

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุค Thailand 4.0*

Leadership of Educational change In Thailand 4.0

สิน งามประโคน**

Sin Ngamprakhon

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ประเทศไทย

Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

E-mail:surachaihongtrakool@gmail.com

Received: November 28, 2021

Revised: December 12, 2021

Accepted: December 14, 2021

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุค Thailand 4.0 ในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจมุ่งพัฒนาตนเองและคนในองค์กร สร้างความสัมพันธ์เป็นรายคน สร้างมนุษยสัมพันธ์และเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารองค์กร โดยเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานของแนวคิด Thailand 4.0 ด้วยการใช้นวัตกรรม ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างแรงบันดาลใจพัฒนาจุดแข็งขององค์กร ด้วยการคอยดูแลผู้ร่วมงานและองค์กร ให้พัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน บนพื้นฐานนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการศึกษาของประเทศ ให้ทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและบริบทของประเทศ

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำทางการศึกษา; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; Thailand 4.0.

Abstract

The goal of this article was to present educational transformation leadership in Thailand 4.0 in order to drive operational vision, create motivation to develop yourself and individual persons in the organization, build relationships with individuals, strengthen morals and ethics in organizational management, and make changes based on the Thailand 4.0 concept through the use of innovation by encouraging involvement, the development of organizational strengths, and taking care of

* บทความนี้ได้พัฒนามาจากหนังสือสารนิพนธ์ พุทธศาสตรบัณฑิต ประจำปี ๒๕๖๔ พิมพ์เผยแพร่ ในพิธีประสาทปริญญา ประจำปี ๒๕๖๔ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ระหว่างวันที่ ๘-๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๔

** รศ.ดร.สิน งามประโคน Assoc.Prof.Dr.Sin Ngamprakhon

colleagues, the company can continue to grow in a positive way based on new ideas to improve the country's education in order to stay up with societal changes, the world's pace, and the country's context.

Keywords : Educational Leadership; Transformational Leadership; Thailand 4.0.

บทนำ

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันอย่างสูง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ และในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง อันจะเห็นได้ชัดจากปัญหาและสภาพของวิกฤติการณ์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองในปัจจุบัน จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะแบบนี้ สังคมไทยควรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีสันติสุข และสามารถเอาชนะวิกฤติการณ์ทางด้านต่าง ๆ ที่เรากำลังเผชิญอยู่ได้^๑ ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของการปฏิรูปการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ จึงจะนำสถานศึกษาบรรลุความสำเร็จตามภารกิจ และบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา การเป็นผู้บริหารมืออาชีพจะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะและอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ทุกสถาบัน ทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา และการบริหารโดยใช้องค์กร คณะบุคคล ตลอดทั้งนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM)^๒

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวจักรกลที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้นำเอานโยบาย และโครงการไปสู่การปฏิบัติ ถ้าการดำเนินตามนโยบายเป็นไปด้วยดีย่อมเป็นผลดีต่อคณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชน และสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จ หรือ ล้มเหลวในการบริหารเพียงใดนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีพฤติกรรมบริหารอย่างเหมาะสม ต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการที่มีทั้งการปรับเปลี่ยนและการพัฒนาองค์การควบคู่กันไป^๓

^๑ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, **หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี และราชกิจจานุเบกษา, ๒๕๕๐), หน้า ๒.

^๒ อีระ รุญเจริญ, **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร :ข้าวฟ่าง, ๒๕๔๖), หน้า ๑-๕.

^๓ วันเพ็ญ เจริญแพทย์, “การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร จังหวัดระยอง”, **สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๕), หน้า ๒๔.

ในทำนองเดียวกัน Bass อ้างถึงใน อภิวัตน์ แก้วเล็ก^๕ กล่าวว่าผู้บริหารยุคใหม่ควรจะต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่สำคัญ ๒ แบบ คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เบอร์น (Burn) อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์^๗ ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพในผลงานศึกษาเรื่องผู้นำทางการเมือง โดยเบอร์น อธิบายว่าภาวะผู้นำทั้ง ๒ แบบ มีอิทธิพลส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ขึ้นใน องค์การ ส่งผลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาหรือต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะทำให้การ ดำเนินการขององค์การในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคงทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหาร จะมีอิทธิพลต่อ ผู้ร่วมงานซึ่งจะช่วยให้เกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้เกินเป้าหมายที่กำหนด มีอิทธิพลต่อการ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ แรงจูงใจและสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับผู้ตามในอีกทางหนึ่งด้วย บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนในยุคประเทศไทย 4.0 โดยเน้นการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษาซึ่งมีรายละเอียดที่จะต้องทำความเข้าใจดังนี้

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการทางการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ได้เสนอแนวคิดไว้ที่น่าสนใจ ดังนี้
 ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าหมายถึง คุณลักษณะ บารมี คุณธรรม ความเชี่ยวชาญ และสถานการณ์ของบุคคลหรือตำแหน่ง ที่มีอิทธิพลเชิงสร้างสรรค์ต่อผู้อื่น ทำให้เกิดความร่วมมือยินยอม โดยใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงและดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ^๕ และชัยเสฏฐ์ พรหมศรี ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าหมายถึง กระบวนการในการโน้มน้าวและจูงใจของทั้งผู้นำและผู้ตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การผ่านการเปลี่ยนแปลง^๖
 ในขณะที่ สัมมา รธนิตย์ ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าหมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

^๕ Bass, B. M. & Avolio, B. J., Multifactor leadership questionnaire, Palo Alto, (California : Consulting Psychologist Press, 1990), p. 14, ดูรายละเอียดใน อภิวัตน์ แก้วเล็ก, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา ๑”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย (การบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๒), หน้า ๕ - ๖.

^๕ ราชบัณฑิตยสถาน, ศัพท์ศึกษาศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์, ๒๕๕๕), หน้า ๓๒๓.

^๖ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำร่วมสมัย, (กรุงเทพมหานคร : ปัญญาชน, ๒๕๕๗), หน้า ๑๑.

ให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย^๗

อีกประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีอิทธิพล มีลักษณะส่วนตัว และมีความสามารถ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายดังนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าหมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล^๘ พะยอม วงศ์สารศรี ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าหมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง^๙ ในขณะที่นักวิชาการให้ความหมายภาวะผู้นำที่มีลักษณะส่วนตัว และมีความสามารถ ได้มีดังนี้

วิเชียร วิทยอดุม ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าหมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกัน หรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล^{๑๐} และวิภาดา คูปตานนท์ กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น^{๑๑}

ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

^๗ สัมมา รณิธย์, **หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ขาวฟาง, ๒๕๕๓), หน้า ๒๔๙.

^๘ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ภาวะผู้นำ ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕ - ๘**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐.

^๙ พยอม วงศ์สารศรี, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: สุภา, ๒๕๕๒), หน้า ๑๙๖.

^{๑๐} วิเชียร วิทยอดุม, **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: วีระฟิล์มและเซเท็กซ์, ๒๕๕๐), หน้า ๓.

^{๑๑} วิภาดา คูปตานนท์, **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๔๔), หน้า ๒๓๗.

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ ต้องมีบารมี คุณธรรม ความเชี่ยวชาญ มีทักษะโน้มน้าวและแรงจูงใจทั้งผู้นำและผู้ตาม มีอิทธิพลและอำนาจ สามารถนำพองค์กรและองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันกระแสวัฒนธรรมใหม่ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๔ ประการคือ วิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และมีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๑. วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและผู้ปฏิบัติทุกคนรวมพลังเป็นหนึ่งในการร่วมกันสร้างจินตนาการหรือวาดฝันขึ้นจากพื้นฐานแห่งความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยเชื่อมโยงกับจุดมุ่งหมาย ภารกิจ ค่านิยมและความศรัทธาเข้าด้วยกัน อธิบายให้เป็นทิศทางขององค์กรชัดเจนอย่างมีพลังท้าทาย ทะเยอทะยานและต้องเป็นไปได้ ทั้งเน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ดีให้กับผู้ใช้บริการคือ ลูกค้าและสังคม

การมีวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้บริหารนี้ต้องเก่งจริงและเป็นบุคคลที่มีเป้าหมายยิ่งใหญ่ มีความทะเยอทะยานสูง กระตือรือร้น (Ambition) มีความฉลาดเฉลียว และมีไหวพริบดี เพื่อการแข่งขัน การพัฒนาองค์กรได้ อย่างต่อเนื่อง (Competitiveness Continue) ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพเฉพาะตัวคือต้องเป็นบุคคลที่มีกลวิธีในการสอนงานและการแสวงหาความร่วมมือได้เก่งที่สุด กล่าวโดยภาพรวม ผู้บริหาร จำเป็นต้องรู้จักเลือกคนที่มีหน่วยก้านที่สามารถสื่อสารและสอนได้ที่จะมาเป็นตัวแทนตัวตายของ ตนเองได้ เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์ให้องค์กรพัฒนาไปสู่เป้าหมายในอนาคต (Future Development Goal)

๒. การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะ กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะ สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตาม มองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อสร้างวิสัยทัศน์และ ภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและ บ่อยครั้ง พบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา

โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๓. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน จะเป็นการมุ่งพัฒนาลูกน้องเป็นรายคนโดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนผู้นำจะมาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำและช่วยให้ได้ข้อมูลการตัดสินใจดีขึ้น

ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้ออกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความ ต้องการ

การประพฤติดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบโดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

๔. คุณธรรมจริยธรรม การเป็นผู้บริหารที่ดี อาศัยความเก่งอย่างเดียวไม่พอจะต้องอาศัยความมีคุณธรรม จริยธรรมประกอบกันด้วย ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรม มีหลักธรรมประจำใจ รู้ว่าอะไรดี อะไรชั่ว อะไรควรทำ ไม่ควรทำ

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

๑. วิสัยทัศน์การสร้างภาพอนาคต หรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็น ในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญา และมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริง

๒. การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการ หรือการทำงาน ที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของงาน

๓. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับนับถือและให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองให้คำปรึกษาและหาแนวทางผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นพี่เลี้ยงเพื่อฝึกฝนด้านการบริหารจัดการให้ข้อมูลข่าวสารการให้ความรู้ต่างๆมอบหมายงานพิเศษให้ผู้ร่วมงาน การสนทนาอย่างเป็นกันเองสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและจริงใจต่อกันในการปฏิบัติงาน

๔. คุณธรรมและจริยธรรมผู้บริหาร ผู้บริหารที่ประพฤติและปฏิบัติตนอยู่ในศีลในธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน ใช้หลักธรรมในการ บริหารงาน มีคุณธรรมในการทำหน้าที่ ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เบียดเบียนหรือทำลายผู้อื่นให้เดือดร้อน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดของแบส (Bass)^{๑๒} อธิบายว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนว่า เหมือนกับทฤษฎีของ วรูม (Vroom)^{๑๓} ซึ่งเป็นพลังที่บุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน โดยที่ความพยายามของคนในการบรรลุความต้องการของผลที่ออกมาขึ้นอยู่กับ ๒ ปัจจัย คือ

๑. ความมั่นใจหรือความคาดหวังที่ว่าผลที่ออกมาสามารถจะได้รับความสำเร็จโดยวิธีการ ปฏิบัติงานของเขา

๒. คุณค่าของผลที่ออกมาต้องเป็นที่ต้องการ ซึ่งความคาดหวังในความพยายามจะเปลี่ยน ไปสู่ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต้องตระหนักในบทบาทของผู้ตาม ว่ากระทำ การเพื่อที่จะบรรลุผลที่ออกมาตามความต้องการของผู้นำ ผู้นำต้องมีความชัดเจนในบทบาท และสร้าง ความ

^{๑๒} Bass, B.M, Improving perspective on charismatic leadership in charismatic leadership, (San Fransisco : Jossey-Bass,1985), p. 11 – 12, ดูรายละเอียดใน รัฐติพงษ์ คล้ายโยทอง, “พฤติกรรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต ๑”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาบริหารการศึกษา) (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑

^{๑๓} Vroom, V.H, Work and Motivation, (New York : Wiley & Son, 1964), p. 17, ดูรายละเอียดใน, ประวัติ มณีงาม, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผล ของสถานศึกษาระดับ ประถมศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๔”, หน้า ๕๕.

ชัดเจนให้ผู้ตามมั่นใจที่จะพบกับวัตถุประสงค์ของผู้ตามโดยที่ผู้นำรู้ว่าผู้ตามต้องการอะไร และผู้ตามก็รับรู้ว่าการต้องการเหล่านี้จะได้รับการตอบสนอง ในการแลกเปลี่ยนสำหรับความพยายามและการปฏิบัติงานของเขา แต่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีกระบวนการเปลี่ยนสภาพผู้ตามด้วยการกระตุ้นจิตใจและสร้างความพึงพอใจในความต้องการที่สูงกว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถยกระดับความต้องการและความสำนึกของวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จ ผู้นำจะจูงใจผู้ตามให้ตระหนักถึงผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การเพิ่มความตระหนักและปลุกเร้าความต้องการในระดับที่สูงกว่า ซึ่งพ้นจากความสนใจในผลประโยชน์ส่วนตัวไปสู่วัตถุประสงค์และภารกิจขององค์การ จะสามารถ สร้างความพยายามและความมั่นใจได้มากกว่าปกติ ระดับของความพยายามนี้จะนอกเหนือความคาดหวัง ผู้นำจะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงและดลใจให้ผู้ตามไปถึงมาตรฐานนั้น Bass & Avolio^{๑๔}

ทำให้เห็นความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนที่ต่างกันอยู่ ๒ ประการ คือ

๑. แม้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทราบความต้องการในปัจจุบันและเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาคืออะไร แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนเชิงรุกใน ประเด็นที่ว่า ได้พยายามยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้โดยยกระดับความคาดหวัง ของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการและปฏิบัติงาน เช่น ยั่วยุให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบมากขึ้นให้อิสระในการทำงานมากขึ้น

๒. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกโดยที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นพยายามพัฒนาให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำและ สามารถแก้ปัญหาของตนเองและผู้อื่นได้ ในขณะที่รัฐบาลพยายามผลักดันประเทศไทยไปสู่ไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งเป็นเรื่องของเศรษฐกิจที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการให้บริการมูลค่าสูง

ภาวะผู้นำ Thailand 4.0

ในทำนองเดียวกันผู้นำซึ่งนำคนทำงานฐานความรู้ก็ต้องปรับเปลี่ยนสไตล์ของภาวะผู้นำจากเดิม ๆ เป็นแบบใหม่ ๆ ดังนี้

๑. จากการใช้คำสั่ง มาเป็นการสร้างการมีส่วนร่วม ผู้นำในอดีตนำคนทำงานจำนวนมากซึ่งเป็นคนใช้แรงงาน ใช้ทักษะในระดับต่ำ การนำจึงมุ่งเน้นไปที่คนหนุ่มๆ ต้องทำตามขั้นตอนการทำงาน ระบบ

^{๑๔} Bass, B. M. & Avolio, B. J, **Multifactor leadership questionnaire**, Palo Alto, (California : Consulting Psychologist Press, 1990), p. 14, ดูรายละเอียดใน กัลยาณี พรหมทอง, “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา, หน้า ๕๑.

ระเปียบ คำสั่ง เพื่อควบคุมคนหมู่มาก คนทำงานใช้ดุลพินิจน้อยมากในการทำงาน ดังนั้นผู้นำจึงต้องมั่นใจว่าสิ่งที่เขาสั่งไปคนจะทำตามทุก ๆ คำ จึงคุ้มเหตุผลที่การใช้คำสั่งในบริบทเดิมน่าจะเหมาะสมที่สุด

เมื่อเราก้าวมาที่ไทยแลนด์ 4.0 แล้ว เรากำลังพูดถึงคนทำงานกลุ่มใหม่ ที่ใช้ฐานความรู้ในการทำงาน พวกเขาใช้ข้อมูลเป็นวัตถุดิบ พวกเขาใช้ดุลพินิจในการทำงานมากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นเรายังมีกลุ่มคน Millennial Generation คือคนรุ่นใหม่อายุระหว่าง 22-29 ปี เข้ามาในเกือบทุกองค์กร คนรุ่นนี้ไม่คุ้นชินกับการถูกสั่งเท่าไรนัก

ทางแก้: คุณต้องสร้างการมีส่วนร่วมมากขึ้น นั่นจึงเป็นสาเหตุว่าทำไมองค์กรจำนวนมากจึงเริ่มใช้กระบวนการสร้างความผูกพันในการทำงาน โดยกระบวนการนี้จะเริ่มต้นวัดว่าระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร นายจ้างอยู่ตรงไหน องค์กรปรารถนาจะให้ไปถึงระดับไหน และจะต้องทำอย่างไรให้ไปถึงระดับที่ต้องการ ซึ่งมักจะทำกันต่อเนื่องทุก ๆ ปี

๒. จากควบคุม สู่การสร้างแรงบันดาลใจ ในอดีตผู้นำต้องมั่นใจว่าระเบียบ กฎ และนโยบาย ด้รับการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด การควบคุมจึงจำเป็น แต่ว่าคนทำงานฐานความรู้ 4.0 นั้นต้องการมากกว่าการควบคุม เขาต้องการแรงบันดาลใจในการทำงาน

ทางแก้ : ผู้นำ 4.0 ต้องเปิดใจให้กว้าง ยอมรับความแตกต่างหลากหลายได้มากขึ้น

๓. จากการออกคำสั่ง เป็นการถามให้ใช้ความคิด ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ เคยกล่าวไว้ว่า “ผู้นำในอดีตรู้ทุกเรื่องเพื่อสั่งให้คนทำงานได้ ผู้นำในอนาคตต้องรู้จักถามแทน”^{๑๕} ผู้นำจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ ที่ต้องเริ่มบริหารคนทำงานฐานความรู้มากขึ้นเรื่อย ๆ พวกเขาคนทำงานฐานความรู้มักจะรู้ในงานของเขา มากกว่านายของเขา สมัยนี้นายจะไปบอกว่าเรารู้งานมากกว่าเรอนั้นมันยากขึ้นเรื่อย ๆ จะไปบอกให้ทำอย่างโน้นทำอย่างนี้คงไม่ได้เพราะเขารู้งานของเขา มากกว่าเรา ภาวะผู้นำในอนาคตจึงต้องใช้เวลาพูดคุยกันเยอะ ต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลกันมากขึ้น จะไปสั่งลูกเดี๋ยวยังไม่ได้ นี่อาจจะเป็นสิ่งที่ยากมากสำหรับผู้นำโดยทั่ว ๆ ไป

ทางแก้ : ขอแนะนำหนังสือ “Quiet Leadership” โดย David Rock ซึ่งจะทำให้เราเป็นผู้นำที่ถามเป็นและรู้จักทำให้คนคิดหาคำตอบได้ด้วยตนเองเป็นอย่างดี

๔. จากการมุ่งแก้จุดอ่อน เป็นสนใจใช้จุดแข็งมากขึ้น ในอดีตเราต้องการให้คนทำงานตามกฎตามขั้นตอน ดังนั้นจึงมีวิธีที่ถูกต้องในการทำงานเพียงไม่กี่วิธี งานส่วนใหญ่ก็เป็นงานในภาคอุตสาหกรรม การผลิตที่จับต้องได้ เราเห็นว่ากระบวนการทำงานไหนถูก/ผิด ในสายการผลิตการควบคุมคุณภาพทำให้

^{๑๕} ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์, อังใน จารุจรรย คมมีสุข, คมคิดดรักเกอร์ : The Daily Drucker งานเขียนตลอดทั้งชีวิตของ Peter F. Drucker สรุปเหลือ 366 แนวคิดการบริหารที่สำคัญที่สุด, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วีเลิร์น, ๒๕๕๗), หน้า ๕.

เราดูออกว่าสินค้าตัวไหนบกพร่อง ตอนนี้พอมาถึงยุคคนทำงานฐานความรู้ที่ต้องใช้ทักษะขั้นสูงมากขึ้นในการทำงาน คนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานไปแล้ว มันยากที่จะตรวจสอบคุณภาพของผลลัพธ์ส่วนใหญ่แล้วจะเห็นผลลัพธ์ของงานก็เมื่องานเสร็จไปแล้ว

ดังนั้น การพยายามจ้องจับผิดเพื่อป้องกันบริการที่ด้อยคุณภาพจึงทำได้ยากขึ้น เราจึงต้องหันมาสนใจจุดแข็งแทน ผู้นำ 4.0 คือคนที่ชูเรื่องการจับถูก พวกเขาสนใจจุดแข็ง ปัจจุบันนี้มีแนวโน้มการบริหารโดยเน้นที่จุดแข็งมากขึ้นเรื่อย ๆ จากครูต่าง ๆ มากมาย มีการนำแนวคิดของจิตวิทยาเชิงบวกมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรชั้นนำต่างๆ มากขึ้นเรื่อย ๆ

ทางแก้ : เรียนรู้ที่จะปลดปล่อยจุดแข็งของคน

๕. จากอบรมอย่างเดียวยังเป็นการโค้ช การอบรมยังสำคัญอยู่ เพราะว่ามันเป็นประโยชน์สำหรับการที่เราต้องการสอนให้คนมีพื้นฐานความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่ว่าผู้นำ 4.0 การอบรมอย่างเดียวไม่พอเสียแล้ว คนทำงานฐานความรู้ต้องใช้ดุลพินิจมากขึ้นเรื่อย ๆ ในการทำงาน การใช้ดุลพินิจหมายถึงการที่มีคำตอบที่หลากหลายจาก บริษัทต่าง ๆ ภาวะแวดล้อม และจิตของแต่ละคน ดังนั้นผู้นำจึงต้องคุยกับคนทำงานแต่ละคนมากขึ้น ผู้นำจะต้องฟัง ให้ข้อมูลย้อนกลับว่าดุลพินิจที่ตัดสินใจลงไปนั้น ทำได้คืออะไร และโค้ชให้รู้ว่าจะต้องปรับปรุงอย่างไร

ทางแก้ : เรียนรู้ที่จะฟังมากขึ้น^{๑๖}

บทสรุป

ประเด็นที่เห็นได้ชัดเด่นในการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำใน Thailand 4.0 คือปรับเปลี่ยนจิตใจ ความคิด ใฝ่เรียนรู้ ผู้สั่งยาก ยอมรับความจริงของกระแสโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านี้ภาวะผู้นำต้องกล้าแสดงออก ลูกขึ้นยืนเพื่อหาจุดบกพร่องของตนที่ยังขาดจากแนวคิดของ Thailand 4.0 และแสวงหาแนวทางการพัฒนาตนเองให้ก้าวทันความรู้ที่ต้องมาตามกระแสโลกของสังคม ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน Thailand 4.0 เป็นการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในการเสริมสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของตนเองและคนในองค์กร การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน สร้างมนุษยสัมพันธ์และมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารองค์กรโดยเปลี่ยนแปลงจากการใช้คำสั่ง มาเป็นการสร้างการมีส่วนร่วม จากควบคุม สู่การสร้างแรงบันดาลใจ จากการออกคำสั่งเป็นการถามให้ใช้ความคิด จากการมุ่งแก้จุดอ่อน เป็นสนใจใช้จุดแข็งมากขึ้น และจากอบรมอย่างเดียว เป็นเพิ่มการโค้ชคอยดูแลผู้ร่วมงานและองค์กรให้พัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน

^{๑๖} ภาวะผู้นำสำหรับไทยแลนด์ 4.0, <https://www.facebook.com/notes/thecoachinth/ภาวะผู้นำสำหรับไทยแลนด์-40> [ออนไลน์วันที่ ๘ ตุลาคม ๒๕๖๔]

บรรณานุกรม

- จารุจรรย์ คงมีสุข. คมคิดดรักเกอร์ : The Daily Drucker งานเขียนตลอดทั้งชีวิตของ Peter F. Drucker สรุปเหลือ 366 แนวคิดการบริหารที่สำคัญที่สุด, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ วีเลิร์น, ๒๕๕๗.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. **ภาวะผู้นำร่วมสมัย**. กรุงเทพมหานคร : ปัญญาชน, ๒๕๕๗.
- ธีระ รุญเจริญ. **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ข้าวฟ่าง. ๒๕๕๖.
- พยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: สุภา. ๒๕๔๒.
- ราชบัณฑิตยสถาน. **ศัพท์ศึกษาศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์. ๒๕๕๕.
- วันเพ็ญ เจริญแพทย์. “การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร จังหวัดระยอง”. **สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา. ๒๕๕๕.
- วิเชียร วิทยอุดม. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและเซเท็กซ์. ๒๕๕๐.
- วิภาดา คุปตานนท์. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต. ๒๕๕๔.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. **หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา. ๒๕๕๐.
- สัมมา ธนินธิ์. **หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง. ๒๕๕๓.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **ภาวะผู้นำ ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕ – ๘**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ๒๕๕๒.
- Bass. B. M. & Avolio. B. J. **Multifactor leadership questionnaire**. Palo Alto, California : Consulting Psychologist Press. 1990. p. 14. ดุรายละเอียดใน กัลยาณี พรหมทอง. “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา.
- Bass. B. M. & Avolio. B. J.. **Multifactor leadership questionnaire**. Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press. 1990. p. 14. ดุรายละเอียดใน อภิวรรณ แก้วเล็ก. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ

ศึกษา เขตการศึกษา ๑”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต** การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร. ๒๕๔๒.

Bass. B.M. **Improving perspective on charismatic leadership in charismatic leadership.** San Fransisco : Jossey-Bass.1985. p. 11–12. ดุรายละเอียดใน ฐิติพงค์ คล้ายไยทอง. “พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต ๑”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต** สาขาบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. ๒๕๔๗.

Vroom. V.H. **Work and Motivation.** New York : Wiley & Son. 1964. p. 17. ดุรายละเอียดใน ประวัตติ มณีงาม. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพ ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากาญจนบุรี เขต ๔”.