต่ละวิชาให้ สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการ เรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้ดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียน การสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติและผลงานจัดให้มี การเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถาน ประกอบการ และอื่น ๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดพัฒนาเครื่องมือและ ประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.1 ศึกษา ศึกษาวิเคราะห์วิจัยการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ งานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา

4.2 ส่งเสริมให้ครู ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

5.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการ จัดการเรียนการสอนและการบริหารงานวิชาการส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อและ นวัตกรรมการเรียนการสอนจัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและ การพัฒนางานด้านวิชาการ ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหาพัฒนา และการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และพัฒนางานด้านวิชาการของ สถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นการประเมินผลการ พัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

6.1 สํารวจแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งใน สถานศึกษาชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียงจัดทำ เอกสารเผยแพร่แหล่งเรียนรู้ให้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน

และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียงจัดสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้รวมทั้ง พัฒนาให้เกิดองค์ความรู้และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น ที่จัดการศึกษาในการจัดตั้งส่งเสริมและพัฒนา แหล่งเรียนรู้ร่วมกันส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ในการจัด กระบวนการเรียนรู้โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

7. การนิเทศการศึกษา

7.1 จัดระบบการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายใน สถานศึกษา

7.2 ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในรูปแบบที่ หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษาประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศ การศึกษาในสถานศึกษาติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและ กระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการจัดการสอนของสถานศึกษา

8. การแนะแนวการศึกษา

8.1 จัดกระบวนการแนะแนวทางวิชาการ และวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงจากระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน

8.2 ดำเนินการแนะแนวการศึกษาโดยความร่วมมือของครูทุกคน ในสถานศึกษา

8.3 ติดตามและประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการแนะแนว การศึกษาในสถานศึกษา

8.4 ประสานความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ ด้านการแนะแนวการศึกษา กับสถานศึกษา

9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

9.1 จัดระบบโครงสร้างองค์กรให้รองรับการจัดระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา

9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายความสำเร็จ ของสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่ การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา

9.3 วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

9.4 ดำเนินการพัฒนาคุณภาพตามแผน ติดตาม ตรวจสอบและประเมินคุณภาพภายใน เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นที่มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ประสานจากเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษา และประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินสถานศึกษา เพื่อในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน

10.1 การศึกษา สำรวจความต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชนจัดให้ความรู้ สร้างเสริมความคิด เทคนิค ทักษะทางวิชาการ เพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนและท้องถิ่น

10.2 การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัวชุมชนและท้องถิ่น

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

11.1 ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษาทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา และการเขตพื้นที่การศึกษา

11.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัวองค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ ที่จัดการศึกษา

12.1 สำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษารวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

12.2 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการ และการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

12.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

สรุปบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องมีการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อม พัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับหน่วยงานอื่น ตลอดจนการส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการให้กับบุคคลครอบครัวและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ศึกษาได้เปรียบเทียบและสังเคราะห์เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 สังเคราะห์ตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

	ผู้ศึกษา									ความถี่	
	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545)	กระทรวงศึกษาธิการ (2551)	น้ำผึ้ง ใจจันทร์ (2552)	สุกัญญา ศรีสวัสดิ์ (2554)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2555)	ถวิล ศรีใจงาม (2558)	กมลพร ศรีประไพ (2560)	Bass (1985)	Tosi and others (1990)		Bass and Avolio (1994)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง											
มีวิสัยทัศน์	√	√				√				√	4
การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้		√				√					2
การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์						√					1
การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม	√										1
การสร้างแรงบันดาลใจ	√		√	√			√	√		√	6
การกำหนดความคาดหวังในการทำงาน			√				√				2
การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน				√			√	√			3

ตาราง 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้ศึกษา										
	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, (2545)	กระทรวงศึกษาธิการ (2551)	น้ำผึ้ง ใจจันทร์ (2552)	สุกัญญา ศรีสวัสดิ์ (2554)	วิโรจน์ สวรรค์ตะนะ (2555)	ถวิล ศรีใจงาม (2558)	กมลพร ศรีประไพ (2560)	Bass (1985)	Tosi and others (1990)	Bass and Avolio, (1994)	ความถี่
การให้ควมไว้วางใจ			√	√				√			3
การมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคล	√		√								2
การสร้างบารมี			√	√	√		√			√	5
การกำหนดเป้าหมาย		√	√				√	√			4
การแสดงศักยภาพของตนเอง	√		√	√			√				4
การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี			√	√			√			√	4
การควบคุมอารมณ์ของตนเอง			√	√			√	√			4
ความเอาใจใส่									√		1

ตาราง 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้ศึกษา										
	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2545)	กระทรวงศึกษาธิการ (2551)	น้ำผึ้ง ใจจันทร์ (2552)	สุกัญญา ศรีสวัสดิ์ (2554)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2555)	ถวิล ศรีใจงาม (2558)	กมลพร ศรีประไพ (2560)	Bass (1985)	Tosi and others (1990)	Bass and Avolio (1994)	ความถี่
การสร้างแรงจูงใจ	√							√			2
การสร้างเจตคติที่ดี								√			1
การมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคค					√		√	√		√	4
การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล	√		√	√	√		√	√		√	7
การให้คำปรึกษา				√			√				2
การรับฟังเรื่องของครู			√	√			√				3
การให้ความสนใจแก่ครู			√	√			√				3
การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล			√	√				√		√	4
การกระตุ้นทางปัญญา	√		√	√	√		√	√	√	√	6
ความสามารถพิเศษ									√		1
สร้างสรรค์นวัตกรรม		√								√	2

ตาราง 1 (ต่อ)

	ผู้ศึกษา										
	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, (2545)	กระทรวงศึกษาธิการ (2551)	นำผึ้ง ใจจันทร์ (2552)	สุกัญญา ศรีสวัสดิ์ (2554)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2555)	ถวิล ศรีใจงาม (2558)	กมลพร ศรีประไพ (2560)	Bass (1985)	Tosi and others (1990)	Bass and Avolio, (1994)	ความถี่
การกระตุ้นการทำงาน			√	√			√	√			4
การส่งเสริมและสนับสนุน		√		√			√	√			4
การแก้ไขปัญหา			√				√	√		√	3
การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย		√	√				√				3
การเสนอแนวคิดใหม่ ๆ	√				√						2
การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา		√									1
การพัฒนากระบวนการเรียนรู้		√									1
การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน		√									1
การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา		√									1

ตาราง 1 (ต่อ)

	ผู้ศึกษา									ความถี่	
	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2545)	กระทรวงศึกษาธิการ (2551)	นำผึ้ง ใจจันทร์ (2552)	สุกัญญา ศรีสวัสดิ์ (2554)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2555)	ถวิล ศรีใจงาม (2558)	กมลพร ศรีประไพ (2560)	Bass (1985)	Tosi and others (1990)		Bass and Avolio (1994)
การแนะแนวการศึกษา		√									1
การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา		√									1
พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา		√									1
พัฒนาแหล่งเรียนรู้		√									1
การนิเทศการศึกษา		√	√	√			√				4
ส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน		√									1
ประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น											1

ตาราง 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้ศึกษา									ความถี่	
	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545)	กระทรวงศึกษาธิการ (2551)	นำผึ้ง ใจจันทร์ (2552)	สุกัญญา ศรีสวัสดิ์ (2554)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2555)	ถวิล ศรีใจงาม (2558)	กมลพร ศรีประไพ (2560)	Bass (1985)	Tosi and others (1990)		Bass and Avolio (1994)
ทำงานอย่างมีจิตสำนึก	√										
คิดออกไปนอกกรอบของงานไปสู่อนาคต	√										
เสริมแรง	√										
ใช้การสื่อสารทางวาจา	√										
ไม่พูดไร้สาระหรือพูดซ้ำซาก	√										
ปรับระดับของภาษาที่ใช้ให้เหมาะสม	√										
กระตุ้นคนอื่นให้คิดหาวิธีใหม่	√										
กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มทดลองใหม่ ๆ	√										

ตาราง 1 (ต่อ)

	ผู้ศึกษา										
	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2545)	กระทรวงการศึกษาธิการ (2551)	นำผึ้ง ใจจันทร์ (2552)	สุกัญญา ศรีสวัสดิ์ (2554)	วิโรจน์ สารรัตน์นะ (2555)	ถวิล ศรีใจงาม (2558)	กมลพร ศรีประไพ (2560)	Bass (1985)	Tosi and others (1990)	Bass and Avolio (1994)	ความถี่
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง											
แสวงหาความคิดช่วยเหลือจากผู้ตาม	√										
เอาใจใส่แก้ปัญหาขั้นตอน	√										
คลุกคลีและปรากฏตัวอยู่ในที่ทำงาน	√										

จากตาราง 1 การสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย เอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ได้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาปัจจัยที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป และองค์ประกอบย่อยแต่ละด้านดังนี้

1. การสร้างบารมี หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย การแสดงศักยภาพของตนเอง การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การควบคุมอารมณ์ของตนเอง เอาใจใส่แก้ปัญหาขั้นตอน
2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การกำหนดความคาดหวังในการทำงาน การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน การเป็นแบบอย่างที่ดี การให้ความไว้วางใจ การสร้างเจตคติที่ดี เสริมแรง ใช้การสื่อสารทางวาจา ไม่พูดไร้สาระหรือพูดซ้ำซาก ปรับระดับของภาษาที่ใช้ให้เหมาะสม
3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การรู้จักการเปิดโอกาสแก่ครู การกระตุ้นการทำงาน การส่งเสริมและสนับสนุน สร้างสรรค์นวัตกรรม ทำงานอย่างมีจิตสำนึก คิดออกไปนอกกรอบของงานไปสู่อนาคต กระตุ้นคนอื่นให้คิดหาวิธีใหม่ กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มทดลองใหม่ ๆ
4. การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง การให้คำปรึกษา การรับฟังเรื่องของครู การให้ความสนใจแก่ครู การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การนิเทศการศึกษา แสวงหาความคิดช่วยเหลือจากผู้ตาม คลุกคลีและปรากฏตัวอยู่ในที่ทำงาน

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน ผู้วิจัยได้ปรับแก้ไขเพื่อความเหมาะสมและนำองค์ประกอบเหล่านี้ให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบให้สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนและมีการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมเพื่อให้องค์ประกอบเหมาะสมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และสามารถสรุปองค์ประกอบย่อยในแต่ละด้านทั้ง 4 ด้านได้ดังนี้

1. ด้านการสร้างบารมี ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน 2) การแสดงศักยภาพของตนเองให้เห็นถึงความรู้ความสามารถในการ

ทำงาน 3) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน 4) การควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี 5) การสามารถแก้ไขปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้ 6) การแสดงออกถึงอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของตนเอง 7) การคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน 8) การมีความยุติธรรมแก่ครูในกลุ่มสาระฯ ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 1) การกำหนดความคาดหวังในการทำงาน 2) การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน 3) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการตั้งใจทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนด 4) การให้ความไว้วางใจแก่ครูในกลุ่มสาระฯ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 5) การสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด 6) การกระตุ้นให้ครูในกลุ่มสาระฯ ให้เกิดความทุ่มเทในการทำงาน 7) ชื่นนำให้ครูในกลุ่มสาระฯ เห็นถึงผลของการทำงานที่จะได้รับเมื่อทำงานให้ประสบผลสำเร็จ 8) การสนับสนุนให้ครูในกลุ่มสาระฯ ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ 9) การสนับสนุนให้ครูในกลุ่มสาระฯ ได้รับความสำเร็จจากการทำงานอย่างตั้งใจไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย 1) การให้คำแนะนำแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นให้แก่ครูในกลุ่มสาระฯ 2) การเปิดโอกาสให้ครูในกลุ่มสาระฯ มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มสาระฯ 3) การกระตุ้นครูในกลุ่มสาระฯ ให้รู้สึกว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงาน 4) การสนับสนุนให้ครูในกลุ่มสาระฯ มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้น ด้วยวิธีการใหม่ ๆ 5) การกระตุ้นให้ครูในกลุ่มสาระฯ แสดงความคิดเห็น หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ 6) การกระตุ้นให้ครูในกลุ่มสาระฯ มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย 7) การส่งเสริมให้ครูในกลุ่มสาระฯ ระบุปัญหาด้วยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอง 8) การสนับสนุนให้ครูในกลุ่มสาระฯ ใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนการสอนและการทำงาน 9) การกระตุ้นให้มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ 10) การกระตุ้นให้ครูในกลุ่มสาระฯ เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน 11) การกระตุ้นให้ครูในกลุ่มสาระฯ เกิดการพัฒนาตนเอง โดยการศึกษ อบรม สัมมนา ฯลฯ การเปิดโอกาสให้ครูในกลุ่มสาระฯ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

4. ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ประกอบด้วย 1) การมอบหมายงานให้กับครูในกลุ่มสาระฯ ตามความสามารถของแต่ละบุคคล 2) การสร้างแรงจูงใจให้ครูในกลุ่มสาระฯ ทำงานด้วยวิธีการทำงานที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล 3) การให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครูในกลุ่มสาระฯ

การรับฟังเรื่องของคนในกลุ่มสาระฯ อย่างตั้งใจและเต็มใจ 4) การให้คำปรึกษาทั้งเป็นกลุ่ม และเป็นรายบุคคล 5) การปฏิบัติตัวต่อครูในกลุ่มสาระฯ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด ค่านิยม และความเชื่อ 6) การส่งเสริมให้ครูในกลุ่มสาระฯ พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ 7) การให้ความสนใจแก่ครูในกลุ่มสาระฯ ที่ไม่สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้ เท่าเทียมกับคนอื่น ๆ 8) การประเมินผลการทำงานตามความสามารถและลักษณะของงาน 9) การมอบหมายงานให้กับครูในกลุ่มสาระฯ ตามความสามารถของแต่ละบุคคล 10) การสร้างแรงจูงใจให้ครูในกลุ่มสาระฯ ทำงานด้วยวิธีการทำงานที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล

ประสิทธิผลของโรงเรียน

1. ความหมายของประสิทธิผล

นักการศึกษาได้ให้ความหมายคำว่า ประสิทธิผล (Effectiveness) ไว้ดังนี้
ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 667) ได้ให้ความหมาย
ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น

บุญเลิศ อรุณไพบูรณ์ (2557, ออนไลน์) ให้ความหมายประสิทธิผลว่า
หมายถึง การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือเป็นไปตามที่
คาดหวังไว้ พุดงาย ๆ ชัด ๆ ก็คือ ประสิทธิผล พิจารณาจากการนำผลของงาน โครงการ
หรือกิจกรรมที่ได้รับเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย

วีระพันธ์ เขมะนุเชษฐ์ (2559, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายประสิทธิผล
(effectiveness) ว่า หมายถึง การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือ
เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ พุดงาย ๆ ชัด ๆ ก็คือ ประสิทธิผล พิจารณาจากการนำผลของ
งาน โครงการ หรือกิจกรรม ที่ได้รับเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย

Price (1963, p. 318) ให้ความหมายประสิทธิผลว่า หมายถึง
ความสามารถในการดำเนินการที่เกิดผลตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยมีตัวบ่งชี้ความมี
ประสิทธิผลขององค์กร 5 อย่าง คือ ความสามารถในการผลิต ขวัญกำลังใจ การปฏิบัติ
ตามแบบอย่าง การปรับตัวและความเป็นปึกแผ่นขององค์กร

Fiedler (1967, p. 534) ให้ความหมายประสิทธิผลว่า หมายถึง การที่
กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นประสิทธิผลของกลุ่ม

Campbell (1977, pp. 36 – 39) ให้ความหมายประสิทธิผลว่า หมายถึง การที่ผู้นำสามารถบริหารจัดการองค์กรโดยยึดหลัก คือ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการคงสภาพของค่านิยมจนบรรลุเป้าหมาย

Steers (1977, p. 55) ให้ความหมายประสิทธิผลว่า หมายถึง การที่ผู้นำสามารถแยกแยะการบริหารงานและการจัดการทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Gibson and others (2000, p. 55) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ (effectiveness) มาจากคำว่า effect ที่ใช้ในบริบทของความสัมพันธ์ระหว่าง ด้านเหตุและผล (cause and effect) โดยได้อธิบายถึงประสิทธิผลประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งในแต่ละระดับของประสิทธิผลจะมี ประสิทธิภาพจะมีปัจจัยที่เป็นเหตุผลต่างกันดังนี้

1. ประสิทธิภาพระดับบุคคล (Individual Effectiveness) เป็นการเน้น ผลปฏิบัติงานเฉพาะบุคคลหรือสมาชิกในองค์กรที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่ง ในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาประเมินประสิทธิภาพระดับบุคคล โดยใช้กระบวนการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการขึ้นค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลตอบแทน ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิภาพระดับบุคคลอันได้แก่ ความสามารถ (Ability) ทักษะ (skills) ความรู้ (knowledge) เจตคติ (attitude) แรงจูงใจ (motivation) และความเครียด (stress)

2. ประสิทธิภาพระดับกลุ่ม (group Effectiveness) เป็นภาพรวมของกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์กรในการทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งในองค์การเป็น ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิภาพระดับกลุ่มอันได้แก่ ความสามัคคี (Cohesiveness) ภาวะผู้นำ (leadership) โครงสร้าง (structure) สถานภาพการดำรงตำแหน่ง (status) บทบาท (roles) และบรรทัดฐาน (norms)

3. ประสิทธิภาพระดับองค์การ (Organizational Effectiveness) เป็นภาพรวมประสิทธิผลระดับบุคคลและระดับกลุ่มเป็นปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผล ระดับองค์การ ได้แก่ สภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี กลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการต่าง ๆ และวัฒนธรรมโดยที่ประสิทธิผลองค์กรทั้ง 3 ระดับมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งประสิทธิผลองค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิผลบุคคลและกลุ่มนั่นเอง นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับ ปัจจัยอื่นอีกหลายประการ เช่น ชนิดขององค์กร งานที่องค์กรทำ และเทคโนโลยีที่ใช้ ในการทำงานขององค์กร

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จในการทำงาน การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ความสามารถขององค์การในอันที่จะบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดีในช่วงเวลาที่กำหนด อาจจะวัดจากผลผลิตที่ได้ตามเป้าหมาย

2. ความหมายประสิทธิภาพโรงเรียน

ในการบริหารงานโรงเรียนให้มีเกิดประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญและเป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารว่า การบริหารองค์การหรือหน่วยงานใดงานหนึ่ง สามารถที่จะบริหารงานเหล่านั้นไปจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มากน้อยเพียงใด จึงได้มีผู้ให้ความหมายของประสิทธิภาพโรงเรียนไว้หลากหลาย ดังนี้

วีรพงษ์ ไชยหงส์ (2558, หน้า 12) ได้ให้ความหมายประสิทธิภาพของโรงเรียนว่า หมายถึง การดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของโรงเรียน โดยผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินการ ประสานงานกับบุคลากรและทุกส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพและตรงตามความต้องการของสังคม

Dessler (1986, pp. 68 – 69) ได้เสนอไว้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การหรือของโรงเรียน เป็นความสามารถในการวิวัฒนาการโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการประสานงานเพื่อความสัมพันธภาพของสมาชิกในองค์การให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจของโรงเรียน

Robbins (1990, p.75) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพขององค์การ คือ ระดับที่องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Hall (1991, p. 249) อธิบายว่า ประสิทธิภาพขององค์การ คือ ความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หาได้ยากและมีคุณค่า เพื่อนำไปใช้สนับสนุนการดำเนินการขององค์การ จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของโรงเรียน โดยผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินการ ประสานงานกับบุคลากรและทุกส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพและตรงตามความต้องการของสังคม

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและได้ประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่

ตั้งไว้ โดยสมาชิก / ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพึงพอใจ และโรงเรียนสามารถปรับตัว และพัฒนาให้ดำรงอยู่ต่อไปได้

3. องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน สถานศึกษา พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ ดังนี้ นิศารัตน์ งามประเสริฐ (2552, หน้า 8) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียน พบว่า ประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง พัฒนาการความรู้ หรือความสำเร็จของผู้เรียนที่สามารถเรียนรู้เต็มศักยภาพของตน มีเจตคติที่ดีต่อการเรียน และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ใน หลักสูตร 2) ความพึงพอใจในการทำงานของครู หมายถึง ความรู้สึกและเจตคติที่ดีและไม่ดีของบุคลากรที่มีต่องานที่กำลังปฏิบัติ ซึ่งความรู้สึกนี้เกิดจากการที่บุคคลได้รับการตอบสนองทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ จนเกิดทัศนคติทั้งด้านบวกและด้านลบต่อการปฏิบัติงาน ขณะที่

พิสมัย สิมสีพิมพ์ (2552, หน้า 37) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยป้อนออกของการบริหารสถานศึกษา พบว่า ประกอบด้วย 1) ความสำเร็จของงาน 2) การเรียนรู้ของนักเรียน 3) ความพึงพอใจในงาน 4) ระดับการขาดงาน 5) อัตราการลาออก และ 6) คุณภาพการปฏิบัติทำนองเดียวกัน

โสภา วงษ์นาคเพชร (2553, หน้า 65 – 76) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนไว้ พบว่า ประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) อัตราการออกกลางคันของนักเรียน 3) การจัดหาและใช้ทรัพยากร 4) ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม 5) ความสามารถในการบูรณาการ 6) ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร และ 7) การขาดงานในขณะ

เอกรินทร์ รุ่งแสง (2550, หน้า 49) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษา พบว่า ประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร หมายถึง สถานศึกษาดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการวางแผนพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียน โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของสังคม ได้รับรางวัลจากกิจกรรมต่าง ๆ 2) ความพึงพอใจของครู ผลการปฏิบัติงานทำให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจ และพึงพอใจในการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมดี มีอิสระในการเลือกวิธีการทำงาน ผู้บังคับบัญชาอาจเลื่อนขึ้นเงินเดือน มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อน

ร่วมงาน มีโอกาสก้าวหน้า และมีความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น 3) คุณภาพนักเรียน นักเรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตดี และ 4) การมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นการได้รับความร่วมมือจากชุมชนในการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ โดยร่วมกับครูและผู้บริหารในการจัดและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของบุตรหลาน เช่น ร่วมวางแผนพัฒนาโรงเรียน แก้ไขปัญหาร่วมกับโรงเรียน พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน มีการนาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาร่วมจัดกิจกรรมการเรียนรู้อื่นๆ ชุมชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน

ยุคต้นนันทน์ หวานฉ่ำ (2555, หน้า 5 - 7) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน พบว่า ประกอบด้วย

1. ความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเองของนักเรียน หมายถึง นักเรียน สามารถศึกษาค้นคว้าและสืบค้นข้อมูลได้ด้วยตนเอง มีความรับผิดชอบ รู้จักแสวงหาความรู้ตามความต้องการ และความสนใจอยู่เสมอตามแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ส่งเสริมให้นักเรียนมีนิสัยรักการอ่าน และสามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้อย่างเหมาะสม
2. ความพึงพอใจในการทำงานของครู หมายถึง ความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งที่จะปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมีบรรยากาศสิ่งแวดล้อมภายใน สถานศึกษาที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้กับนักเรียน
3. ความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู หมายถึง การจัดหาเอกสารประกอบการสอนที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน และใช้แบบเรียนสำเร็จรูปในการสอน โดยมีการส่งเสริมให้นักเรียนได้สืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ครูสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำแผนฯได้
4. ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้บริหารมีการวางแผนการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ การจัดการศึกษามีการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม เพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด
5. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอก หมายถึง ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการยอมรับแนวคิด วิธีการและ

เทคนิคการสอนใหม่ ๆ ที่ทันสมัย โดยโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการด้านการจัดการเรียนการสอนหรือการบริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการปรับตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

Mott (1972 อ้างถึงใน Hoy & Miskel, 2005, pp. 305 – 306)

ได้ศึกษาริวิจัยเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในแง่ของความสามารถ พบว่าประกอบด้วย 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการผลิต 2) ความสามารถในการพัฒนา 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหา มีรายละเอียดดังนี้

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชน และผู้ปกครอง นักเรียน ได้แก่ สถานศึกษานั้นมีนักเรียนเข้าเรียนมีปริมาณมาก และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูงโดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก

2. ความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนมีทัศนคติทางบวก หมายถึง มีความคิดเห็น ท่าที่ ความรู้สึกหรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษา แสดงออกในทางที่ดีงามสมเหตุสมผล และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษาจะสร้างเสริมความเจริญให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ 1) ด้านร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรงพัฒนาการส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับวัย 2) ด้านสติปัญญามีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และมีความคิดอย่างสร้างสรรค์ 3) ด้านสังคม สามารถนำความรู้ความสามารถ และทักษะอันจำเป็นเพื่อนำไปใช้ในการดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข และ 4) ด้านจิตใจ รู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงาม ทัศนคติทางบวกจะเป็นผลที่เกิดจากผู้ได้รับการศึกษาครบถ้วน ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยส่วนรวม มีจิตใจกว้างขวางไม่ทำตนต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผลยอมรับกฎกติกาสังคม และปฏิบัติด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความคิดเห็นของส่วนรวมเห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคมให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติการกิจของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นผู้ที่

ความสามารถ ควบคุมจิตใจ และมีวินัยในตนเอง อดกลั้น และเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม เอื้อเพื่อเพื่อแผ่มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมตลอดจนสามารถดำเนินการอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรมและจริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ในองค์กรต่าง ๆ จะประกอบด้วย “คน” และ “งาน” สถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน ประกอบด้วยผู้บริหาร สถานศึกษา ครู อาจารย์ นักเรียน และนักการภารโรง ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของสถานศึกษาจะต้องสอดคล้องและทันกับความเจริญก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงนโยบายของสถานศึกษาไม่ควรยึดตายตัวจนเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ในขณะเดียวกันจะต้องสามารถปรับตัวให้ทันสมัยทันความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอนควรมีนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมให้สะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ และเกิดบรรยากาศการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวไม่หยุดนิ่งต้องพยายามปรับปรุง เปลี่ยนแปลงองค์กร รูปแบบการบริหารงาน และการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ จัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน การบริหารสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่สถานศึกษาจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของสถานศึกษา แต่ไม่ว่าจะมีรูปแบบการบริหารงานแบบใดก็ตามในการทำงานของสถานศึกษาย่อมประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมายคือการมุ่งถึงความสำเร็จสูงสุดที่เกิดจากการทำงานตามบทบาทหน้าที่ เป็นส่วนประกอบรองลงมาคือกิจกรรม เป็นการร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การประสานงานเป็นแนวทางของความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และเกิดความเรียบร้อยและกิจกรรมคือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย การจัดการศึกษาในโรงเรียน

เป็นการสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของบุคคลตามแนวทางที่เหมาะสม การบริหารและการจัดการ ในโรงเรียนจึงควรมีความยืดหยุ่นพอควร นับตั้งแต่หลักสูตร ควรปรับให้เหมาะสมกับสภาพ ท้องถิ่น สภาพของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ การจัด วิชาต่าง ๆ สำหรับการเรียนการสอนรวมทั้งการจัดกิจกรรมทั้งในหลักสูตรและเสริม หลักสูตร ควรจัดให้พอเพียงและหลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการ และความถนัดของผู้เรียน

Hoy & Furguson (1985, p. 131) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา พบว่า ประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มาจากภายในและ ภายนอก และ 4) สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ครูอาจารย์ได้ สำหรับ

Gretchen, Corbett & Firestone (1988, p. 213) ได้กำหนดเกณฑ์การวัด ประสิทธิภาพของสถานศึกษาไว้ ดังนี้ 1) ความพึงพอใจ 2) จำนวนผู้เข้าเรียน 3) จำนวน นักเรียนที่ลาออก และ 4) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

Hoy, W. K. & Miskel, C.G. (1991, pp. 373 – 398) กล่าวว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน ได้แก่ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน คือการทำให้นักเรียนมี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 2) ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม 3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครู และ 4) ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ส่วน Gibson, John & James (1997, p. 27) ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรว่า ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการผลิต 2) ประสิทธิภาพความพึงพอใจ 3) ความสามารถในการ ปรับตัว และ 4) การพัฒนาและการอยู่รอด

Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2008, pp. 291 – 322) กล่าวถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Achievement) หมายถึง การพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบของนักเรียน ศีลธรรม คະแนนสอบ ผลงานเป็นที่ ยอมรับหรือได้รับรางวัล มุมมองของครูต่อนักเรียนและโรงเรียน มุมมองของผู้ปกครอง ต่อนักเรียนและโรงเรียน มุมมองของชุมชนต่อนักเรียนและโรงเรียน และการพัฒนาการ ของนักเรียน

2. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจต่องาน/ภาระงาน ผลตอบแทนของงาน ความรู้สึกพึงพอใจต่อสถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน เจ้านาย ลูกน้อง นโยบาย แผนงาน มาตรการ กระบวนการ ความพึงพอใจต่อโอกาสในการเรียนรู้ การพัฒนาวิชาชีพ การลาออก การอุทธรณ์ ความอิสระในการปฏิบัติงาน โอกาสในการได้รับข้อมูลข่าวสาร การใช้ทักษะที่หลากหลาย มีมุมมองว่างานมีความสำคัญ

3. การขาดงาน (Absenteeism) หมายถึง อัตราการขาดงานของบุคลากร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศองค์กร ทศนคติของบุคลากรที่มีต่องาน เช่น ความเครียด ปริมาณงาน ภาระงาน บรรยากาศ การขาดแรงจูงใจและแรงกระตุ้นในการทำงาน

4. อัตราการออกกลางคันของนักเรียน (Dropout Rate) หมายถึง การที่นักเรียนออกจากระบบโรงเรียนโดยใช้เวลาเรียนไม่เป็นไปตามที่หลักสูตรกำหนดในแต่ละช่วงชั้น โดยมีสาเหตุมาจากความยากจน การอพยพตามผู้ปกครอง ปัญหาครอบครัว ปัญหาในการปรับตัว สมรส ประกอบอาชีพหาเลี้ยงครอบครัว เจ็บป่วย อุบัติเหตุ ต้องคดี ถูกจับ แต่ทั้งนี้ไม่รวมถึงกรณีย้ายสถานศึกษา

5. คุณภาพโดยทั่วไป (Overall Quality) หมายถึง การตอบสนองต่อชุมชน การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการผสมผสาน และความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

พอกกล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ 1) ผลสำเร็จของการบริหาร ได้แก่ ความสามารถในการแก้ปัญหาโรงเรียน ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การพัฒนาบุคลากร บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม การขาดงาน การมีส่วนร่วมของชุมชน จำนวนผู้เข้าเรียน และอัตราการออกกลางคันของนักเรียน 2) คุณภาพของผู้เรียน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การมีเจตคติทางบวก ความสามารถในการเรียนรู้ และทักษะการใช้สื่อเทคโนโลยี 3) ความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ครูมีความรักความสามัคคีและมีความพึงพอใจในงาน

ประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้

1. ความหมายของการทำงานกลุ่ม

ปนัดดา ธนันทกริพงศ์ (2554, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของการทำงานกลุ่มว่า หมายถึง การทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งนำเอาประสบการณ์มาวางแผนและแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกแต่ละคนและภายในกลุ่มทั้งหมด โดยสมาชิกทุกคนต่างตระหนักในการเป็นสมาชิกกลุ่ม มีบทบาทในการช่วยดำเนินงานของกลุ่ม และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

ศุภรารวรรณทิตา เสาวเวียง (2556, หน้า 24 – 26) ได้ให้ความหมายของการทำงานกลุ่มว่า หมายถึง กระบวนการที่เป็นการทำงานร่วมกันอย่างมีระบบแบบแผน มีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งการทำงานกลุ่มเป็นการส่งเสริมให้เกิดประสบการณ์และการปฏิบัติงานจริงเข้าใจถึงหลักการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น รู้จักปรับตัวในการทำงาน ทำให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

Button (1974, pp. 1 – 2) ได้ให้ความหมายของการทำงานกลุ่มว่า หมายถึง เราต้องอยู่ในสังคมด้วยเหตุนี้การทำงานกลุ่มจึงต้องจัดขึ้นมาโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยส่งเสริมให้มนุษย์เรียนรู้เกี่ยวกับการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ในบรรยากาศที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันผู้ที่เข้าร่วมทำงานกลุ่มจะพยายามช่วยกลุ่มและช่วยเหลือแต่ละคนเพื่อให้งานของกลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การทำงานของกลุ่ม หมายถึง กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2. องค์ประกอบประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า องค์ประกอบของประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียน และเกิดจากการทำงานแบบกลุ่มในโรงเรียน (Work group) และการทำงานแบบทีมในโรงเรียน (Work teams) โดยมีนักการศึกษาและนักวิจัย ได้ศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 30) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน: การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ ซึ่งได้สังเคราะห์องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของโรงเรียนจากหลักการแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปร 4 ตัวแปร ได้แก่

- 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
- 2) คุณลักษณะของนักเรียน
- 3) ความพึงพอใจของครู และ
- 4) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ปนัดดา รัตนภิรมย์ (2554, หน้า 14 – 17) กล่าวว่า การที่จะทำงานกลุ่มให้สำเร็จนั้นกลุ่มที่ดีต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. ผู้นำ

ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำกลุ่มให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือความต้องการของกลุ่มได้ การทำงานร่วมกันจะดำเนินไปได้ผลมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ หากกลุ่มใดมีผู้นำที่ดีกลุ่มนั้น ก็ย่อมจะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมาก ทั้งนี้เพราะผู้นำที่ดีย่อมสามารถช่วยให้กลุ่มเกิดกระบวนการที่ดี โดยแสดงบทบาทที่จำเป็นต่อกลุ่มได้อย่างเหมาะสม บทบาทหน้าที่ของผู้นำกลุ่มที่จะช่วยให้เกิดกระบวนการการทำงานที่มีประสิทธิภาพสำคัญ มีดังนี้

1.1 บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน

1.1.1 ทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานและช่วยให้ผู้ร่วมงาน เข้าใจกันตรงกัน

1.1.2 วางแผนงานและขั้น ตอนการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน

1.1.3 แบ่งงานและมอบหมายงานอย่างเหมาะสม

1.1.4 ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ให้แก่กลุ่มและทีมงาน หรือกระตุ้นกลุ่มและทีมงานให้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ

1.1.5 แสวงหาข้อมูล ความคิดเห็น หรือใช้ข้อมูล ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

1.1.6 ช่วยให้อีกกลุ่มมีความเข้าใจตรงกันในข้อมูลหรือประเด็นต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน

1.1.7 ช่วยประสานความคิด ข้อมูล ของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน

1.1.8 ช่วยขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.1.9 ติดตามงาน ประเมินผลงาน และสรุปผลงานเป็นระยะ ๆ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานรับทราบ

1.1.10 ควบคุมมาตรฐานผลงานของกลุ่มหรือทีมงาน

1.1.11 ประเมินผลงาน เมื่องานเสร็จและปรับปรุงงาน บทบาทต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นล้วนเป็นบทบาทที่จำเป็นในการที่จะช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายและเป็นผลสำเร็จตามมาตรฐานที่ต้องการ

2. บทบาทเกี่ยวกับสมาชิกกลุ่ม

2.1 จัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่ม เพื่อช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างเรียบร้อย

2.2 ดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่มให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นของสมาชิกอย่างทั่วถึงเพื่อช่วยให้ทุกคนมีความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่ามีประโยชน์ต่อกลุ่ม ทำให้เกิดความรู้สึกที่ตนเอง เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและต้องการทำงานให้กลุ่ม

2.3 รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกอย่างทั่วถึง ทำให้สมาชิกผู้ร่วมงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจ พอใจและต้องการที่จะช่วยกลุ่มมากขึ้นไปอีก

2.4 ช่วยทำความเข้าใจตรงกันให้แก่กลุ่มในเรื่องการสื่อความหมาย ช่วยให้อีกกลุ่มเข้าใจตรงกันในเรื่องสื่อความหมาย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความขุ่นข้องหมองใจกันและแตกแยกกันได้

2.5 สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในกลุ่ม ช่วยให้อีกกลุ่มช่วยให้สมาชิกกลุ่มไม่เกิดความรู้สึกแตกแยกหรือแบ่งแยกตัวเองออกไปจากกลุ่ม

2.6 ขจัดหรือลดความขัดแย้งต่าง ๆ ในกลุ่มที่เป็นสาเหตุทำให้กลุ่มแตกแยกอันอาจเป็นผลให้กลุ่มสามารถรวมกันจนงานบรรลุผลสำเร็จได้

2. สมาชิกกลุ่ม

สมาชิกกลุ่มที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนโดยรู้ว่าตนเองควรจะทำอะไร ที่จะช่วยเอื้ออำนวยให้การทำงานเป็นทีมบรรลุผลสำเร็จ เช่นเดียวกับผู้นำสมาชิกกลุ่มจำเป็นต้องช่วยเหลือกลุ่มใน 2 บทบาทใหญ่คือ

2.1 บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน สมาชิกกลุ่มควรจะช่วยเหลือกลุ่มโดยการทำหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้

2.1.1 เสนอความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาของกลุ่มเพื่อให้กลุ่มบรรลุผลตามที่ต้องการ

2.1.2 ถามคำถามเพื่อให้เกิดความกระจ่างหรือเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะข้อมูลข้อเท็จจริงต่าง ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาของกลุ่ม

2.1.3 ให้ข้อมูล ข้อเท็จจริงหรือข้อสรุปต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพิจารณาปัญหา

2.1.4 ชี้แจงให้รายละเอียดต่าง ๆ โดยการให้ตัวอย่างหรือให้ความหมาย พยายามวาดภาพพจน์หรือทำความเข้าใจกับความคิดหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ และช่วยให้สมาชิกเกิดความกระจ่างในข้อมูลหรือความคิดเห็นเหล่านั้น

2.1.5 สรุปให้ทราบว่าขณะนี้กลุ่มทำงานไปแล้วถึงไหน โดยสรุปสิ่งที่ได้ทำแล้ว

2.1.6 กำหนดมาตรฐานซึ่งกลุ่มพยายามจะก้าวไปถึงหรือพยายามใช้มาตรฐานในการประเมินผลความก้าวหน้าของกลุ่ม

2.1.7 ช่วยให้กลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ง่าย โดยการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อกลุ่ม เช่น ทำงานประจำ ทำสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบ เก็บรวบรวมในสิ่งที่ทำ เขียนข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นต่าง ๆ

2.2 บทบาทในการรวมกลุ่ม สมาชิกควรจะช่วยเหลือกลุ่มโดยการทำหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้

2.2.1 สนับสนุน กระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นต่าง ๆ

2.2.2 ควบคุมการสนทนาให้เป็นอย่างดีไม่ให้ออกนอกทาง
พยายามควบคุมกลุ่มให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย

2.2.3 ประนีประนอม ทะล่อมไกล่เกลี่ยและหาทาง
แก้ปัญหาเมื่อสมาชิกกลุ่มเกิดความคิดเห็นขัดแย้งกัน

2.2.4 คอยสังเกตกระบวนการของกลุ่ม และบอกกลุ่มให้
ทราบเพื่อประเมินประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกัน

2.2.5 ช่วยให้กลุ่มเกิดบรรยากาศที่ดีด้วยวิธีการต่าง ๆ กัน
เช่น สร้างอารมณ์ขันในเวลา que ทุกคนกำลังตั้งเครียด และมีอารมณ์ขัดแย้งกัน เป็นผู้ช่วย
รักษาในการทำงานของกลุ่ม

บทบาทในการทำงานและบทบาทในการรวมกลุ่มเป็นสิ่งจำเป็น
ยิ่งต่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน กลุ่มใดมีสมาชิกกลุ่มที่ช่วยกันหน้าที่สองอย่างนี้มักจะ
ประสบผลสำเร็จในการทำงาน

3. กระบวนการทำงาน คือ วิธีที่กลุ่มใช้ในการทำงาน ผลงานของกลุ่ม
จะออกมาดีมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับวิธีการ ขั้นตอนที่กลุ่มใช้การทำงานด้วย หากกลุ่มใช้
วิธีการ ขั้นตอนที่เหมาะสมกับงานลักษณะกลุ่มแล้ว ผลงานก็มักมีคุณภาพตามไปด้วย
กระบวนการทำงาน วิธีการทำงานที่ได้รับการยอมรับว่ามีส่วนร่วมช่วยให้การทำงาน
บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีลำดับที่สำคัญ ดังนี้

3.1 ทำความเข้าใจในเป้าหมาย จุดมุ่งหมายของงาน

3.2 วางแผนงาน ซึ่งหมายถึง

- หาวิธีการกำหนดขั้นตอนในการทำงาน
- วางแผนปฏิบัติในรายละเอียด
- แบ่งงานและมอบหมาย

3.3 ปฏิบัติตามแผนงาน และติดตามงาน

3.4 ประเมินผลและปรับปรุงงาน

ธีระ ไชยสิทธิ์ (2555, หน้า 24) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ศึกษาสภาพการ
ทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดระยอง ซึ่งได้สังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
พบว่าประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความไวเนื้อเชื้อใจ 2) การสื่อสาร
แบบเปิด 3) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย 4) การยอมรับนับถือกันซึ่งกัน

และกัน 5) การมีมนุษยสัมพันธ์ 6) การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม

สินวล สินดี (2555, หน้า 33) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีต่อการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ซึ่งได้กำหนดองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม พบว่าประกอบด้วย 1) การมีเป้าหมายร่วมกัน 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม 4) การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม 5) การตัดสินใจร่วมกัน 6) การทำงานเป็นทีม

จารุวรรณ สะอาดละออ (2556, หน้า 31) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษาอำเภอบรรพตพิสัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ซึ่งได้กำหนดองค์ประกอบของการทำงานของกลุ่ม พบว่าประกอบด้วย 1) ด้านความไว้วางใจ 2) ด้านการสื่อสารแบบเปิด 3) ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย 4) ด้านการยอมรับนับถือกันซึ่งกันและกัน 5) ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ 6) ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม

ภัทร แสงเพ็ง และคณะ (2556, หน้า 59) ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทางวิชาการของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าองค์ประกอบที่เสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการประกอบด้วย 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับติดตามงาน 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจ 4) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และ 5) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

กิตติศักดิ์ ปานงาม (2557, หน้า 72 - 83) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 พบว่า ประกอบด้วย 1) ความสำเร็จ 2) ความพึงพอใจ 3) การมีส่วนร่วม

หทัยกานต์ หอระสิทธิ์ (2557, หน้า 52) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม ของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ซึ่งได้สังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม พบว่า ประกอบด้วย 1) การทำงานเป็นทีม 2) การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ 3) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม 4) การมีส่วนร่วมกับผู้อื่นให้บรรลุผลสำเร็จ

ตามเป้าหมาย 5) การสื่อสารอย่างเปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้าเพื่อร่วมแก้ปัญหา

6) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 7) การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

ปราณี ธรรมนิยม (2558, หน้า 50) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ซึ่งได้สังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม พบว่า ประกอบด้วย 1) การไว้วางใจซึ่งกันและกัน 2) การสื่อสารอย่างเปิดเผย 3) การมีปฏิสัมพันธ์ 4) การมีเป้าหมายเดียวกัน 5) การมีส่วนร่วม

ไพวัล ไชยทองศรี (2558, หน้า 84) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้สังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นกลุ่ม พบว่า ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 6 ตัวแปร ได้แก่

1) การมีปฏิสัมพันธ์ 2) การมีเป้าหมายเดียวกัน 3) การมีภาวะผู้นำ 4) การมีส่วนร่วม 5) ความรับผิดชอบร่วมกัน

วรรัตน์ เทพมะที (2558, หน้า 43 – 47) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ซึ่งได้สังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม พบว่า ประกอบด้วย 1) การสื่อสารอย่างเปิดเผย 2) การมีส่วนร่วม 3) การมีเป้าหมายเดียวกัน 4) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) การยอมรับนับถือ

Mott (1972, p. 373) ได้กำหนดองค์ประกอบประสิทธิผลของกลุ่มสาระการเรียนรู้ไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

Cameron (1978, cited in Smart, Kuh & Tierney, 1997, pp. 265 – 306) ได้จำแนกตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของกลุ่มสาระการเรียนรู้ใน 9 มิติ ประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจในการเรียนของผู้เรียน 2) การพัฒนาด้านวิชาการของผู้เรียน 3) การพัฒนาทักษะอาชีพของผู้เรียน 4) การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน 5) ความพึงพอใจของบุคลากรต่อครูและผู้บริหาร 6) การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพครู 7) ระบบการปฏิสัมพันธ์กับชุมชนแบบเปิด

8) ความสามารถในการจัดการทรัพยากร และ9) สภาพขององค์การ

Smith & Purkey (1983, pp. 427 – 452) กำหนดองค์ประกอบ ประสิทธิภาพของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนี้ 1) มีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน 2) มีหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมายและการวางแผนที่ดี 3) มีเป้าหมายโรงเรียนที่ชัดเจนและ คาดหวังสูง 4) มีการทำงานตรงตามเวลา 5) ให้ความสำคัญกับการบรรลุผลสำเร็จของงาน วิชาการ 6) มีบรรยากาศเป็นระเบียบเรียบร้อย 7) มีสำนึกในความเป็นส่วนหนึ่งของ โรงเรียน 8) มีการส่งเสริมสวัสดิการและความมั่นคงกับบุคลากร 9) มีการพัฒนาบุคลากร 10) มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม 11) มีการบริหารแบบกระจายอำนาจ 12) มีผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม และ 13) การได้รับการสนับสนุน

Bossert (1988, p. 75) ได้กำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของกลุ่ม สาระการเรียนรู้ ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) การนิเทศติดตามงานอย่างใกล้ชิด 3) การประเมินกิจกรรมทางวิชาการ 4) การพัฒนาวิชาชีพครู และ 5) การอิสระและ หลากหลายในการเรียน

Kreitner (1993, p. 87) ได้จำแนกทัศนะเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของ กลุ่มสาระการเรียนรู้ออกเป็น 3 ประการ 1) ทัศนะดั้งเดิมเป็นการดำเนินงานให้บรรลุ เป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ 2) ทัศนะเชิงทรัพยากรและระบบ เป็นความสามารถของ องค์การในการจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่าและขาดแคลนมาใช้ในองค์การได้ และ 3) ทัศนะที่ คำนึงถึงความพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ

Woods & Orlik (1994, p. 84) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกลุ่มที่มีประสิทธิผล ไว้ว่าควรมีลักษณะ ดังนี้ คือ 1) ความคาดหวังสูงการสอนที่ท้าทายความสำเร็จในหลาย ด้าน 2) บริบทและเรียนการสอน 3) สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการเรียนรู้ 4) พัฒนาใน วิชาชีพ มีความผูกพันระยะยาวเพื่อความเติบโต พัฒนาทางสติปัญญา 5) จิตสำนึกชุมชน การตัดสินใจร่วมและการวางแผนร่วมกันเพื่อมีพันธะผูกพัน 6) ชุมชนมีส่วนร่วมในการ สร้างระเบียบเชิงสังคม เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมของครูและนักเรียน

Hoy & Miskel (2005, p. 90) นำเสนอตัวชี้วัดสำคัญด้านผลลัพธ์ที่แสดง ถึงคุณลักษณะของความมีประสิทธิภาพของกลุ่มสาระการเรียนรู้ไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ 2) ความพึงพอใจในงานของครู และ3) การรับรู้ต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนทั้งหมด

พอกกล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์ประกอบประสิทธิผลของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้ 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย 2) การสื่อสารแบบเปิด 3) ความไวเนื้อเชื้อใจ 4) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5) ความพึงพอใจของครู 6) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 7) การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

3. การทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 มีโครงสร้างการบริหารงานเป็นเอกภาพ การบริหารงานโดยองค์คณะบุคคล มีการทำงานในลักษณะเป็นทีมหรือกลุ่มและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กรอบแนวคิดและกระจายความรับผิดชอบ จึงทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการส่งผลให้การกำกับ ประสาน ส่งเสริม นิเทศ ติดตามเป็นไปอย่างมีระบบ สถานศึกษาได้รับการกระจายอำนาจด้านงบประมาณในลักษณะจัดสรรเป็นวงเงินรวม ส่งผลให้สามารถบริหาร จัดการศึกษาได้คล่องตัว ตรงตามความต้องการ

การดำเนินงานของโรงเรียนซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษามีลักษณะเช่นเดียวกับองค์การอื่น ๆ การรวมกลุ่มของบุคลากรในโรงเรียนแล้วจัดตั้งเป็นกลุ่มเพื่อดำเนินงานภายในโรงเรียน การจัดตั้งกลุ่มของครู ซึ่งลักษณะหรือชนิดของกลุ่มมีความหลากหลาย เช่น กลุ่มวิชาการ กลุ่มให้บริการพิเศษเฉพาะด้าน กลุ่มนิเทศ กลุ่มฝ่ายบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกลุ่มงานในโรงเรียนที่มีส่วนสำคัญในการจัดการศึกษาให้กับนักเรียนได้โดยตรง

กลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำเนินงานในเชิงบริหารจัดการ ต้องการกำกับดูแลให้เกิดการดำเนินงานไปตามกรอบแนวการทำงานที่ร่วมกันกำหนดไว้ และนอกจากนี้ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันกลุ่มละ 2 - 3 คน หรือกลุ่มคณะครูที่สอนอยู่ในระดับชั้นหรือช่วงชั้นเดียวกันซึ่งกลุ่มเหล่านี้มีหน้าที่ในเชิงปฏิบัติงานในแนวลึกเพื่อให้เกิดผลผลิตในรูปของหลักสูตรที่จะนำมาใช้เป็นหลักในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในทุกระดับ จะได้รับอำนาจตามบทบาทหน้าที่ให้มีอิสระในการตัดสินใจและการร่วมมือกันดำเนินงานได้อย่างเต็มที่โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ให้การสนับสนุน (ภิญโญ มนูญศิลป์, 2551, อ้างถึงใน เรวัตร์ ชัยจำรัส, 2555, หน้า 64) ซึ่งกลุ่มสาระการเรียนรู้จำเป็นต้องมีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อทำหน้าที่ในการนิเทศ การดูแลการเข้าสอนของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้คำแนะนำ

การเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดูแลการสอนซ่อมเสริม การสอบ วัดผลประเมินผล การสอบแก้ตัวให้เป็นไปตามระเบียบการวัดผลประเมินผลของโรงเรียน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู ผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้พัฒนาตนเอง มีการผลิตสื่อการสอน และนวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน งานอื่น ๆ ที่ทางโรงเรียน มอบหมาย ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีหน้าที่นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และมี คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ส่งเสริมให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้านการคิดวิเคราะห์ การใช้เหตุผลและการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จัดการเรียนรู้ให้นักเรียนสื่อสารภาษาอังกฤษ ได้ และมีผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติของกลุ่มสาระหลักอยู่ในระดับดี

สรุปได้ว่า กลุ่มงานในโรงเรียนจำแนกตามกลุ่มบุคคลออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มระดับโรงเรียน กลุ่มระดับหัวหน้างานหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มระดับปฏิบัติการหรือครูผู้สอนซึ่งในการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาระดับกลุ่มสาระ การเรียนรู้ ซึ่งเป็นการร่วมกลุ่มกันทำงานของบุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้งหมด 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และนับได้ว่าเป็นกลุ่มที่เป็นหัวใจของโรงเรียนโดยมีหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้เป็นผู้นำกลุ่มซึ่งเป็นเสมือนบุคลากรหนึ่งที่เชื่อมระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับ บุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้เกิดการรวมพลังกันในการทำงาน

จากผลการศึกษาประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ผู้วิจัยได้ทำ การสังเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้

ดังตาราง 2

ตาราง 2 สังเคราะห์ตัวแปรที่สามารถชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้

	ผู้ศึกษา												ความถี่				
	สัมฤทธิ์ ภาวะพึง (2551)	ธีระ ไชยสิทธิ์ (2555)	สินวล สินดี (2555)	จารุวรรณ สะอาดละออ (2556)	ภัทร แสงเพ็ญ และคณะ (2556)	หทัยกานต์ หอระสิทธิ์ (2557)	กิตติศักดิ์ ปานงาม (2557)	ปราณี ธรรมนิยม (2558)	ไพวัล ไชยทองศรี (2558)	วรัรัตน์ เทพพะมาณี (2558)	Mott (1972)	Cameron (1978)		Smith & Purkey (1983)	Bossert (1988)	Woods & Orlik (1994)	Hoy & Miskel (2005)
ประสิทธิผลการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้																	
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	√										√						√
คุณลักษณะของนักเรียน	√										√						
ความพึงพอใจของครู	√						√					√			√	√	
ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	√										√	√			√		
ความไว้วางใจ		√	√	√		√		√		√							
การสื่อสารแบบเปิด		√	√	√		√		√		√							
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย		√		√				√	√	√			√		√		
การยอมรับนับถือกันซึ่งกันและกัน		√		√						√							
การมีมนุษยสัมพันธ์		√		√													
การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน			√		√	√	√	√	√	√			√				
การกำกับติดตามงาน					√												

ตาราง 2 (ต่อ)

ประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	ผู้ศึกษา													ความถี่			
	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551)	ธีระ ไชยสิทธิ์ (2555)	สินวล สินดี (2555)	จารุวรรณ สะอาดละเอียด (2556)	ภัทร แสงเพ็ง และคณะ (2556)	หทัยกานต์ หอระสิทธิ์ (2557)	กิตติศักดิ์ ปานงาม (2557)	ปราณี ธรรมนิยม (2558)	ไพวัล ไชยทองศรี (2558)	วรรัตน์ เทพพะที (2558)	Mott (1972)	Cameron (1978)	Smith & Purkey (1983)		Bossert (1988)	Woods & Orlik (1994)	Hoy & Miskel (2005)
การตัดสินใจร่วมกัน			✓					✓		✓							3
การทำงานเป็นทีม			✓	✓		✓											3
การมีเป้าหมายร่วมกัน			✓														1
การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์						✓											1
การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม					✓	✓											2
การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม						✓		✓	✓			✓					4
การมีภาวะผู้นำ					✓			✓				✓					3
การพัฒนาด้านวิชาการ												✓	✓	✓			3
มีการพัฒนาบุคลากร												✓	✓		✓		3
การนิเทศติดตามงานอย่างใกล้ชิด														✓			1
การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์					✓												1

สรุปจากตาราง 2 การสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย เกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ นั้น พบว่า มีความแตกต่างกันไปตาม แนวคิดและมุมมองของนักวิชาการในแต่ละท่าน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมควบคู่กับการทำงานเป็นกลุ่ม และประสิทธิผลของโรงเรียน เพราะการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องมีการทำงานร่วมกันและส่งเสริมกันไป ซึ่งได้รวบรวมศึกษาจาก นักวิชาการและนักวิจัย จำนวน 16 ท่าน แล้วนำแนวคิดของแต่ละท่านทำการวิเคราะห์และ สังเคราะห์ สรุปรวบรวมข้อความที่คล้ายคลึงกันอยู่ด้วยกัน แล้วเขียนแสดงในรูปตารางแจกแจงความถี่ โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์การเลือกตัวแปรที่จะใช้วัดประสิทธิผลการทำงานของกลุ่ม สาระการเรียนรู้ ที่มีความถี่ร้อยละ 25 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป) จึงออกมาเป็นตัวแปร ที่จะใช้วัดประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ 1) ความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย 2) การสื่อสารแบบเปิด 3) ความไว้วางใจ 4) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5) ความพึงพอใจของครู 6) การมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงาน 7) การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระ การเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ปรับแก้ไขเพื่อความเหมาะสมและนำองค์ประกอบเหล่านี้ให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบให้สอดคล้องกับประสิทธิผล การทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้และมีการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมให้องค์ประกอบเหมาะสม และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อประกอบการทำวิจัยในครั้งนี้

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

ตามที่กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2553 จากที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 37 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และมาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษา เมื่อคราวประชุม วันที่ 17 สิงหาคม 2553 ได้ประกาศเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต และเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต จังหวัดสกลนคร เป็นที่ตั้งเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 มีโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด จำนวน 45 โรงเรียน ประกอบด้วย

ตาราง 3 จำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ปีการศึกษา 2561 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
1. นิคมน้ำจืดเจริญวิทยา	1. ร่มเกล้า	1. สกลราชวิทยานุกูล
2. ศึกษาประชาสามัคคี	2. กุสุมาลย์วิทยาคม	2. ธาตุนารายณ์วิทยา
3. โพนพิทยาคม	3. มัชฌิมวาริชภูมิ	3. สว่างแดนดิน
4. บ้านม่วงคำพิทยาคม	4. โรงเรียนคำตากกล้า	4. มัชฌิมวานรนิวาส
5. บ้านบัวราษฎร์บำรุง	ราชประชาสงเคราะห์	5. อากาศอำนวยศึกษา
6. เฉลิมพระเกียรติ	5. กุดบากพัฒนาศึกษา	6. พังโคนพิทยาคม
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว	6. พรรณาวุฒาจารย์	7. เตรียมอุดมศึกษา
ภูมิพลอดุลยเดชฯทรงครองสิริ	7. เต่างอยพัฒนาศึกษา	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ราชสมบัตินคร ๕๐ ปีจังหวัด	8. โพนงามศึกษา	8. สกลนครพัฒนาศึกษา
สกลนคร	9. หนองหลวงศึกษา	9. บ้านม่วงพิทยาคม
7. ท่าสงครามวิทยา	10. เจริญศิลป์ศึกษา	
8. บงเหนือพิทยาคม	“โพธิ์คำอนุสรณ์”	
9. หนองแวงวิทยา	11. ส่องดาวพิทยาคม	
10. บะฮีพิทยาคม	12. โพธิ์แสนวิทยา	
11. โพธิ์ชัยทองพิทยาคม	13. ดงมะไฟวิทยา	
12. ภูริทัตต์วิทยา	14. กุดเรือคำพิทยาคาร	
13. วาริชวิทยา	15. คำเพิ่มพิทยา	
14. ช้างมิ่งพิทยานุกูล	16. โคกสีวิทยาสรรค์	
15. เทพสวัสดิ์วิทยา	17. ท่านผู้หญิงจันทิมา	
16. ลำปลาหางวิทยา	พึงบารมี	
	18. แวงพิทยาคม	
	19. ท่าแร่ศึกษา	
	20. ธรรมบวรวิทยา	
รวม 16 โรงเรียน	รวม 20 โรงเรียน	รวม 9 โรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ได้มีผู้วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียน ไว้หลายท่าน ดังนี้

ปสุตา เพ็งประสพ (2551, บทคัดย่อ) วิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษา พบว่า ระดับภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือด้านการสร้างบารมี ด้านการตัดสินใจ และด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา การเปรียบเทียบภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของครู โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามช่วงชั้นการปฏิบัติงานของครูโดยรวม และรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 30) วิจัย เรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน: การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ ซึ่งได้สังเคราะห์องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของโรงเรียนจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปร 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) คุณลักษณะของนักเรียน 3) ความพึงพอใจของครู และ 4) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

น้ำผึ้ง ใจจันทร์ (2552, บทคัดย่อ) วิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของพนักงานครู ในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และด้านการสร้างบารมี ตามลำดับ

งามตา ธาณีวรรณ (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร พบว่า 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจ และด้านการสื่อสารส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน ของสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษายโสธร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจ และด้านการสื่อสารกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร ทุกด้าน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของปัจจัย ด้านภาวะผู้นำ (X_1) ด้านแรงจูงใจ (X_2) ด้านการสื่อสาร (X_3) สามารถพยากรณ์ ประสิทธิภาพโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร (Y) ได้ร้อยละ 34.90 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และได้สมการพยากรณ์ ดังนี้ (Y) = 1.093 + .342 (X_1) + .235 (X_2) + .109 (X_3)

ภัทรกร วงศ์สกุล (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง พบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง ในระดับบุคคลและระดับองค์กรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยครูจะให้ความสำคัญในระดับองค์กรมากกว่าบุคคล

สุกัญญา ศรีสวัสดิ์ (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในเครืออักษรรูป โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้านแล้วเรียงอันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การเป็นผู้สร้างแรงดลใจ การเป็นผู้มีบารมี การเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา และการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

ธีระ ไชยสิทธิ์ (2555, บทคัดย่อ) ทำการวิจัย เรื่อง ศึกษาสภาพการทำงานของทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการทำงานของทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดระยอง จำแนกตามตำแหน่งและประเภทของสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการทำงานของทีม ที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดระยองโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบสภาพการทำงานของกลุ่ม ที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการยอมรับ

นับถือซึ่งกันและกัน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อสภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าครู 3) ผลการเปรียบเทียบสภาพการทำงานของทีม ที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดระยอง จำแนกตามประเภทของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภัทร แสงเพ็ง และดิเรก พรสีมา (2556, หน้า 59) ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทางวิชาการของครู หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบที่เสริมสร้างสมรรถนะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ ประกอบด้วย 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับติดตามงาน 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจ 4) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และ 5) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

วาทีต มีสนุ่น (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก พบว่า 1) การรับรู้ของผู้อำนวยการโรงเรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้นำชุมชนที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก พบว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักด้านการบริหารจัดการ หลักสูตรและการเรียนการสอน การใช้ทรัพยากรการศึกษา คุณภาพผู้เรียนและการสนองตอบความต้องการของชุมชน ซึ่งความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้นำชุมชนที่ต้องการให้เกิดประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาและการเป็นผู้นำทางวิชาการ 4) ร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดยวิธีระบบ (system approach) กำหนดให้องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้า (input)

ประกอบด้วย การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาและการเป็นผู้นำทางวิชาการ ประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

กรองแก้ว สานุสนธิ์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอนของครูที่เน้นการโน้มน้าวให้เกิดอุดมการณ์และการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอนของครู ที่เน้นการโน้มน้าวให้เกิดอุดมการณ์และการกระตุ้นทางปัญญา ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอนของครูที่เน้นการโน้มน้าวให้เกิดอุดมการณ์และการกระตุ้นทางปัญญาพบว่า ตัวแปรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอนของครูที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

กิตติศักดิ์ ปานงาม (2557, หน้า 72 - 83) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะในโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เขต 2 พบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 4.14$, S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ด้านการมีส่วนร่วม ($X = 4.25$, S.D. = 0.53) ด้านความสำเร็จ ($X = 4.09$, S.D. = 0.47) และด้านความพึงพอใจ ($X = 4.07$, S.D. = 0.46)

ถวิล ศรีใจงาม (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักสื่อสารและฟัง การมีพฤติกรรมเชิงรุก และการเป็นผู้กล้าเสี่ยง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา รูปแบบเชิงระบบของเบอร์ตาลานฟีฟี่ เป็นการอบรมเชิงกระบวนการ ดังนี้: ข้อมูลเชิงอนาคต/บริบท นำเสนอภาพรวมการสำรวจ สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา

ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนา การกำหนดตัวบ่งชี้ องค์ความรู้ สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนา การปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา, 3) การกำหนดกระบวนการ: บรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา, วางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา นำ ITLSS ไปปฏิบัติงานในสภาพความเป็นจริงเป็นเวลา 6 เดือน เพื่อสร้างทักษะ, ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผลผลิต และ ข้อมูลย้อนกลับ

ไพวัล ไชยทองศรี (2558, บทคัดย่อ) ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานของกลุ่ม ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานของกลุ่ม ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้การทำงานของกลุ่มของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการสร้างกรอบแนวคิดและพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานของกลุ่ม ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ 73 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) องค์ประกอบหลักด้านการมีปฏิสัมพันธ์ มี 18 ตัวบ่งชี้ 2) องค์ประกอบหลักด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน มี 11 ตัวบ่งชี้ 3) องค์ประกอบหลักด้านการมีภาวะผู้นำ มี 12 ตัวบ่งชี้ 4) องค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วม มี 19 ตัวบ่งชี้ และ 5) องค์ประกอบหลักด้านความรับผิดชอบร่วมกัน มี 13 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้การทำงานของกลุ่ม ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์ ($\text{Chi-Square} = 98.597$, $\text{df} = 90$, $p = 0.2512$, $\text{GFI} = 0.998$, $\text{TLI} = 0.996$, $\text{SRMR} = 0.028$, $\text{RMSEA} = 0.032$)

สังเวียน อ่อนแก้ว (2558, บทคัดย่อ) ทำการวิจัย เรื่อง อิทธิพลของบทบาท และคุณลักษณะงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ บรรยายภาคโรงเรียนที่มีต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า บทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลรวมต่อบรรยายภาคโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.23 คุณลักษณะงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมต่อ บรรยายภาคโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.42 และบรรยายภาคโรงเรียน

มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลการสอนของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.29 2) บทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลการสอนของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.21, 0.07 และ 0.28 ตามลำดับ

สอนนารินทร์ ปัทม (2558, บทคัดย่อ) ทำวิจัย เรื่อง ปัจจัยการบริหารงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า ปัจจัยการบริหารงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานวิชาการ ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยการบริหารงาน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า ผู้ที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารงาน แตกต่างกัน ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารงาน ไม่แตกต่างกัน ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารงาน ไม่แตกต่างกัน ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า ผู้ที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ปัจจัยการบริหารงานกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กมลพร ศรีประไพ (2560, บทคัดย่อ) ทำวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทรอำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างบารมี ตามลำดับ

ทัศนีย์ ใจดี (2560, บทคัดย่อ) ทำวิจัย เรื่อง สภาพ ปัญหา และ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร พบว่า ระดับสภาพ ปัญหา และประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพและประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูผู้สอนมีระดับความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษา ส่วนปัญหาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนไม่มีความแตกต่างกัน สภาพและประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนปัญหาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางการยกระดับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนทั้งหมด 9 ด้าน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน ไว้ดังนี้

Mott (1972, p. 373) ได้กำหนดองค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ 4 องค์ประกอบดังนี้ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

Cameron (1978, cited in Smart, Kuh & Tierney, 1997, pp. 265 – 306) ได้จำแนกตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนเป็น 9 มิติ ประกอบด้วย

- 1) ความพึงพอใจในการเรียนของผู้เรียน
- 2) การพัฒนาด้านวิชาการของผู้เรียน
- 3) การพัฒนาทักษะอาชีพของผู้เรียน
- 4) การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน
- 5) ความพึงพอใจของบุคลากรต่อครูและผู้บริหาร
- 6) การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพครู
- 7) ระบบการปฏิสัมพันธ์กับชุมชนแบบเปิด
- 8) ความสามารถในการจัดการทรัพยากร และ
- 9) สภาพขององค์การ

Paal (1981, p. 763) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติที่แตกต่างกันของพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่

ตามทัศนะของอาจารย์ใหญ่กับทัศนะของครูแตกต่างกัน อาจารย์ใหญ่มีทัศนะเกี่ยวกับตนเองว่าการใช้การสั่งการน้อยแต่ใช้วิธีการเข้าร่วมในการปฏิบัติงานมากกว่า ทัศนะของครูขนาดของโรงเรียน ไม่มีผลทำให้พฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่แตกต่างกัน

Smith & Purkey (1983, pp. 427 – 452) กำหนดองค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียน ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน 2) มีหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมายและการวางแผนที่ดี 3) มีเป้าหมายโรงเรียนที่ชัดเจนและคาดหวังสูง 4) มีการทำงานตรงตามเวลา 5) ให้ความสำคัญกับการบรรลุผลสำเร็จของงานวิชาการ 6) มีบรรยากาศเป็นระเบียบเรียบร้อย 7) มีสำนักในความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 8) มีการส่งเสริมสวัสดิการและความมั่นคงกับบุคลากร 9) มีการพัฒนาบุคลากร 10) มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม 11) มีการบริหารแบบกระจายอำนาจ 12) มีผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม และ 13) การได้รับการสนับสนุน

Bass, Waldman, Avolio and Bebb (1987, p. 20) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง การวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติและภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด และภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด ของผู้บริหารระดับกลาง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำทั้ง 2 ลักษณะของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูง มีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง

Bossert (1988, p. 75) ได้กำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) การนิเทศติดตามงานอย่างใกล้ชิด 3) การประเมินกิจกรรมทางวิชาการ 4) การพัฒนาวิชาชีพครู และ 5) การอิสระและหลากหลายในการเรียน

Kendrick (1988, p. 1330) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองให้มีประสิทธิผล โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก ต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพในการดำเนินงานจนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล

Kreitner (1993, p. 87) ได้จำแนกทัศนะเกี่ยวกับความมีประสิทธิผลของโรงเรียนออกเป็น 3 ประการ 1) ทัศนะดั้งเดิมเป็นการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายองค์การที่กำหนดไว้ 2) ทัศนะเชิงทรัพยากรและระบบ เป็นความสามารถขององค์กรในการจัดการ

ทรัพยากรที่มีคุณค่าและขาดแคลนมาใช้ในองค์กรได้ และ3) ทักษะที่คำนึงถึงความพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

Woods & Orlik (1994, p. 84) ได้แสดงทักษะเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลไว้ว่าควรมีลักษณะ ดังนี้ คือ 1) ความคาดหวังสูง การสอนที่ท้าทาย ความสำเร็จในหลายด้าน 2) บริบทและเรียนการสอน 3) สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการเรียนรู้ 4) พัฒนาในวิชาชีพ มีความผูกพันระยะยาวเพื่อความเติบโต พัฒนาทางสติปัญญา 5) จิตสำนึกชุมชน การตัดสินใจร่วมและการวางแผนร่วมกันเพื่อมีพันธะผูกพัน 6) ชุมชนมีส่วนร่วมในการสร้างระเบียบเชิงสังคม เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมของครูและนักเรียน 7) มีการตรวจสอบภายใน ระบบการประเมินนโยบายและการปฏิบัติของโรงเรียนจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และ 8) สามารถรับการตรวจสอบได้จากผู้ตรวจสอบภายนอกใช้ตัวบ่งชี้และเหตุการณ์เป็นตัวชี้วัด

Felton (1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำเชิงจัดการและ ภาวะความเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากรได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัยผลการศึกษาพบว่า ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

Noguchi (2008, Abstract) ได้วิจัย เรื่อง การพัฒนาวิชาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบทบาทด้านการมีส่วนร่วมของครูใหญ่ ความต้องการด้านการพัฒนาวิชาชีพของครูใหญ่ ความต้องการด้านการพัฒนาวิชาชีพแบบก้าวหน้า และรูปแบบด้านการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้แนวทางของอำเภอเป็นหลัก จะเห็นได้ว่า งานวิจัยโดยส่วนใหญ่มักจะเน้นที่ความต้องการของอาจารย์ใหญ่ซึ่งตรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน แต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์กลับไม่ได้รับความสนใจและยังพบว่าในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้บริหารนั้นยังได้รับการพัฒนาน้อยมากอีกด้วย การวิจัยครั้งนี้ พบว่า 1) กิจกรรมโดยส่วนใหญ่ที่จัดขึ้นโดยสถาบันเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development institute)

โดยตรงทำให้ปรากฏผลคะแนนที่แสดงค่านัยสำคัญทางด้านสถิติในระดับที่สูงขึ้น

2) ครูใหญ่ยอมรับว่าระดับความชำนาญของพวกเขาตามมาตรฐาน ด้านลักษณะภาวะผู้นำ 5 ประการ มีระดับที่สูงขึ้นมากกว่ารองอาจารย์ใหญ่ 3) ครูใหญ่แสดงความต้องการให้มีการจัดกิจกรรมด้านการเรียนรู้ ทางวิชาชีพด้วยรูปแบบเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างคณะทำงานแบบร่วมมือและการทำงานด้านการนิเทศการศึกษาและจัดการเรียนการสอน 4) ร้อยละ 85 ของครูใหญ่แสดงความคิดเห็นตรงกันว่า การมีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านการนิเทศ การศึกษาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผลกระทบต่อความชำนาญของพวกเขาในระดับปานกลางถึงระดับสูง 5) จำนวน 2 ใน 3 ของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมดแสดง ความคิดเห็นว่าต้องการสนับสนุนให้มีบรรยากาศของการร่วมมือกัน ทำความเข้าใจถึงปัญหาภายในโรงเรียน ร่วมกันแก้ปัญหาด้านเชื้อชาติและสร้างบรรยากาศ ในโรงเรียนให้เป็นแบบร่วมมือร่วมใจกันมากขึ้น 6) กลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนมากแสดงความรู้สึกว่าเนื้อหาของกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยสถาบันเพื่อการพัฒนา ภาวะผู้นำนั้น มีความเหมาะสมและมีคุณประโยชน์อย่างยิ่ง

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ในการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องนั้น นอกจากผู้บริหาร สถานศึกษาแล้วยังจำเป็นต้องมีหัวหน้ากลุ่มบุคคล นั่นคือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อทำหน้าที่ประสานการทำงานจากฝ่ายผู้บริหารสถานศึกษากับครู รวมถึงการบริหารจัดการ ภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนและอื่น ๆ อีกหลายประการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ นับได้ว่าเป็นบุคคลสำคัญอีกคนหนึ่งในการดำเนินการต่าง ๆ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ วางแผน อำนวยการ และ มอบหมายงานในกำกับให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และในยุคสมัยที่กระแสการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงต้องสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ที่มีความเป็นผู้นำหรือใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ดีจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานภายใน กลุ่มสาระการเรียนรู้และของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเนื้อหา

เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ศึกษาตามแนวคิดของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, ออนไลน์), กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 10), น้ำผึ้ง ใจจันทร์ (2552, หน้า 71 – 72), สุกัญญา ศรีสวัสดิ์ (2554, หน้า 74), วิโรจน์ สารรัตน์ (2555, หน้า 76 – 77), ถวิล ศรีใจงาม (2558, หน้า 171), กมลพร ศรีประไพ (2560, หน้า 36 – 38), Bass (1985, p. 16), Tosi and others (1990, p. 617), Bass and Avolio (1994, pp. 21 – 27) ได้แก่

1. การสร้างบารมี
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

และประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ศึกษาตามแนวคิดของสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 30), สีนวล ลินดี (2555, หน้า 33), จารุวรรณ สะอาดลออ (2556, หน้า 31), ภัทร แสงเพ็ง และคณะ (2556, หน้า 59), หทัยกานต์ หอระสิทธิ์ (2557, หน้า 52), กิตติศักดิ์ ปานงาม (2557, หน้า 72 – 83), ปราณี ธรรมนิยม (2558, หน้า 50), ไพวัล ไชยทองศรี, (2558, หน้า 84), วรรัตน์ เทพมะที (2558, หน้า 43 – 47), Mott (1972, p. 373), Cameron (1978 pp. 365 – 306), Smith & Purkey (1983, pp. 427 – 452), Bossert (1988, p. 75), Kreitner (1993, p. 87), Woods & Orlik (1994, p. 84), Hoy & Miskel (2005, p. 90) ได้แก่

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย
2. การสื่อสารแบบเปิด
3. ความไวเนื้อเชื้อใจ
4. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
5. ความพึงพอใจของครู
6. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
7. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

เป็นกรอบแนวทางในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23