

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมาตรฐานสากล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดที่จะนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
 - 1.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
 - 1.2 รายชื่อ โรงเรียนมาตรฐานสากลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25
 - 1.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
2. โรงเรียนมาตรฐานสากล
 - 2.1 การบริหารจัดการระบบคุณภาพ
 - 2.2 คุณลักษณะของผู้เรียน ใน โรงเรียนมาตรฐานสากล
 - 2.3 การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล
3. บทบาท ภารกิจ ภาระงานของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
 - 3.1 บทบาทของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
 - 3.2 หน้าที่ของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
 - 3.3 ภาระงานของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
4. ความหมาย หลักการทฤษฎี และองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 4.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 4.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 5.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5.2 ปัจจัยการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5.3 การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

6. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

6.1 ความหมาย ประเภท และองค์ประกอบของรูปแบบ

6.2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบ

6.3 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพครู

6.4 รูปแบบของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูหัวหน้ากลุ่มสาระ

การเรียนรู้

7. ระเบียบวิธีวิจัยและเทคนิคการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม

7.2 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

7.3 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ

7.4 การสัมภาษณ์กลุ่ม

7.5 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

1. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 มาตรา 53 มาตรา 37 และมาตรา 38 เป็นสถานที่ที่มีหน้าที่บริหารจัดการศึกษา ชั้นพื้นฐานโดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่น รับผิดชอบบริหารจัดการศึกษาชั้นพื้นฐาน ในระดับมัธยมศึกษาในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น จำนวน 26 อำเภอ ดังนี้ 1) อำเภอเมือง 2) อำเภอบ้านฝาง 3) อำเภอพระยืน 4) อำเภอหนองเรือ 5) อำเภอชุมแพ 6) อำเภอสีชมพู 7) อำเภอน้ำพอง 8) อำเภออุบลรัตน์ 9) อำเภอกระนวน 10) อำเภอบ้านไผ่ 11) อำเภอเปือยน้อย 12) อำเภอพล 13) อำเภอแวงใหญ่ 14) อำเภอแวงน้อย 15) อำเภอหนองสองห้อง 16) อำเภอภูผาศีรี 17) อำเภอชนบท 18) อำเภอเขาสวนกวาง 19) อำเภอภูผาม่าน 20) อำเภอชำสูง 21) อำเภอโคกโพธิ์ไชย 22) อำเภอหนองนาคำ 23) อำเภอบ้านแฮด 24) อำเภอโนนศิลา

25) อำเภอเวียง และ 26) อำเภอเวียงเก่า

มีจำนวน โรงเรียน นักเรียนและบุคลากร ในสังกัด เป็นดังนี้

โรงเรียน จำนวน 84 โรงเรียน

ครู จำนวน 3,520 คน

นักเรียน จำนวน 71,846 คน

ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 204 คน

ผู้บริหารและบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 66 คน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อมุ่งหาแนวการพัฒนาที่ยั่งยืนและมั่นคง โดยยึดหลักการพัฒนาที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางแบบองค์รวม บนพื้นฐานของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง นำพันธกิจที่ต้องทำร่วมกัน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมาย โดยเสริมสร้างการพัฒนาบนพื้นฐานของความสมดุล ซึ่งเป็นการพัฒนามนุษย์รอบด้านอย่างมีคุณภาพ สร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งคุณธรรม เกิดภูมิปัญญาจากการเรียนรู้และพัฒนาสถานะแวดล้อมทางสังคมให้ดำรงไว้ เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาคน สร้างสังคมคุณธรรม และเกิดภูมิปัญญาจากการเรียนรู้อย่างยั่งยืน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. 2555 : 7)

2. รายชื่อโรงเรียนมาตรฐานสากลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีโรงเรียนมาตรฐานสากล ในสังกัด จำนวน 12 โรงเรียน ดังรายชื่อต่อไปนี้

1. โรงเรียนขอนแก่นวิทยายน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
2. โรงเรียนกัลยาณวัตร อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
3. โรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
4. โรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น
5. โรงเรียนขามแก่นนคร อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
6. โรงเรียนนครขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
7. โรงเรียนบ้านไผ่ อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น
8. โรงเรียนหนองสองห้องวิทยา อำเภอหนองสองห้อง จังหวัดขอนแก่น
9. โรงเรียนชุมแพศึกษา อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น

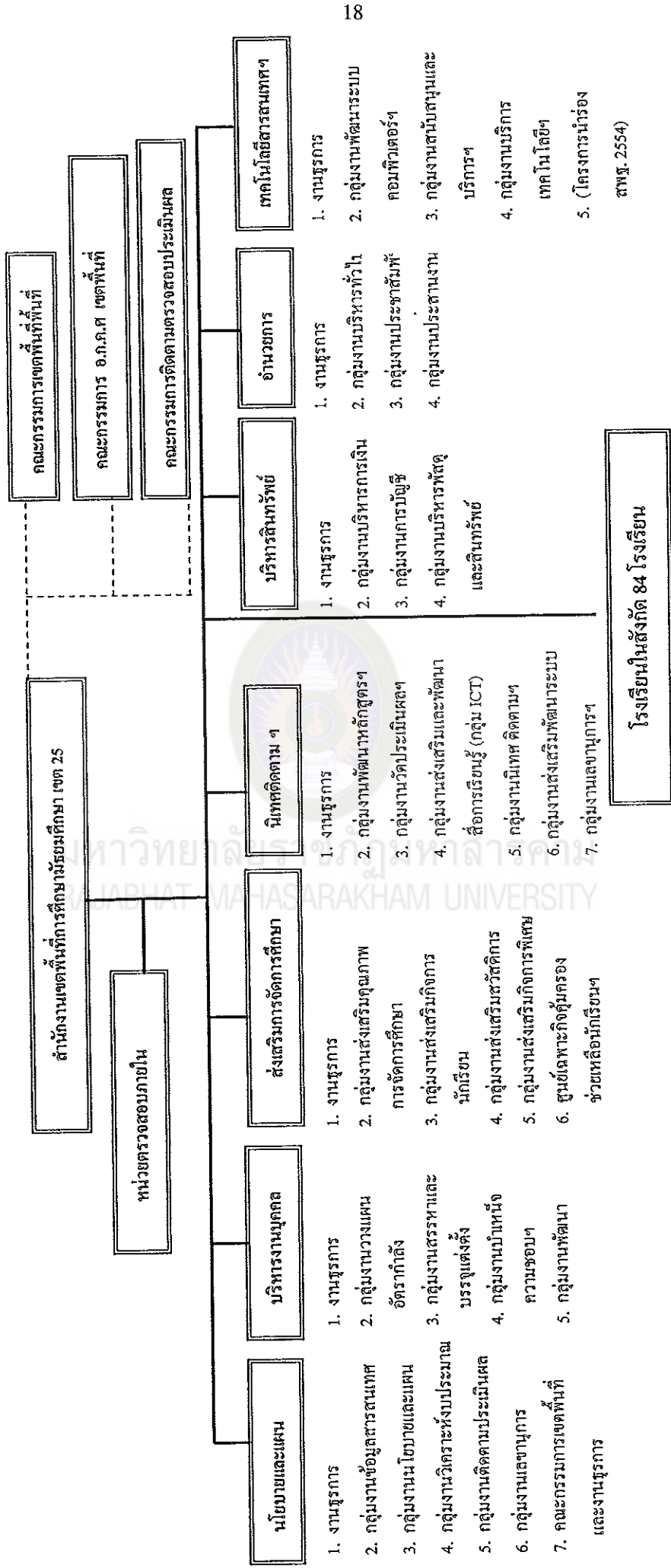
10. โรงเรียนภูเวียงวิทยาคม อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น
11. โรงเรียนหนองเรือวิทยา อำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น
12. โรงเรียนพล อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น

ซึ่งโรงเรียนมาตรฐานสากลมีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากล เพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพทางการศึกษาให้เทียบเคียงมาตรฐานสากล โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นพลโลก คือ เป็นเลิศทางวิชาการ (Smart) สื่อสาร 2 ภาษา (Communicator) ผู้นำทางความคิด (Think) ผลงานอย่างสร้างสรรค์ (Innovator) และ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก (Global Citizenship)



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

โครงสร้างการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 (2555 : 7)

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มียุทธศาสตร์การพัฒนาดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

เป็นองค์กรคุณภาพ มุ่งพัฒนาการศึกษาสู่มาตรฐานสากลภายในปีการศึกษา 2561

พันธกิจ (Mission) พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

ให้เป็นองค์กรคุณภาพมาตรฐาน ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพผู้
มาตรฐานสากล สร้างและพัฒนาเครือข่ายการจัดการศึกษา ครอบคลุมทุกภาคส่วน ทั้งในและ
ต่างประเทศ

เป้าประสงค์ (Objective)

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เป็นองค์กรที่มี
คุณภาพครบตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานขั้นพื้นฐานและเป็นคนไทยยุค
ใหม่พร้อมก้าวสู่สากล
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
และเป็นมืออาชีพ
4. มีเครือข่ายจัดการศึกษาครอบคลุมทุกภาคส่วนทั้งในและต่างประเทศ

กลยุทธ์ (Strategy)

1. พัฒนาการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 25 ให้ได้มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาได้อย่าง
ทั่วถึงและมีคุณภาพ
3. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาทั้ง
ระบบ
4. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาเน้นการมีส่วนร่วมจาก
ทุกส่วน

วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ยิ้ม ใจดี ปราศรัย เต็มใจบริการ

ค่านิยม (Value)

ยึดมั่นคุณธรรม นำมาตรฐาน สืบสานนโยบายจากการศึกษาริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต25 สรุปได้ว่ามีเป้าประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาในครั้งนี้

โรงเรียนมาตรฐานสากล (World Class Standard School)

โรงเรียนมาตรฐานสากล (World – class Standard School) เป็นนวัตกรรมจัดการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาใช้เป็นยุทธศาสตร์ในการผลักดันการพัฒนาการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเป็นพลเมืองที่ดี มีคุณภาพอันหมายถึงการเป็นคนดี คนเก่งเป็นคนที่สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณค่า มีความสุขบนพื้นฐานของความเป็นไทยภายใต้บริบทสังคม โลกใหม่ รวมทั้งเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันด้านโรงเรียนยกระดับคุณภาพสูงขึ้นสู่มาตรฐานสากล ผ่านการรับรองมาตรฐานแห่งชาติ (TQM) เป็นโรงเรียนยุคใหม่ ที่มีการศึกษาแบบองค์รวมและบูรณาการเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ศาสนา และการเมือง เพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนใช้เป็นยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาระดับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล ผู้เรียนมีศักยภาพและความสามารถทัดเทียมกับผู้เรียนนานาชาติ

โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2553 มีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ 1) พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก 2) จัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และ 3) บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ด้านหลักสูตร ต้องมีการพัฒนารูปแบบและวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นความแตกต่างตามศักยภาพผู้เรียนโดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ มีสื่ออุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมและปรับประยุกต์ให้ใช้ได้ทันต่อการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก ด้านผู้บริหาร ครูศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษา ต้องได้รับการพัฒนาด้วยวิธีที่เหมาะสม หลากหลายอย่างทั่วถึง ต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการเรียนรู้ และเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล ตลอดจนเพื่อจรรโลง ความพึงพอใจและความผูกพันต่อวิชาชีพอย่างแน่นแฟ้น และต้องมีภาคีเครือข่ายใน

การจัดการเรียนรู้ร่วมพัฒนากับสถานศึกษาระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ รวมทั้งเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเป็นศูนย์ และเครือข่ายพัฒนาความรู้ให้กับประชาชนในชุมชนและบุคคลทั่วไปเพื่อร่วมกันพัฒนา การศึกษาไทยให้มีมาตรฐานระดับสากล (กระทรวงศึกษาธิการ. 2553 ก : 2)

1. การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System management)

คุณลักษณะสำคัญประการหนึ่ง ที่จะแสดงว่าโรงเรียน ได้พัฒนาสู่ มาตรฐานสากล คือ มีการบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็น ระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้มีผลดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการ บริหารจัดการองค์กร เพื่อให้มีวิสัยปฏิบัติและผลดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก ในด้าน การศึกษายึดหลักดำเนินงานเชิงระบบ เพื่อช่วยให้องค์กร โรงเรียนสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมี ระบบ ทั้งนี้เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ กรอบเกณฑ์ด้านคุณภาพการจัดการศึกษาของ โรงเรียนประกอบด้วย ชุดของค่านิยมหลัก (Core Values) 11 รายการ ที่อธิบายผลการปฏิบัติที่ดี เลิศ (Best Practices) ที่โรงเรียนพึงมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศ โดยบูรณาการให้ปรากฏ เป็นที่ประจักษ์ในการปฏิบัติประจำวันทุกระดับในโรงเรียน ได้แก่

1.1 การนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วม (Visionary Leadership) โรงเรียน ได้สร้างความ ตระหนัก และกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียนมีส่วนร่วมใน การกำหนดอนาคต ทิศทาง และแนวทางปฏิบัติ

1.2 การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (Learning-Centered Education) โรงเรียนสร้างความคาดหวัง กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ และการปฏิบัติที่มุ่งส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างจริงจัง โดยคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของนักเรียนทั้ง ในปัจจุบันและอนาคต

1.3 การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (Organizational and Personal Learning) โรงเรียนมีการปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยสนับสนุนให้บุคลากรและนักเรียน ได้มีส่วน ร่วมเรียนรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลในกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน

1.4 การให้คุณค่ากับคณะครู บุคลากรและผู้มีส่วนร่วม (Valuing Faculty Staff and Partners) โรงเรียน ได้ดำเนินการที่แสดงถึงการเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับคณะครู บุคลากร และผู้มีส่วนร่วม ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานสวัสดิการ การพัฒนา การมีส่วนร่วมคิด-ตัดสินใจ

1.5 ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น (Agility) คณะครูและบุคลากรของโรงเรียน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการสอน การจัดกิจกรรม การบริการ และปฏิบัติ ได้อย่างคล่องแคล่วทันการณ์

1.6 การมุ่งอนาคต (Focus on the Future) โรงเรียนได้ศึกษา ทำความเข้าใจถึง ความคาดหวังของสถานศึกษา ชุมชน ผู้จ้างงาน ตลาดแรงงาน สังคม และสังคมโลก ว่าต้องการ คนที่มีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะที่ตรงตามความต้องการเพื่อส่งเสริมให้นักเรียน ได้เตรียมตัวมุ่งสู่อนาคตที่เห็นเป้าหมายทางเลือกอย่างเหมาะสม

1.7 การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Managing for Innovation) โรงเรียนได้ ดำเนินการแสวงหา สร้าง ใช้ และพัฒนาองค์ความรู้ และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

1.8 การบริหารจัดการ โดยใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง (Management by fact) โรงเรียน ได้วางแผนตัดสินใจ และดำเนินงาน ด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและ ข้อเท็จจริง

1.9 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/สังคม และความเป็นพลเมืองดี (Public/social Responsibility and Citizenship) โรงเรียนมีบทบาทที่แสดงให้ผู้เกี่ยวข้อง ชุมชน และ สาธารณชน เห็นเป็นแบบอย่างของความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและความเป็นพลเมืองดี

1.10 การมุ่งเน้นผลงานและการสร้างคุณค่า (Focus on Result and Creating Value) โรงเรียนได้ดำเนินการวางแผนในการวางแผนปฏิบัติและประเมินผลในทุกระดับงานที่ แสดงให้เห็นว่ามุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและผลสำเร็จของผู้เรียน

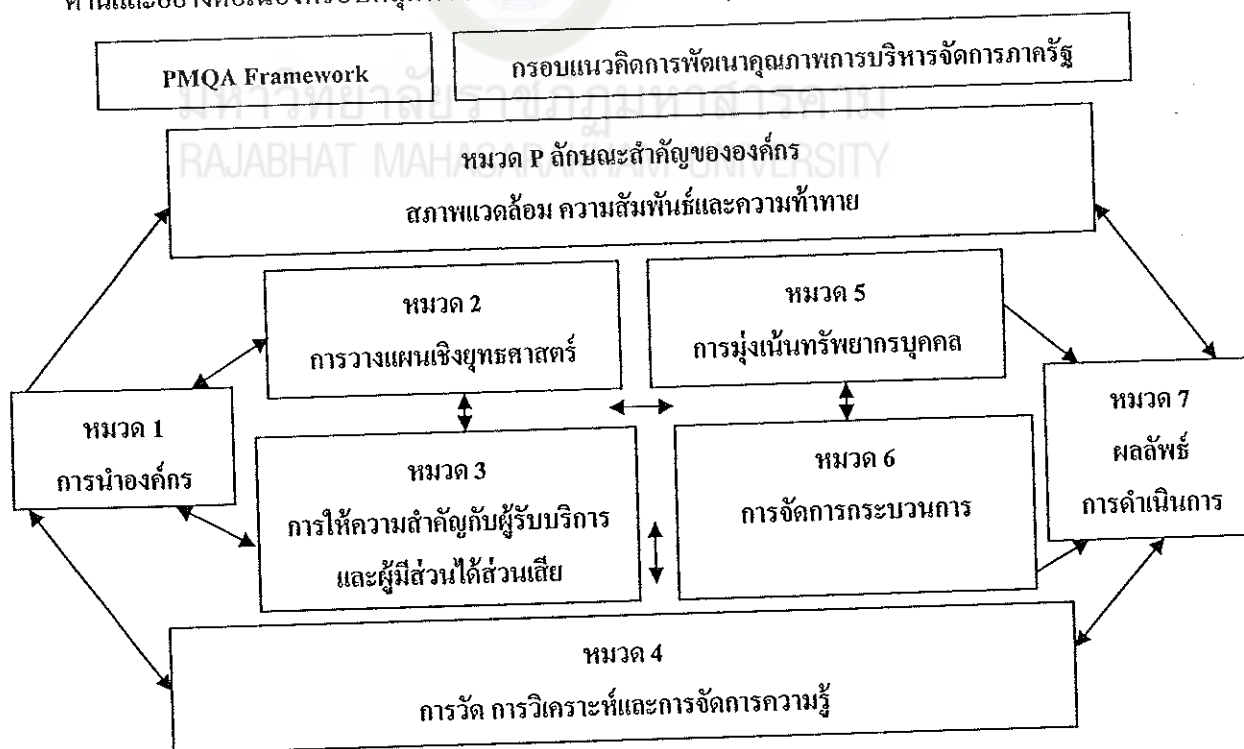
1.11 การมีมุมมองเชิงระบบ (System Perspective) โรงเรียนดำเนินการวางแผน และนำแผนไปสู่การปฏิบัติในทุกกระบวนการ โดยเชื่อมโยงสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างเป็นระบบ ค่านิยมหลักเพื่อผลการปฏิบัติที่ดีเลิศดังกล่าว ได้ถูกนำมาผนวกในองค์กรสำคัญ ของการบริหารคุณภาพ 7 หมวด คือ

1. การนำองค์กร (Leadership)
2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
3. การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย (Student and Stakeholder Focus)
4. การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement Analysis and Knowledge Management)
5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus)

6. การจัดการกระบวนการ (Process Management)

7. ผลลัพธ์ (Performance Results)

องค์ประกอบดังกล่าวแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันในเชิงระบบเพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (Integrated Management System) ที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานที่เป็นเลิศโดยการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และใช้รูปแบบวงจรคุณภาพ PDCA เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน โรงเรียนสามารถดำเนินการบริหารจัดการคุณภาพโดยพิจารณาจากองค์ประกอบดังกล่าว โดยคำนึงถึงค่านิยมหลักที่มุ่งผลการปฏิบัติที่ดีเลิศ นอกจากนี้โรงเรียนยังมีการดำเนินการจัดทำวิจัยและพัฒนาการจัดการศึกษาด้านต่างๆอย่างต่อเนื่องและใช้ผลการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากล โดยมีตัวชี้วัด คือ โรงเรียนมีผลการวิจัยเพื่อพัฒนาอย่างน้อย ปีการศึกษาละ 1 เรื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2553 ค : 13 - 14) ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่มีการส่งเสริมให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) มาใช้ในการบริหารด้วยระบบคุณภาพ ซึ่งเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง 7 หมวด เช่นกัน โดยสรุปเป็นแผนภาพ ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 3 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2556 : 24)

สรุปว่า การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System management) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการเน้นคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพของการดำเนินงานทุกขั้นตอนตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย ทุกส่วนของกิจกรรม โครงการ ตลอดทั้งวงจรทุกขั้นตอนของการทำงานในโรงเรียนเป็นระบบการบริหารงานที่เป็นคุณภาพในทุกด้านขององค์กร ที่จะปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารระดับสูงในสถานศึกษา มองเห็นความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมเหล่านั้นทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การใช้ระบบการบริหารคุณภาพสมบูรณ์แบบ (Total Quality Management หรือ TQM) คุณภาพทั่วทั้งองค์กรซึ่งจะส่งผลให้กิจกรรมที่ได้จากกระบวนการต่าง ๆ นี้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นอย่างมาก

2. คุณลักษณะของผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล

โรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นการพัฒนาโรงเรียนชั้นนำให้มีมาตรฐานเที่ยงเคียงสากล โดยมุ่งเน้นให้โรงเรียนสามารถพัฒนาหลักสูตรและการสอนที่เทียบเคียงมาตรฐานสากล มีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ รวมถึงสามารถสร้างผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก โดยมุ่งหวังให้นักเรียนมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553 ข : 4-6)

2.1 เป็นเลิศทางวิชาการ (Smart) นักเรียนมีความรู้พื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยีรอบรู้ภาษา ข้อมูล และทัศนภาพ (ภาษาภาพ สัญลักษณ์) มีผลการเรียนดีเป็นที่ยอมรับระดับนานาชาติ มีความถนัด หรือความสามารถเฉพาะทางเป็นที่ประจักษ์ สามารถศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาหรือระดับสูง ทั้งในประเทศ หรือต่างประเทศ

2.2 สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา (Communicator) นักเรียนมีทักษะการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์ มีทักษะการเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิผล ใช้ภาษาสื่อสารได้ดีทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นนอกเหนือจากภาษาอังกฤษ

2.3 ล้ำหน้าทางความคิด (Think) นักเรียนมีความใฝ่รู้ สร้างสรรค์ กล้าเผชิญความเสี่ยง คิดได้ในระดับสูง มีเหตุผล รู้จักคิดวิเคราะห์ ใคร่ครวญ วิจาร์ณ สังเคราะห์และประเมินค่า กล้านำเสนอความคิดเห็นที่สร้างสรรค์และแตกต่าง สามารถปรับตัว ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี แก้ปัญหาจัดการกับความซับซ้อน ได้

2.4 ผลงานอย่างสร้างสรรค์ (Innovator) นักเรียนสามารถจัดลำดับความสำคัญ วางแผน และบริหารจัดการสู่ผลสำเร็จ สามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบ สร้างสรรค์งาน สื่อสาร นำเสนอ เผยแพร่ มีผลงานออกแบบสร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น นำเสนอ เผยแพร่ ได้อย่างกว้างขวาง สามารถผลิตงานที่เหมาะสม มีคุณภาพสูง

2.5 ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก (Global Citizenship) นักเรียนมีความตระหนักรู้ต่อสภาพการณ์โลก สามารถเรียนรู้และจัดการกับความซับซ้อน มีความรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของไทยและของนานาชาติ ซึ่งมีทิศทางที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2554 – 2559) ซึ่งให้เห็นความจำเป็นในการพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพคนไทยทุกช่วงวัยให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความพร้อมทั้งด้านร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีสติปัญญาที่รอบรู้ และมีจิตใจที่สำนึกในคุณธรรม จริยธรรม มีความเพียร มีโอกาสและสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิต (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2554 : 39)

สรุปได้ว่า คุณลักษณะสำคัญของผู้เรียน โรงเรียนมาตรฐานสากล จะต้องมีความรู้ คุณลักษณะ ที่พร้อมจะก้าวเข้าสู่โลกศตวรรษที่ 21 ที่จะต้องเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพตลอดชีวิต มีพื้นฐานของความเป็นไทยพร้อมก้าวไกลสู่สากล ด้วยการเป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลงานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก

3. การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World-Class Standard)

การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพทางการศึกษาให้เทียบเท่ากับสากล (กระทรวงศึกษาธิการ. 2553 ง : 14) ซึ่งประกอบด้วย

3.1 ด้านคุณภาพวิชาการ

3.1.1 โรงเรียนจัดหลักสูตรทางเลือกที่เทียบเคียงกับหลักสูตรมาตรฐานสากล ได้แก่ หลักสูตร English Program (EP) Mini English Program (MEP) International English Program (IEP) International Baccalaureate (IB) หรือหลักสูตรความเป็นเลิศเฉพาะทาง

3.1.2 โรงเรียนจัดหลักสูตรที่ส่งเสริมความเป็นเลิศตอบสนองต่อความถนัด และศักยภาพตามความต้องการของผู้เรียน

3.1.3 โรงเรียนจัดหลักสูตรด้านอาชีพ (ปวช. ในโรงเรียนมัธยมศึกษา)

3.1.4 โรงเรียนจัดการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ด้วยภาษาอังกฤษ

3.1.5 ปรับลดเนื้อหาเพิ่มความเข้มข้นของเนื้อหาหรือกิจกรรมสู่มาตรฐานสากล ทฤษฎีองค์ความรู้ (Theory of Knowledge) การเขียนความเรียงขั้นสูง

(Extended Essay) การสร้างโครงการ (Create Project work) และเนื้อหากิจกรรมสู่การเรียนรู้ที่จะส่งเสริมสู่ความเป็นเลิศ

3.1.6 ลดเวลาสอน เพิ่มเวลาเรียนรู้ด้วยตนเองให้แก่นักเรียน

3.1.7 โรงเรียนใช้หนังสือ ตำราเรียน สื่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพสู่

มาตรฐานสากล

3.1.8 โรงเรียนจัดการเรียนการสอน โดยพัฒนาใช้ระบบห้องเรียนคุณภาพ

(Quality Classroom System)

3.1.9 โรงเรียนใช้ระบบการวัดและประเมินผลแบบมาตรฐานสากล โดยประเมิน

จากการสอบข้อเขียน สอบปากเปล่าสอบสัมภาษณ์ และสามารถเทียบโอนผลการเรียนกับสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศซึ่งสอดคล้องกับสำนักทดสอบทางการศึกษา ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญจำเป็นในการยกระดับคุณภาพของนักเรียนไทยที่เป็นปัจจัยเสริมและสนับสนุน ดังนี้ 1) ลักษณะของผู้เรียนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางการเรียน โดยตัวแปรที่ส่งผลสูงที่สุด คือ ความมั่นใจในการเอาชนะความยาก ความสนใจในการเรียน และแรงจูงใจในการเรียน 2) ความสามารถในการสอนของครู การจัดให้ครูได้สอนตรงตามวุฒิส่งผลต่อการประเมินสูงมากทั้งในระดับชาติและนานาชาติ และ 3) การมีทรัพยากรการเรียนที่มีคุณภาพทั้งในโรงเรียนและที่บ้าน การศึกษาของผู้ปกครองและการบริหารจัดการของผู้บริหาร ซึ่งทั้งสามปัจจัยหากดำเนินการได้อย่างชัดเจนและมีความยืดหยุ่นอย่างเพียงพอภายใต้ความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถลดอิทธิพลของปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคมลงได้มาก ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาดีขึ้นได้ (สำนักทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ. 2552 : 12) สรุปได้ว่า การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะสร้างคุณภาพด้านวิชาการ โดยเฉพาะปัจจัยในด้านการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา ครูผู้สอน กระบวนการเรียนการสอน สื่อและแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม

3.2 ด้านคุณภาพครู

ครูผู้สอน โรงเรียนมาตรฐานสากล เป็นผู้มีความสำคัญในการที่จะพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะเป็นพลโลกจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณภาพ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2553 ก : 29)

3.2.1 ครูผู้สอนมีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านวิชาการผ่านการประเมินในระดับชาติ

3.2.2 ครูผู้สอนมีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญด้านอาชีพ ผ่าน การประเมินในระดับชาติ

3.2.3 ความสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร

3.2.4 ครูใช้หนังสือ ตำราเรียน และสื่อที่เป็นภาษาต่างประเทศในการ จัดการเรียนการสอน

3.2.5 ครูใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ICT) ในการจัดการเรียนการสอน การวัดและ การประเมินผล การเผยแพร่ผลงาน ทั้งระบบออนไลน์ และออฟไลน์

3.2.6 ครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ในการจัดการเรียน การสอนกับนานาชาติ

3.2.7 ครูใช้การวิจัย สื่อ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง แนวทางในการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพครู โรงเรียนมาตรฐานสากล

1. จัดทำข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรและจุดเน้นการพัฒนา คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมาตรฐานสากล
2. วางแผนการพัฒนาครู การนิเทศติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลกโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. จัดอบรมพัฒนาครูเพื่อพัฒนาหลักสูตรและบริหารหลักสูตรที่ระดับการ จัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากลตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาโรงเรียน มาตรฐานสากล
4. ดำเนินการนิเทศติดตามเพื่อพัฒนาครูให้มีศักยภาพในการส่งเสริมผู้เรียนให้ เป็น พลโลกแบบรอบด้าน และมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการนิเทศ ทั้งด้านการ จัดหลักสูตรเทียบเคียงมาตรฐานสากล การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การสร้างภาคีเครือข่ายร่วม พัฒนา การแนะแนวเพื่อพัฒนานักเรียนเชิงรุก การจัดระบบช่วยเหลือดูแลนักเรียน การจัด บรรยายภายในโรงเรียนที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนสู่มาตรฐานสากล
5. จัดให้มีทีมนิเทศเฉพาะกิจติดตามและประเมินผล (Coaching Team) เพื่อนิเทศให้ความช่วยเหลือและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาครู โรงเรียนมาตรฐานสากล
6. พัฒนานตนเองเพื่อเป็นหน่วยประสานเชื่อมโยงระหว่าง โรงเรียน มาตรฐานสากลกับภาคีเครือข่ายเพื่อสร้างความร่วมมือในการส่งเสริมและพัฒนาครู
7. จัดเวทีการแข่งขันความสามารถและสัมมนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูให้มีศักยภาพ

8. จัดให้มีสารสนเทศด้านศักยภาพและการพัฒนาความสามารถของครูในการปฏิบัติงาน

9. ส่งเสริมให้ครูทำการวิจัยและพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (PAR) มีการรายงานผลการวิจัยระดับ โรงเรียนและระดับกลุ่มจังหวัด

10. จัดทำและพัฒนาเว็บไซต์เชื่อมโยงข้อมูลและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครู โรงเรียนมาตรฐานสากลแก่โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอและหลากหลายช่องทาง

สรุปได้ว่า การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล จำเป็นที่จะต้องจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งปัจจัยในด้านระบบการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา ครูผู้สอน ผู้เรียน กระบวนการเรียนการสอน หนังสือ สื่อ นวัตกรรมต่าง ๆ โดยผ่านการบริหารจัดการทุกปัจจัยด้วยระบบคุณภาพ (Quality System) จากแนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล สามารถสร้างภาพแห่งความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากล ได้ดังแผนภาพที่ 4 ดังนี้



แผนภาพที่ 4 โครงสร้างการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ (2553 ก : 23)

บทบาท หน้าที่ ภาระงานของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ทำให้สถานศึกษา และผู้ประกอบวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ ครู และผู้บริหาร ต้องตระหนักถึงบทบาท หน้าที่ของตนที่มีส่วนรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามที่กำหนด โดยครู ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ประกอบด้วย

1. กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์
2. กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์
3. กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย
4. กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
5. กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี
6. กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ
7. กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา
8. กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

1. บทบาทของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ครูที่ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ถือว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติในรายวิชา ตามสาระการเรียนรู้ เพราะครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องรับผิดชอบในการบริหารจัดการภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้รับมอบหมายทั้งด้านการบริหารวิชาการ การจัดการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และหลักสูตรสถานศึกษา รับผิดชอบในการจัดทำหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นข้อกำหนดในการจัดทำกำหนดการสอน หน่วยการเรียนรู้ และแผนการจัดการเรียนรู้ รับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลที่เป็นครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ นี้เทศกำกับ ติดตาม ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ควบคุมดูแลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตน พิจารณาผลการปฏิบัติงาน เสนอความคิดเห็นความชอบภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อผู้บริหาร ประสานในการจัดอัตรากำลังของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความถนัด ภาระงานและตรงตามวิชาเอก ตลอดจนรับผิดชอบผลการจัดการศึกษาภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดูแลคุณภาพการเรียนการสอน ทั้งผลสอบระดับชั้นเรียน ระดับต้นสังกัด และ

ระดับชาติ การสอบ O – Net , การสอบ NT ตลอดจนการทดสอบนานาชาติ เช่น การสอบ PISA ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่จะทำหน้าที่ในการเป็นผู้บริหารระดับกลาง ในการกำกับดูแลครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเอง และรับผิดชอบผลการจัดการศึกษาและคุณภาพการจัดการศึกษาในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งถือว่าครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

2. หน้าที่ของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้ (โรงเรียนหนองสองห้องวิทยา. 2555 ก : 17-18)

- 2.1 กำหนดแนวทางการจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมพร้อมแนวทางการวัดผลและประเมินผลการเรียนของกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
- 2.2 สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและวัดผลประเมินผล และตัดสินผลตามแนวทางที่ที่กำหนดไว้
- 2.3 พิจารณาให้ความเห็นชอบผลการวัดผลและประเมินผลการเรียนสาระการเรียนรู้รายปีและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
- 2.4 รับผิดชอบการสอนรายวิชาในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ
- 2.5 สนับสนุน พัฒนาการศึกษาวิเคราะห์ แผนการเรียน และหาทางส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนตามแผนการเรียน
- 2.6 กำกับติดตามดูแล การบันทึกคะแนนผลสัมฤทธิ์ของครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 2.7 ศึกษาวิเคราะห์ ประเมินผล ในการจัดนักเรียนเข้าเรียนตามระดับชั้นร่วมกับรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และหัวหน้างานวัดผลประเมินผล
- 2.8 ควบคุมและติดตามการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตน ให้ดำเนินไปตามหลักสูตรของสถานศึกษา
- 2.9 จัดอัตรากำลัง จัดครูสอนรายวิชาต่าง ๆ จัดการเรียนการสอน มอบหมายงานกิจกรรมการเรียน งานพิเศษของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมกับรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ปฏิบัติ
- 2.10 ส่งเสริมการพัฒนาทักษะกระบวนการทางวิชาการ (การประกวด แข่งขันต่าง ๆ)

2.11 นิเทศการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ เพื่อปรับปรุงการสอน และการใช้อุปกรณ์เป็นสื่อการเรียนการสอน และติดตามการเรียนการสอนตามแนวเกณฑ์ มาตรฐานของโรงเรียน

2.12 ดูแลดำเนินการเรื่องการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตร ให้เป็นไปตาม วิธีการประเมินผลตามระเบียบและดูแลควบคุมในเรื่องการทดสอบ การกำหนดแนวทางการ ออกข้อสอบตามตัวชี้วัด ติดตามดูแลตรวจสอบความถูกต้องของข้อสอบรายวิชาต่าง ๆ ในกลุ่ม สาระการเรียนรู้

2.13 ติดตามดูแลการประเมินผลงาน โครงการ ตามแผนปฏิบัติการของกลุ่ม สาระการเรียนรู้

2.14 ติดตามดูแลการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และเป็นผู้ประเมินผล

2.15 สนับสนุนส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ประจำวิชาและผลิตสื่อ นวัตกรรมการเรียนรู้ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน

2.16 ส่งเสริมครูภายในกลุ่มสาระให้มีโอกาสพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น

สรุป ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีหน้าที่ในการกำหนดแนวทาง และสนับสนุน ในการจัดการเรียนรู้ การวางแผน นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล ดูแลปัจจัยสนับสนุนต่างๆ ทั้งในด้านสื่อ การจัดกระบวนการเรียนรู้ และอัตรากำลังครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้

3. ภาระงานของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีภาระงาน ดังนี้ (โรงเรียนหนองสองห้องวิทยา. 2555 ข : 29)

3.1 กำหนดแผนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกับครูภายในกลุ่มสาระ โดยจัดทำเป็น ปฏิทินปฏิบัติงานเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน รายภาค หรือรายปีการศึกษา ให้สอดคล้องกับ หลักสูตรสถานศึกษา

3.2 สืบหาหนังสือแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ ปรับปรุงอุปกรณ์การเรียน การสอน วิธีการสอน และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่สำคัญสำหรับกลุ่มสาระการเรียนรู้ นั้น ๆ

3.3 ดูแลและควบคุมการเรียนการสอนในกลุ่มสาระที่ตนรับผิดชอบให้เป็นไป ตามแผนจัดกิจกรรมการเรียนรู้และหลักสูตรสถานศึกษา

3.4 จัดครูภายในกลุ่มสาระเข้าสอนแทนในกรณีครูประจำสาระภายในกลุ่มไม่สามารถดำเนินการเรียนการสอนได้

3.5 จัดประชุมครูภายในกลุ่มสาระอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อรับฟัง ให้คำแนะนำ ในการปรึกษาหรือช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว

3.6 จัดทำข้อสอบวัดผลระหว่างภาคเรียนหรือปลายภาคเรียนให้เป็นไปตามระเบียบการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา

3.7 ประเมินผลการเรียนการสอนภายในกลุ่มสาระ สรุปรายงานการปฏิบัติงาน และนำเสนอข้อคิดเห็นของครูภายในกลุ่มสาระต่อผู้อำนวยการ หรือผู้ที่ผู้อำนวยการมอบหมาย

3.8 จัดนิทรรศการ กิจกรรมเสริมหลักสูตร โครงการประจำกลุ่มสาระ เพื่อช่วยให้นักเรียนเกิดทักษะประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในเนื้อหากลุ่มสาระเพิ่มขึ้น

3.9 ควบคุมดูแลการวัดและประเมินผลให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผล จุดมุ่งหมายของการเรียนการสอนรายสัปดาห์นั้น ๆ และรวบรวมสถิติผลการสอบของนักเรียน ไว้เป็นหลักฐาน

3.10 ประเมินผลงานของรายสาระการเรียนรู้ในกลุ่มสาระ สรุปรายงานการปฏิบัติงานนำเสนอข้อคิดเห็นของครูในกลุ่มสาระให้ผู้อำนวยการทราบ

3.11 ตรวจสอบ วิเคราะห์ เสนอแนะ ข้อสอบ ของครูในกลุ่มสาระให้ตรงกับตัวชี้วัดหรือผลการเรียนรู้

3.12 รักษาคุณภาพและมาตรฐานทางวิชาการของกลุ่มสาระการเรียนรู้

3.13 เรียกตรวจ ปพ.5 และรวบรวมส่งหัวหน้ากลุ่มงานบริหารวิชาการ ภาคเรียนละ 3 ครั้ง ตามปฏิทินปฏิบัติงาน

3.14 รับผิดชอบในการจัดทำข้อสอบ การวัดและประเมินผล และแบบรายงานต่าง ๆ เกี่ยวกับการวัดและประเมินผล

3.15 รวบรวมและจัดทำแผนประเมินผลรายสาระส่งหัวหน้ากลุ่มงานบริหารวิชาการหลังสิ้นสุดภาคเรียน

3.16 พิจารณาความดีความชอบและเก็บข้อมูลครูในกลุ่มสาระ

3.17 พัฒนางานวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีความก้าวหน้าเหมาะสม และสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551

3.18 ร่วมวางแผน จัดทำแผน และดำเนินงานตามแผนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

3.19 นิเทศครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้

3.20 เสนอผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อผู้อำนวยการ

3.21 จัดทำบัญชีสื่อการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตน

3.21 จัดทำสถิติกลุ่มสาระการเรียนรู้

3.23 เขียนแผน โครงการพัฒนาในกลุ่มสาระการเรียนรู้ประจำปี

3.24 จัดให้ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกคน มีแผนการจัดการเรียนรู้ทุกวิชาที่มีการประเมินผลก่อนเรียนและหลังเรียน จัดสอนซ่อมเสริมให้นักเรียนที่มีพื้นฐานความรู้ต่ำ ควบคุมดูแล และติดตามการเก็บคะแนนระหว่างเรียน คะแนนปลายภาค

3.25 จัดทำแผนปฏิบัติการ วิเคราะห์นโยบายและมาตรการต่าง ๆ กำหนดงบประมาณรายจ่าย กำหนดงานและโครงการ จัดทำสรุประยะเวลาดำเนินงานตามแผนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ประสานงานดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามแผนและดำเนินงาน ให้มีการประเมินผลและโครงการต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้

3.26 จัดให้มีการสอนซ่อมเสริมในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้กับผู้เรียนที่มีผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์การวัดและประเมินผล เมื่อสิ้นภาคเรียนหรือสิ้นปีการศึกษา

สรุปว่าครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีภาระงานที่จะต้องกำหนดปฏิทิน จัดทำแผน จัดประชุม ประเมินผลการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระ จัดทำสถิติ นิเทศการ และตรวจเอกสาร งานวิชาการ แบบ ปพ. ต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบัน นิเทศ กำกับ ติดตาม พัฒนา ทั้งในด้าน กระบวนการจัดการเรียนการสอน สื่อ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้

ความหมาย หลักการทฤษฎี และองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำได้แสดงบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้อิทธิพล ที่เหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม โน้มน้ำใจชักจูง ให้บุคคลอื่นปฏิบัติหรือ ไม่ปฏิบัติที่ก่อให้เกิดผลต่อส่วนรวมภายในกลุ่ม ลักษณะการแสดงออกมานั้นคือความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำนั่นเอง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ในหลายลักษณะตามมุมมองที่ต่างกันตามแนวทางของแต่ละท่าน ได้ศึกษาค้นต่อไป

ประมุข สุวรรณโน (2554 : 10) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง การที่บุคคลสามารถใช้อิทธิพลของบุคคลที่ครองตำแหน่ง เพื่อจูงใจโน้มน้าว ให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ ประสานงาน เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

เพ็ญพร ทองคำสุก (2553 : 11) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลในองค์กรจำนวนมากได้ ดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถและยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น

สมคิด สกุตสถาปิตย์ (2552 : 13) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งผู้นำพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามจูงใจ สมาชิกองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ รักษาความสัมพันธ์ด้านความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม ตลอดจนขอความร่วมมือ และการสนับสนุนจากภายนอกองค์การ

พงษ์ศักดิ์ ทองพันธ์ (2552 : 27) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คุณลักษณะภายในตัวของผู้นำที่บ่งบอกถึงการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม สามารถชักจูงโน้มน้าวให้บุคคลอื่นในกลุ่มเห็นด้วย คล้อยตาม และปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำปรารถนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้

สร้อยตระกูล (ดิวิยานนท์) อรรถมานะ (2545 : 253-256) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง การเป็นผู้นำที่มีความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลที่สามารถโน้มน้าวชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไป ด้วยดี

กนกอร ชัยไพบูลย์ (2546 : 17) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง อิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อถือ และความรู้สึกของบุคคลคนหนึ่งที่มีต่อบุคคลหนึ่ง ในระบบสังคม โดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับ อิทธิพลนั้น

ภาววัฒน์ พันธุ์แพ (2546 : 23) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ศิลปะในการจูงใจคนให้กระทำตามสิ่งที่ผู้นำปรารถนาโดยที่ผู้ตามเต็มใจ และมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในสิ่งที่ผู้นำปรารถนา

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2546 : 19) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Achieve Organizational Objective) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (Change)

ธิติพร ดนัยโชติ (2549 : 49) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลบังคับและชักจูงผู้อื่นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งอิทธิพลบังคับนั้นอาจจะได้รับมาอย่างเป็นทางการ เช่น ใ้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ ซึ่งได้มีการกำหนดขอบเขตของการใช้อำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน เพื่อความสะดวกในการบังคับบัญชาและการปฏิบัติงาน เรียกว่า เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ แต่ก็มักจะพบอยู่เสมอว่าผู้ที่สามารถนำผู้อื่น โดยที่มิได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการและบางครั้งมีอิทธิพลเหนือกว่าผู้นำที่เป็นทางการด้วย

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำไว้หลายท่าน ดังนี้

ราฟ เอ็ม สโตกรดิว (Ralph M. Stogdill. 1990 ; อ้างถึงใน กนกอร ยศไพบูลย์. 2546 : 177) ได้สรุปการเป็นผู้นำ ดังนี้

1. การเป็นศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม
2. การเป็นผู้นำคือผลของบุคลิกภาพ
3. ศิลปะของการทำให้เกิดการยินยอมทำตาม
4. เป็นการใช้อิทธิพล
5. เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำ
6. เป็นรูปแบบการเกลี้ยกล่อม
7. เป็นความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ
8. ภาวะผู้นำคือผลของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) การเป็นผู้นำมิใช่สาเหตุหรือการควบคุมแต่เป็นผลของการกระทำของกลุ่ม การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการกระตุ้นซึ่งกัน

และกันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันการเป็นผู้นำจึงเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม

9. ภาวะผู้นำคือความแตกต่างของบทบาท สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาท
แตกต่าง

10. ภาวะผู้นำ คือ การมีความริเริ่มในงาน การเป็นผู้นำต้องมีความคิดริเริ่ม
กระตือรือร้นหาทางบำรุงรักษากิจการ และปฏิบัติภารกิจที่สำคัญของผู้นำ

ที โอ จาคอฟ และ เฮลลอน แจ็ค ไคว (T.O. Jacobs & Elliott Jacques. 1990 : 39-
58) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรม
ของปัจเจกบุคคลที่เขาได้ชี้นำเพื่อให้การดำเนินการกิจกรรมของกลุ่มเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้
กำหนดไว้

เดเนียล คาร์ต และ โรเบิร์ต เอ็ม คา (Daniel Katz & Robert M. Kahn. 1978 :
23) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง การใช้
อิทธิพลที่เพิ่มมากขึ้นในองค์กร ในอันที่จะทำให้กลไกการปฏิบัติงานประจำขององค์กร
ดำเนินไปได้

ซี เอ็ฟ ราล และ โอ บีไล (C.F. Rauch & O. Behling. 1984 : 46) กล่าวว่า ภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลเพื่อให้
การดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มบรรลุเป้าหมาย

ดาฟ (Daft. 1999 ; อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2546 : 38-39) กล่าวว่า
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพล
ระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุ
จุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

ไฟลเดอร์ (Fiedler. 1998 ; อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ทองพันธัง. 2552 : 36) กล่าวว่า
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล
ซึ่งมีบุคคลหนึ่งคอยอำนวยความสะดวก ประสานงาน และดูแลควบคุมคนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงาน
ร่วมกัน

ดับริน (Dubrin. 1998 ; อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2546 : 12) กล่าวว่า
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นความสามารถที่จะสร้างความ
เชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การ์ดเนอร์ (Gardner. 1995 : 286) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลที่มี
สถานะภาพและหน้าที่เป็นที่ยอมรับในฐานะที่เป็นหัวหน้าที่ทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมเดียวกัน

เบิร์น (Burn 1978 รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี, ผู้แปล. 2546 : 61; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2550 : 265-266 ; ธวัชชัย บุญยมณี. 2550 : 95-97) ได้กล่าวถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกัน จนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำและมีการเปลี่ยนแปลงต่อ ๆ กันไป เรียกว่า Domino Effect ต่อไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และยึดจริยธรรมสูงสุดคือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะเช่นนี้ มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม

บาส (Bass. 1994 : 11) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเองหรือเห็นแก่ตัวไปสู่ องค์กรและสู่สังคม ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-Actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคม องค์กรและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้น ความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนา ความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลของผู้นำในการบังคับและ โน้มน้าวจิตใจในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิดความสนใจความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใน องค์กรให้หัน ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่มีความขัดแย้งในองค์กรอีกต่อไปในขณะที่ ใดขณะหนึ่งหรือในสถานการณ์ต่างๆ ร่วมกันปฏิบัติหน้าที่การทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของ ภาวะผู้นำเป็นแนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียง มีความสำคัญยิ่งและเป็นที่ยอมรับกันมากคือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Burns. 1978 ; Bass. 1985 ; Bass & Avolio. 1990 :

Bennis & Nanus. 1997 ; Kouzes & Posner. 1997 ; อ้างถึงใน Cheaupalakit. 2002) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบันนี้

เบิร์น (Burn. 1978 : 20) ได้เสนอแนวคิดถึงความแตกต่างระหว่าง ภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน จะเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของที่มีค่าตามต้องการ โดยมีเงื่อนไขของการแลกเปลี่ยนคือ ผู้ตามต้องทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามข้อตกลงแล้วผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน จะเน้นการดำเนินงานที่มีความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์กร ให้บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management Functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงมักไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างกันมากนัก จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนจะแสดงพฤติกรรมของความเป็น “ผู้บริหาร” มากกว่าความเป็น “ผู้นำ”

ส่วนผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์กร เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ ให้ได้ผลงาน ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกด้วย ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมมากกว่า เช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared Values) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) การพยายามทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำมีความหมายเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม โดยตลอดกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และคุณลักษณะอื่นเช่น ความมีบารมีหรือความ

เสน่ห์ (Charisma) ของผู้นำเองมากกว่าการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของงาน ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และซับซ้อนของโลกยุคปัจจุบัน ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงเหมาะสมและมีการนำไปใช้ในแทบทุกองค์การอย่างแพร่หลาย

บาส (Bass, 1985 ; อ้างถึงใน ประมะ สุวรรณโน. 2554 : 16) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายแนวคิดของ Burn (1978) โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบาย โนที่ศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น และอธิบายว่า ผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชื่นชม ไว้วางใจและจงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น เมื่อจะทำการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดย 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของจุดหมาย วิธีการบรรลุตามจุดหมาย 2) ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัวแต่จะอุทิศตนเพื่อทีมงานและองค์การ 3) ขกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น ของ Maslow ซึ่งเมื่อแรกเสนอทฤษฎีใหม่ ๆ Bass ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความเสน่ห์หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบ และผูกพันต่อผู้นำ 2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจ กับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เล็งคอยให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

บาสและอโวลี (Bass & Avolio, 1990 : 2) ได้ปรับปรุงทฤษฎีใหม่ จึงเพิ่มพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้อยุทธลักษณะเพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมต่อการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้ตามส่วนผลการวิจัยของ Bennis & Nanus (1997) พบว่าเพื่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนา

วิสัยทัศน์ 2) การสร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ 3) การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวก็ไม่แตกต่างไปจากทฤษฎีของ Bass (1985) และ Bass & Avolio (1990) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมหรือ ความสามารถ ที่ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเองหรือเห็นแก่ตัวไปสู่องค์การและสู่สังคม ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุถึงการแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคม องค์กรและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้นอาจจะชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วม ในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

บาสและริกกี (Bass & Riggio, 2006 ; อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2552 : 184) ได้ทำการสำรวจงานวิจัยภาวะผู้นำจากทั่วโลก โดยศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำสองกลุ่ม กลุ่มแรก เป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แบ่งพฤติกรรมเป็น 4 แบบ ได้แก่ 1) แบบเสรีนิยม (Laissez Fair) 2) แบบการจัดการ โดยมีข้อยกเว้นเชิงรับ (Management by Exception-passive) 3) แบบการจัดการ โดยมีข้อยกเว้น เชิงรุก (Management by Exception-active) 4) แบบการให้รางวัลตามภาวะการณ (Contingency Reward) กลุ่มที่สอง คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แบ่งพฤติกรรมออกเป็น 4 แบบ เช่นเดียวกัน คือ 1) แบบแสดงอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือใช้พฤติกรรมที่เป็นอำนาจบารมี (Idealized Influence or Charismatic Behavior) 2) แบบใช้แรงบันดาลใจเป็นสิ่งจูงใจ (Inspirational Motivation) 3) แบบใช้การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) แบบให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผลการศึกษาพบข้อสรุปว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การสูงที่สุด ส่วนองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีเพียงการให้รางวัลตามภาวะการณเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Leadership for Change) ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1990 ต่อช่วงต้นทศวรรษ 2000 ยังเป็นประเด็นสำคัญที่นักวิชาการให้ความสนใจ เช่น ฟูลแลน (Fullan, 2003 : 45 ; อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2552 : 189) เสนอให้มีการทบทวนสาระของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change Theory) ซึ่งเป็นองค์ความรู้สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในการสร้างความ

ผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ยังเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำและเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการ ที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2552 : 190)

หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนรวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) อย่างไรก็ตามการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นภาวะผู้นำที่มีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำและในตัวพนักงานทั่วไปด้วย

เบสนิสและนาณิส (Bennis&Nanus. 1985 ; อ้างถึงใน เสาวนิต เสานานนท. 2545 : 253-256) ได้ใช้เวลา 5 ปี ในการศึกษาและวิจัยผู้นำทั้งหมดจำนวน 90 คน โดยจำนวน 60 คน จากองค์การธุรกิจ และ 30 คน จากองค์การของรัฐ การวิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีรูปแบบประมาณ 3-4 ชั่วโมง และยังใช้การสังเกตประกอบการสัมภาษณ์จะถามถึงจุดเด่น จุดด้อยและการตัดสินใจสำคัญ ๆ ในอาชีพของพวกเขา สิ่งที่มีอิทธิพลต่อปรัชญา การจัดการ หรือแบบการจัดการได้พบว่า มีความแตกต่างกันมาก ระหว่างผู้นำและมีจำนวนน้อยมากที่จะแสดงชัดเจนให้เห็นว่าเป็นผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader) ผู้นำจะมีลักษณะที่พบเห็นธรรมดาไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพและพฤติกรรมทั่ว ๆ ไปก็มีสิ่งที่ชี้ชัดให้เห็นว่าอะไรเป็นปัจจัย ที่ช่วยทำให้ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformational Leadership) มีประสิทธิภาพ การศึกษาได้สรุปข้อคิดเห็นเพื่อให้ผู้นำ ไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การของตนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถพาองค์การอยู่รอด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์การของเขาในอนาคต แม้ว่ามันจะดูเป็นความฝัน แต่อย่างไรก็ต้องให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจนและต้องเป็นผู้รวบรวมพลังของสมาชิกให้ทุ่มแรงทุ่มใจทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงให้ได้ โดยที่ผู้นำจะต้องสนใจว่าสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นจะต้องตัดสินใจว่าจะอะไรจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การในอนาคตจะต้องกำหนด

ทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานของทุกคนในองค์กร สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรมี วิทยุทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมสนับสนุนคือการสร้างแรงคลใจให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยทำให้รู้ ว่างานของเขา มีความหมายต่อองค์กรและสนองความต้องการพื้นฐานของเขาให้ลูกน้อง ได้รู้ ถึงคุณค่าของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือเปลี่ยนแปลง และภารกิจที่วิทยุทัศน์ จะต้องเป็นตัวชี้วัดแยกทางของการตัดสินใจต่าง ๆ ด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่ม และความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับ ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องสามารถทำให้วิทยุทัศน์เป็นที่ เข้าใจง่ายและมีเหตุผลที่ทุกฝ่ายจะเห็นชอบร่วมกันและที่สำคัญต้องสามารถให้ทุกอย่างยอมรับ ว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้นหรือสำเร็จได้ตามเป้าหมาย วิทยุทัศน์ที่ดีมี ประสิทธิภาพต้องเหมาะสมกับองค์กรถูกเวลาและเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ความสามารถในการวินิจฉัยและวิเคราะห์เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาวิทยุทัศน์แต่สัญชาตญาณ และความคิดริเริ่มก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเช่นกันการศึกษาวิจัยของเบนนิส และนาแนส สอดคล้องกับการศึกษาอื่น ๆ ที่พบว่าองค์กรที่ขาดวิทยุทัศน์ที่ชัดเจนจะมีประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน

โคห์ (Koh. 1991 ; อ้างถึงใน ชัญญา อภิบาลกุล. 2551 : 195) ได้ศึกษาและ ทดสอบสมมติฐานหลายสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ใน กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน สามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจ และความ ผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ทัคเกอร์ (Tucker. 1992 : 235) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัย พบว่า โครงร่าง (Profile) ของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบาย จนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น และยังพบว่าภาวะผู้นำแบบตามสบายมี ความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ

คีลเลอร์ (Keller. 1992 : 122) ได้ศึกษาระยะยาว (Longitudinal Study) เรื่องภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มโครงการพัฒนาและกลุ่ม โครงการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีในเรื่องคุณภาพของโครงการและเงินทุนและผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ 1 และช่วงเวลาที่ 2 คือ 1 ปี หลังจากช่วงเวลาที่ 1 และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีกว่าในการวัดคุณภาพของโครงการวิจัย

วิลเลียม สตรีสและเทอร์โบน (William, Steers & Terborg, 1995 : 143) ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำของโรงเรียนในโรงเรียน 89 แห่ง ในประเทศสิงคโปร์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูต่อผู้นำของโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีที่เป็นองค์ความรู้สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การสร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งนับว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลอย่างมากในหน่วยงานทั่วไปหรือในวงการด้านธุรกิจและการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาเพราะถือว่าเป็นทฤษฎีที่ใช้กระบวนการภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานสู่ความเป็นมืออาชีพตามสถานการณ์ ตามบทบาท หน้าที่ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ และตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของชาติต่อไป

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวถึงในที่นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบหลักในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดกรอบความคิดการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์จากผลการศึกษานักวิชาการและผลการวิจัยต่าง ๆ ดังนี้

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 : 14) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง พฤติกรรม ที่ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมีการยอมรับ แสดงวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถวางแผนและการจัดระเบียบ สร้างความมีประสิทธิผลของโรงเรียนและใช้เป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกัน โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน เน้นในสิ่งสนับสนุนที่สำคัญ ต่อบรรยากาศในโรงเรียน แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีประสิทธิภาพ เน้นความรู้รอบยอดทางการศึกษา (Conceptual Knowledge) ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม เป็นที่ยกย่องนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจ มีความเชื่อ ในความสำคัญและมีคุณค่าต่อ โรงเรียนเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว เชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ ในอุดมการณ์ พยายามเสริมคุณค่าและความเชื่อที่ทำให้โรงเรียนไม่เหมือนใคร และเป็นผู้ที่เชื่อมั่นในโรงเรียนอย่างแท้จริง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงาน มีแรงจูงใจภายในผู้บริหารจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียนเป็นสิ่งที่รับประกันการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Management) ผู้บริหารกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา เน้นทักษะมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation Skills) ให้ความสำคัญของพฤติกรรมด้านการจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) จะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้บริหารต้องการอย่างชัดเจน เน้นการทำแผนและ จัดกิจกรรมพัฒนานุเคราะห์ ประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม อุตสาหหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการของโรงเรียน ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ผู้นำสะท้อนคุณค่า ความเชื่อและธรรมเนียมซึ่งเป็นพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศและความเป็นไปได้ที่จะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งหรืออ่อนแอ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง พฤติกรรม ที่ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา กระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ผู้บริหารเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทาง

แบบใหม่ ๆ มีทักษะการจัดการที่ดี (Good Manager) มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบ มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้บริหารพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้จากการร่วมมือใจของผู้ร่วมงานทุกคน ใช้เทคนิควิธีการจูงใจที่ดี ผู้ตามหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถในการวินิจฉัยปัญหาทางการศึกษา ใช้การ โน้มนำให้เกิดความกระจ่าง (Clarity) เอกฉันท์ (Consensus) และความมุ่งมั่น (Commitment) ผู้บริหารพยายามสร้างธรรมเนียมของโรงเรียน (Build Traditions) เกี่ยวกับสิ่งที่ถูกมองว่ามีคุณค่ามากที่สุด โดยศึกษาจากความรุ่งเรืองในอดีต

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร หรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารจะใช้เทคนิคการดูแลผู้ตามในลักษณะการเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน ส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการจัดการ โดยวิธีการเดินสำรวจ (Management by Walking Around) จะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพและเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) เน้นการประสานงานที่ดี การควบคุมกลวิธีที่ดีและดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึก มีคุณค่าและมีความสำคัญ เอาใจใส่ผู้ตามเป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้บริหารสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านความจำเป็นและความต้องการการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีใน โรงเรียน ผู้บริหารจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น มอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือ ในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ มีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิกเป็นผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดี (Good Listener) ให้ความสำคัญแต่ละคน โดยเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอเหมือนของตน (Empathy) ตลอดทั้งเป็นตัวเชื่อม ประสานที่ดีระหว่างนักเรียน ผู้ปกครอง และครูเข้าด้วยกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 373) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Factor) ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 ความแส่นหา หรือ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็นเมื่อรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะเกิดการลอกเลียนแบบ

พฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างสุดซึ้งจากผู้ตามพร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงคลใจ เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึง ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงคลใจให้ยึดมั่น และร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักใช้สัญลักษณ์ และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจึงถือว่าเป็นการส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่แสดงออกด้วยการสร้างการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยวิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตน หรือของผู้นำ หรือขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกรำคาญให้เกิดแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการสร้างใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออก และวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

องค์ประกอบที่ 4 การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามสนองตอบต่อความต้องการเป็นรายบุคคล ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครูที่เลี้ยง และเป็นพี่ปรึกษาให้คำแนะนำให้การช่วยเหลือผู้ตาม ได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังสอดคล้องกับ Hoy & Miskel (2001 ; อ้างถึงใน เพ็ญพร ทองคำสุก. 2553 : 31) สอดคล้องกับทัศนะของ Avolio & Bass (2002 ; อ้างถึงใน สมคิด สกฤตสถาปัตย์. 2553 : 65) สอดคล้องกับทัศนะของ Roger Gill (2006,อ้างถึงใน เพ็ญพร ทองคำสุก. 2553 : 37) สอดคล้องกับทัศนะของ Covey (2007 ; อ้างถึงใน เพ็ญพร ทองคำสุก. 2553 : 38) สอดคล้องกับทัศนะของ Adegoke, Natasha & Fred (2009 :

165) สอดคล้องกับทัศนะของ Kendra Van Wagner (2009 ; อ้างถึงใน เพ็ญพร ทองคำสุก. 2553 : 39) สอดคล้องกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 134)

ยอร์ก (Yukl. 2002 : 29) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตาม ประกอบด้วย 1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 3) การสร้างบารมี

คุก ฮันสาเคอร์ (Cook, Hunsaker & Coffey. 1997 ; อ้างถึงใน ฐิติพงษ์ คล้ายไขทอง. 2547 : 30) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การระดมความผูกพัน และ 3) การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน Barling, Moutinho & Kelloway (2000 ; cited in Bass & Riggio. 2006 : 134) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 5) การให้รางวัลตามสถานการณ์

วาร์ด (Ward. 2002 : 122) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) สร้างความรู้ให้เกิดในตน 2) ความรู้สึกต่อคุณค่าและคุณธรรม 3) ความเชี่ยวชาญ 4) วิสัยทัศน์ 5) ความยืดหยุ่น 6) ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน 7) บารมี และ 8) ความสามารถในการ จุดประกายความสนใจและกระตุ้นผู้อื่น

นิตย สัมมาพันธ์ (2546 : 65) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างบารมี 3) การแสดงนัยของความเป็นเลิศ 4) การเอื้ออำนาจ 5) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 6) ความสัจย์ซื่อถ่อม

กล่าวโดยสรุป จากทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของนักวิชาการ และ ผลการวิจัย ดังกล่าวข้างต้นพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของ นักวิชาการ ประกอบด้วย

การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	การกระตุ้นการใช้ปัญญา
การสร้างแรงบันดาลใจ	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
การสร้างบารมี	การสร้างวิสัยทัศน์
การระดมความผูกพัน	การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน
การให้รางวัลตามสถานการณ์	การสร้างความรู้ให้เกิดในตน
การสร้างความรู้สึกต่อคุณค่าและคุณธรรม	การสร้างผู้เชี่ยวชาญ
การสร้างความยืดหยุ่น	การสร้างภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน

การจุกปรกาศความสนใจ

การสร้างความสามารถพิเศษ

การแแสดงนัยของความเป็นเลิศ

การเอื้ออำนาจ

การสร้างควมสัจยซื่อถ้อมัน

การสร้างควมเสนาหา

ดังนั้นผู้วิจัย จึงสังเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมดของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตาม
ทัศนะของนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศ โดยสังเคราะห์องค์ประกอบ ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง ได้รายละเอียด ดังตารางที่ ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

องค์ประกอบ	ทัศนหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ										ทัศนหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย								
	Adegoke, Natasha&Fred (2009)	Covey (2007)	Charles Gabbert (2005)	Barling, Moutinho & Kelloway (2000)	Ward (2002)	Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990)	Hoy & Miskel (2001)	Roger Gill (2006)	Bass&Avolio (1994)	Yuki(1996)	ครูณี ชูหนาว (2551)	สุวิมล ขาธรรมมา 2551)	ศุภาวิไล จิตศรีสมบูรณ์ (2550)	ศุภพ พงศ์วิวัฒน์ (2548)	ประยุต ฐิตอน (2548)	สุวิมล ธีณาจาร (2550)	วิมลฐิลา อุ๋นวิเศษ (2550)	นันทนา ธีระจันทร์ (2551)	นิตย์ คุ้มพานิช (2549)
11. การสร้างแรงบันดาลใจ	-	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	-	-
12. การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน	-	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13. การสร้างความเชี่ยวชาญ	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14. การสร้างความยืดหยุ่น	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15. การสร้างภาวะผู้นำเชิง แลกเปลี่ยน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	9
17. การสร้างความรู้ให้เกิดในตน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0

ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ

องค์ประกอบ	ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ										ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย									
	Adegoke, Natasha&Fred (2009)	Covey (2007)	Charles Gabbert (2005)	Barling, Moutinho & Kelloway (2000)	Ward (2002)	Podsakoff, Mackenzie, Mooman& Peter (1990)	Hoy & Miskel (2001)	Roger Gill (2006)	Bass&Avolio (1994)	Yuki(1996)	คณัฐ ชนงา (2551)	สุริยน จาธรรมมา 2551)	สุภาวดี จิตศรีสมบัติ (2550)	สุเทพ พงศ์วิวัฒน์ (2548)	ประยุทธ์ ชุตอน (2548)	สุวิทย์ อภิถาวร (2550)	พินิจญา อุ่นวิเศษ (2550)	▶ นันทนา ฐิธิจันทร์ (2551)	▶ นิตย์ สัมพันธ์ (2549)	ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ
18. การสร้างความรู้สึกต่อคุณค่าและคุณธรรม	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	2	
19. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1	
20. การใช้อำนาจ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	1	

ดังนั้น ผู้วิจัยได้พิจารณาข้อมูลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากตาราง โดยคำนึงถึงความครอบคลุมในทศนะและผลการวิจัยของนักวิชาการ ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ องค์ประกอบ ดังนี้ คือ

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II)

1. การสร้างบารมี
2. การสร้างวิสัยทัศน์
3. การสร้างความเป็นแบบอย่างที่ดี
4. การสร้างความภักดี

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)

1. การใช้เหตุผลวิเคราะห์สังเคราะห์
2. การสร้างความเชี่ยวชาญ
3. การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน
4. การสร้างผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM)

1. การสร้างเป้าหมายและอุดมการณ์
2. การระดมความผูกพัน
3. การจุดประกายความสนใจ
4. การสร้างความสามารถพิเศษ

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

1. การเคารพในศักดิ์ศรีของบุคคล
2. การเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคคล
3. การเอื้ออำนาจและแสดงนัยของความเป็นเลิศ
4. การสร้างความรู้สึกรักต่อคุณค่าและคุณธรรม

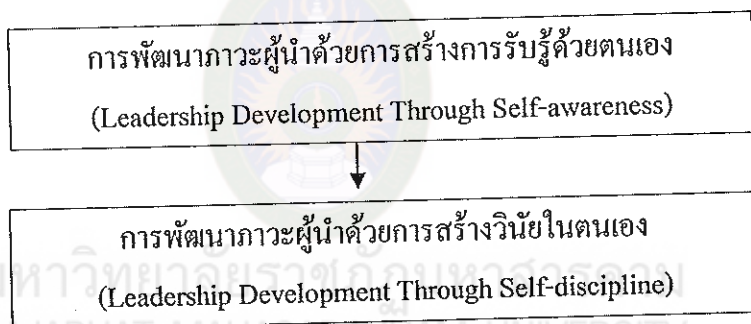
การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาผู้นำในการพัฒนาตนเองด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ

(Inspiration Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) กระบวนการที่จะเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงมีหลากหลายรูปแบบ ทั้งการฝึกอบรมผู้นำ การพัฒนาการบริหารการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยในตนเอง

การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง (Development Through Self-awareness and Self-discipline) การพัฒนาภาวะผู้นำมักจะใช้การรับรู้หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างประสบการณ์ในงานและการสอนงาน ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง คือ การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยในตนเอง ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น แสดงได้ดังแผนภาพ ที่ 5 ดังนี้



แผนภาพที่ 5 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง
ที่มา : Dubrin (1998 ; อ้างถึงใน ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. 2553 : 388-389)

ดูบริน (Dubrin. 1998 ; อ้างถึงใน ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. 2553 : 68-71) ได้กล่าวถึง ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ให้เกิดการพัฒนาดตนเองในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) โดยผ่านกระบวนการ ดังนี้ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง (Development Through Self-awareness) การรับรู้หรือการรู้จักเป็นการหยั่งลึกหรือเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง

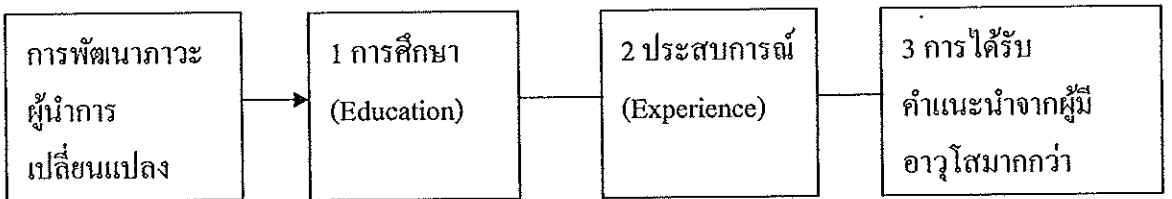
ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิผล ซึ่งต้องมีการป้อนกลับด้วยตนเอง โดยมี 2 ลักษณะ คือ การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single Loop Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้เมื่อผู้เรียนรู้ต้องการป้อนกลับต่ำสุด เกี่ยวกับความคิดหรือการกระทำพื้นฐาน เช่น ในกรณีที่ผู้นำมีอัตราการลาออกสูง ผู้เรียนรู้แบบวงจเดี่ยวจะใช้วิธีการจดจำปัญหานั้นไว้ แต่ไม่ได้คิดหาวิธีแก้ปัญห เพราะคิดว่าปัญหานั้น ไม่ได้เกิดขึ้นจากตนเอง แต่เกิดจากสภาพแวดล้อม และการเรียนรู้แบบวงจคู่ (Double-Loop Learning) เป็นการเรียนรู้ชนิดที่ลึกซึ้ง เกิดขึ้นเมื่อมีการใช้การป้อนกลับเพื่อก่อให้เกิดความเที่ยงตรงของเป้าหมาย หรือคุณค่าในสถานการณ์ โดยผู้นำจะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 2 ทาง คือ จากตนเอง โดยการเรียนรู้จากความคิดหรือการกระทำของตนเอง และจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมองว่าปัญหานั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากตนเองและจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งผู้นำจะแก้ปัญหาทันทีเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น 2) การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership Development Through Self-discipline) การสร้างวินัยในตนเอง เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเอง ให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาด้านการสร้างวินัยในตนเองด้วย เช่น ผู้นำได้รับความคาดหวังว่าจะต้องมีการฟังด้วยความตั้งใจ ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของภาวะผู้นำ ผู้นำจะต้องศึกษาเกี่ยวกับวิธีการฟังอย่างตั้งใจและอาจต้องมีการฝึกฝนด้วยการปฏิบัติ หลังจากการอ่านและการฝึกปฏิบัติแล้วผู้นำจะต้องสนใจและเอาใจใส่ที่จะจดจำเพื่อให้เกิดการฟังอย่างกระตือรือร้น การสร้างวินัย ในตนเองเป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดให้กิจกรรมประจำวันอยู่ในกรอบที่เหมาะสมเป็นการเปลี่ยนความตั้งใจที่จัดระเบียบให้กลายเป็นพัฒนาตนเองได้

สรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดการพัฒนาตนเองในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) โดยผ่านกระบวนการการพัฒนาที่ต่อเนื่องเพื่อให้ผู้นำมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น

2. ปัจจัยการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งเสริมกระบวนการในการสร้างความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ที่จะช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประกอบด้วย 1) การศึกษา 2) ประสบการณ์ และ 3) การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโสมากกว่า ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 6 ดังนี้ (Dubrin, 1998 ; อ้างถึงใน ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. 2553 : 388-389)



แผนภาพที่ 6 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ที่มา : Dubrin (1998 ; อ้างถึงใน ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. 2553 : 394)

รายละเอียดปัจจัยการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ละองค์ประกอบ เป็นดังนี้

2.1 การศึกษา (Education) เป็นการได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันทีถ้าผู้นำมีศักยภาพทางคณิตศาสตร์ ผู้นำจะมีความเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งสามารถช่วยผู้นำในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การต้องเผชิญอยู่ได้ ส่วนระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำ ในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

2.2 ประสบการณ์ (Experience) เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน เนื่องจากประสบการณ์ ในการทำงานที่ผ่านมาในอดีตจะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำมีความเชื่อว่าในการทำงานนั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เพราะมีประสบการณ์และการตัดสินใจจากการทำงานที่ผ่านมาแล้ว และประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้มีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าปราศจากประสบการณ์ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ ประสบการณ์ยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง องค์ประกอบที่สำคัญของประสบการณ์ มีดังนี้

2.2.1 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of Experience) ที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงาน มี 2 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความร่วมมือในงานจะสามารถช่วยให้บุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงาน โดยทันทีที่สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวก และแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้ตามอาจสังเกตวิธีที่ผู้นำเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุมและผู้ตามจะใช้เทคนิคแบบเดียวกัน เมื่อถึงความจำเป็นต้อง

เผชิญปัญหาเช่นเดียวกันภายในกลุ่มและสมมติว่าถ้าผู้นำใช้วิธีการรุนแรงในการแก้ปัญหา กลุ่มจะมีพฤติกรรมต่อต้านซึ่งผู้ตามก็จะเรียนรู้วิธีที่จะไม่เผชิญหน้าอย่างรุนแรง กับตัวแทนของฝ่ายสมาชิกของฝ่ายบริหารระดับสูง และคณะผู้ร่วมทำงาน ซึ่งจะสามารถช่วยให้ผู้ตามได้รับผลประโยชน์จากการทำงาน โดยได้รับแนวทางที่ถูกต้องและรู้จักหลีกเลี่ยงสิ่งที่ผิดพลาด และทำให้ผู้ตามเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ดี เช่น การพิจารณาว่าการยกย่องแบบใดดีที่สุดที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เป็นต้น 2) ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ ๆ สำหรับองค์กรหรือการสร้างเครือข่ายตัวแทนจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

2.2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) เป็นลักษณะของการเรียนรู้และทักษะที่เกิดจากประสบการณ์ที่ผ่านมา ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีมากขึ้นเมื่อมีการเพิ่มประสบการณ์การบริหารงานในรูปแบบที่แตกต่างกัน

2.2.3 การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสกว่า และมีประสบการณ์มากกว่า คอยช่วยเหลือผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่า ให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่าง ๆ บนพื้นฐานประสบการณ์การพัฒนา จิตความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนงานแนะแนวทางช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

เสาวณี ตรีพุทธรัตน์ (2547 : 39-40) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จประกอบด้วย 1) การประเมินสถานการณ์ปัจจุบันและการมองอนาคต 2) การสื่อสารวิสัยทัศน์ 3) การกำหนดการเปลี่ยนแปลงและการวางแผนและการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง 4) การจัดวางคน 5) การให้อำนาจแก่บุคลากรและชุมชน 6) การสร้างความศรัทธา 7) การติดตามและประเมินผลความก้าวหน้า 8) การแสดงความชื่นชมยินดีกับความสำเร็จ 9) การดูแลเอาใจใส่บุคลากร นักเรียน และชุมชน 10) การใช้แรงจูงใจแก่สมาชิกของโรงเรียน และ 11) การใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และของกลุ่ม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 ง : 109 - 115) ได้กล่าวถึง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนจำนวน 10 ปัจจัย ดังนี้ 1) การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน 2) การพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ 3) การตัดสินใจร่วม

และการมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การพัฒนาทีมบริหารตนเอง และการติดต่อสื่อสาร 5) การมุ่งใจเพื่อสร้างสรรค์ 6) การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 7) การสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ 8) การบริหารการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม 9) การบริหารหลักสูตร และการสอน 10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมชาย เทพแสง (2543 : 20-23) กล่าวว่า การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (Professional Director) นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ ด้าน ความพร้อมของตนและครอบครัว ตลอดจนการยอมรับจากสมาชิกในสถาบันและชุมชน ถ้าผู้บริหารมีจิตใจมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับการทำงานตลอดจนนำ 20P มาประกอบในการทำงานหรือเป็นแนวทางก็สามารถสร้างความเชื่อมั่นได้ทางหนึ่ง ที่จะพาไปสู่เส้นทางของมืออาชีพผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดผู้บริหารก็มีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ไม่แตกต่างกันคือเริ่มตั้งแต่การวางแผน การควบคุม ติดตามผลและ ประเมินผลตลอดจนให้ขวัญกำลังใจและตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งและที่ถือว่าเป็นหน้าที่หลัก

ดังนั้น ปัจจัยสำคัญในการที่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้ภาพลักษณ์ที่ดีมีหลักการสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งโดยภาพรวมแล้วงานบริหารจะต้องทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานอย่างพึงพอใจและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ภายใต้เวลาและงบประมาณที่จำกัด ซึ่งลักษณะที่ดีของผู้บริหารหรือผู้นำที่เป็นปัจจัยส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1. Psychology ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคนรู้นิสัยใจคอของลูกน้องเป็นอย่างดีที่เรียกว่า “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษานิสัยใจคอของแต่ละคนว่าเป็นคนอย่างไรพูดคุยง่าย ๆ จะไปบริหารใครต้องวิเคราะห์เขาก่อนอันดับแรก

2. Personality คนบางคนเดินมาแต่ไกลเราก็อทราบตันที่ว่านี่เป็นผู้อำนวยการ คนโน้นเดินมานั่นคงเป็นนักการเพราะการแต่งกาย บุคลิกภาพการเดินต้องสง่าผ่าเผยตลอดจนการพูดจา มีหลักเกณฑ์น่าเชื่อถือ การยิ้มแย้มแจ่มใส มีอัธยาศัยไมตรีเป็นสิ่งสำคัญทำให้เกิดความประทับใจ บุคลิกภาพจึงมีส่วนสำคัญรวมทั้งการวางตนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ การงานมารยาทต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงทุก ๆ ด้าน

3. Pioneer ต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกกล้าได้กล้าเสีย โดยเฉพาะสถานศึกษาใหม่ ๆ ที่ยังไม่เป็นที่นิยมผู้บริหารต้องวางแผนเชิงรุกเพื่อให้คนยอมรับศรัทธาต้องเห็นคเห็นประโยชน์

อดทนเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายถ้าท้อแท้ถุกน้องก็คงหมกกำลังใจ กาลิเลโอ นักวิทยาศาสตร์ บุคคลสำคัญก่อนจะมีคนเชื่อถือถือว่า โลกกลมเขาต้องจบชีวิตลงก่อนแต่ก็ถือว่าเป็นตัวอย่าง ของนักบุกเบิกด้านดาราศาสตร์เป็นอย่างดีนอกจากนี้ยุทธวิธีทูปหม้อข้าวของพระยาตากนัมา ซึ่งชัยชนะในการ ตีเมืองจันทบุรีเป็นตัวอย่างของนักต่อสู้กล้า ได้กล้าเสียได้เป็นอย่างดี

4. Poster การทำงานถ้าขาดการประชาสัมพันธ์งานนั้นก็รู้เพียงไม่กี่คนจึง ต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์แม้จะเป็นงานเล็กแต่เราก็เอาจุดเด่นของงานมาตีแผ่จะช่วยให้ เป็นที่รู้จักได้มากขึ้นการประชาสัมพันธ์ที่ดีที่สุด คือมุขปาฐะ (Mouth to mouth)

5. Parent ผู้บริหารต้องเป็นพ่อแม่หรือผู้ปกครองต้องมีพรหมวิหารธรรม 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ไม่เข้าข้าง ใจข้างหนึ่งวางตัวเป็นกลางให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย เสมอหน้าสร้างสังคมให้เป็นปึกแผ่นแน่นแฟ้น สามัคคีกลมเกลียวเหมือนกับพ่อขุนรามคำแหง มหาราชที่ใช้หลักการปกครองแบบพ่อปกครองลูกทำให้ไพร่ฟ้าหน้าใสประชาชนมีความสุข ถ้วนหน้า

6. Period ผู้บริหารต้องเป็นคนตรงเวลา การทำงานตรงเวลาสะท้อนให้เห็น ว่าเป็นคนซื่อสัตย์ได้ทางหนึ่งและเป็นตัวอย่างลูกน้องได้อีกด้วย อย่าทำงานตามเวลาคือ เวลาไป ก่อน ตัวตามไปที่หลัง

7. Pacific ผู้บริหารต้องมีความสุขรอบคอบใจเย็นมีกลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยม ล้านวนอังกฤษว่า “A snake in the grass” เหมือนกับเสื้อซ่อนเล็บหรือคมในฝัก ทำให้คนอื่นไม่ สามารถรู้จิตใจเราได้ว่า คิดอะไร ทำอะไร การทำงานที่สุขุมรอบคอบทำให้งานดำเนินงานไป อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าประมาทงานก็อาจจะเสียหายได้ในภายหลัง

8. Pleasure ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขันแก้สถานการณ์ในช่วงที่ตึงเครียด ได้ คนที่มีอารมณ์ขันจะช่วยให้คนอื่นไว้วางใจให้ความไว้นือเชื่อใจได้ตลอดจนการทำงานเป็นไป ด้วยความสุขไม่เคร่งเครียด

9. Prudent การมองการณ์ไกลหรือวิสัยทัศน์ทำให้เราเป็นผู้ทันสมัยอยู่ตลอด ผู้บริหารจำเป็นต้องมี เพราะการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นล่วงหน้าได้ความผิดพลาดจะน้อยลง ตัวอย่าง ที่เห็นชัดเจน ได้แก่ สมเด็จพระปิยมหาราชยอมเสียเมืองเล็ก ๆ เพียงส่วนเดียวเพื่อ รักษาเอกราชของชาติไทยไว้ได้

10. Principle การทำงานของผู้บริหารต้องยึดหลักการเป็นหลักรวมทั้ง ทฤษฎีต่าง ๆ ที่สามารถอ้างอิงหรือพิสูจน์ได้ นอกจากนี้ควรมีเหตุผลประกอบการชี้แจงได้มิใช่ อ้างแต่เพียงว่า “นโยบายย่อมเหนือเหตุผล” ผู้บริหารก็จะไม่ได้การยอมรับเท่าที่ควรเพราะได้แต่

งานมิได้ใจ

11. Perfect งานที่เกิดขึ้นต้องให้สมบูรณ์ที่สุดเท่าที่ทำได้ครบถ้วน ถูกต้อง และมีการตรวจสอบ ประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นคุณภาพของงานเป็นหลัก

12. Point งานที่ต้องมีวัตถุประสงค์แน่นอนชัดเจนสามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทางเหมือนกับทางเสือเหินที่บังคับให้เหินเดิน ไปอย่างถูกต้องแม่นยำ

13. Plan งานที่ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบและพึงระลึกอยู่เสมอว่า “งานใดก็ตามถ้ามีการวางแผนงาน งานนั้นสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง”

14. Pay ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึง และให้รางวัลบุคคลที่ทำผลงานดีเด่นเพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคคลที่สร้างสรรค์ผลงานให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมุ่งทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป

15. Participation ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้ทุกคนมองเห็นความสำคัญของงาน พร้อมใจที่จะช่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

16. Pundit ต้องมีความรู้เรื่องที่ทำอย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ไม่ใช่ความรู้แบบ “ยุทธการบนกระดาษ” ซึ่งเป็นสำนวนจีนหมายถึง รู้แต่ตำราพอถึงการปฏิบัติกลับล้มเหลว

17. Politic ต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านการเมืองการปกครองบางครั้งต้องทำตนเหมือนนักการเมืองเข้ากับคนได้ทุกชั้นตลอดจนลูมบ้างอย่าแข็งเกินไป

18. Poet ต้องมีความสามารถด้านสำนวนโวหาร วอลแตร์ กล่าวว่า “ปากกาปกครองโลก” เพราะถ้าเรามีความสามารถด้านการเขียนจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเองและเกิดความเลื่อมใสศรัทธาจากคนอื่น

19. Perception ต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ ตรวจสอบ และ ทบทวนสิ่งที่คาดการณ์ไว้ ตลอดจนบันทึกเหตุการณ์เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่เกิดขึ้นและเลือกใช้อย่างเหมาะสม

20. Psycho ต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหารมีความเป็นผู้นำมีความรักในอาชีพครูเป็นนักบริหารที่มีอุดมการณ์และปณิธานที่แน่วแน่ในการแก้ไขปัญหาลังคมตลอดจนการปฏิรูปสังคม โดยการใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องรักในศักดิ์ศรีในสถาบันและของตนเองไม่ดูถูกดูแคลนอาชีพของตนเองและพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ระเบียบวินัยตลอดจนจรรยาบรรณในอาชีพของตน

ธีระ รุณเจริญ (2548 : 73-74) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารหรือผู้นำเข้าสู่การเป็นนักบริหารมืออาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ไว้ในรายงานการวิจัย เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทยว่าควรมีปัจจัย ดังนี้ 1) มีพื้นฐานเดิมเป็นทุนมีความเป็นผู้นำตามธรรมชาติเดิมเป็นทุน เช่น ความถนัด (Aptitude) ในการเป็นผู้นำ ลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น 2) มีการศึกษานักบริหารมืออาชีพควรได้รับการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาเป็นอย่างต่ำ 3) บุคลิกภาพ มีความน่าเชื่อถือ น่าเสียงการพูดน่าฟังเข้าใจง่าย มีอารมณ์มั่นคง (Emotional Quotient : EQ) เข้มแข็งแต่อ่อนน้อม กิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม การแต่งกาย สอดคล้องกับกาลเทศะ 4) มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ 5) มีความสามารถ ความชำนาญ 6) มีความรู้ลึกและรู้รอบ 7) การมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

จรวพร ธรณินทร์ (2550 : 17) ได้กล่าวถึง ปัจจัยความสำเร็จที่ส่งผลต่อกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีปัจจัย ดังนี้ 1) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง 2) ความตั้งใจและความมุ่งมั่นของทีมงานผู้รับผิดชอบ 3) ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี 4) ขนาดและความซับซ้อนขององค์กร 5) ความรู้ใหม่ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ 6) ความเข้าใจทฤษฎีการเรียนรู้ 7) ผลการปฏิบัติงานของภารกิจหลักอื่นๆ ที่ต้องใช้หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งเสริมกระบวนการในการช่วยให้บุคคลมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีปัจจัยสำคัญ ดังนี้ คือ 1) การศึกษา 2) ประสบการณ์ 3) การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโสมากกว่า 4) บุคลิกภาพหรือคุณลักษณะของผู้นำ 5) ทักษะที่ดีต่อการพัฒนา 6) การสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อม 7) ปัจจัยภายในซึ่งเป็นความมุ่งมั่นตั้งใจ 8) ความรู้ใหม่ 9) หลักจิตวิทยาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3. การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Developing Leadership Skills)

การเพิ่มขึ้นของอัตราการเปลี่ยนแปลงในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรทำให้ผู้นำที่ต้องการประสบความสำเร็จต้องการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้น อีกทั้งยังต้องการความสามารถใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารงานและทำงานในหน่วยงานหรือองค์กร จากความต้องการดังกล่าวทำให้มีการคิดค้นเทคนิคใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาความสามารถของผู้นำรวมทั้งการนำเทคนิคเก่า ๆ มาร่วมใช้ควบคู่กันไป (วิเชียร วิทญ์คุณ. 2548 : 249)

วิธีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ 2 วิธีที่แตกต่างกัน คือ โปรแกรมการฝึกอบรมและกิจกรรมเพื่อพัฒนา โปรแกรมการฝึกอบรมส่วนใหญ่เกิดขึ้นมาจากการกำหนดเวลา เช่น การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ที่ศูนย์ฝึกอบรม หลักสูตรการจัดการ ส่วนด้านกิจกรรมการพัฒนาส่วนใหญ่จะถูกจัดให้อยู่ในกระบวนการการทำงานที่ได้รับมอบหมายหรือดำเนินการร่วมกันประสบการณ์ที่ได้รับ สามารถจัดรวมอยู่ในหลากหลายรูปแบบ อาจเกิดขึ้นจากการฝึกอบรมโดยหัวหน้า หรือเกิดจากประสบการณ์ที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังมีวิธีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำเพื่อพัฒนาตนเองซึ่งถูกจัดขึ้นเฉพาะบุคคล เช่น การอ่านหนังสือ การชมวีดีโอ การฟังเพลง การฝึกอบรมกับ โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อเสริมทักษะ นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ ดังรายละเอียดในตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 การฝึกอบรมและการพัฒนา

รายงานการใช้กิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา	
การฝึกอบรมในการปฏิบัติ	93 %
หลักสูตรระยะสั้น	90 %
โครงการพิเศษหรืองานในหน้าที่	80 %
การปรึกษา	50 %
การหมุนเวียนงาน	40 %
โครงการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยในมหาวิทยาลัย	31 %
โครงการสำหรับผู้บริหาร MBA	25 %

ที่มา : Serri, Johnson Melaughlin and Zimmerie (1998)

กิจกรรมการฝึกอบรม ถือว่ามีความสำคัญและมีประสิทธิภาพในการจัดการในระดับต่างมากกว่าระดับสูง ส่วนประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรม และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ การให้ผลตอบแทนที่ส่งเสริมในการฝึกทักษะและค่านิยมทางวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

ไวโรจน์ สารรัตนะ (2547 : 46-49) แสดงให้เห็นความสัมพันธ์สอดคล้องกันระหว่างทักษะ (Skills) และพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) ดังต่อไปนี้คือ

1. ระยะเวลาก่อนประจำการ (Preservice Preparation) จะเน้นการเรียนรู้จากผู้ที่มีความรู้ในองค์ความรู้ในศาสตร์ หรือข้อเท็จจริงในเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารควรกระทำหรือไม่ควรกระทำเน้นการอธิบายถึงวิธีการเพื่อการปฏิบัติเป็นสำคัญ

2. ระยะเวลาเริ่มประจำการ (Induction Programs) จะเน้นการชี้แจงถึงวิธีการทำงาน ที่ถูกต้องที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงภายในองค์กรมากขึ้น ไม่เน้นการเรียนรู้องค์ความรู้ในศาสตร์ หรือข้อเท็จจริงในเชิงวิทยาศาสตร์มากเท่าระยะก่อนประจำการ

3. ระยะเวลาประจำการ (Inservice Education) เน้นให้ผู้บริหารเรียนรู้ถึงวิธีการบริหารในหน้าที่ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การพัฒนาผู้บริหารที่ยึดหลักการเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Approach) เป็นไปตามทฤษฎีเชิงพฤติกรรมเมื่อประมาณปี 1920-1960 เป็นต้นมา โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นในการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารที่สำคัญว่า 1) ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความสุข (If people are happy) หรือมีความพึงพอใจในการทำงานแล้วพวกเขาก็จะสามารถเพิ่มผลผลิตได้ (They will be productive) 2) การปรับปรุงบรรยากาศขององค์กรในเชิงจิตวิทยาสังคม (Social Psychological Climate) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารในระยะต่าง ๆ ดังนี้

1. ระยะเวลาก่อนประจำการ (Preservice Preparation) จะเน้นการพัฒนาทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อให้เป็นผู้บริหารที่ดีในอนาคต เวลาส่วนใหญ่จะนำไปกับการเสริมสร้างกระบวนการกลุ่มและทักษะส่วนบุคคล ที่สามารถจะนำไปใช้กับผู้ปฏิบัติงานได้

2. ระยะเวลาเริ่มประจำการ (Induction Programs) จะเน้นการพัฒนาเพื่อให้ผู้ตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของผู้ที่จะเข้าทำงานใหม่ เน้นการบริหารให้ผู้ทำงานมีความสุขความสะดวกสบายในการทำงาน

3. ระยะเวลาประจำการ (Inservice Education) เน้นการพัฒนาเพื่อให้เป็นผู้บริหาร ที่มุ่งให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ให้อำนาจส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกโดยการมีส่วนร่วม ให้แต่ละบุคคลมีความพึงพอใจในฐานะที่เป็นมนุษย์มากกว่าจะเน้นการเสริมสร้างทักษะ ที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

การพัฒนาผู้บริหารที่ยึดถือหลักการเชิงทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) มีความเชื่อหรือข้อตกลงเบื้องต้นว่า 1) หน้าที่สำคัญ (The most important) ของผู้บริหารคือ การพัฒนาความมีประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Effectiveness) 2) เชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีความสุขหรือมีความพึงพอใจในการทำงาน จะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่

ก่อให้เกิดผลผลิตที่ดี ถ้าพวกเขาได้ทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพหรือมีประสิทธิผล ดังนั้น การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารในระยะต่าง ๆ ทำได้ดังนี้

1. ระยะก่อนประจำการ (Preservice Preparation) เน้นการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อให้สามารถเป็นผู้นำ ในการกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้ ขณะเดียวกันก็เสริมสร้างค่านิยมในการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ต้องทุ่มเทความพยายามทั้งเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน และการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย
2. ระยะเริ่มประจำการ (Induction Programs) เน้นการเสริมสร้างวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องจากระยะก่อนประจำการ ให้มีศักยภาพในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นผู้บริหาร จึงใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการเรียนรู้ถึงวิธีการทำงานกับผู้ปฏิบัติ เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและผลผลิตภาพขององค์กร
3. ระยะประจำการ (Inservice Education) จะเน้นการเสริมสร้างผู้บริหารให้มีความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่นหรือโดยอาศัยคนอื่น เพื่อบรรลุความมีประสิทธิภาพขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น และอาจจะเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติ หรือทักษะในการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น

วรภัทร์ ภูเจริญ (2541 : 121-123) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skills) ที่มีส่วนในการส่งเสริมต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งทักษะความเป็นผู้นำ มี 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มทักษะความเป็นผู้นำที่สำคัญในช่วงเริ่มต้น (Setup Phase) กลุ่มทักษะความเป็นผู้นำในช่วงการดำเนินงาน (Implementation Phase) และกลุ่มทักษะความเป็นผู้นำในช่วงติดตามและผลัดกัน (Follow-up Phase) กลุ่มทักษะความเป็นผู้นำที่สำคัญในช่วงเริ่มต้นนั้น สะท้อนให้เห็นถึงการชี้ให้เห็นทางถึงความหมายหลักที่ผู้คนส่วนใหญ่ให้ความหมายไว้ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ทักษะ ได้แก่ ทักษะในการจุดประกายให้ทีมงานมีวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring the shared vision) ทักษะในการกระตุ้นและส่งเสริมให้ทีมงานกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ร่วม (Challenging staff in establishing a set of goals to implement the shared vision) และทักษะในการกำหนดแผนงาน/ โครงการที่ดีเพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย (Crafting the initiative with staff to achieve goals) สำหรับกลุ่มทักษะความเป็นผู้นำในช่วงการดำเนินงานนั้น มีจุดมุ่งหมายหลักอยู่ที่การส่งเสริมให้ทีมงานมีความเต็มใจ กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติตามแผนงาน/ โครงการ ที่

กำหนดไว้ ด้วยใจที่มุ่งมั่น ทำงานด้วยความรัก และเต็มที่กับงาน ด้วยความภาคภูมิใจในภาระรับผิดชอบของตน เพื่อที่จะช่วยกันทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น บรรลุตามที่กำหนดไว้ โดยที่ผู้นำจะต้องมีส่วนร่วมทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการผ่านเครือข่ายสังคม ซึ่งจะมีทักษะที่สำคัญอยู่ 6 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะในการอำนวยความสะดวก หรือปลดปล่อยอุปสรรคทุกอย่างที่จะทำให้ทีมงานไม่สามารถดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ได้ (Enabling staff to implement the plan) 2) ทักษะในการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้ทีมงานสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น (Providing budget and allocating resources to support the plan) 3) ทักษะในการเป็นโค้ชที่ต้องคอยให้คำแนะนำและกระตุ้น ปลุกเร้าให้ทีมงานสามารถดำเนินงานได้อย่างดี (Coaching, encouraging the heart, the leadership teams) 4) ทักษะ ในการให้คำปรึกษา พูดคุย และแนะนำถึงประเด็นที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานต่อทีมงาน (Consulting and communicating staff on important issues) 5) ทักษะในการปรับกระบวนการทำงานสำคัญ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของทีมงาน (Modeling key processes to manage change and solve problems) และ 6) ทักษะในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อช่วยให้การดำเนินงานของทีมงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Constructing collaborative network, facilitating, among all stakeholders)

กลุ่มทักษะความเป็นผู้นำในช่วงติดตามและผลักดัน เป็นเหมือนกระบวนการในการกระตุ้นทีมงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันเพื่อสร้างทีมงานให้เห็นถึงคุณค่า มีความสนใจร่วมกัน และมีแรงจูงใจที่ตอบสนองความต้องการ แรงขับ รวมถึงความคาดหวังของทั้งผู้นำและทีมงาน ซึ่งมีทักษะที่สำคัญอยู่ 3 ทักษะด้วยกัน คือ ทักษะในการเจรจาต่อรองที่จะให้ทีมงานทุกคนยังคงยึดมั่น ในเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนด (Maintaining performance expectations) ทักษะ ในการกระตุ้น ปลุกเร้าทีมงานให้มีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Encouraging staff to continuously improve the plan) และทักษะในการส่งเสริมคนดี คนเก่ง อย่างมีนัยสำคัญ ผ่านทางการให้ผลตอบแทนหรือการชื่นชมยินดีกับความพยายามของทีมงานในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง (Recognizing and rewarding staff)

ดังนั้น ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องประกอบด้วยปัจจัยการพัฒนาที่ต้องเป็นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาทักษะภาวะผู้นำที่มีองค์ประกอบทักษะหลายประการที่จะส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือครู หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารระดับกลางในสถานศึกษา เพื่อให้มีการพัฒนาตนเองทั้งภายนอกและภายในเพื่อให้มีทักษะสำคัญในการบริหาร การทำงาน การวางแผน

ผู้บริหารควรรู้จักควบคุมตนเองให้ดีที่สุดทั้งต่อหน้า และลับหลังเพื่อให้เคยชินจนเป็นนิสัยเป็นวิธีชีวิตหรือเป็นแบบอย่าง

รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

1. ความหมาย ประเภท และองค์ประกอบของรูปแบบ

1.1 ความหมายของรูปแบบ

พจนานุกรม Contemporary English ของ Longman (1981 : 668)

ให้ความหมายไว้ 5 ความหมาย แต่โดยสรุปแล้วจะมี 3 ลักษณะ คือ 1) Model หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง ซึ่งเท่ากับ แบบจำลอง 2) Model ที่หมายถึง สิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูต้นแบบ 3) Model หมายถึง รุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

พจนานุกรมการศึกษา Good (1973 : 432) ได้ให้ความหมายรูปแบบหมายถึงแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำเป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวอย่างประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคมตามความหมายดังกล่าว อาจกล่าวได้ว่า รูปแบบคือ แบบจำลองของสิ่งที่เป็น

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2536 : 25) รูปแบบ คือ วิธีที่บุคคลใบบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนจินตนาการของคนที่ติดต่อปรากฏการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏในลักษณะของการสื่อสารในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง รูปแบบจึงเป็นแบบจำลองในลักษณะเลียนแบบ หรือเป็นตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่างเป็นแผนผังหรือแบบแผนของการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์เชิงระบบ

ทิสนา เขมมณี (2551 : 1) ให้ความหมายรูปแบบหมายถึงตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง หรือ เป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหาความรู้ความเข้าใจปรากฏการณ์

บุญชม ศรีสะอาด (2547 : 19) ให้ความหมายรูปแบบว่าเป็นโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่าง ๆ

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 92) ได้ให้ความหมายว่ารูปแบบ หมายถึง โครงสร้างโปรแกรม แบบจำลอง หรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริง ที่เกิดขึ้นจากการ

ลดทอนเวลาและทะเลาะ โดยพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษา เพื่อใช้แทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

ดิเรก วรรณเศียร (2545 : 49) ที่กล่าวว่า รูปแบบหมายถึงสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายหรือแสดงให้เห็นองค์ประกอบสำคัญของเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เข้าใจง่ายขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

วิลเลอร์ (Willer. 1976 : 15) รูปแบบ เป็นการสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์ โดยอาศัยหลักการของระบบรูปนัยทั้งหมดที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระฉ่างชัดของนิยามความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรูปแบบที่มีความเที่ยงตรง จะพัฒนาเป็นทฤษฎีต่อไป

สมิธ (Smith. 1980 : 461-462) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ สรุปได้ว่ารูปแบบ หมายถึงรูปแบบของจริงที่เป็นแบบอย่างและแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกประการ แต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ

คีเวส (Keeves. 1988 : 559) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ สรุปได้ว่ารูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกันเพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ นอกจากนั้นยังได้กล่าวว่ารูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับแบบรวม ๆ (Associative Relationship)
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถ ถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้จะทดสอบรูปแบบบนพื้นฐานของข้อมูลได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา