

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งต่างประเทศ และในประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคบาบีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 แล้วนำมาวิเคราะห์ สรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย และนำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 1.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
 - 1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.4 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคบาบี
 - 2.1 ความหมายของยุคบาบี
 - 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคบาบี
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู
 - 3.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีมของครู
 - 3.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมของครู
 - 3.3 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู
4. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยในประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

การบริหารงานในสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานของกลุ่มผู้บริหารเพื่อต้องการพัฒนา หรือให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษา

เป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทและมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้และสามารถบริการทางการศึกษาแก่สังคมได้เป็นอย่างดี

ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในเรื่องการจัดระบบการศึกษา เพราะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

พารดา หาบ้านแท่น (2563 : 23) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมที่บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันดำเนินงานในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไป เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเป้าหมายการจัดการศึกษา

จิตรจรรยา ทรงวิทยา (2561 : 44) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การบริหารจัดการทุกอย่างภายในสถานศึกษาอย่างมีระบบระเบียบ ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาหรือของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสุขภาพที่ดี มีคุณธรรมและเป็นพลเมืองที่ดี สามารถใช้ประโยชน์ของวิชาที่ได้เรียน ตามขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561 : 22) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม ในสถานศึกษาโดยมีแบบแผน วิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2556 : 154-155) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารร่วมมือกับบุคลากรในสถานศึกษา ภายใต้ภารกิจขอบข่ายงานสถานศึกษา ตามโครงสร้างการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา

อศิราภรณ์ วรรณรัตน์ (2556 : 214-215) กล่าวว่า ความหมายของการบริหารโรงเรียน หมายถึง การบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมาย โดยอาศัยหน้าที่การบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผนการจัดองค์กร และการควบคุม ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากความหมายของการบริหารสถานศึกษาข้างต้น กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษากับครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาร่วมกันกำหนดโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร วางแผนการปฏิบัติงาน การจัดการองค์การอย่างเป็นระบบ ภายใต้ภารกิจขอบข่ายงานสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่ใช้ทั้งความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

วราภรณ์ พรหมทอง (2565 : 1228) กล่าวว่าไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา คือ การบริหารจัดการสถานศึกษาทั้งด้านการบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงาน บุคคล และการบริหารงานทั่วไป ตามโครงสร้างการบริหารงาน 4 ฝ่าย สนับสนุนการมีส่วนร่วมของ หน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการจัดการศึกษาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงสุดต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาไทย ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

ศรัญญา น้อยพินาย (2562 : 212-214) กล่าวว่าไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา คือ การบริหารจัดการที่ดี ต้องบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลที่รับผิดชอบ เข้าร่วมดำเนินการ มีการพัฒนาความรู้ พัฒนาทักษะประสบการณ์ กำหนดเป้าหมายและการวางแผน ในการทำงาน ประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของสถานศึกษา

นฏกร ปันพุมโพธิ์ (2561 : 83) กล่าวว่าไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา คือ เป็นกระบวนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งคนในองค์กรทั้งภายในและภายนอก ร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ตามมาตรฐานและคุณภาพที่เกิด การพัฒนาในทุก ๆ ด้านอย่างมีประสิทธิภาพ

วราภรณ์ พุทธวงษ์ และคณะ (2560 : 22) กล่าวว่าไว้ว่า ความสำคัญของการบริหาร สถานศึกษา คือการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพหรือล้นเหลือ ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้จัดการ เป็นสำคัญ จะเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรจะไม่สามารถเกิดขึ้น ได้ถ้าไม่มีการบริหารจัดการที่ดีและทักษะการบริหารที่ดีของผู้บริหาร

พระครูสังฆรักษ์ไชยรัตน์ ขยรัตน์ (2558 : 324) กล่าวว่าไว้ว่า ความสำคัญของการบริหาร สถานศึกษา คือการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของ การจัดการศึกษาเพียงใดขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการศึกษา โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ บริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลโดยอาศัยหลักการบริหารต่าง ๆ ตามสภาพการณ์ของสถานศึกษา

จากความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า เป็นกระบวนการในการบริหาร จัดการ ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ต้องมีการวางแผนโดยอาศัยความร่วมมือของคน ในองค์กรหลายฝ่าย เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้คุ้มค่าที่สุด ซึ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

วาทีน สีนชู (2565 : 140) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบเสมือนผู้นำที่มีบทบาท หน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษา เปรียบเสมือนหัวใจสำคัญที่กำหนดทิศทาง และผลักดัน

ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารที่ดีควรมีทักษะสูง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถชักจูง สร้างความเข้าใจ และสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน บุคลากรในโรงเรียน มองเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน

สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561 : 51) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่สำคัญ ในการนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ จำเป็นต้องมีคุณสมบัติและทักษะที่หลากหลาย รวมทั้งได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

กิริติกร หนูตอ (2561 : 233) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทในการวางแผน จัดองค์การ สั่งการ ควบคุม และสร้างคนให้มีคุณภาพ ผู้บริหารต้องเข้าใจหลักการเปลี่ยนแปลง ติดตามการเปลี่ยนแปลง และเตรียมตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ เปลี่ยนแปลงได้ทันกระแส เป็นนักเรียนรู้ มอบอำนาจการตัดสินใจ และสนับสนุนผู้อื่น ผู้บริหารต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ เห็นคุณค่าของสารสนเทศ ติดตามสารสนเทศในระบบใหม่ ๆ เพื่อนำมาวางแผน ปรับปรุง แก้ไขปัญหา และนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

วิจิตร ศรีสอาน (2560 : ออนไลน์) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างไปจากครูโดยทั่วไป โดยมีบทบาทความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการบริหารและปรับปรุงงานวิชาการไว้ 8 ด้าน คือ

1. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบการพัฒนาจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย นโยบายของสถานศึกษา เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการสอน
2. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการจัดวางตัวบุคคล เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา
3. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการจัดสรรเวลา สถานที่ เพื่อประโยชน์ทางการสอน
4. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการจัดหา จัดใช้ วัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่เพื่อประโยชน์ทางด้านการศึกษา
5. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบส่งเสริมการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนบรรลุเป้าหมาย
6. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชนเพื่อประโยชน์ทางด้านการศึกษา
7. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบการจัดโปรแกรมการอบรมเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน
8. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการประเมินความต้องการของสถานศึกษา

บรรจง ลาวะลี (2560 : 210) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ มีความหลากหลายและท้าทาย ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะที่หลากหลาย เพื่อบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่ความสำเร็จ

หนึ่งฤทัย มะลิทอง (2560 : 18) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทในการเป็นผู้ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครูมีส่วนร่วมในการใช้หลักสูตร

การจัดการเรียนการสอน การนิเทศติดตามผล การแก้ปัญหาและตัดสินใจ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การประชาสัมพันธ์ ซึ่งจะมีผลทำให้การจัดการเรียนการสอนของครูมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

เนเซวิก (Knezevick, 2002, อ้างถึงใน ฌริดา เวณาลักษณ์, 2560 : 87) กล่าวว่า งานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นภารกิจทางการบริหารการศึกษา ได้แก่

1. นำนโยบายของหน่วยเหนือไปปฏิบัติ
2. กำหนดจุดมุ่งหมาย ทิศทาง และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจให้ชัดเจน และปฏิบัติตามนั้น

3. จัดหาทรัพยากรต่าง ๆ และใช้ด้วยความสุขุมรอบคอบ
4. ช่วยเพิ่มผลผลิตของบุคลากรทุกคน
5. ประสานความพยายามของบุคลากรเข้าด้วยกันและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานภายในองค์กร

6. กำกับดูแลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าไปตามวัตถุประสงค์
7. สร้างบรรยากาศที่พึงปรารถนาขององค์กร
8. ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการทำงานและบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
9. ช่วยสร้างภาพพจน์ให้แก่สถาบันและบุคคลเพื่อให้เห็นว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพจะมีผลผลิตและการเคลื่อนไหวที่กระฉับกระเฉง
10. รายงานกิจการให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้ทราบ

จากบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันมีบทบาทหน้าที่ที่หลากหลายและท้าทาย จำเป็นต้องมีคุณสมบัติและทักษะที่หลากหลายรวมทั้งได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนาดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 199) การศึกษาภาวะผู้นำในระยะแรกๆ เริ่มขึ้นใน ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วยคุณสมบัติหลายประการ

มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้นี้ ได้แก่ พระเจ้าโนโปลีเยน อิตเลอร์ ฟอซุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของการด์เนอร์ (Gardner) ได้แก่

The Tasks of Leadership กล่าวถึง งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายสื่อสารได้เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Leader-Constituent Interaction เชื่อว่า ผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้นับตามมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

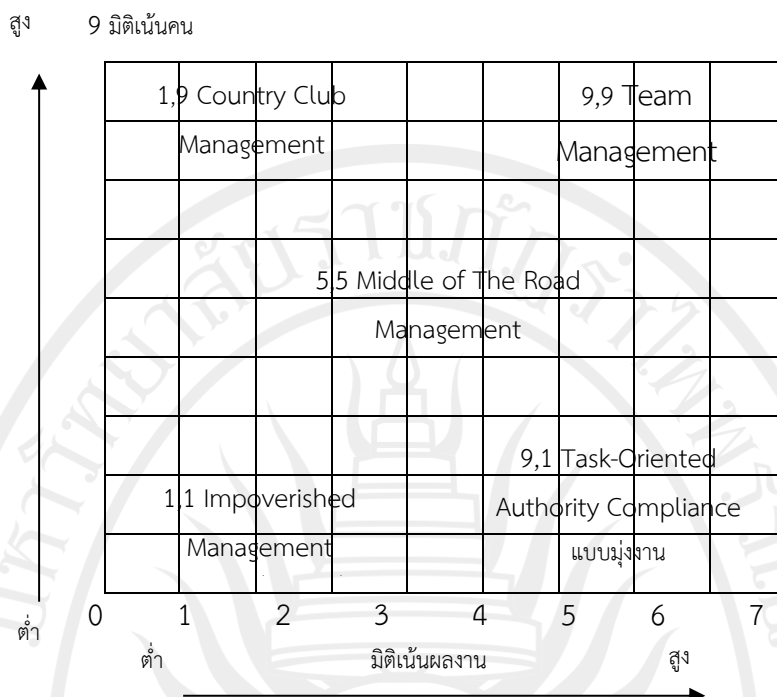
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วง ค.ศ. 1940 - 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเป็นแนวคิดที่สนใจศึกษาพฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้นำ ซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการนำโดยการศึกษถึงพฤติกรรมของผู้นำเริ่มได้รับความสนใจจากนักวิชาการตะวันตกในช่วงทศวรรษที่ 1930 เป็นต้นมา เนื่องจากการพิจารณาเพียงคุณลักษณะของผู้นำนั้นขาดความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ ตลอดจนการศึกษาเทคนิคการจัดการในสมัยเริ่มต้น โดยเฉพาะการจัดการวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ไม่สามารถแก้ไขด้านการบริหารได้อย่างสมบูรณ์จึงได้มีสถาบันการศึกษาและสถาบันทางวิชาการหลายแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศตะวันออกให้ความสนใจที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิจัย เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับการแสดงออกของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังตัวอย่างการศึกษาที่สำคัญต่อการพัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ ดังนี้

ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) ของเบลคและมูตัน (Blake & Mouton)

เบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1964 : 10 อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556 : 199)

Blake and Mouton's Managerial Grid ของเบลคและมูตัน กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธ์ภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่า ถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบคือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งคนต่ำมุ่งงานต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 รูปแบบของการบริหารแบบตาข่าย Nine-Nine Style

ที่มา : (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556 : 199)

รูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ

1. แบบมุ่งงาน (Task - Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งแต่งงานเป็นหลัก (Production oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ท่างเห็นผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคน (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กรส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมที่น่าอยู่ ไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. แบบมุ่งคนต่ำ มุ่งงานต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้นำจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย เพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองและอิทธิพลต่อผู้อื่นต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำและมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหรือผู้นำหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอยู่ในระดับกลางใช้ระบบที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหารมีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้นำให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ สร้างสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานโดยไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพบรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกรักใคร่ของผู้นำในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชา ยังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบทีอาร์ซี (TRC Leadership Theory)

ยุกส์ (Yukl, 2006 : 68 อ้างถึงใน ฌริดา เวชญาลักษณ์, 2560 : 88-90) จากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้งที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน แม้จะใช้คำศัพท์เรียกชื่อประเภทพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกัน แต่โดยสาระแล้วมีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ แต่ละการศึกษาต่างเน้นการแบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ด้าน ดังนั้น บางครั้งจึงเรียกว่า ทฤษฎีสองมิติ หรือสององค์ประกอบ (Two-factor Theory) คือ ด้านเกี่ยวกับงานกับด้านที่เกี่ยวกับคน ในช่วงทศวรรษ 1980-ปัจจุบันที่มีทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเกิดขึ้น ยุกส์ (Yukl) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสององค์ประกอบที่มีอายุกว่า 50 ปีนั้น ไม่สามารถอธิบายครอบคลุมพฤติกรรมทุกด้านของผู้นำในยุคปัจจุบันได้ครบถ้วนอีกต่อไป จึงได้ทำการปรับปรุงขยายแนวคิดจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่เน้นเพียงสององค์ประกอบ เพิ่มขึ้นอีกหนึ่งองค์ประกอบ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Change-oriented Leadership) และใช้ชื่อรูปแบบใหม่นี้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำแบบทีอาร์ซี ยุกส์เรียกทฤษฎีที่ได้พัฒนาขึ้นด้วยตัวอักษรย่อ TRC ซึ่งมาจาก Task-RelationsChange เป็นพฤติกรรมผู้นำแต่ละด้าน ซึ่งยุกส์เชื่อว่าจำเป็นและมีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำในยุคที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ได้แก่

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task-oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการทำงานให้สำเร็จ การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาความมั่นคงและความน่าเชื่อถือในการดำเนินงาน การปรับปรุงคุณภาพและการเพิ่มผลผลิต โดยมีพฤติกรรมหลักของผู้นำที่ใช้ ได้แก่

การกำหนดความชัดเจนของบทบาท การวางแผน การจัดองค์การเพื่อปฏิบัติงานและการติดตามการตรวจสอบ ผลการปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมที่เรียกว่ามุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure)

2. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relations-oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำ ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงความสัมพันธ์และช่วยเหลือผู้อื่น โดยเน้นความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การเพิ่มความพึงพอใจในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น การสร้างความรู้สึกร่วมในเอกลักษณ์ของ องค์การ กิจกรรมที่เป็นพฤติกรรมหลักของผู้นำด้านนี้ ได้แก่ การให้การสนับสนุน การปรับปรุง พัฒนาการให้การยอมรับ การให้คำปรึกษา และการช่วยคลี่คลายความขัดแย้ง กิจกรรมในกลุ่มนี้มีความคล้ายคลึงกับด้านพฤติกรรมที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration)

3. พฤติกรรมที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง (Change-oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมของ ผู้นำที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decisions) การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญของวัตถุประสงค์ของ กระบวนการและของผลผลิต/บริการ การสร้างความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน เป็นต้น กิจกรรมที่แสดงพฤติกรรมหลักด้านนี้ ได้แก่ การตรวจสอบอย่างละเอียดและแปลความหมาย เหตุการณ์ภายนอก (Scanning and Interpreting External Events) การปลุกเร้าและดึงดูดใจ ต่อวิสัยทัศน์ การนำเสนอกลยุทธ์ที่แปลกใหม่การเกลี้ยกล่อมจูงใจให้เห็นความจำเป็นของ การเปลี่ยนแปลงการกระตุ้นการส่งเสริม และอำนวยความสะดวกให้เกิดความอยากรทดลอง การสร้าง พันธมิตรเพื่อให้การสนับสนุนและเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan studies)

เชอริงตัน (Cherington, 1994 อ้างถึงใน สัมมา รณิธย์, 2560 : 261) กล่าวไว้ว่า ในช่วง ต่อของทศวรรษที่ 1940 และ 1950 กลุ่มนักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้สนใจที่จะศึกษา ลักษณะของภาวะผู้นำที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การ โดยมีผลการศึกษาที่ น่าสนใจว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิต (Production Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญ กับการดำเนินงานและผลลัพธ์โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ วางไว้ ส่วนตัวสมาชิกเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน (Employee Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญ กับการความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม โดยผู้นำจะให้ความสนใจและเอาใจใส่กับปัญหาต่าง ๆ ทั้งในเรื่องที่ทำงานและเรื่องส่วนตัวที่เกิดขึ้นของสมาชิกถึงแม้การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนจะไม่ ชี้ชัดว่าผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน แต่ก็เป็นการศึกษาที่พิจารณาภาวะผู้นำที่ได้รับความสนใจ และมีการกล่าวมาถึงจนปัจจุบัน เนื่องจากเป็นการศึกษาที่พิจารณาภาวะผู้นำของผู้จัดการ และ พยายามจัดกลุ่มพฤติกรรม โดยอาศัยหลักการวิจัยและการศึกษาทางวิทยาศาสตร์

การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio state university studies)

วันชัย มีชาติ (2556 : 192-194) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เริ่มศึกษา ในปี ค.ศ.1940-1950 โดยศึกษาวิจัยที่มีผลลัพธ์ต่อการพัฒนาทฤษฎี 2 ปัจจัยของผู้นำ อันเป็นเครื่องช่วยบอกให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำโดยวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบอันเป็นปัจจัยที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำแต่ละคนได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure Leadership) ผู้นำเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและลูกน้อง โดยผู้นำจะเน้นความเข้าใจในกฎระเบียบขององค์กร สื่อสารอย่างเป็นระบบ มุ่งให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำแบบนี้มีความกระตือรือร้น ริเริ่ม มีมนุษยสัมพันธ์ ชักจูงให้สร้างแบบแผนที่ดี และสร้างช่องทางติดต่อสื่อสาร ผู้นำจะอธิบายวิธีการทำงาน ดึงศักยภาพของลูกน้องมาใช้จนบรรลุผลสำเร็จและสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ผู้นำแบบนี้มีความริเริ่มสร้างสรรค์ พิถีพิถันในการมอบหมายงาน คาดหวังผลงานสูง เน้นกำหนดเวลา และติดตามผลงานอย่างใกล้ชิด

2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration Leadership) ผู้นำเน้นการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งมิตร ผู้นำจะดูแลเอาใจใส่ ไว้วางใจ ฟังความคิดเห็น ให้การยอมรับ และสร้างความอบอุ่น ผู้นำแบบนี้จะสนับสนุน เปิดโอกาสให้สื่อสาร มีส่วนร่วม ทำให้ลูกน้องร่วมมือทำงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational of Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

ทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน (3 - D management style William J. Reddin)

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560 : 83) ให้ความสำคัญกับมิติประสิทธิผลประกอบกับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ Reddin กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึงการที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสมเรียกว่ามีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์เรียกว่าไม่มีประสิทธิผลและ Reddin ยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ นอกจากนี้ Reddin ยังกล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่ง Reddin ได้เสนอแนะว่า องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยีองค์กรและคน ดังนั้น ในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์พิจารณาว่า จะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด

เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 2001 อ้างถึงใน พรสวัสดิ์ ศิริศานันท์, 2555 : 49)

ได้เสนอทฤษฎีวงจรผู้นำตามสถานการณ์ โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดติน และยังมีหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจจะมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด ประกอบด้วย 1) ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านควบคุมงาน 2) ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์และ 3) ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม โดย เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ซึ่งมีความเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมแตกต่างกัน คือ

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Telling : S1) พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำเป็นผู้กำหนดบทบาทและบอกผู้ตามว่า ต้องทำอะไร เมื่อไร และที่ไหน เหมาะสำหรับผู้ตามที่ขาดความสามารถและขาดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน (R1)

2. ผู้นำแบบแนะนำ (Selling : S2) เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะกำกับสั่งการ โดยปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ซักถาม เสนอความคิดเห็น พร้อมทั้งให้กำลังใจและสนับสนุนผู้ตาม เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีความตั้งใจทำงานสูง หรือมีความเชื่อมั่นสูง แต่ขาดทักษะการทำงานที่เหมาะสม

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating : S3) เป็นพฤติกรรมแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะเน้นการติดต่อสื่อสารและให้การสนับสนุน เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีความสามารถแต่ขาดความตั้งใจ หรือขาดความเชื่อมั่น (R3) ในกรณีที่ผู้ตามมีความสามารถแต่ขาดความตั้งใจ ผู้นำจะแบ่งความรับผิดชอบและมอบหมายให้ผู้ตามเป็นผู้ตัดสินใจในงาน สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ในกรณีที่ผู้ตามมีความสามารถแต่ขาดความมั่นใจ ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับผู้นำ ให้กำลังใจและสนับสนุนการทำงาน ร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

4. ผู้นำแบบกระจายงาน (Delegating : S4) เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจในฝีมือ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความรับผิดชอบของผู้ตาม มีการกระจายอำนาจ มอบหมายงาน และความรับผิดชอบ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ตามตัดสินใจในการปฏิบัติอย่างอิสระเต็มที่ เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีความสามารถ มีความตั้งใจ หรือมีความเชื่อมั่น

ผู้นำทั้ง 4 แบบดังกล่าว จะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับความพร้อมของผู้ตาม ผู้นำจึงต้องรู้และเข้าใจคุณลักษณะของผู้ตามเป็นอย่างดี

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1969 อ้างถึงใน พิชากพ พันธุ์แพ, 2554 : 86) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ
2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะไม่สูงแต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น
3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุดคือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุดแต่ถ้าผู้นำที่ทำเช่นนี้ได้ ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก หากผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงานเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของผู้ตามจากทฤษฎีของฟิดเลอร์จะเห็นว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

นักวิชาการได้ทำการศึกษาเพื่อค้นหาแนวทางการใช้ภาวะผู้นำที่จะตอบสนองต่อสิ่งที่ต้องเผชิญในปัจจุบันเป็นจำนวนมาก ผู้เขียนได้ทำการรวบรวมและขอเสนอไว้เพียงบางแง่มุมที่มีการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวาง ดังนี้ (สุพิศ ศรีบัว, 2564 : 50)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns)

เบอร์น (Burns, 1978 อ้างถึงใน สุพิศ ศรีบัว, 2564 : 50) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง โดยอธิบายว่าภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบันในทฤษฎีของเบอร์น (Burns) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น มีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้ตามหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีความสัมพันธ์กัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ เบอร์น (Burns) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึงการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึง ค่านิยม แรงจูงใจความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันโดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้นำจะใช้ผู้ตามที่มีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อนให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่ายคือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาส และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือว่าค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นคุณค่าของจุดหมาย (end values) ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้ง ระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ระดับการพัฒนาในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมหรือระดับการพัฒนาจริยธรรมแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบส (Bass)

แบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน สุพิศ ศรีบัว, 2564 : 52) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดและการปลูกฝังค่านิยมการสร้างบารมี การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (achievement) การบรรลุสัจจะแห่งตน (self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (well-being) ของสังคมองค์กรและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้นอาจจะขึ้นเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาสและอวอลิโอ (Bass and Avolio)

แบสและอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1994 อ้างถึงใน สุพิศ ศรีบัว, 2564 : 56) กล่าวว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนา

และฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับ และที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรมจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมีความกระตือรือร้นทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษาในต่างเชื้อชาติ และต่างวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดยแบสและอวอลิโอ (Bass and Avolio) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่บาส (Bass) เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ.1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior)

ดังนั้น การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาร่วมกันกำหนดโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร วางแผนการปฏิบัติงาน การจัดการองค์การอย่างเป็นระบบ ภายใต้ภารกิจขอบข่ายงานสถานศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารงานทั่วไป เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคบาบี

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory) เป็นแนวคิดทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ และคุณธรรมของคนในองค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิภาพให้มากที่สุด แม้สถานการณ์จะมีข้อจำกัดต่าง ๆ เพียงใด

ความหมายของยุคบาบี

นักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของยุคบาบีไว้ดังนี้
ศรัณย์ คุ่งบรรพต (2565 : ออนไลน์) กล่าวว่า เมื่อโลกผ่านวิกฤติจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วแล้วนั้น การข้ามพ้นสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา นั้น ทุกคนล้วนแต่ต้องเกิดการพยายามรับมือ บริหารจัดการงานในหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้ไปต่อได้ และได้สรุบบอกมาเป็นนิยาม 3 คำ เพื่อให้ผู้นำสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารงานของตนได้

1. จงกระตือรือร้น (PROACTIVE) ผู้นำจำเป็นต้องตื่นตัว เข้าหาผู้ตามทุกคน ดูแลเอาใจใส่ ไม่ใช้อำนาจในทางบังคับ ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า ให้อากาศได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
2. จงละเอียดอ่อนและรู้จักใช้หัวใจ (SENSITIVE) การเอาหัวใจมาบริหารคนอย่างเข้าใจ ในยุคที่คนวิตกกังวล คนทุกคนย่อมรู้สึกไม่ปลอดภัย ในฐานะผู้บริหาร หรือ ตัวแทนขององค์กรต้องพร้อมจะเป็นสิ่งที่พวกเขาไว้วางใจ และรู้สึกปลอดภัยเมื่อมาทำงานด้วยหรือเปล่า ใส่ใจ และจริงใจให้มากยิ่งขึ้น
3. จงก้าวทัน และถ้าทำได้ จงก้าวหน้าหน้าความเปลี่ยนแปลง (ADAPTIVE) ผู้นำต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตัวเอง การปรับโครงสร้างการทำงานให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ และความเหมาะสม

เรื่องโรจน์ พูนผล (2565 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงโลกบANI ไว้ว่า "ผู้นำ" พบกับความยากลำบาก และปัญหาในทุกด้าน ต้องใช้ความสามารถเป็นอย่างมากในการแก้ปัญหา ซึ่งบางครั้งก็อาจไม่รู้ว่าจะสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้หรือไม่ และอีกสิ่งหนึ่งที่ผู้นำจะได้พบคือการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกในปัจจุบัน ที่เปลี่ยนแปลงจาก VUCA สู่ BANI (Brittle ความเปราะบาง, Anxious ความกังวล, Nonlinear คาดเดาได้ยาก, Incomprehensible ความไม่เข้าใจ) ดังนั้นในโลกที่อยู่ในโลกโกลาหล เราอาจจะไม่ได้มองหาเพียง "ผู้นำ" แต่เรากำลังมองหาคนที่มี "ภาวะผู้นำ" ให้เกิดการปรับเปลี่ยน เช่น เปลี่ยนจากการเถียงกัน เป็นการเปิดใจที่กว้างขึ้น การร่วมมือกันมากขึ้น เสริมสร้างสิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน แล้วแบ่งปันกันอย่างทั่วถึง เปลี่ยนจากการรู้ไปทุกเรื่อง เป็นการพร้อมที่จะเรียนรู้ในทุกเรื่องเปลี่ยนจากการชี้หน้า เป็นการสนับสนุนทีมและผู้เกี่ยวข้อง เปลี่ยนจากการบอกว่าต้องทำอะไร เป็นการแสดงให้เห็นและสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้คนสามารถขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2565 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงทักษะการปฏิบัติงานในยุคบANI ไว้ว่า การพัฒนากำลังคนต้องยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนไปรวดเร็วและต้องมีทักษะมากกว่าเดิม ซึ่งประกอบไปด้วย 1. ทักษะด้านการคิด กล่าวคือ สามารถเข้าใจความคิดที่ซับซ้อนและนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา คิดวางแผนรวมถึงการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 2. ทักษะมนุษยสัมพันธ์ กล่าวคือ เป็นทักษะที่ต้องใช้ในชีวิตประจำวันเมื่อต้องร่วมงานกับผู้อื่น ทักษะการพูด การโน้มน้าวใจ เจรจา ต่อรอง การทำงานเป็นทีมมีส่วนช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 3. ทักษะภาวะผู้นำตนเอง กล่าวคือ เป็นทักษะที่เริ่มต้นจากตัวเองเป็นอันดับแรก คือการบริหารจัดการตนเองและความฉลาดทางอารมณ์หรือการควบคุมตนเอง และ 4. ทักษะดิจิทัล กล่าวคือ การเป็นพลเมืองดิจิทัล สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด และสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางาน พัฒนาตนเองได้

จาไมส์ คาสซิโอ (Jamaïs Cascio, 2563 : ออนไลน์) ได้นิยามคำว่า BANI ขึ้นมาเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อโลกได้เผชิญหน้ากับการระบาดครั้งใหญ่จากโควิด-19 BANI เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของตัวอักษรหน้าคำศัพท์ 4 คำ ได้แก่ B - Brittle ความเปราะบาง, A - Anxious ความกังวล, N - Nonlinear การคาดเดายาก และ I - Incomprehensible

ความเข้าใจได้ยากซึ่ง ความเปราะบาง สามารถเสริมสร้างด้วยความยืดหยุ่นและความหย่อนยาน และการกระจายอำนาจในโครงสร้างภายในองค์กรให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ความวิตกกังวล สามารถลดลงได้ด้วย ความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกันและความมีสติ ผู้บริหารอาจส่งเสริมการดูแลสุขภาพใจของครู นักเรียนและบุคลากรให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ จนสามารถคลายความกังวลลงไปได้ การคาดเดายาก สามารถศึกษาได้จากบริบทของแต่ละบุคคล และเสริมความยืดหยุ่น ผู้บริหารจึงต้องประเมินบริบทพร้อมปรับตัว (context and adaptability) ให้สามารถก้าวผ่านและเดินหน้าต่อไปได้ สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลเพียงพอสำหรับการประเมินบริบทคือการรับฟังเสียงของผู้ปฏิบัติงาน ความเข้าใจยาก การแบ่งปันข้อมูลอย่างโปร่งใสให้กับทีมผู้ปฏิบัติงานจะช่วยเพิ่มความมั่นใจในการดำเนินงานท่ามกลางความโกลาหลของโลกที่เราไม่สามารถควบคุมและเข้าใจได้ทั้งหมด

สรุปได้ว่า ยุคbaninี้หมายถึง โลกปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เกิดจากปัจจัยหลายด้าน ทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมคน รวมถึงสภาพจิตใจของคนที่ต้องเผชิญในโลกโกลาหลนี้ด้วย ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความชัดเจนในการรับมือกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเฉพาเจาะจงยิ่งกว่าเดิม ผู้นำจะต้องมีการตื่นตัว พร้อมที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นข้างหน้า โดยต้องคำนึงถึงจิตใจของผู้ตาม การเห็นอกเห็นใจ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การดูแลเอาใจใส่ ไม่ใช่ใช้อำนาจในทางไม่ชอบ เสริมแรงผลักดันให้ผู้ตามมาพัฒนาตนเองอยู่เสมอ



ภาพที่ 2.2 แผนภาพ BANI WORLD

ที่มา : (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2566)

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

พระครูวินัยธรสุวรรณ สุวรรณโณ (เรืองเดช) (2565 : 44) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ กระบวนการจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย ผู้นำใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทศคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ

อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564 : 1175) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้ตามด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจ และระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น มีการกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามสิ่งที่มีมากกว่าการคาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามสิ่งที่ปรารถนา และใช้ความพยายาม เพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้มีลำดับความต้องการที่สูงขึ้น

พิมพ์พร วงศ์อนุสิทธิ์ (2564 : 179-180) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำใช้กระบวนการเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จองค์กร สร้างความเปลี่ยนแปลง พัฒนา เพิ่มศักยภาพการทำงานของผู้ตาม และยังเป็นแบบอย่างนำทางให้ผู้ตามเกิดความต้องการเปลี่ยนแปลง

เบอร์นาร์ด เอ็ม แบส (Bernard M Bass, 1997 : 130) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้นำทำหน้าที่กระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ เข้าใจในความสำคัญของจุดมุ่งหมายว่าจะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ต้องไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ของทีมและยกระดับความต้องการของตนเองให้สูงขึ้น

กริฟฟิน (Griffin, R. W., 1996 : 524) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการและความคาดหวังปกติโดยการโอนความรู้สึกต่อพันธกิจการกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้การคล้อยให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีอิทธิพลกับผู้ตาม สามารถจูงใจ โดยกระตุ้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่ ผู้บริหารแสดงลักษณะที่เป็นแบบอย่าง อาศัยความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและความศรัทธาที่มีในตัวผู้นำ กระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ยอมรับเป้าหมายของทีม สร้างแรงบันดาลใจ ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคบาบี

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

สุตันทน์ เกียรติอมรเวช (2565 : 115) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงทางความคิดไปสู่ภาวะที่มีวิสัยทัศน์ กระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วยการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจให้เป็นผู้มีคุณธรรม และร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

วิภาวรรณ ตั้งวิริยะ และคณะ (2564 : 10-13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานสู่ความสำเร็จ หากผู้บริหารได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2563 : 195) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำ เปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว พยายามกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร

อัมพร อานุกาพแสนยากร (2558 : 105) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการในการปฏิบัติงาน โดยที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมปฏิบัติงาน ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคบาบี่ หมายถึง ผู้บริหารได้มีบทบาทและเป็นแบบอย่าง ด้านการปฏิบัติกับบุคลากรในสังกัด สามารถจูงใจ โดยกระตุ้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่ ผู้บริหารแสดงลักษณะที่เป็นแบบอย่าง อาศัยความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและความศรัทธาที่มีในตัวผู้นำ กระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กร ยอมรับเป้าหมายของทีม สร้างแรงบันดาลใจ ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานเพื่อผลักดัน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ผู้นำต้องมีการตื่นตัว พร้อมทั้งจะปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นข้างหน้า โดยต้องคำนึงถึงจิตใจของผู้ตาม การเห็นอกเห็นใจ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การดูแลเอาใจใส่ ไม่ใช้อำนาจในทางไม่ชอบ เสริมแรงผลักดันให้ผู้ตามสามารถพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคบาบี่

นักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคบาบี่ไว้ดังนี้

เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564 : 701-703) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ
- 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

จารุวรรณ นุสา (2564 : 907-908) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาไว้ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ธนภัทร พึ่งพงษ์ และภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2564 : 79-81) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอุดมการณ์ 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 4) การเป็นปัจเจกบุคคล

อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563 : 37) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และ 5) การมีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์

ธีรศักดิ์ สารสมักร (2563 : 351) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

อังกูร เกาวัลย์ (2562 : 33-36) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ชำนานู คำปัญญาโสโนทัย (2559 : 48-49) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

อเดโกเก้ และคณะ (Adegoke Oke et al., 2009 : 645) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

กิบสันและคณะ (Gibson et al, 2000 : 15-17) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) บารมี 2) ความใส่ใจส่วนบุคคล 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) รางวัลเกินคาดหมาย และ 5) การบริหารด้วยการละเว้น

แกรี่ ยูค (Gary A. Yukl, 1998 : 215) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 2) มีความเข้าใจในกระบวนการ 3) มีความมั่นใจในโลกในแง่ดี 4) มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม 5) สร้างโอกาส 6) มีความยินดีต่อความสำเร็จ 7) แสดงออกในเชิงสัญลักษณ์ 8) การเป็นแบบอย่างที่ดี และ 9) มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ

เบอร์นาร์ด เอ็ม แบส (Bernard M Bass, 1997 : 756-757) กล่าวว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) การสร้างบารมี 2) การกระตุ้นทางปัญญา และ 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แบสและอโวลีโอ (Bass and Avoli, 1994 : 2 - 6) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การกระตุ้นให้เกิดข่าวปัญหา 3) ด้านการสร้างบารมี และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

สรุปได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคบาบี จากทัศนะของนักวิชาการจากแหล่งต่าง ๆ จำนวน 12 แหล่งดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำมาสังเคราะห์เพื่อเป็นข้อสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคบาบี โดยใช้เกณฑ์ความสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคบาบี ดังแสดงในตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคบาบี จากทัศนะของนักวิชาการ

นักวิชาการ ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	รวม
1. การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					8*
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	9*
3. การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	11*
4. การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	10*
5. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม		✓		✓						✓			3
6. ความคิดสร้างสรรค์				✓									1
7. การสร้างบาร์มี									✓		✓	✓	3
8. ความใส่ใจส่วนบุคคล									✓				1
9. รางวัลเกินคาดหมาย									✓				1
10. บริหารด้วยการละเว้น									✓				1
11. ความเข้าใจในกระบวนการ										✓			1
12. มีความมั่นใจมองโลก ในแง่ดี										✓			1
13. มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ ตาม										✓			1
14. สร้างโอกาส										✓			1
15. มีความยินดีต่อ ความสำเร็จ										✓			1
16. แสดงออกในเชิง สัญลักษณ์										✓			1

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ตัวแปร \ นักวิชาการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	รวม
17. การเป็นแบบอย่างที่ดี										✓			1
18. มีการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ										✓			1

หมายเหตุ

[1] เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564 : 701-703), [2] จารุวรรณ นุสา (2564 : 907-908), [3] ธนภัทร พิงพงษ์ และภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2564 : 79-81), [4] อรุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563 : 37), [5] ชีรศักดิ์ สารสมักร (2563 : 353-354), [6] อังกูร เถาว์ลย์ (2562 : 33-36), [7] ชำนาญ คำปัญญาสินทัย (2559 : 48-49), [8] อเดโกเก้ และคณะ (Adegoke Oke et al, 2009: 64-72) , [9] กีบสันและคณะ (Gibson et al, 2000 : 15-17), [10] แกรี่ ยูค (Gary A. Yukl, 1998 : 215), [11] เบอร์นาร์ด เอ็ม แบส (Bernard M Bass, 1997 : 756-757), [12] แบสและอโวลีโอ (Bass and Avoli, 1994 : 2-6)

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดของนักการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 18 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่รายด้าน สรุปได้ว่ามี 4 ด้านที่มีความถี่สูงที่สุด จำนวน 8 - 11 ความถี่ คือ 1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคบาเนีย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้สรุปตัวแปรย่อยออกมาได้เป็น 4 ด้าน มาเป็นแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคบาเนียนั้น การกระตุ้นทางปัญญาเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำ ดังนั้นนักวิชาการหลายท่านให้ทัศนะ ดังนี้

เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564 : 703) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มองเห็นปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

จารุวรรณ นุสา (2564 : 907) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามนั้นตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็น

สิ่งที่มาท้าทายความสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์นำเสนอสิ่งใหม่ๆ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเองทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่แสวงหาแนวทางใหม่มาใช้ในแก้ปัญหา

ธนภัทร พึ่งพงษ์และภาวิดา ธาราศรี (2564 : 80) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา เป็นสิ่งที่ครูผู้สอนรุ่นใหม่ ๆ ต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ออกมาใช้งานได้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของครูรุ่นเก่า ผู้บริหารจึงมีการกระตุ้นการใช้ปัญญาของครูให้ครูแสดงความคิดและเหตุผล ในรูปแบบต่างๆ การกระตุ้นทางปัญญานั้นเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของครู ในการตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563 : 151-152) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นในการจัดการหรือการปฏิบัติงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเห็นวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหาใหม่และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติมีการแสดงความคิดเห็น และมีการวิเคราะห์ปัญหา

ธีรศักดิ์ สารสมศรี (2563 : 353-354) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญานั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีความเข้าใจในสภาพการเปลี่ยนแปลง สามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในเรื่องต่าง ๆ ได้ส่งเสริมให้มีการระดมสมองในองค์กร มีการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เรียนรู้และเข้าใจในสิ่งที่ต้องการให้ครูปฏิบัติ เพื่อให้ตระหนักถึงคุณค่าของงานนั้นๆ และนำไปสู่การถ่ายทอด และส่งเสริมวิธีการในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง สนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพของครู

อังกูร เกาวัลย์ (2562 : 97) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น สร้างความตระหนักให้ครูกิดค้นสิ่งใหม่ ๆ แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ สนับสนุนให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นโดยมีการให้เหตุผลประกอบการสนับสนุน

ชำนาญ คำปัญญาโสโนทัย (2559 : 48) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การมีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาระบบการคิด พัฒนาทักษะกระบวนการใหม่ ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ทุกที่ ทุกเวลา เน้นประสิทธิภาพของงาน ปลุกกระตือรือร้นในการ

อดโกเก้และคณะ (Adegoke Oke et al, 2009 : 64-72) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองมติฐาน คำถาม และปรับเปลี่ยนมุมมองในเรื่องที่ยุ่งยาก และหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณะ

กิบสันและคณะ (Gibson et al, 2000 : 15-17) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุน

เบอร์นาร์ด เอ็ม แบส (Bernard M Bass, 1997 : 756-757) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามนั้นตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและแสดงเหตุผล ทำให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหา สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาทุกปัญหาสามารถแก้ไขได้ ผู้นำจะแสดงให้เห็นว่าสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรคทุกอย่างได้ การกระตุ้นทางปัญญาจึงเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของผู้ตาม

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avoli, 1994 : 2-6) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามนั้นตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น กระตุ้นให้หาแนวทางใหม่ ๆ มาเพื่อใช้แก้ปัญหา ผู้นำพาผู้ตามเปลี่ยนกรอบการมอง มีกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ให้กำลังใจผู้ตามและทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นการท้าทายความสามารถและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน

จากการศึกษาพบว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ส่งเสริมและให้โอกาสทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในมุมมองด้านต่าง ๆ ร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ สามารถกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้เกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์ นำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เห็นว่ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นโอกาสที่ดีในการแก้ปัญหาาร่วมกัน

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคbanี้นั้น การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำ ดังมีนักวิชาการหลายท่านให้ทัศนะ ดังนี้

เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564 : 703) กล่าวว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญเสมอ มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล สร้างบรรยากาศในองค์กรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง มีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม และแสดงความยอมรับ ชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการกล่าวชมเชย

จารุวรรณ นูสา (2564 :907) กล่าวว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำให้ความสำคัญกับการดูแลเอาใจใส่ ผู้ตามจะรู้สึกว่ตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำนั้นเข้าใจ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ผู้นำจะส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้น โดยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

ธนภัทร พิงพงษ์และภาวิดา ธาราศรี (2564 : 81-82) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารใส่ใจในความเป็นปัจเจกบุคคลนั้น จะทำให้ผู้บริหารเลือกครูให้ปฏิบัติงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถ มีเทคนิคเฉพาะในการมอบหมายงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เกิดประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ทำให้ครูรู้สึกวางใจ ที่ผู้บริหารใส่ใจครูเป็นรายบุคคล การปฏิบัติงานของครูจะมีความตั้งใจมากยิ่งขึ้นและพร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวทางของผู้บริหาร

อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563 : 151-152) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นว่าทุกคนมีศักยภาพ สามารถพัฒนาได้ หรือการทำงานคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน สนใจเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลี้ยงให้คำแนะนำสั่งสอน ช่วยส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายให้ทั่วถึงและมีเทคนิคการมอบงาน

ธีรศักดิ์ สารสมักร (2563 : 353-354) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางตัวเป็นกลาง ให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกัน มีเหตุมีผล ไม่ฟังความข้างเดียว ส่งเสริมและสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นประชาธิปไตยเคารพสิทธิของผู้อื่น คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และยอมรับในความแตกต่าง เคารพและเห็นคุณค่าในความเป็นคน ศึกษาให้เข้าใจถึงลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล เพื่อการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคล

อังกูร เถาว์ลย์ (2562 : 97) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลให้ ความสนใจครูแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริม พัฒนาครูให้ครูพัฒนาตนเองตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถ ปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน คอยช่วยเหลือ ชี้แนะและให้คำแนะนำ

ชำนาญ คำปัญญาสินชัย (2559 : 49) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง เน้นพัฒนาศักยภาพคน เป็นที่เลี้ยงและที่ปรึกษา เปิดโอกาสการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสผู้มีความสามารถ สนับสนุนความเจริญก้าวหน้า พัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ

อเดโกเก้และคณะ (Adegoke Oke et al, 2009: 64-72) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำให้ความใส่ใจและสนใจในความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จและเกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเองโดยผู้นำจะเปรียบเสมือนโค้ช หรือที่ปรึกษาที่สามารถสร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลากหลาย และหลีกเลี่ยงการถูกควบคุม

เบอร์นาร์ด เอ็ม แบส (Bernard M Bass, 1997 : 756-757) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนส่งเสริม การสื่อสารแบบ 2 ทาง มีการบริหารจัดการโดยการเดินดูรอบ ๆ มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพผู้ตาม

แบส และอโวลีโอ (Bass and Avoli, 1994 : 2-6) กล่าวว่าไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำสนใจและดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ร่วมพัฒนาผู้ตามให้มีศักยภาพสูงขึ้น และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถของผู้ตาม

จากการศึกษาพบว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเอง โดยเข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ ความสามารถให้เพิ่มขึ้นและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถกันอย่างเต็มที่ สามารถให้คำแนะนำต่อผู้ร่วมงานแต่ละคนในการปฏิบัติตน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ รวมถึงให้ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

การสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคbanีนั้น การสร้างแรงบันดาลใจเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำ ดังนั้นกวีวิชาการหลายท่านให้ทัศนะ ดังนี้

เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564 : 703) กล่าวว่าไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างสูง สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มและผลประโยชน์ของส่วนรวม ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์กร มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

จารุวรรณ นุสา (2564 : 906) กล่าวว่าไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ทำให้ผู้ตามแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น เกิดความท้าทายในเรื่องงาน และสร้างเจตคติที่ดี ผู้นำนั้นจะแสดงความทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์

ธนภัทร พึ่งพงษ์ และภาวิดา ธาราศรี (2564 : 81) กล่าวว่าไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้ครูได้รับกำลังใจจากการทำงานที่ตนเองปฏิบัติ ด้วยครูส่วนใหญ่มองว่าการที่ได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จจุล่งตามแผนที่กำหนดไว้การให้กำลังใจ ชื่นชม ยินดีก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่ช่วยให้ครูรู้สึกมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานที่ต้องเองรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารจะมีส่วนอย่างมากที่สร้างแรงบันดาลใจ และทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและการกระตุ้นทางปัญญานั้นเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของครู ในการตระหนักรู้และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563 : 151-152) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติในทางที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามนั้นเกิดแรงบันดาลใจขึ้น โดยสร้างแรงจูงใจ การท้าทายในเรื่องงานของผู้ตามและผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณ การปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น

ธีรศักดิ์ สารสมศรี (2563 : 353-354) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา เสริมสร้างแรงบันดาลใจเชิงบวกมากกว่าการสร้างแรงบันดาลใจเชิงลบ มีทักษะการสื่อสารที่ดี เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานที่ดี ในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนตาม จรรยาบรรณวิชาชีพ ส่งเสริม และเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น และแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มความสามารถ โดยเน้นให้ครูได้ลงมือปฏิบัติจริง จัดกิจกรรมที่ให้โอกาสครูได้สะท้อน แนวคิด วิธีการปฏิบัติงาน และแนวทางการแก้ปัญหาของตนเองโดยตัวผู้บริหารเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี

อังกร เภาวัลย์ (2562 : 97) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร สถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานที่ชัดเจน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ มีการสนับสนุนให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

ชานัญ คำปัญญาสินัย (2559 : 48) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การมีความ มุ่งมั่น จริงใจ มีคุณธรรมจริยธรรม โปร่งใส สร้างความเชื่อมั่น มีผลงานเชิงประจักษ์ มีการพัฒนาตนเอง เปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส สร้างความท้าทาย สร้างเจตคติที่ดี ส่งเสริมความสามารถ ผลงาน ที่เป็นเลิศ พัฒนางานใหม่ ๆ

อเดโกเก้ และคณะ (Adegoke Oke et al, 2009: 64-72) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทาย ภายในองค์กรโดยต้องทำให้กลุ่มผู้ตามนั้นเกิดความรู้สึกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดี

แบส และอโวลีโอ (Bass and Avoli, 1994 : 2-6) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำนั้นปฏิบัติตนให้สามารถจูงใจผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมให้ มีความกระตือรือร้น สร้างความคิดในทางบวกและสร้างเจตคติที่ดี ผู้นำจะอุทิศตนหรือ สร้างความผูกพันต่อเป้าหมายและมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่สวยงาม ของอนาคต

จากการศึกษา พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจและ สร้างแรงจูงใจให้เห็นคุณค่าในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน มีความกระตือรือร้นและตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ สร้างและ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกันได้ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพด้วยความกระตือรือร้นและตั้งใจ

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคbanนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นพฤติกรรมที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำ ดังมีนักวิชาการหลายท่านให้ทัศนะ ดังนี้

เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564 : 703) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาควุมิใจและไว้วางใจ ในความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อผลประโยชน์แก่ส่วนรวม และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

จารุวรรณ นุสา (2564 : 906) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพนับถือ น่ายกย่อง ทำให้ผู้ตามนั้นศรัทธาและเกิดความภูมิใจ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ ควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานการณ์คับขัน ปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความฉลาดเฉลียว และเชื่อมั่นในตนเอง

ธนภัทร พึ่งพงษ์ และภาวิดา ธาราศรี (2564 : 79) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอุดมการณ์เป็น การแสดงออกถึงแนวทางการปฏิบัติของผู้บริหารที่มีต่อครูทุกท่าน ทำให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน กระตุ้นให้ครูยอมรับและสร้างสรรค์ ในเป้าหมายเดียวกันมีการตัดสินใจที่แน่วแน่มั่นคง เสียสละ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี น่าเชื่อถือเป็นที่ยอมรับของครูในโรงเรียน คณะครูพร้อมที่จะปฏิบัติตาม ที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนด ทำให้ครูในสถานศึกษาไม่เกิดข้อสงสัยในตัวของผู้บริหารสถานศึกษาเลย

อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563 : 151-152) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำนั้นแสดงออกด้วยความมั่นใจ แน่วแนในอุดมการณ์ อยู่ในศีลธรรมและมีจริยธรรม เมื่อผู้ตามรับรู้ถึงพฤติกรรมของผู้นำ ผู้ตามจะเกิดพฤติกรรมการลอกเลียนแบบจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ความเคารพในตนเอง ผู้นำจะเสริมให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง

ธีรศักดิ์ สารสมศรี (2563 : 353-354) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้น การบริหารสถานศึกษาต้องยึดมั่นในอุดมการณ์ มีความรู้คู่คุณธรรม มีความเที่ยงธรรม มีความหนักแน่น ตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกว้างไกล ไม่ล่าหลัง ทันต่อยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการถ่ายทอดอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ ให้ผู้ปฏิบัติงานให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับในวิสัยทัศน์ของตนเองได้ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติงาน สร้างความเป็นกันเอง เป็นผู้นำด้านความคิด และเป็นผู้นำด้านการปฏิบัติ และเป็นแบบอย่างที่ดี

อังกร เถาว์วัลย์ (2562 : 97) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกว่ามีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม ผู้ร่วมงานไว้วางใจ เคารพศรัทธา หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและตัดสินใจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม

ชำนาญ คำปัญโญสินชัย (2559 : 56-60) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ ความคิดกว้างไกล มีบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้และทักษะ มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ด้านเทคโนโลยี มีอุดมการณ์แน่วแน่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับนับถือ

เอเดโกเก้ และคณะ (Adegoke Oke et al, 2009 : 64-72) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำควรแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่องและสร้างความเชื่อถือ โดยพิจารณาความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเองมั่นคงในความประพฤติ กล้าที่ยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน และชักนำตัวเองเกี่ยวกับหลักจริยธรรม

จากการศึกษาพบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนให้เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ น่าเคารพยกย่อง มีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ เป็นผู้นำที่มีแนวคิด วิธีการ ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานร่วมกันของคนในองค์กร สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงาน เป็นที่ศรัทธาไว้วางใจและเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมปฏิบัติงานด้วย

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู

การทำงานเป็นทีมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทำงาน ไม่ว่าจะองค์กรขนาดใดก็ตาม จะต้องอาศัยกลุ่มบุคคลที่จะช่วยกันส่งเสริมงานในด้านต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งการสร้างความเป็นทีมต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคล การทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน สมาชิกในองค์กรต้องเข้าใจบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง มีความยืดหยุ่นตามสมควรและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็น

ความหมายของการทำงานเป็นทีมของครู

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

สิทธิศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม (2564 : 57) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนที่จะใช้ศิลปะ อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลในการโน้มน้าวใจบุคคล ชักจูงหรือชักนำ ปลุกฝังศรัทธาให้สามารถทำงานเป็นกลุ่ม มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการรับผิดชอบใช้ทรัพยากรร่วมกัน ประสานความรู้ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด มีความสามัคคี มีเป้าหมายเดียวกันและสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

กรณิการ์ ทองใบ (2564 : 322) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน โดยมีการติดต่อสื่อสาร มีการร่วมมือกัน ตัดสินใจ

ร่วมกัน และมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างชัดเจน เพื่อให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

พัลวิพิชญ์ ศิลาสุวรรณ (2563 : 124) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมกันโดยมีความแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะเป็นความคิด ความเชื่อ และความถนัดส่วนตัว ประสบการณ์ชีวิต ทุกสิ่งล้วนมีความหมายกับการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น เพราะมนุษย์เราเกิดมาเพื่อเรียนรู้การทำงานมีกระบวนการร่วมมือ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายสูงสุด

นัฐธิดา วงษ์รอด (2561 : 80) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์กร โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีการสื่อสารที่เปิดเผย มีมนุษยสัมพันธ์ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

อริศรา อุ่มสิน (2560 : 3120) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกัน มีเป้าหมายเดียวกัน มีการช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารกัน เพื่อแก้ปัญหาและร่วมกันพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ระวีวรรณ หงส์กิตติยานนท์ และคณะ (2558 : 36) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความแตกต่างกัน แต่มีวัตถุประสงค์ เป้าหมายเดียวกันมารวมตัวกันทำงานด้วยความเต็มใจ มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดและความผูกพัน ร่วมกันคิดตัดสินใจ ช่วยกันแก้ปัญหาเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

วรรัตน์ เทพมะที (2558 : 66) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคคลหลายคนทำงานร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีการประสานงานกัน มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน มีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจและมีการทำงานร่วมกัน เพื่อจะนำไปสู่ผลสำเร็จได้มากกว่าที่จะทำงานตามลำพัง

กัญญ์ณัฐ ธาริบุญ (2557 : 229) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความเกี่ยวข้องกันและมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตน ร่วมกันได้อย่างมีความสุข โดยเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือจุดหมายไปในทิศทางเดียวกัน การสื่อสารและความรู้ทางจิตวิทยาให้เข้าใจตนเองและเพื่อนในทีมเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการศึกษาพบว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน ซึ่งบุคลากรในองค์กรจะมีภาระหน้าที่ ที่แตกต่างกันออกไป แต่ต้องดำเนินงานไปพร้อม ๆ กัน ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ ความสามัคคี การพึ่งพาอาศัยกัน การยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น และมีการร่วมกันวางแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการประสานงาน

เป็นหลักในการติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นผลลัพธ์ที่ก่อให้เกิดความเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเมื่อเกิดปัญหาสามารถร่วมกันแก้ไขและตัดสินใจได้

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมของครู

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงานภายในองค์กร เพราะจะช่วยให้งานสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งได้นักวิชาการศึกษาให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

สิทธิศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม (2564 : 57) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ย่อมเกิดจากทีมที่มีประสิทธิภาพ ทีมที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถอย่างสูง และสามารถบริหารจัดการองค์ความรู้ของบุคคลที่อยู่ในทีมประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร

พัสรีพิชญ์ ศิลาสูวรรณ (2563 : 124) กล่าวว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานที่มีประโยชน์ อีกทั้งยังเป็นบทบาทที่สำคัญกับการทำงานในปัจจุบัน เพราะการรวมตัวกันทำงานย่อมเกิดขึ้นได้ยากและมีข้อจำกัด ความสามารถแตกต่างกัน การถ่ายทอดความรู้ แสดงความคิดเห็นและประสบการณ์ที่มีส่วนมีส่วนเติมเต็มเพื่อการพัฒนา เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงในงานที่ได้รับมอบหมาย

นัฐธิดา วงษ์รอด (2561 : 81) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างยิ่ง เนื่องจากการทำงานเป็นทีม เป็นการรวบรวมความสามารถและทักษะของบุคคลที่แตกต่างกัน มาร่วมกันทำงาน สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ และนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลมาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร

อริศษรา อุ่มสิน (2560 : 3120) กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กรนั้นการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญเพราะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของบุคลากร และมีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพในช่วงของการเปลี่ยนแปลงองค์กร บุคลากรต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้ากับองค์กร

วรรัตน์ เทพมะที (2558 : 66) กล่าวว่า องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมที่สำคัญประกอบด้วย ความสามารถพิเศษ ประสบการณ์และวิธีการทำงาน งานบางอย่างไม่สามารถสำเร็จได้เพียงคนเดียว องค์กรมีงานเร่งด่วนที่มีการระดมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

กัญญาณัฐ ธาริบุญ (2557 : 229) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่าเป็นการนำจุดดีหรือประสบการณ์ของแต่ละคนมาช่วยกันทำให้เกิดผลิตผลสูงสุดต่อองค์กรและเป็นการสร้างแรงจูงใจในการร่วมมือร่วมใจกัน ร่วมกันแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย ให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อความพึงพอใจในกระบวนการทำงานร่วมกัน ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งใจ

วูดค็อก และฟรานซิส (Woodcock and Francis, 1994 : 20) กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ การที่สมาชิกมีประสบการณ์และทักษะความรู้ที่แตกต่างกัน เมื่อมารวมกลุ่มกัน ทำให้สามารถนำประสบการณ์และทักษะความรู้ที่มีอยู่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบร่วมกันและความผูกพันทางใจ นำประโยชน์มาสู่องค์กร

จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม หมายถึง ครูในสถานศึกษามีความตระหนักถึงการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารเชิงบวกในการมีการร่วมมือประสานงานกัน มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกันที่ชัดเจน ตัดสินใจร่วมกัน สมาชิกแต่ละคนมีความเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อพัฒนางานอยู่เสมอ

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู

ณพัชร อังสมบุญ (2565 : 188) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

- 1) ความร่วมมือ 2) การติดต่อสื่อสาร 3) ความไว้วางใจ 4) การยอมรับนับถือ 5) มีเป้าหมายชัดเจน และ 6) การประสานงาน

สิทธิศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม (2564 : 58) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม สรุปเป็นการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้ 1) เป้าหมายของทีม 2) การติดต่อสื่อสาร 3) การมีมนุษยสัมพันธ์ 4) การยอมรับนับถือ 5) การมีส่วนร่วม และ 6) การไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ณัฐพล สีจาด (2564 : 44) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 2) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน 3) การติดต่อสื่อสาร และ 4) การมีปฏิสัมพันธ์

พัสวิพิชญ์ ศิลาสุวรรณ (2563 : 126) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมไว้ทั้งหมด 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการติดต่อสื่อสาร 2) ด้านการร่วมมือ 3) ด้านการประสานงาน 4) ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และ 5) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ปัสรินญา ผ่องแผ้ว (2563 : 13) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการไว้วางใจ 2) ด้านการยอมรับนับถือ 3) ด้านเป้าหมาย 4) ด้านการสื่อสาร และ 5) ด้านการสร้างความร่วมมือ

นัฐธิดา วงษ์รอด (2561 : 82) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบดังนี้ 1) ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน 2) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน 3) ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย 4) ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ และ 5) ด้านการให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ประกายดาว คำป้อม (2561 : 130) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของครู ไว้ดังนี้
 1) การมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน 2) การติดต่อสื่อสารและเปิดกว้างภายในทีม 3) การสนับสนุนและไว้วางใจของสมาชิก 4) การร่วมมือ 5) ความสมดุลในบทบาท และ 5) ความคิดสร้างสรรค์

สุวรรณ พงษ์ผ่องพล (2560 : 167) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม จำนวน 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การไว้วางใจซึ่งกันและกัน 2) การติดต่อสื่อสาร 3) เป้าหมายของทีม 4) การยอมรับนับถือ และ 5) การมีปฏิสัมพันธ์

วรรัตน์ เทพมะที (2558 : 67) กล่าวถึงองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ได้ดังนี้ 1) การสื่อสารอย่างเปิดเผย 2) การมีส่วนร่วม 3) การมีเป้าหมายเดียวกัน 4) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ 5) การยอมรับนับถือ

กัญญ์วัญ ธาริบุญ (2557 : 239-241) กล่าวถึง องค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพได้ดังนี้ 1) การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล 2) มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน 3) การมีโครงสร้างของทีม และ 4) สมาชิกมีบทบาทและความรู้สึกร่วมกัน

◦ โรมิก (Romig, 1996 : 74) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ คือการติดต่อสื่อสาร การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ประสานงานที่ดี เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำมาใช้ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้ทีมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอยู่ในรูปแบบ 5C คือ 1) การติดต่อสื่อสาร (Communication) 2) การร่วมมือ (Cooperation) 3) การประสานงาน (Coordination) 4) การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Breakthrough) และ 5) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

วูดค็อก (Wood cock, 1989 : 75 - 116) ได้กล่าวว่ากระบวนการทีมที่ทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 11 ประการ ดังนี้ 1) บทบาทที่สมดุลกัน 2) วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นตรงกัน 3) เปิดเผยมต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไข ปัญหา 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง 6) กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และ 11) การติดต่อสื่อสารที่ดี

สรุปได้ว่าองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู จากทัศนะของนักวิชาการจากแหล่งต่าง ๆ จำนวน 12 แหล่งดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำมาสังเคราะห์เพื่อเป็นข้อสรุปองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู โดยใช้เกณฑ์ความสอดคล้องกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู ดังแสดงในตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู

ตัวแปร \ นักวิชาการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	รวม
1. การร่วมมือและการมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	11*
2. การติดต่อสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	11*
3. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓			✓	8*
4. การยอมรับนับถือ	✓	✓			✓			✓	✓				5
5. การมีเป้าหมายร่วมกัน	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			9*
6. การประสานงาน	✓			✓							✓		3
7. การมีปฏิสัมพันธ์		✓	✓			✓		✓		✓			5
8. การมีความคิดสร้างสรรค์				✓			✓				✓		3
9. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง				✓							✓		2
10. ความสมดุลในบทบาท							✓					✓	2
11. การมีโครงสร้างของทีม										✓			1
12. การเผชิญหน้าเพื่อ รวมแก้ปัญหา												✓	1
13. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม												✓	1
14. กระบวนการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน												✓	1
15. การทบทวนการปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอ												✓	1
16. การพัฒนาตนเอง												✓	1

หมายเหตุ

[1] ณพัชร อังสมบุญ (2565 : 188), [2] สิทธิศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม (2564 : 58), [3] ณัฐพล สีจาด (2564 : 44), [4] พัชวิพิชญ์ ศิลาสุวรรณ (2563 : 126), [5] ปัสรินญา ผ่องแผ้ว (2563 :), [6] ณัฐธิดา วงษ์รอด (2561 : 82), [7] ประกายดาว คำป้อม (2561 : 130), [8] สุวรรณ พงษ์ผ่องพล (2560 : 167), [9] วรรัตน์ เทพมะที (2558 : 67), [10] กัญวัญญ์ ธาริบุญ (2557 : 239-241), [11] โรมิก (Romig, 1996 : 74), [12] วู้ดค็อก (Wood cock, 1989 : 75 - 116)

จากตารางที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู จากทัศนะของนักการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครู มี 16 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่รายด้าน สรุปได้ว่ามี 4 ด้านที่มีความถี่สูงสุด จำนวน 8 - 11 ความถี่ คือ 1) การร่วมมือ และการมีส่วนร่วม 2) การติดต่อสื่อสาร 3) การมีเป้าหมายร่วมกัน 4) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ดังนั้น ในการศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้สรุปตัวแปรย่อยออกมาได้เป็น 4 ด้าน มาเป็นแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า โดยมีรายละเอียดดังนี้

การร่วมมือและการมีส่วนร่วม

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม เกิดจากการร่วมมือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรใน สถานศึกษาเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายที่สอดคล้องไว้ดังนี้

ณพัชร เอสมบุญ (2565 : 196) กล่าวถึง ความร่วมมือไว้ว่า บุคลากรในสถานศึกษา ร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการคิดวางแผน ติดตามประเมินผล แบ่งหน้าที่ การรับผิดชอบ และร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยความสามัคคีเพื่อให้งาน สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ

สิทธิศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม (2564 : 61) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการทำงานไว้ว่า คือ กระบวนการที่ บุคลากรในโรงเรียนทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมใน การปฏิบัติการ มีส่วนร่วมในการประเมินผล และมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ร่วมกัน

ณัฐพล สีจาด (2564 : 50) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการทำงานไว้ว่า บุคลากรในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการพัฒนางานและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันออกแบบและ ตัดสินใจ ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกันจึงส่งผลให้งานออกมามีประสิทธิภาพ

พัสวีย์ พิษณุ ศิลาสุวรรณ (2563 : 130) กล่าวถึง การร่วมมือในการทำงานไว้ว่า ผู้บริหาร สร้างวัฒนธรรมในสถานศึกษาแบบแบ่งปัน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในแต่ละส่วนงาน สร้างบรรยากาศ การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ ให้เกียรติและสนับสนุนการแสดงศักยภาพของครู รับฟังเหตุผล ร่วมกับครู แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำงานร่วมกันทั้งในและนอกเวลาด้วยความเป็นกันเอง

สุพิศ ศรีบัว. (2563 : 22) กล่าวถึง การสร้างความร่วมมือไว้ว่า เป็นการสร้างความเข้าใจ การ ตกลงความร่วมมือของทุกฝ่าย ด้วยความเต็มใจของการทำงาน มีส่วนร่วมในกิจกรรม การวางแผน เพื่อบูรณาการเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

นัฐิดา วงษ์รอด (2561 : 84) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการทำงานไว้ว่า บุคลากรในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน และลำดับขั้นตอนการดำเนินงาน ช่วยเหลือและ สนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

เมื่อต้องการการยอมรับและความเห็นพ้องต้องกันของทีม และบุคลากรในสถานศึกษา มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม

ประกายดาว คำป้อม (2561 : 132) กล่าวถึง การร่วมมือไว้ว่า บุคลากรในสถานศึกษา ร่วมมือในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ปัญหา เมื่อพบเจอ มีความสามัคคี ห่วงใยต่อความสำเร็จของทีม ตั้งใจทำงานและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

วรรัตน์ เทพมะที (2558 : 70) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมไว้ว่า บุคลากรแต่ละคนมีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ร่วมคิด ร่วมทำ มีการประสานงานกับสถานศึกษาอื่น ๆ ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกและ บุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แสดงพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน มีการประสานงานและรับผิดชอบงานร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ประเมินผล ปรับปรุงและ แก้ไขปัญหาร่วมกัน

โรมมิก (Romig, 1996 : 74) กล่าวว่า การร่วมมือเป็นการทำงานร่วมกันและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีม ความร่วมมือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม

วูดค็อก (Wood cock, 1989 : 75-116) กล่าวถึง การร่วมมือไว้ว่า การที่สมาชิกในทีมให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน ร่วมแรง ร่วมใจรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความคิดเห็นกันภายในทีม เพื่อช่วยกันนำพาให้ทีมไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งสร้างการยอมรับ การแบ่งปันข้อมูล ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่างๆ โดยความร่วมมือ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกให้ความร่วมมือด้วยความยินดี และเต็มใจในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาความหมายของประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการร่วมมือ ครูในโรงเรียน มีการเปิดโอกาสให้บุคคล หรือสมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจในการวางแผนงาน การทำงาน ร่วมติดตามและประเมินผลการทำงาน ร่วมรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนแรกถึง ขั้นตอนสุดท้าย เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามาส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทำให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา

การติดต่อสื่อสาร

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ต้องมีการติดต่อสื่อสารถึงกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อทำให้รับรู้ข่าวสาร ตลอดจนปัญหาในการทำงานได้ ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายที่สอดคล้องไว้ดังนี้

ณพัฐธร เสงสมบุรณ์ (2565 : 196) กล่าวถึง การติดต่อสื่อสารไว้ว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารซึ่งกันและกันอย่างชัดเจน ทัวถึง มีการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างเปิดเผย รวมทั้ง ตรวจสอบข้อมูลเมื่อเกิดข้อสงสัย การสื่อสารที่ดีจะทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

สิทธิศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม (2564 : 61) กล่าวถึง การติดต่อสื่อสารไว้ว่า เป็นกระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารหรือคำสั่ง จากหัวหน้าทีมไปยังลูกทีม ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันทำให้การปฏิบัติงาน ของทุกหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งการสื่อสารที่ดีจำเป็นต้องมีหัวหน้าทีมที่สื่อสารชัดเจน ข้อมูลที่เชื่อถือได้ ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ลูกทีมที่ทำความเข้าใจเนื้อหาและปฏิกิริยาตอบกลับของหัวหน้าทีม

ณัฐพล สีจาด (2564 : 50) กล่าวถึง การติดต่อสื่อสารไว้ว่า การ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ด้วยความจริงใจ ให้คำปรึกษา การยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงตรงไปตรงมา และชัดเจน ทำให้สามารถซักถามข้อสงสัยที่เกิดขึ้นได้ การเปิดโอกาสให้กับคนในทีมได้สื่อสารระหว่างกัน เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ทำให้เกิดการยอมรับฟังกันและพากันลงมือปฏิบัติงานเป็นทีม

พัลวิพิชญ์ ศิลาสุวรรณ (2563 : 129) กล่าวถึง การติดต่อสื่อสารไว้ว่า ผู้บริหารนั้นจะต้องมี กระบวนการสื่อสารที่สามารถสื่อความหมาย ถ่ายทอดความรู้สึก ความเข้าใจ ความต้องการและความจริง ส่งเสริมให้ครูเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ติดต่อสื่อสารได้อย่างถูกต้องชัดเจน เข้าใจง่าย และเข้าใจตรงกัน มีทักษะด้านการฟังอย่างลึกซึ้ง อีกทั้งให้ครูซักถามข้อสงสัยซึ่งกันและกัน ทำให้ครูเกิดความคิดคล้อยตาม

ปัสรินญา ผ่องแผ้ว (2563 : 22) กล่าวถึง การสื่อสารไว้ว่า เป็นการส่งสารและรับสาร ระหว่างสมาชิก เป็นกระบวนการที่ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนแสดงความเข้าใจ ความคิด ของบุคคล โดยสามารถตอบข้อสงสัยอย่างเปิดเผยเข้าใจตรงกัน และส่งเสริมสัมพันธภาพในทีมให้มีมากยิ่งขึ้น

นัฐธิดา วงษ์รอด (2561 : 84) กล่าวถึง การสื่อสารอย่างเปิดเผยไว้ว่า การเปิดโอกาสให้ บุคลากรในสถานศึกษาได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร และติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย และไม่ปิดบัง บุคลากร ในสถานศึกษาสามารถเสนอแนะหรือติดต่อข้อมูลแบบเปิดเผย ชื่อสัตย์ตรงไปตรงมาเพื่อให้ การดำเนินงาน ประสบความสำเร็จ เปิดโอกาสให้ทีมงานอภิปรายอย่างอิสระในการหาข้อยุติกรณี ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และสามารถตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย

ประกายดาว คำบ้อม (2561 : 132) กล่าวถึง การติดต่อสื่อสารไว้ว่า บุคลากร ในสถานศึกษามีการสื่อสาร สื่อความหมายแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ทำให้เกิด ความสัมพันธ์ที่ดี สื่อสารตรงไปตรงมา ทุกคนในทีมทราบถึงข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง เข้าใจซึ่งกันและ กัน สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันเวลาที่ สนับสนุนให้คนในทีมมีอิสระในการให้ข้อมูล

สุวรรณ พงษ์ผ่องพูล (2560 : 171) กล่าวถึง การติดต่อสื่อสารไว้ว่า เป็นการส่งสารและ การรับสารของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีความจริงใจต่อกัน สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสาร ได้อย่างทั่วถึง สามารถซักถามข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย มีการสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ตรงกัน

วรรัตน์ เทพมะที (2558 : 70) กล่าวถึง การสื่อสารอย่างเปิดเผยไว้ว่า บุคลากรแต่ละคน มีการสื่อสารที่เปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ไม่ปิดบังข้อมูลกันและให้ผู้รับได้รับข้อมูล ปัญหาในการทำงานได้ชัดเจน และมีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันและ สามารถซักถามข้อมูลกันได้อย่างเปิดเผย

โรมิก (Romig, 1996 : 74) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกภายในทีม มีการรับฟัง เข้าใจซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ต้องเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและสนับสนุนให้สมาชิกมีอิสระในการให้ข้อมูล

วูดค็อก (Wood cock, 1989 : 75 - 116) กล่าวถึง การติดต่อสื่อสารไว้ว่า เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการงานให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ ต้องอาศัยศิลปะในการถ่ายทอดข้อความและการคาดคะเนความต้องการ ความรู้สึก อารมณ์ของสมาชิกเพื่อใช้ในการถ่ายทอดข้อมูล โดยสังเกตได้จากคำพูด กิริยาท่าทาง สีหน้า แววตา ภาษาเขียน และสัญลักษณ์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสื่อสารและส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมาก

จากการศึกษาความหมายของประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการติดต่อสื่อสาร สรุปได้ว่าการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ครูในโรงเรียนมีการนำข่าวสาร ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิดความต้องการจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารโดยใช้ภาษาพูด การเขียน การใช้ท่าทาง หรืออื่น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน โดยมีการโต้ตอบในข้อที่สงสัยให้เข้าใจตรงกันอย่างเปิดเผย ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน การสื่อสารแบบเปิดเผยจะทำให้ในทีมมีความเข้าใจในข้อมูลข่าวสาร เกิดความพึงพอใจ เกิดความเชื่อถือศรัทธาซึ่งจะนำไปสู่ผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การมีเป้าหมายร่วมกัน

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม เกิดจากการบุคลากรในสถานศึกษามีเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมายได้ ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายที่สอดคล้องไว้ดังนี้

ณพัชร เสงสมบุรณ์ (2565 : 197) กล่าวถึง การมีเป้าหมายที่ชัดเจนไว้ว่า บุคลากรในสถานศึกษามีการกำหนดทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ทั้งยังมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนด

สิทธิศักดิ์ เท่ชเรียม (2564 : 62) กล่าวถึง การมีเป้าหมายร่วมกันไว้ว่า เป็นสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตโดยบุคลากรในทีมงานร่วมกันกำหนดขึ้น ซึ่งเป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้น ต้องมีความท้าทายของเป้าหมาย มีความเฉพาะเจาะจงของเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและเป้าหมายที่กำหนดขึ้นต้องได้รับการยอมรับจากบุคลากรทุกคนในทีมงาน

ณัฐพล สีจาด (2564 : 50) กล่าวถึง การมีเป้าหมายร่วมกันไว้ว่า การมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน สมาชิกทุกคนมีโอกาสได้พูดคุยแลกเปลี่ยน ทำความเข้าใจถึงเป้าหมายของส่วนรวม มีโอกาสเสนอแนะเป้าหมายของตนเองร่วมกัน ซึ่งเป็นการลดช่องว่างระหว่างความต้องการของแต่ละบุคคลกับทีมให้เหลือน้อยลง ทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน

ปัสริณญา ผ่องแผ้ว (2563 : 22) กล่าวถึง การมีเป้าหมายไว้ว่า การที่สมาชิกทีมรับทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานที่ถูกต้องชัดเจนร่วมกัน โดยมีส่วนร่วมในการกำหนดและให้ความสำคัญกับเป้าหมายของส่วนรวม ซึ่งเป้าหมายเป็นเครื่องมือใช้บอกทิศทางการทำงานเพื่อความสำเร็จของทีม

นัฐธิดา วงษ์รอด (2561 : 84) กล่าวถึง การมีเป้าหมายไว้ว่า บุคลากรในสถานศึกษากำหนดวัตถุประสงค์ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน ช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์อย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประกายดาว คำป้อม (2561 : 132) กล่าวถึง การมีเป้าหมายร่วมกันไว้ว่า บุคลากรทุกคนมีการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ชัดเจนว่าต้องการอะไร มีการตั้งจุดหมายหรือทิศทางของความสำเร็จ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จและเป้าหมายของสถานศึกษา

สุวรรณา พงษ์ผ่องพูล (2560 : 170) กล่าวถึง การมีเป้าหมายของทีมไว้ว่า การทำงานของบุคลากรในสถานศึกษากำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ถูกต้องชัดเจนร่วมกัน ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ อดทนและรับผิดชอบ

วรรัตน์ เทพมะที (2558 : 71) กล่าวถึง การมีเป้าหมายเดียวกันไว้ว่า บุคลากรแต่ละคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความรู้และเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและชัดเจนตามความต้องการของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา เพื่อนำไปปฏิบัติงานร่วมกันให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

จากการศึกษาความหมายของประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการมีเป้าหมายร่วมกันสรุปได้ว่า การมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง ครูในโรงเรียนมีจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายความสำเร็จของการทำงานที่จุดเดียวกัน และเป็นเป้าหมายการทำงานของสมาชิกที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญเนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้สมาชิกในทีมทุกคนยึดมั่นและตระหนักในเป้าหมายของการทำงาน จึงมีความพยายามทำความเข้าใจ ทุ่มเทกำลังความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม เกิดจากการบุคลากรในสถานศึกษามีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พร้อมเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกัน พร้อมให้ความช่วยเหลือสมาชิกในทีม ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายที่สอดคล้องไว้ดังนี้

ณพัชรอร เสงี่ยมบุรณ์ (2565 : 196) กล่าวถึง ความไว้วางใจซึ่งกันและกันไว้ว่า บุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อมั่นต่อบุคคลที่ศรัทธาไว้วางใจในความคิด มีการกระทำที่ดีต่อกัน จริงใจและให้การสนับสนุนระหว่างกัน ช่วยกันคิด แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ปัสรินญา ผ่องแผ้ว (2563 : 21) กล่าวถึง การไว้วางใจซึ่งกันและกันไว้ว่า การที่สมาชิกรู้สึกไว้วางใจต่อกัน สื่อสัตย์ต่อกันสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ปฏิบัติต่อกันอย่างจริงใจ ให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเองและทีมงาน สามารถทำงานสู่เป้าหมายของทีมได้

สิทธิศักดิ์ เพ็ชรยิ้ม (2564 : 62) กล่าวถึง ความไว้วางใจซึ่งกันและกันไว้ว่า เป็นความรู้สึกเชื่อใจ หรือความมั่นใจ ความซื่อสัตย์ ความจริงใจ ความเมตตากรุณา ความเชื่อถือได้ที่บุคลากรในโรงเรียน มีต่อกันด้วยความคาดหวังว่าจะสามารถใช้ความรู้ในการทำงานให้บรรลุผลได้

นัฐธิดา วงษ์รอต (2561 : 84) กล่าวถึง การให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันไว้ว่า บุคลากรใน สถานศึกษามีความเชื่อมั่นและเชื่อศรัทธาต่อทีม ยอมรับฟังคำชี้แนะจากทีมด้วยความเต็มใจ ให้การเคารพและยอมรับในความรู้ของทีมด้วยความจริงใจ และยอมรับในความสามารถของทีม

ประกายดาว คำป้อม (2561 : 132) กล่าวถึง การไว้วางใจซึ่งกันและกันไว้ว่า บุคลากรใน สถานศึกษามีความจริงใจไว้วางใจซึ่งกันและกัน คอยช่วยเหลือสนับสนุนกัน ร่วมแสดงความคิดเห็นและ ให้การช่วยเหลือเมื่อคนในทีมประสบกับปัญหา

สุวรรณา พงษ์ผ่องพูล (2560 : 170) กล่าวถึง การไว้วางใจซึ่งกันและกันไว้ว่า การปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาด้วยความไว้วางใจ เชื่อมั่นในการแก้ปัญหา จริงใจต่อการทำงานร่วมกัน มีการแบ่งปันทรัพยากรแก่กัน ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

วรรัตน์ เทพมะที (2558 : 70) กล่าวถึง ความไว้วางใจซึ่งกันและกันไว้ว่า บุคลากรแต่ละคนมี ความรู้สึกที่ดีต่อกัน มีความไว้วางใจในการทำงาน เชื่อมั่น เชื่อใจซึ่งกันและกัน และมีความจริงใจในการ ทำงานร่วมกัน มีการสนับสนุนและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทุกคนมีความเคารพและซื่อสัตย์ต่อกัน ไม่ตำหนิ กันต่อหน้าสาธารณะชน และไม่ินทาลับหลังเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน

วู้ดค็อก (Wood cock, 1989 : 75 - 116) กล่าวถึงการไว้วางใจซึ่งกันและกันไว้ว่า เป็นสิ่งที่ควบคู่กัน มีความสำคัญมากต่อสมาชิกในทีม เนื่องจาก การทำงานเป็นทีมที่สมาชิกมีการสนับสนุน และ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะทำให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน สมาชิกกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูล พร้อมเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน สามารถเล่าเรื่องต่างๆ ได้อย่างสบายใจ มีเสรีภาพในการแสดง ความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้ทราบถึงรายละเอียด อีกทั้งยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีภายในทีม

จากการศึกษาความหมายของประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้านการไว้วางใจซึ่งกันและ กัน สรุปได้ว่า การไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง ครูในโรงเรียนมีความรู้สึกเชื่อถือ ศรัทธาไว้วางใจใน การแสดงความคิดเห็น การกระทำที่ดีต่อกัน มีความรักความเมตตาต่อกันด้วยความเต็มใจ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจกันเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ทำให้การทำงานร่วมกันสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี **บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ได้ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ ของโลกและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับการจัดการศึกษาอยู่ตลอดเวลา โดยได้มีการบริหารจัดการ เป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้กำกับของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 36 และ มาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีเขตพื้นที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา จำนวน 6 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอขลุง อำเภอแหลมสิงห์ อำเภอมะขาม อำเภอโป่งน้ำร้อน อำเภอสอยดาว และอำเภอเขาคิชฌกูฏ และได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ งานหรือโครงการกิจกรรมการดำเนินการ ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

"องค์กรคุณภาพ น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในศตวรรษที่ 21"

องค์กรคุณภาพ หมายถึง เป็นองค์กรที่มีมาตรฐานสำนักงาน กระจายอำนาจ ใช้การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม มีกลไกในการตรวจสอบ และรับผิดชอบต่อท้องถิ่น

น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง ดำเนินการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ใช้ธรรมาภิบาลบนฐานข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน เพื่อการบรรลุการพัฒนาเป้าหมายที่ยั่งยืน

ในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ปรับสมดุลการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาให้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข พร้อมสำหรับวิถีชีวิตใหม่ในศตวรรษที่ 21

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ในศตวรรษที่ 21
2. สร้างความปลอดภัย โอกาส และความเสมอภาคทางการศึกษา
3. เสริมสร้างคุณลักษณะตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

เป้าประสงค์ (Goal)

1. ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ในศตวรรษที่ 21
2. ผู้เรียนมีความปลอดภัย และโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง
3. ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีคุณลักษณะตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. องค์กรบริหารจัดการเป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความปลอดภัย โอกาส และความเสมอภาคทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มความปลอดภัย โอกาส และความเสมอภาคทางการศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างคุณลักษณะตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 1 ปลุกฝังการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยการมีส่วนร่วมจากภาคประชาสังคม

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการบริหารจัดการให้เป็นระบบ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภาคประชาสังคม

การบริหารการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีโครงการภารกิจกลุ่มตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 จำนวนทั้งสิ้น 14 โครงการ พบว่า โครงการที่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำนวน 106 โรงเรียน ต้องมีการติดต่อประสานงานและทำกิจกรรมร่วมกันภายในสถานศึกษา ระหว่างสถานศึกษา หรือระหว่างกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา และจากรายงานผลแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 การดำเนินกิจกรรมที่เป็นการทำงานร่วมกัน มีการมอบหมายงานอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้บางกิจกรรมเท่านั้น เพราะบางกิจกรรมเสร็จทันตามกำหนด บางกิจกรรมเกิดความล่าช้า บางครั้งเกิดความขัดแย้งกันระหว่างทำงาน เนื่องจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน เกิดความเหนื่อยล้า มีการแบ่งกลุ่มกัน ซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แสดงให้เห็นการทำงานเป็นทีมที่เกิดขึ้น สามารถดำเนินงานให้สำเร็จได้ แต่ขาดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการทำงานร่วมกันของบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง

1. มีโครงการภารกิจกลุ่ม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีโครงการภารกิจกลุ่มตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจและความพยายามในการส่งเสริมให้โรงเรียนมีการทำงานร่วมกัน

2. มีการติดต่อประสานงาน : โครงการต่าง ๆ เหล่านี้ ต้องการการติดต่อประสานงานและทำกิจกรรมร่วมกันภายในสถานศึกษา ระหว่างสถานศึกษา หรือระหว่างกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์ และสร้างความร่วมมือกัน

3. มีการมอบหมายงาน : จากรายงานผลแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 พบว่ามีการมอบหมายงานอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการขับเคลื่อนงานให้เกิดผล

ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน

1. ผลงานยังไม่บรรลุเป้าหมาย : ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้บางกิจกรรมเท่านั้น แสดงให้เห็นว่ายังมีช่องว่างในการทำงานร่วมกัน
2. มีปัญหาความล่าช้า : บางกิจกรรมเสร็จทันตามกำหนด บางกิจกรรมเกิดความล่าช้า แสดงให้เห็นถึงปัญหาการจัดการเวลาและประสิทธิภาพในการทำงาน
3. มีปัญหาความขัดแย้ง : บางครั้งเกิดความขัดแย้งกันระหว่างทำงาน เนื่องจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน เกิดความเหนียวแน่น มีการแบ่งกลุ่มกัน แสดงให้เห็นถึงปัญหาการสื่อสาร ความสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม

สามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีจุดแข็งที่มีโครงการและกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และมีจุดอ่อนที่ยังมีปัญหและอุปสรรคที่ต้องแก้ไข เช่น ปัญหาความล่าช้า ปัญหาความขัดแย้ง และปัญหาประสิทธิภาพในการทำงาน การทำงานทีมที่เกิดประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือกันร่วมใจของครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องอาศัยการปรับปรุงและพัฒนา มีการบริหารจัดการที่ดี เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งจะร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

ด็อนนี (Dionne, 2004 : 177-193) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทีม พบว่า อุดมการณ์ การกระตุ้นความคิด อิทธิพลต่อจิตใจ หรือแรงบันดาลใจ ปัญญาจะถูกสร้างและแสดงออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การแสดงวิสัยทัศน์ การตัดสินใจร่วมกันเป็นทีม การทำงานเป็นทีม และการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นภายในทีมงาน โดยสิ่งที่แสดงออกมานั้นส่งผลกระทบต่อในทางบวกในด้านการติดต่อสื่อสาร การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาทีม การฝึกซ้อม ทิศทางของทีมและโครงสร้างของทีมในอนาคต

ลีเมย์ (Lemay, 1999) อ้างถึงใน ระวีวรรณ หงษ์กิตติยานนท์) ได้ศึกษาเรื่องทีมที่มีประสิทธิภาพ ขั้นตอนในการทำงาน การสื่อสารและการพัฒนาทีมงาน พบว่า ขั้นตอนในการทำงาน 1) มีการจัดการด้วยตนเอง 2) อาสาสมัคร 3) การไม่มีความขัดแย้ง 4) ขั้นตอนในการตัดสินใจคล้ายกัน และ 5) ทีมงานที่คล้ายคลึงกัน ทีมงานได้ใช้เวลาที่มากในการติดต่อสื่อสาร เปรียบเทียบการสื่อสารทางสังคม อย่างไรก็ตามการติดต่อสื่อสารทางสังคมนั้นได้เพิ่มระยะเวลาในการพัฒนาที่ได้นำเสนอ โดยการวิจัยของทีมงานที่ร่วมมือกันถึงแม้ว่าแต่ละทีมงานจะมีอัตราที่แตกต่างกันโดยผ่านทั้ง 3 ขั้นตอนเป็นอย่างน้อย

ทีมงานต่าง ๆ ก็ผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ในการพัฒนางานมากกว่าทางสังคม โครงการนี้ยืนยันได้ว่าการติดต่อสื่อสารของทีมงานที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาความรู้ถึงการทำงานร่วมกัน

ออสตินและบาลด์วิน (Austin & Baldwin, 1991 : 11) ได้ศึกษาความรู้เรื่องของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เนื่องจากพบว่า การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และความรู้ต่าง ๆ ที่เพิ่มมากขึ้นมีส่วนทำให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยร่วมมือกันทำงาน โดยเฉพาะหน้าที่ทางด้านการสอนและด้านการวิจัย ซึ่งการร่วมมือกันจะเกิดประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ซึ่งได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ สมาชิกมีการสื่อสารที่ดี รับรู้ถึงความต่างกันในหน้าที่ และสามารถใช้ความต่างให้เป็นประโยชน์ได้ในเวลาที่ต่างกัน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ทำงาน โครงสร้างของทีม ขนาดของทีม ความแตกต่างในสภาพของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารของทีม ความผูกพันของทีม และระยะเวลาที่ร่วมมือกันในการทำงานของทีม

ทักเคอร์ (Tucker, 1990 : 773-A) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ ผลพบว่า ผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่หลากหลายกันออกไป ตั้งแต่ภาวะผู้นำตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น และยังพบว่า ภาวะผู้นำตามแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ

จากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศ พบว่า งานวิจัยส่วนมากศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ถูกสร้างและแสดงออกมาในรูปแบบของการแสดงวิสัยทัศน์ การตัดสินใจร่วมกัน การทำงานเป็นทีม ซึ่งการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่าง เช่น การมีผู้นำที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การติดต่อสื่อสารกันภายในทีมงาน การรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล แต่ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของทีมงานด้วย

งานวิจัยในประเทศ

พัฒนัสสา แก้วคำไสย์ (2567 : 95) ได้ทำการศึกษาการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จากผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 6 องค์ประกอบ คือ การสนับสนุนและร่วมมือของชุมชน การมีส่วนร่วมในการบริหารของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การสร้างกลไกการมีส่วนร่วม การสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม การมีธรรมาภิบาลในการบริหารและการสร้างแรงจูงใจ 2) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์หรือบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) องค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง 7 องค์ประกอบ คือ สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย พันธกิจของ

โรงเรียนมีความชัดเจน มีภาวะผู้นำทางการสอน มีบรรยากาศของความคาดหวังสูง ทุ่มเวลาในการทำงาน มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 4) โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ชวกิจ ทองนุ้ยพราหมณ์ และคณะ (2566 : 18) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ จากผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างทีม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู มี 7 ปัจจัยกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูมี จำนวน 28 คู่ มีค่าระหว่าง .001-.939 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 22 คู่ และ 3) ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู ทั้ง 7 ปัจจัย สามารถอธิบายความแปรปรวนในประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูได้ร้อยละ 76.02 มีสมการทำนายคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐานดังนี้
$$Y' = 1.165 + .757X_1 - .835X_2 + .265X_3 - .269X_4 - .168X_5 + .339X_6 + .332X_7$$
 และสมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน
$$Z'y = 1.032Z_{x1} - 1.217Z_{x2} + .547Z_{x3} - .555Z_{x4} + .184Z_{x5} + .605Z_{x6} + .309Z_{x7}$$

กัษกร เลิศภูมิชัยวรรณ (2565 : 289) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จังหวัดอ่างทอง เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จากผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จังหวัดอ่างทอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในอันดับสูงสุด และด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในอันดับต่ำสุด 2) ระดับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จังหวัดอ่างทองในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอยู่ในอันดับสูงสุดและด้านการมีความคิดสร้างสรรค์อยู่ในอันดับต่ำสุด 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูมีความสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.562 อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.316 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จังหวัดอ่างทอง ได้ร้อยละ 31.60

ทัศนีย์ ไชยจิตร และคณะ (2564 : 103) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอน้ำยืน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู จากการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอน้ำยืน โดยรวมนั้นอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอน้ำยืน โดยรวมนั้นอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอน้ำยืน พบว่าทุกด้านนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน นั้นพบว่า มีปัจจัยทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ใช้ทำนายประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอน้ำยืน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 มี 2 ด้าน และสามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 31.9 ประกอบไปด้วย ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

ถิรมนัส ไหลสุพรรณวงศ์ (2564 : 175) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู จากการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษานั้นอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้านประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ตามลำดับ 2) ระดับการทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวม และรายด้านประกอบด้วย การมีมนุษยสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การมีเป้าหมายร่วมกัน และการมีประสิทธิภาพในการสื่อสาร ตามลำดับ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) และการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู โดยสามารถรวมทำนาย ได้ร้อยละ 82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศรัณญา ภูอาบทอง (2564 : 98) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาเอกชน

จากการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาเอกชนจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมนั้นอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านนั้น พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมนั้นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านนั้น พบว่า มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด รองลงมาคือด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถร่วมกัน อธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด ได้ร้อยละ 55.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ $Y' = 0.846 + 0.341X_5 + 0.238X_1 + 0.203X_2$ สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน $Z'y = 0.369ZX_5 + 0.253ZX_1 + 0.212ZX_2$

อรรพรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564 : 1172) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จากผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม และรายด้านนั้นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา โดยภาพรวม และรายด้านนั้นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผลประโยชน์ทางอุดมคติ โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล ความดึงดูดใจทางสังคม สภาพการอยู่ร่วมกัน สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพ ที่พึงปรารถนา สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน และสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง ในลักษณะคล้อยตามกัน

เนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564 : 692) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาของโรงเรียน จากผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมนั้นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2) ระดับประสิทธิผลการบริหารงานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

โดยภาพรวมนั้นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง เท่ากับ .457 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กฤษฎา เจตน์จำนงค์ (2563 : 72) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการทำงานเป็นทีมของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านที่มีอิทธิพลสูงสุดคือ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างด้านเหล่านี้กับการทำงานเป็นทีมของครู เท่ากับ .79 และด้านเหล่านี้สามารถอธิบายความแปรปรวนการทำงานเป็นทีมของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ได้ร้อยละ 63.40

อัมพนศักดิ์ สิทธิ (2561 : 194) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนาจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านระดมความร่วมมือผูกพัน 2) ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ 3) ด้านสร้างแรงบันดาลใจ และ 4) ด้านกระตุ้นปัญญาและความคิดสร้างสรรค์

พรพรรณ บุญคอบ (2561 : ออนไลน์) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาพรวมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำเชิงบารมี และการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำเชิงบารมี

ผลการวิเคราะห์จึงสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดังนี้ สมการในรูปแบบคะแนนดิบ $Y = 2.307 + .219 (\text{การกระตุ้นทางปัญญา}) + .175 (\text{ภาวะผู้นำเชิงبارมี})$ สมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน $Z = .222 (\text{การกระตุ้นทางปัญญา}) + .144 (\text{ภาวะผู้นำเชิงบาร์มี})$

อริศขรา อุ่มสิน (2560 : 3118) ได้ทำการศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เพื่อศึกษาการศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านนั้นอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมนั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุวรรณา พงษ์ผ่องพูล (2560 : 162) ได้ทำการศึกษาการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา จากผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมนั้นอยู่ในระดับมาก 2) ระดับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 โดยภาพรวมนั้นอยู่ในระดับมาก และ 3) การทำงานเป็นทีมส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านเป้าหมายของทีม ด้านการยอมรับนับถือ และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ร่วมกันพยากรณ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้ร้อยละ 55.50 เขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน $Z'y = 0.318(x_1) - 0.124(x_2) + 0.434(x_3) - 0.034(x_4) + 0.266(x_5)$

ชนชญา สังข์พญา และโยธิน ศรีโสภา (2559 : 318) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จากผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมนั้นอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู โดยภาพรวมนั้นอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม การสนับสนุนเป็นรายบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคบานี้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพนั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องให้ความสำคัญและดำเนินการพัฒนาสถานศึกษาให้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบไปด้วย 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สิ่งที่จะทำให้การบริหารงานโรงเรียนเป็นไปตามเป้าหมาย และประสบความสำเร็จได้นั้น ก็คือทีมงาน ดังนั้นการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงานโรงเรียน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของครูเป็นอย่างดี โดยกำหนดให้ครูเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน ติดต่อสื่อสารกันด้วยความเข้าใจ ชัดเจน และไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในทีมงาน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี