

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN EDUCATION)

รศ. สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์*

จึงเป็นนักฝัน บอกเพื่อนร่วมงานถึงความฝันของท่าน อธิบายให้คนอื่นเหล่านั้นเข้าใจถึงเหตุผลของความฝัน พร้อมทั้งชี้ทางที่สามารถไปถึงฝันนั้น ข้อความที่กล่าวแสดงถึงความเป็น "ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)" ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ทั้งนี้เพราะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จอันสูงส่ง ในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง (expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม

การเปลี่ยนแปลง (Transformation) ที่เกิดขึ้น อาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าจากสามปัจจัยที่คาบเกี่ยวกัน ได้แก่

1. โดยการยกระดับความตระหนัก (Awareness) และความรู้ (Consciousness) ของผู้ตาม ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ต้องการ ตลอดจนสามารถเห็นแนวทางที่จะทำให้สำเร็จได้
 2. โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพราะเห็นความสำคัญของประโยชน์ของทีมงานหรือขององค์กรโดยรวม
 3. โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ ด้วยการขยายกรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างยิ่งขึ้น
- ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จึงประกอบด้วย:
- การเป็นตัวอย่างของพฤติกรรม (Role modeling)
 - การสร้างแรงคลใจ (Inspirational motivation)
 - ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
 - การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

(Individualized consideration)

- การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)

- การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล

(Maintaining a source of personal power)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มุ่งเน้นการรักษาสถานภาพเดิม (Maintain status quo) เป็นหลัก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกันในทุกหนทุกแห่งจึงกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ไม่ว่าจะเป็นวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม การเมือง ตลอดจนความเป็นอยู่ในสังคม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าววันวันแต่จะมีอัตราเร่งที่รวดเร็วขึ้น ดังนั้นคุณลักษณะและทักษะของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกวงการที่ปรารถนาจะเท่าทันโลก

เราทุกคนจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่สามารถมองเห็นทะลุเข้าไปในอนาคตว่าต่อไปงานที่เราทำอยู่นั้นจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร มีอะไรใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นบ้าง ถ้าเรามัวแต่รอคอยก็จะเคลื่อนไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกแล้ว เราก็จะกลายเป็นคนด้าหลังทันที ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงพยายามที่จะสร้างวิสัยทัศน์ให้เห็นว่าในอนาคตหน่วยงานของตนควรเป็นอย่างไร จากนั้นจึงทำการสื่อสารคิดดังกล่าวแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงต้องเก่งด้านการสื่อสาร และทักษะการสื่อสารที่ช่วยสื่อความหมายให้คนอื่นเข้าใจวิสัยทัศน์ได้ดีคือทักษะด้านการพูด โดยเฉพาะการพูดเพื่อโน้มน้าวใจผู้ตามให้เห็น คล้ายตาม ผู้พูดอาจต้องใช้สัญลักษณ์

หรือการยกตัวอย่างเชิงอุปมาอุปไมยเพื่อประกอบการอธิบายให้ผู้ตามมองเห็นวิสัยทัศน์ของผู้ตามได้อย่างแจ่มชัด

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้ความสามารถ "ครองงาน" ของตนเพื่อสร้างความเลื่อมใสศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ผู้นำจะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกตระหนี่และมีความภาคภูมิใจต่องานที่สามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าการกระทำของตนเป็นสิ่งที่สังคมควรแก่การเอาเยี่ยงอย่างและเป็นสิ่งที่ตนถือปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาเป็นประจำด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงสามารถเป็นตัวอย่าง (Role modeling) ที่ดีแก่ผู้อื่นและสิ่งที่ผู้นำขาดไม่ได้ก็คือ ความสามารถด้านเทคนิคในงานที่ทำและทักษะด้านการบริหารจัดการในฐานะการเป็นผู้บริหารที่ดี (Good manager)

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจะมีความอดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่าการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรและการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ที่เข้มแข็งได้ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถูกเรียกว่าเป็น "ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical leadership)" อีกแง่มุมหนึ่งด้วย

ขอให้พิจารณาตัวอย่างจากข้อความต่อไปนี้

- ข้อความบ่งบอกการเป็นตัวอย่างพฤติกรรม (Role modeling) ของผู้นำ เช่น "ข้าพเจ้าจะไม่บอกให้คนอื่นทำในสิ่งที่ข้าพเจ้าทำไม่ได้"

- ข้อความบ่งบอก การสร้างแรงจูงใจของผู้นำ (Inspirational motivation) เช่น "ผมมองเห็นผลดีจากความสำเร็จของโครงการนี้ว่าจะเอื้อประโยชน์แก่พวกเราทุกคนเรามีความสุขและภูมิใจที่ได้ทราบว่า ธุรกิจของเรามีผลประกอบการดีเยี่ยมและเราสามารถก้าวมาขึ้นแถวหน้าของบรรดาบริษัททั้งหลายที่มีธุรกิจประเภทเดียวกับเรา"

- ข้อความบ่งบอกภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) เช่น "ผมเชื่อว่าในอนาคตอันใกล้นี้สถาบันของเราจะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่จะทำหน้าที่ที่ถักทอสายสัมพันธ์ความร่วมมือของประชาชนประเทศต่าง ๆ ที่อยู่ในอนุภูมิภาคุ่มแม่น้ำโขงได้เป็นอย่างดี"

- ข้อความบ่งบอกการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized consideration) เช่น "นี่เป็นงานใหม่ที่ฉันยังไม่เคยทดลองทำมาก่อน แต่ไม่ต้องกังวลนะ เพราะผมเชื่อมั่นอย่างจริงใจว่า คุณก็สามารถทำได้ดี ไม่แพ้ใครเลยเอาอย่างนั้นะ ผมจะอยู่คอยให้ความช่วยเหลือคุณทุกขั้นตอนทีเดียวแหละ เพราะฉะนั้นขอคุณกรุณาอย่าได้เกรงใจที่จะเรียกผมทุกครั้งที่คุณต้องการความช่วยเหลือนะครับ งานนี้ช่วยให้คุณสนุกไม่น้อยเลย"

- ข้อความบ่งบอก การกระตุ้นการใช้ปัญหา (Intellectual stimulation) เช่น "ผมว่าเราอาจจะหลงทางอยู่กับการหาทางออกของปัญหา

เพียงแค่ทางเดียวเท่านั้นไหนพวกเราลองมาช่วยกันมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ บางจะคิดใหม่"

กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกระทำในสิ่งต่อไปนี้

- ทำงานอย่างมีจิตสำนึกด้วยใจรักและมีความภูมิใจต่องานที่ทำ

- แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างในสิ่งที่ต้องการกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำ

- ประพฤติปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลายตลอดเวลา

- คิดออกไปนอกกรอบของงาน ไปสูอนาคต (คิดแบบหลุดโลก)

- เสริมแรงและพยายามผลักดันให้วิสัยทัศน์ส่วนมากอยู่ในกระแสขององค์การตลอดเวลา

- ใช้การสื่อสารทางวาจาอย่างมีประสิทธิภาพ

- ไม่พูดไร้สาระหรือพูดซ้ำซากแต่ขาดความจริงใจ

- ปรับระดับของภาษาที่ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง

- ปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและพบปะพูดคุยแบบสองต่อสองกับผู้ร่วมงาน

- พยายามศึกษาให้เข้าถึงบุคลิกภาพที่แท้จริงของผู้ร่วมงานรายคน

- คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอยู่ตลอดเวลา

- กระตุ้นคนอื่นให้คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

- กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มทดลองใหม่ ๆ ขึ้น โดยไม่มีการตำหนิใครเมื่อการปฏิบัติงานดังกล่าวพบความล้มเหลว

- แสวงหาความคิดช่วยเหลือจากผู้ตาม พร้อมทั้งเต็มใจรับข้อมูลป้อนกลับจากผู้ตาม

- เอาใจใส่แก้ปัญหาขั้นตอนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ทำให้งานล่าช้า (Red - Tape) และเป็นอุปสรรคอยู่ตลอดเวลา

- คลุกคลีและปรากฏตัวอยู่ในที่ทำงาน กับผู้ร่วมงานเป็นประจำ

จากประเด็นพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ระบุมา จะเห็นว่าพฤติกรรมดังกล่าวไม่จำเป็นเฉพาะผู้ที่เป็นหัวหน้า

หน่วยงานเท่านั้น แต่ใครก็ตามที่ฝึกทดลองปฏิบัติก็สามารถเพิ่มความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพขึ้นกับตนเองได้ทั้งสิ้น กล่าวคือ ก่อให้เกิดอำนาจส่วนบุคคล (Personal power) ขึ้น แม้ว่าจะไม่มีอำนาจตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการก็ตาม แต่ก็สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นให้เกิดการยอมรับ ขอมรับฟังหรือคล้อยตามด้วยความเต็มใจจึงเกิดภาวะผู้นำขึ้นกับบุคคลนั้น

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (Transformational Leadership in Education)

ตารางแสดงกรอบความคิดอย่างกว้างของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (ปรับปรุงจากงานวิจัยของ Leithwood et al.,1999)

มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)	ผลิตผล (Outcomes) ที่คาดหวัง
ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting) ● การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building a shared vision) ● การสร้างฉันทามติด้านเป้าหมาย (Developing consensus about goal) ● สร้างความคาดหวังสูงด้านการปฏิบัติงาน	เกิดผู้นำโดยเสน่ห์หาขึ้นในโรงเรียน (Charismatic school leader) ซึ่ง - ได้รับการยอมรับนับถือสูง - ได้รับความไว้วางใจ - เป็นสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จ

แม้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมา จากแนวคิดของเบิร์น (Burns, 1978) ที่สร้างขึ้น ภายใต้บริบทที่มีให้ทางการศึกษา (Non-education setting) ก็ตาม แต่ด้วยจุดเด่นของทฤษฎีที่มีมุมมอง กว้างขวางกว่าและมีความยืดหยุ่นมากกว่าทฤษฎี ภาวะผู้นำอื่น ๆ โดยเฉพาะมีความสอดคล้องกับ ยุคปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้น อย่างมากมายและรวดเร็วเกินที่จะคาดหมายได้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงได้รับการกล่าวขาน และนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทต่าง ๆ มากมายมี งานวิจัยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับการจัดการ ศึกษาเพิ่มขึ้น ในที่นี้จะกล่าวสรุปในส่วนที่เป็น ผลวิจัยของไลธวูดและคณะ (Leithwood et al., 1999) เท่านั้น

จากแนวคิดหลักของภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพดังที่กล่าวมาแล้ว ไลธวูดและคณะ ได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ออกเป็นกลุ่มได้ 3 มิติแต่ละมิติแยกย่อยออกเป็นการกระทำ (Action Oriented) ของผู้นำที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน แล้วก่อให้เกิดผลิตผล (Outcomes) จากการกระทำ เหล่านั้นอย่างไร สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

(Creating high performance expectations)	
ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing people) ● ให้การสนับสนุนช่วยเหลือรายบุคคล ● สร้างบรรยากาศกระตุ้นการใช้ปัญญา ● แสดงตัวอย่างของการปฏิบัติและค่านิยมสำคัญของโรงเรียน	- คนเป็นศูนย์กลางขององค์กร - โครงสร้างและงานจะไร้ความหมายถ้าไม่มี ความสำคัญของคน
ด้านการจัดระเบียบใหม่ของโรงเรียน (Redesigning the organization) ● การสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียน ● ริเริ่มและรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างและกระบวนการที่เน้นการตัดสินใจร่วมกัน ● สร้างสานสัมพันธ์ของคนในองค์กรและกับชุมชน	ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) เป็นหัวใจของการดำเนินงานทั้งหลายของโรงเรียน

นอกจากนี้ไลธวูดและคณะ (Leithwood et al., 1999) ยังสรุปว่าโรงเรียนในอนาคตจะต้องมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่น่าเชื่อถือไว้ใจได้สูง (High reliability learning community) ที่ยึดวัตถุประสงค์หลักด้านการจัดการเรียนรู้ผสมกับผลิตผล (Outcome) ที่เกิดขึ้นจากผู้สำเร็จการศึกษาของโรงเรียนตัวอย่างที่เป็นความหมายขององค์กรที่มีความน่าเชื่อถือไว้ใจได้สูง (High reliability organization) ก็ได้แก่องค์กรที่ควบคุมระบบการจราจรทางอากาศซึ่งจะเป็นต้องให้บรรลุป้าหมายได้ตลอดเวลาและมีความถูกต้องแม่นยำปลอดภัยสูง ไม่มีการผิดพลาดในการขึ้นลงของเครื่องบินเกิดขึ้นแม้แต่ครั้งเดียว

เมื่อประยุกต์แนวคิดดังกล่าวมาใช้กับปฏิรูปการศึกษา จะเห็นกรณีตัวอย่างว่า ถ้าผลการเรียนรู้ทักษะพื้นฐานของนักเรียนระดับประถมศึกษาล้มเหลว ก็จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนรู้ตลอดทั้งระบบการศึกษา คือ ระดับมัธยมศึกษาและระดับอุดมศึกษาแล้วส่งผลกระทบต่อความสามารถในการมีงานทำ ซึ่งส่งผลกระทบทางเศรษฐกิจของประเทศในที่สุด จากผลที่ตามมาดังกล่าวไลธวูดและคณะ (Leithwood et al., 1999) สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจำเป็นต้องขยายกรอบความคิดให้กว้างและลึกมากยิ่งขึ้น ดังตารางดังต่อไปนี้

มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)	ผลิตผล (Outcomes) ที่คาดหวัง
ด้านการแก้ปัญหา (Problem solving) ● การเข้าใจปัญหา ● การแก้ปัญหา	เกิดประสิทธิผล ดังนี้ - สามารถแนะแนวทางแก้ปัญหา - สามารถแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง

ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู (Fostering teacher leadership) มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความเป็นผู้นำของครู	- สามารถแสวงหาความรู้เกี่ยวกับปัญหาร่วมกัน สามารถมองย้อนกลับถึงกระบวนการแก้ปัญหา - ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีอิทธิพลกว่าภาวะผู้นำของคณะครูร่วมกัน - ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสำคัญมากต่อการปรับปรุงแผนงาน โครงสร้างโรงเรียนและองค์การ พันธกิจ โรงเรียนและวัฒนธรรมของโรงเรียน - สามารถคาดหมายได้ชัดเจนถึงความแตกต่างของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูในแง่รูปแบบและการมีผลที่กระทบต่อ โรงเรียน
ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง (Building teacher' commitment to change) - เป้าหมายส่วนตัว - ความเชื่อในขีดความสามารถ - ความเชื่อในบริบทแวดล้อม - มีกระบวนการกระตุ้นด้านอารมณ์	สิ่งต่อไปนี้มีอิทธิพลให้ความผูกพันของครูสูงขึ้น - การกำหนดทิศทางของผู้นำ - การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม - การสร้างฉันทามติต่อเป้าหมายของโรงเรียน - การแสดงความคาดหวังของการปฏิบัติงานสูง

มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)	ผลิตผล (Outcomes) ที่คาดหวัง
ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูงอกงามทางความรู้และทักษะวิชาชีพ (Creating the conditions for growth in teachers' professional knowledge and skill) พัฒนาขีดความสามารถของครูรายบุคคล	- ความเป็นสัญลักษณ์ (Symbolic) ซึ่งเป็นจุดเด่นอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น ยังไม่พบว่ามีผลโดยตรงต่อการปรับปรุงของโรงเรียนแต่อย่างใด โดยคร่อมองเรื่องนี้ว่าไม่ใช่ประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ - การใช้เทคนิคการแลกเปลี่ยน (Transaction) เพื่อเป็นเครื่องมือจูงใจการทำงานของครู จึงยังมีความจำเป็นต้องใช้เพื่อสนับสนุนความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่
ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership for learning organization) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)	- ภาวะผู้นำส่งผลอย่างสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขของการเรียนรู้เป็นทีม และการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

● การเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (Whole school learning)	- ผู้นำสามารถเป็นทั้งผู้สร้างโอกาสและเป็นผู้กำหนดวิธีการที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัฒนธรรม (Culture) โครงสร้างและทรัพยากร (Structure and resources) - ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถเป็นทั้งผู้สร้างภาวะไฟหมดเชื้อขึ้น และเป็นผู้บรรเทาภาวะดังกล่าวให้แก่ครู
ด้านการรักษาสมดุลภาพเชิงอารมณ์ (Maintaining the emotional balance) ● ช่วยป้องกันการเกิดภาวะเครียด (Stress) และภาวะไฟหมดเชื้อ (Burnout) ของครู	ภาวะผู้นำส่งผลกระทบทางอ้อมต่อภาวะไฟหมดเชื้อของครู โดยผ่านองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การภายใต้การใช้ภาวะผู้นำของครูใหญ่

บรรณานุกรม

สุนทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บุคส์ลิงค์

Gunter, H.M. (2001). *Leaders and leadership in education*. London : Paul Chapman Publishing.

Leithwood, K. et al ., (1999). *Changing leadership for changing times*. Philadelphia : Open University Press.

Pary, K. (1996). *Transformational leadership*. Melbourn, Australia : Pitman Publishing.