

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
**Transformational Leadership of School Administrators
under the Office**

จรุงจิต สมบัติวงศ์

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Charungjit Sombatwong

Khonkaen University

E-Mail: Charungjit @gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ดังนี้ 1) เป็นผู้มีสติปัญญาดีซึ่งประกอบไปด้วยความสามารถทางจินตนาการ (Imagination) ความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creative) มีวิจารณญาณดี (Judgement) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ (Alertness) ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม และปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา 3. คำนึงถึงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม 4. ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะเหนือกว่าผู้นำ 5. ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่ (Wellbalanced) 6. เป็นนักกลยุทธ์ (Strategic man) 7. ต้องมีอำนาจ (Power)

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This article aims to synthesize the concepts of transformational leadership of school administrators. According to the leadership characteristics as follows: 1) Be a good intellect consisting of imaginative ability (Imagination) Creative ability (Creative) Good judgment (Judgment) Ability to adapt (Adaptability) and knowledge in various events (Alertness) both inside and outside the group And can improve the situation in time to change. 2. Always work hard Must be more diligent than subordinates. 3. Consider the morale of the group. 4. A good leader must be superior to a leader. 5. A good leader must have a stable mood. (Wellbalanced) 6. Being a Strategic Man 7. 7. Must have Power.

Keywords : Transformational Leadership; of School Administrators; Office

บทนำ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษานั้นนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จในการสร้างความเจริญและสร้างความก้าวหน้าให้สถานศึกษา ตามความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำใช้อิทธิพล ศิลปะ หรือความสามารถที่จะจูงใจให้ผู้อื่นทำตาม ได้ปฏิบัติการ ได้อำนวยความสะดวก ร่วมใจกับตน ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะต้องแสดงให้เห็นว่า สนับสนุนในความสามารถของผู้ตามเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่ไม่ใช่ลักษณะของการบังคับต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด และภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมาก ต่อการพัฒนาองค์กร และการจัดการเพราะจะทำให้มีการปฏิบัติ ที่จะให้เกิดจุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมาย องค์กรไม่ว่าจะเป็นระดับภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะเป็นระดับโลก ระดับชาติ หรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญ เพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำบางคนทำให้องค์กรเฉื่อยชาเชื่องช้า และได้แต่ทำงานเนือๆ ไปวันๆ กลับกลายเป็นองค์กรที่มีความกระฉับกระเฉงว่องไว มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีสิ่งท้าทายให้ทำตลอด ซึ่งคุณลักษณะความเป็นผู้นำมีดังนี้คือ 1) เป็นผู้มีความสติปัญญาดีซึ่งประกอบไปด้วยความสามารถทางจินตนาการ (Imagination) ความสามารถในการสร้างสรรค์(Creative) มีวิจารณญาณดี(Judgement) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ (Alertness) ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม และปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา 3. คำนี้ถึงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม 4. ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะเหนือกว่าผู้นำ 5. ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่(Wellbalanced) 6. เป็นนักกลยุทธ์(Strategic man) 7. ต้องมีอำนาจ (Power)

สำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ข้อแตกต่างระหว่างคำว่าผู้บริหารกับผู้นำ ผู้บริหาร(Administrator) คือ ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่และได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจตามกฎหมาย ส่วนผู้นำ (Leader) คือ ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิก

องค์กรให้เป็นหัวหน้าซึ่งอาจโดยวิธีการเลือกตั้งหรือคัดสรรจากสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ ในสถานศึกษาผู้นำกับผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะเป็นคนเดียวกัน หรือไม่ก็ได้ ถ้าเป็นคนเดียวกันแสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษานั้นผู้ซึ่งมีตำแหน่งหน้าที่ จะมีภาวะผู้นำด้วย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น เพื่อจะได้เป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำสถานศึกษา เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของตนหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้หรือสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal) เสริมศักดิ์ วิศาลลาภรณ์ (อ้างถึงใน สมพร จำปานิล, 2550 : 9) โดยกระบวนการที่ใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติกิจกรรมหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม (ยุพา เสนาะพิน, 2546: 11) ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบทสถานการณ์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และต่างส่งผลกระทบซึ่งกันและกันเสมอ (สราญรัตน์ จันทะมล, 25478: 13) เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำใช้อิทธิพล ศิลปะ หรือความสามารถที่จะจูงใจให้ผู้อื่นทำตาม ได้ ปฏิบัติการ ได้อำนวยความสะดวกให้ร่วมใจกับตน ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะต้องแสดงให้เห็นว่า สนับสนุนในความสามารถของผู้ตาม (พิทักษ์ รันรติยา, 25478 :6) ให้พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนของกลุ่มคน และระบบองค์การ ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์” (นิตย สัมมาพันธ์ , 2546 : 31)

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมาก ต่อการพัฒนางานองค์กร และการจัดการเพราะจะทำให้มีการปฏิบัติ ที่จะให้เกิดจุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมาย องค์กรไม่ว่าจะเป็นระดับภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะเป็นระดับโลก ระดับชาติ หรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญ เพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำบางคนทำให้องค์กรเฉื่อย

ชาเชื้องข้า กลับกลายเป็นองค์การที่มีความกระฉับกระเฉงว่องไว บางคนทำให้องค์การที่เคยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีสิ่งที่ทำทลายให้ทำตลอด และได้แต่ทำงานเนือย ๆ ไปวัน ๆ ในภาวะวิกฤตของระบบราชการที่จะต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน ต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีความตั้งใจที่จะแก้ปัญหาอย่างกล้าหาญ อดทน และต่อเนื่อง สามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์การ และทำให้การทำงานในระบบราชการเดินไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น (สงวน นิตยารัมภพงศ์, 2540 : 789) ในองค์การหลาย ๆ องค์การและในระดับต่าง ๆ ขององค์การ บุคคลมักจะได้อินคำพูดคุยให้เห็นเป็นการสรุปถึง ภาวะองค์การอย่างเห็นได้ชัด (สราญรัตน์ จันทะมล, 25478: 15) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำใน3ประเด็น คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและวิเคราะห์ความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องประสบผลสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. ภาวะผู้นำมีความมีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ความอยู่รอด และความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การจึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จนเกิดแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำมากมาย

พิมพอร์ สดเอี่ยม (25478:116) วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทหน้าที่องค์การ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้าง กระบวนการทัศน์ใหม่ และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับคนอื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิด

จะเห็นว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมาก ต่อการพัฒนาองค์การ และการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติ ที่จะให้เกิดจุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุเป้าหมาย องค์การไม่ว่าจะเป็นระดับภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะเป็นระดับโลก ระดับชาติ หรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญ เพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำบางคนทำให้องค์การเฉื่อยชาเชื่องช้า กลับกลายเป็นองค์การที่มีความกระฉับกระเฉงว่องไว บางคนทำให้

องค์การที่เคยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีสิ่งท้าทายให้ทำตลอด และได้แต่ทำงานเนือย ๆ ไปวัน ๆ

คุณลักษณะความเป็นผู้นำ

นักบริหารหรือผู้นำทุกคน สามารถแสดงออกถึงภาวะความเป็นผู้นำของตนได้ในรูปแบบต่าง ๆ ได้ดีหรือไม่ได้ดี มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถในการเป็นผู้นำของนักบริหารหรือผู้นำสังเกตได้จากความร่วมมือความเต็มใจของผู้ตามในการปฏิบัติงาน (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544: 69) ได้อธิบายคุณลักษณะของผู้นำดังนี้

1. เป็นผู้มีสติปัญญาดีซึ่งประกอบไปด้วยความสามารถทางจินตนาการ (Imagination) ความสามารถในการสร้างสรรค์(Creative) มีวิจารณญาณดี(Judgement) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ (Alertness) ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม และปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
3. คำนึงถึงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม
4. ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะเหนือกว่าผู้นำ
5. ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่(Wellbalanced) คือ มีความหนักแน่นไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา
6. เป็นนักกลยุทธ์(Strategic man)
7. ต้องมีอำนาจ (Power)

ฉะนั้นแล้วคุณลักษณะความเป็นผู้นำประกอบด้วยดังนี้ 1) เป็นผู้มีสติปัญญาดีซึ่งประกอบไปด้วยความสามารถทางจินตนาการ (Imagination) ความสามารถในการสร้างสรรค์(Creative) มีวิจารณญาณดี(Judgement) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ (Alertness) ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม และปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา 3. คำนึงถึงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม 4. ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะเหนือกว่าผู้นำ 5. ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่(Wellbalanced) 6. เป็นนักกลยุทธ์(Strategic man) 7. ต้องมีอำนาจ (Power)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 (2542 : 2 - 3) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาแต่ละแห่งของทั้งภาครัฐและเอกชน “สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” หมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาซึ่งเป็นการศึกษาก่อนอุดมศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบบริหารการศึกษาในสถานศึกษา ถ้าเทียบเคียงกับในปัจจุบันนี้ผู้บริหารสถานศึกษาก็หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือวิทยาลัยที่จัดการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีทั้งของภาครัฐและเอกชน

แคทซ์ (Katz) (19789 : 785) นักบริหารชาวอเมริกัน ได้อธิบายทักษะของผู้บริหารไว้ 3 ประการ คือ

1. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical skill) หมายถึง ทักษะพื้นฐานของการบริหารงานโดยอาศัยความรู้ความสามารถและเทคนิควิธีการจากประสบการณ์การเรียนรู้ เช่น ความรู้เกี่ยวกับ การวางแผน เป็นต้น
2. ทักษะมนุษย (Human skill) หมายถึง ทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ หลักจิตวิทยาในการบริหารงาน การติดต่อสื่อสาร การบริหารความขัดแย้ง การสร้างแรงจูงใจ สร้างทีมงาน เป็นต้น
3. ทักษะเชิงมโนทัศน์ (Conceptual skill) หมายถึง ทักษะระดับสูงที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ แนวคิดในการพัฒนาองค์กร การวินิจฉัยสั่งการ การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร และการสร้างภาวะผู้นำ เป็นต้น

ผู้บริหารสถานศึกษา ความเข้าใจถึงความแตกต่างบางประการระหว่างคำว่า ผู้บริหารกับผู้นำ (Administrator) คือ ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่และได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจตามกฎหมาย ส่วนผู้นำ (Leader) คือ ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกองค์กรให้เป็นหัวหน้าซึ่งอาจโดยวิธีการเลือกตั้งหรือคัดสรรจากสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ ในสถานศึกษาผู้นำกับผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะเป็นคนเดียวกัน หรือไม่ก็ได้ ถ้าเป็นคนเดียวกันแสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษานั้นผู้ซึ่งมีตำแหน่งหน้าที่ จะมีภาวะผู้นำด้วย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น เพื่อจะได้เป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำสถานศึกษา เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ

สามารถเรียนรู้หรือฝึกฝนกันได้ ซึ่งต้องเริ่มต้นจากการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ มีแนวทางดังนี้ (มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช, 25378: 91- 92)

1. การศึกษา
2. การฝึกอบรม
3. การสร้างประสบการณ์
4. การเรียนรู้จากคนอื่น
5. การเรียนรู้จากตนเอง

จะเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ข้อแตกต่างระหว่างคำว่าผู้บริหารกับผู้นำ ผู้บริหาร(Administrator) คือ ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่และได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจตามกฎหมาย ส่วนผู้นำ (Leader) คือ ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกองค์กรให้เป็นหัวหน้าซึ่งอาจโดยวิธีการเลือกตั้งหรือคัดสรรจากสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ ในสถานศึกษาผู้นำกับผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะเป็นคนเดียวกัน หรือไม่ใช้ก็ได้ ถ้าเป็นคนเดียวกันแสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษานั้นผู้ซึ่งมีตำแหน่งหน้าที่ จะมีภาวะผู้นำด้วย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น เพื่อจะได้เป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำสถานศึกษา เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ยูก (Yukl, 19789 : 211) ได้กล่าวถึงผลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการทำงานที่สำเร็จ และเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานให้สำเร็จ
2. พยายามยั่วยู่ให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง หรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนของตนเอง และเพิ่มการทำงานของประโยชน์หมู่คณะขององค์กรและเพื่อส่วนรวม คือเห็นคุณค่าของตนเองที่จะก่อประโยชน์ต่อตนเองและทีมงาน
3. พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความต้องการที่สูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิสระทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน หรือมีแรงจูงใจเป็นที่ยอมรับของคนอื่นและเป็นผู้นำ

นอกจากนี้ยังมีเทคนิคมากมายที่จะใช้สนับสนุนกระบวนการ แต่อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง จะขึ้นอยู่กับทัศนคติและค่านิยม และทักษะของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษามีคุณลักษณะดังนี้ (เศวณิศ เศวณานนท์, 2542: 19)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นผู้เสียสละรอบคอบ
3. เชื่อไวต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงาน
4. รู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การที่มีผลต่อการทำงาน
5. ยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์
6. มีทักษะทางความคิด และรู้แนวคิดในแต่ละด้านรวมทั้งสิ่งจำเป็นต่างๆ ในการ

วิเคราะห์ปัญหาที่มีสัญญาติญาณที่สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ

เมื่อก้าวถึงผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นผู้ควบคุมบังคับตัวเอง ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงทำให้มาตรฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถสูงขึ้นและเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้สร้าง ปฏิบัติให้ถึงมาตรฐานนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคุณลักษณะ 1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. เป็นผู้เสียสละรอบคอบ 3. เชื่อไวต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงาน 4. รู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การที่มีผลต่อการทำงาน 5. ยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ 6. มีทักษะทางความคิด และรู้แนวคิดในแต่ละด้านรวมทั้งสิ่งจำเป็นต่างๆ ในการวิเคราะห์ปัญหาที่มีสัญญาติญาณที่สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาในระดับฐานล่าง คือ ในระดับสถานศึกษาซึ่งในขณะนี้อยู่ในรูปการศึกษาที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากไม่ว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนปฏิบัติงานหรือการเปลี่ยนแปลงองค์การ ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิด ทฤษฎีของแบสส์ และอาโวลีโอใน 4 องค์ประกอบซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537: 61)

ด้านการสร้างบารมี

การสร้างบารมี (Charisma) ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า การสร้างบารมีไว้มากมาย คำว่า Charisma หมายถึง ความมีเสน่ห์และในภาษากรีก แปลว่า พรสวรรค์หรือลักษณะพิเศษ ส่วนในทางสังคมศาสตร์และรัฐศาสตร์ การสร้างบารมีใช้อธิบายถึงผู้นำซึ่งมีอำนาจภายในตัวเองมีผลลึกลับและเป็นพิเศษต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดีและอุทิศตนโดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำแบบนี้สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

วีเบอร์ (Weber, 1947 cited in Bass, 19785 : 35) กล่าวว่า การสร้างบารมีสามารถมองเห็นได้จากปฏิกิริยาโต้ตอบของผู้ตาม ซึ่งได้แก่การที่ผู้ตาม รักใคร่ ยกย่อง นิยม ชมชอบให้ความไว้วางใจเลื่อมใส ศรัทธา ให้ความเคารพและเกรงกลัว

จะเห็นว่าด้านการสร้างบารมี ใช้อธิบายถึงผู้นำซึ่งมีอำนาจภายในตัวเองมีผลลึกลับและเป็นพิเศษต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดี และอุทิศตนโดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำแบบนี้สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำบารมีเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมากในการจูงใจผู้ตามความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำ จะเพิ่มความไว้วางใจของผู้ตามการยึดถือค่านิยม ความคิด ปณิธานให้เป็นไปตามวัฒนธรรมขององค์การ

การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง นั่นคือผู้บังคับบัญชาจะคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคลของลูกน้อง เพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกันรวมทั้งความสามารถที่ต่างกันแต่ละบุคคล ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานให้ความสนใจในความต้องการให้ความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง ทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ลูกน้องที่มีปัญญา ปฏิบัติต่อลูกน้อง เหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง (Bass1995 :82)

การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลนี้ จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม ช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำอีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทาง ซึ่งจะช่วยให้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตามด้วย (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534: 11) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้น สนับสนุน

และยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้นผู้นำยังมีความพยายามที่จะพัฒนาประสิทธิภาพของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้ เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสรเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ (Yukl, 1998 : 352)

กล่าวได้ว่าการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้ากระตุ้น สนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้นผู้นำยังมีความพยายามที่จะพัฒนาประสิทธิภาพของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้ เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสรเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

การกระตุ้นการใช้ปัญญา สำหรับการกระตุ้นการใช้ปัญญาได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

เบสส์ (Bass, 1985 : 99) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาว่า คือ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข โดยใช้ความคิด จิตนาการ ความเชื่อ ค่านิยม มากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที การกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกรอบคอบ เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และมองปัญหาที่ประสออยู่และแนวทางแก้ไขปัญหา รวมถึงการใช้ความคิดและการใช้ดุลยพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

โวทแมน (Wortman, 1985 cited in Bass, 1985 : 990) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นการค้นคิดกลวิธีและมีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงปัญหาในเรื่องของตนเองและผู้ตามโดยการวิเคราะห์ วางแผนการนำไปปฏิบัติ การแปลผล การประเมินผลงาน การปฏิบัติเช่นนี้แสดงให้เห็นบทบาทผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในระดับที่สามารถมองเข้าใจเกิดมโนทัศน์และพูดให้ผู้ร่วมงานทราบถึงภาวะคุกคามที่องค์การกำลังเผชิญอยู่บอกจุดแข็ง จุดอ่อนและเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับ

กล่าวโดยสรุปการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข โดยใช้ความคิด จิตนาการ ความเชื่อ ค่านิยม มากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที การกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกรอบคอบ เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และ

มองปัญหาที่ประสบอยู่และแนวทางแก้ไขปัญหา รวมถึงการใช้ความคิดและการใช้ดุลยพินิจ ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

การสร้างแรงบันดาลใจ

จากการศึกษาของ Bass (1985: 122) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้บังคับบัญชาต่อไปนี้ คือ

1. การเน้นการปฏิบัติ ประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้ คือ

1.1 กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชา ได้ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ เมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน

1.5 ใช้ระบบบันทึกสั้น ๆ แทนที่รายงานหรือบันทึกแบบยาว

2. การสร้างความเชื่อมั่น ความเชื่อมั่นเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ของความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญกับความเครียด ความยุ่งยากหรือการเสี่ยงอันตรายต่อการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นทีมงาน ตลอดจนการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

3. การสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์

เฮ และโทมัส (Hay & Thomas, 1975 :14) กล่าวว่า การสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ที่ยิ่งใหญ่เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นต้องเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ การเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและความเชื่อในความถูกต้องของอุดมการณ์ ทำให้บุคคลทุ่มเทความพยายามเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพื่อความสำเร็จเช่นเดียวกันกับการปฏิบัติงาน ถ้าผู้นำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในทีมงานตลอดจนทรัพยากรที่มีอยู่จะทำให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความผูกพัน เกี่ยวข้อง จงรักภักดี และพร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน

4. การใช้ Pygmalion Effect คือ การแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงความคาดหวังของผู้นำ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ทำให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติตามความคาดหวังของผู้นำ และพยายามทำให้ผู้นำมั่นใจได้ว่าการที่ผู้นำเชื่อว่าคนทำงานได้ดีนั้น เป็นสิ่งที่ถูกต้องบุคคลที่ถูกทำให้มองว่าตนทำงานดีจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่ได้คาดหวัง หรือผู้ไม่ถูกคาดหวังจะทำงานไม่ได้ดี (พนิดา ดามาพงษ์, 2534: 22) ได้อธิบายถึงการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ (Pygmalion effect) ดังนี้

4.1 พฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด ประกอบด้วยท่าทีของผู้นำระหว่างติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นการยิ้ม การใช้น้ำเสียงที่อบอุ่น การพยักหน้าเป็นการยืนยันคำพูด

4.2 การใช้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4.3 การใช้เวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชานอกเวลา ตลอดจนให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

4.4 การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรใช้พฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตนเอง ในผู้นำและเกิดความภาคภูมิใจในตนเองเพื่อที่จะใช้ความสามารถของตนเองให้เต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าทางการศึกษา

การสร้างแรงบันดาลใจ 1(การเน้นการปฏิบัติ ประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้ คือ)1(กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาได้ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ)2(ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ เมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง)3(การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน)4(สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน)5(ใช้ระบบบันทึกสั้น ๆ แทนที่รายงานหรือบันทึกแบบยาว 2(การสร้างความเชื่อมั่น ความเชื่อมั่นเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ของความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญกับความเครียด ความยุ่งยากหรือการเสี่ยงอันตรายต่อการปฏิบัติงาน 3(การสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์ 4(การใช้ Pygmalion Effect

คือ การแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงความคาดหวังของผู้นำ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ทำให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติตามความคาดหวังของผู้นำ ดังนี้ 1(พฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด ประกอบด้วยท่าทีของผู้นำระหว่างติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นการยิ้ม การใช้น้ำเสียงที่อบอุ่น การพยักหน้าเป็นการยืนยันคำพูด 2(การใช้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสส่งเสริม การเรียนรู้และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 3(การใช้เวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชานอกเวลา ตลอดจนให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 4(การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

สรุป

ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำใช้อิทธิพล ศิลปะ หรือความสามารถที่จะจูงใจให้ผู้อื่นทำตาม ได้ปฏิบัติการ ได้อำนวยความสะดวกให้ร่วมกับตน ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะต้องแสดงให้เห็นว่า สนับสนุนในความสามารถของผู้ตามเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่ไม่ใช้ลักษณะของการบังคับต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด และภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การ และการจัดการเพราะจะทำให้มีการปฏิบัติ ที่จะให้เกิดจุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุเป้าหมาย องค์การไม่ว่าจะเป็นระดับภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะเป็นระดับโลก ระดับชาติ หรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญ เพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ทำให้องค์การเฉื่อยชาเชื่องช้า กลายเป็นองค์การที่มีความกระฉับกระเฉงว่องไว ทำให้องค์การที่เคยได้แต่ทำงานเนือยๆ ไปวันๆ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีสิ่งที่ทำทลายให้ทำตลอด โดยมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีสติปัญญาดีซึ่งประกอบไปด้วยความสามารถทางจินตนาการ (Imagination) ความสามารถในการสร้างสรรค์(Creative) มีวิจารณ์ญาณดี(Judgement) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ (Alertness) ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม และปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา 3. คำนึงถึงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม 4. ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะเหนือกว่าผู้นำ 5. ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่(Wellbalanced) 6. เป็นนักกลยุทธ์(Strategic man) 7. ต้องมีอำนาจ (Power)

สำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ข้อแตกต่างระหว่างคำว่าผู้บริหารกับผู้นำ ผู้บริหาร(Administrator) คือ ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่และได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจตามกฎหมาย ส่วนผู้นำ (Leader) คือ ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกองค์กรให้เป็นหัวหน้าซึ่งอาจโดยวิธีการเลือกตั้งหรือคัดสรรจากสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ ในสถานศึกษาผู้นำกับผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะเป็นคนเดียวกัน หรือไม่ใช้ก็ได้ ถ้าเป็นคนเดียวกันแสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษานั้นผู้ซึ่งมีตำแหน่งหน้าที่ จะมีภาวะผู้นำด้วย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น เพื่อจะได้เป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำสถานศึกษา เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งตามแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นผู้ควบคุมบังคับตัวเอง ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงทำให้มาตรฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถสูงขึ้นและเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้สร้าง ปฏิบัติให้ถึงมาตรฐานนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะ 1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. เป็นผู้เสียสละสุขุมรอบคอบ 3. เชื่อไวต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงาน 4. รู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรที่มีผลต่อการทำงาน 5. ยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ 6. มีทักษะทางความคิด และรู้แนวคิดในแต่ละด้านรวมทั้งสิ่งจำเป็นต่างๆ ในการวิเคราะห์ปัญหาที่มีสัญญาณที่สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ

เอกสารอ้างอิง

- นิตย สัมมาพันธ์.(2545). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : อินเฟอร์มีเดียบุ๊ค.
- บุญช่วย ศิริเกษ. *พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา*. เลย : สถาบันราชภัฏเลย,
พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2548). *แนวคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ*. เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับ
ประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัย.
- พินดา ดามาพงศ์.(2534). *การพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำสุขภาพดีถ้วนหน้าของ
สาธารณสุข อำเภอ. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยมหิดล.*
- พรนพ พุกกะพันธ์.(2554). *ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ*. กรุงเทพฯ : จามจุรียิปรดักท์.
- พิทักษ์ รันรติยา.(2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการ
ดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาของ
โรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 และ 2.
วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราช
ภัฏเลย.*
- ยุพา เสนาะพิน.(2546). *แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานคุณภาพ
โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- เศวานิต เศวณานนท์. (2541). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 3 นครราชสีมา : คณะครุศาสตร์
สถาบัน ราชภัฏนครราชสีมา.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์.(2544). *ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย.
- สมพร จำปานิล.(2549). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.*

- สรณัฐรัตน์ จันทะมล. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา*
อำเภอวังสะพุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2. รายงานการศึกษา
อิสระปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ*
พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูป
การศึกษา (องค์การมหาชน).
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ผู้นำแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ. กรุงเทพฯ :*
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- Bass, B. M.(1985). *Leadership and performance beyond expectations.*
London : Collier Mcmillan.
- Charles Wortman.(1985). *Effective Organization An Introduction* (U.S.A.:Kent
Publish Company.
- Hay, G., & Thomas, P. (1975). *Leadership development and*
organizational improvement. New York : McGraw – Hill.
- Katz, R. L. (1989). *Management of the total enterprise.* Englewood
Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organisations,* Free
Press.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs,
NJ : Prentice Hall.