ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
Leadership of School Administrators

Received:	*November*	*20, 2022*
Revised:	*January*	*25, 2023*
Accepted:	*February*	*20, 2023*

ธัญพร กล่อมสกุล (Thanyapohn Klomsakun)[*]
ศันศนีย์ นนทภา (Sansanee Nonthapa)[**]
มัทนา วังถนอมศักดิ์ (Mattana Wangthanomsak)[***]

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะขับเคลื่อนการทำงานของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละบุคคลย่อมมีภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไป แต่สิ่งที่สังคมทั่วไปคาดหวังในตัวของผู้บริหารสถานศึกษานั่นก็คือ การที่ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ รวมทั้งต้องเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงการใช้อำนาจอย่างสร้างสรรค์และการให้อำนาจมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรในองค์กรตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงความแตกต่างในการทำงานของบุคคลเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้เพิ่มพูนยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้การบริหารงานและการบริหารคนเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, ผู้บริหารสถานศึกษา, อำนาจ, การให้อำนาจ

Abstract

Leadership of School administrators is regarded as the important part of operating the educational institutions for the maximum efficiency and effectiveness. Of course, each School administrator has different leadership styles. School administrators are expected to be the leaders who can effectively manage organizations, achieve the intended goals, as well as be a role model for colleagues. School administrators must consider using their power wisely, and

[*] นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร / araiice02@gmail.com
Master of Education Degree in Educational Administration, Faculty of Education, Silpakorn University / araiice02@gmail.com
[**] นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร / nookzazo70@gmail.com
Master of Education Degree in Educational Administration, Faculty of Education, Silpakorn University / nookzazo70@gmail.com
[***] รองศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร / nong_sunshine@yahoo.com
Associate Professor, Ph.D., Department of Educational Administration, Faculty of Education, Silpakorn University / nong_sunshine@yahoo.com

effectively assigning responsibilities to employees based on different capabilities to be a part of the development of employees' competencies. It would enable leaders to manage work and people smoothly and efficiently.

Keywords: Leadership, School administrators, Power, Empowerment

บทนำ

"Man is by nature a social animal; an individual who is unsocial naturally and not accidentally is either beneath our notice or more than human. Society is something that precedes the individual. Anyone who either cannot lead the common life or is so self-sufficient as not to need to, and therefore does not partake of society, is either a beast or a god."

- Aristotle (n.d.)

"มนุษย์เป็นสัตว์สังคม" คำกล่าวของ อริสโตเติล เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า เมื่อมนุษย์มีการรวมตัวกันจำนวนหนึ่ง และมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตามระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดร่วมกันไว้ ย่อมก่อตัวเป็น 'สังคม' เมื่อมนุษย์รวมตัวกันขึ้นเป็นสังคมย่อมเกิดการปฏิสัมพันธ์ต่อกันในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งสังคมครอบครัว สังคมเพื่อน และสังคมการทำงาน ซึ่งสังคมการทำงานในองค์กร ถือเป็นรูปแบบของสังคมอีกรูปแบบหนึ่งที่ประกอบด้วยบุคคลกลุ่มหนึ่งซึ่งทำงานร่วมกันโดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายแตกต่างกัน ทั้งนี้ เมื่อมนุษย์เกิดการทำงานภายในองค์กรย่อมต้องมี 'ผู้บริหาร' ที่ทำหน้าที่ในการวางแผน สั่งการและควบคุมการทำงานของคนในองค์กรเหล่านั้น เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถดำเนินงานถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

หากกล่าวถึงการบริหารงานภายในองค์กร หลายคนมักคุ้นเคยกับคำว่า 'ผู้นำ' และ 'ภาวะผู้นำ' ซึ่งสองคำนี้มักถูกนำมาใช้ในศาสตร์ทางด้านการบริหาร โดยคำว่า 'ผู้นำ' (leader) มีผู้ให้คำจำกัดความไว้อย่างหลากหลาย อาทิ เนตร์พัณณา ยาวิราช (Yawirat, 2003: 1) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ซึ่งต่อมา วิเชียร วิทยอุดม (Wittayaudom, 2010: 2) มีความเห็นสอดคล้องกันโดยกล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับ หรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเองจนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ ก่อนหน้านี้กว่า 30 ปี Andrew (1966) ได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำไว้หลายประเด็น อาทิ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงาน รวมทั้งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ ซึ่ง 'ผู้นำ' (leader) ย่อมเป็นบุคคลสำคัญในการนำองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้มากที่สุด รวมทั้งเป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่อง และการยอมรับจากคนหมู่มาก ทั้งนี้ ส่วนคำว่า 'ภาวะผู้นำ' (leadership) เป็นคำที่มักใช้คู่กับคำว่าผู้นำ ซึ่งมีผู้ให้คำจำกัดความไว้ในแนวทางต่าง ๆ เช่น ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (Promsri, 2018: 53) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวหรือ

จูงใจบุคคลในองค์การให้ทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การร่วมกัน ในปีเดียวกัน มัทนา วังถนอมศักดิ์ (Wangthanomsak, 2018: 3) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการภายในกลุ่ม ซึ่งต้องอาศัยอิทธิพลในการสร้างความเปลี่ยนแปลง สามารถชี้นำ กระตุ้นโน้มน้าว สร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่เป็นผู้ตามเกิดการยอมรับเชื่อถือและปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นทั้ง ‘ผู้นำ’ และ ‘ภาวะผู้นำ’ จึงเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นควบคู่กัน เพราะหากผู้นำขาดภาวะผู้นำย่อมส่งผลเสียต่อการบริหารงานในองค์กร

ภาวะผู้นำสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษาอย่างไร?

การบริหารงานในสถานศึกษานั้น ผู้นำหลักในการขับเคลื่อนองค์กรก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นบุคคลที่จะต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าประสงค์ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารที่ดีต้องมีมิได้วัดจากตำแหน่งหรือการมีวิทยฐานะที่สูงแต่เพียงอย่างเดียว แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้การดำเนินงานภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และนำมาสู่ประสิทธิผลในองค์กร ซึ่ง รัตติกรณ์ จงวิศาล (Jongwisan, 2013: 5-6) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ความสำเร็จขององค์การ บุคลากร หรือพนักงานขององค์การ และบ่อยครั้งพบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ หากผู้บริหารสถานศึกษาขาดภาวะผู้นำย่อมส่งผลเสียต่อตนเอง ผู้ร่วมงานในองค์กร และที่ส่งผลกระทบมากที่สุดก็คือ สถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดแนวคิดของ มัทนา วังถนอมศักดิ์ (Wangthanomsak, 2018: 3) ที่กล่าวว่าองค์กรที่ปราศจากผู้นำที่มีความสามารถเปรียบเสมือนกองทัพที่ขาดแม่ทัพที่เข้มแข็ง ผู้นำจึงเป็นบุคคลสำคัญที่ช่วยสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดนโยบาย ทิศทางหรือเป้าประสงค์ให้กับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร รวมถึงเป็นผู้ขับเคลื่อนให้วิสัยทัศน์ หรือนโยบายนั้นประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นหนึ่งในปัจจัยชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ซึ่งองค์กรจะเดินหน้าหรือถอยหลังนั้นอยู่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้ความสามารถ และใช้ภาวะผู้นำไปในทิศทางใด ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนา และทำให้เกิดขึ้นในตนเอง ทั้งนี้ใช่ว่าผู้บริหารแต่ละบุคคลจะมีภาวะผู้นำที่เหมือนกันทุกคน แต่ละคนย่อมมีการสั่งสมภาวะผู้นำที่แตกต่างกันออกไป จอห์น ซี แม็คซ์เวล (Maxwell, 2012: 8-12) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ภาวะผู้นำนั้นมี 5 ระดับด้วยกัน (ดังภาพที่ 1) ประกอบด้วย

ระดับที่ 1 ตำแหน่งหน้าที่ (position) เป็นภาวะผู้นำระดับต่ำที่สุด มีการใช้พลังโน้มน้าวผ่านทางตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง ลูกน้องต้องทำตามเพราะจำเป็นต้องทำ บางครั้งใช้อำนาจทางตำแหน่งในการบังคับให้ผู้อื่นทำงาน ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำในระดับที่ 1 มักจะเป็นผู้บริหารที่ยึดกฎเกณฑ์ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ในการทำงาน โดยไม่ได้สนใจผู้ตามเท่าที่ควร รวมทั้งมักใช้อำนาจบงการให้คนทำงานเพื่อสนองความต้องการของตนเอง และลูกน้องจะทำงานให้เฉพาะส่วนที่ตนเองได้รับผิดชอบหรือรับมอบหมายมาเท่านั้น ไม่ได้อยากทำจากใจซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำในลักษณะนี้อาจจะสามารถเป็นหัวหน้าคนได้ แต่ไม่สามารถที่จะเป็นผู้นำอย่างแท้จริงได้

ระดับที่ 2 การยอมรับ (permission) พื้นฐานของภาวะผู้นำระดับนี้อยู่ที่ความสัมพันธ์กับคน ซึ่งบุคคลจะทำตามก็ต่อเมื่อเขาอยากที่จะทำ เป้าประสงค์ของผู้นำระดับที่ 2 นั้นไม่ได้เน้นในเรื่องอำนาจทางตำแหน่ง แต่เน้น

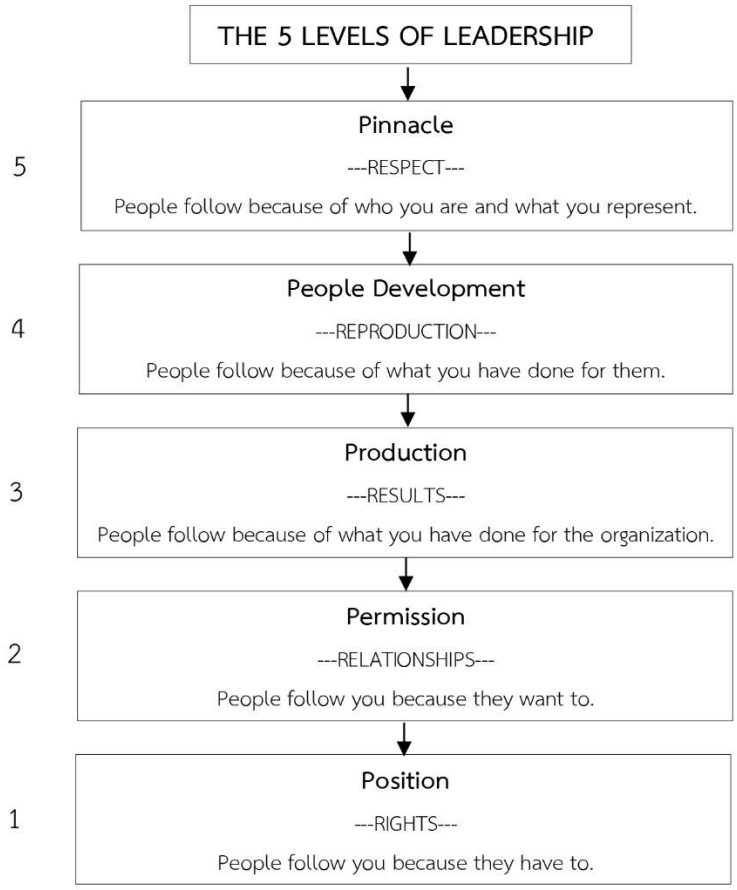
The New Viridian Journal of Arts, Humanities and Social Sciences
ISSN 2773 - 8787

ให้ความสนใจกับการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน โดยเป็นการทำงานที่เรียนรู้ผู้คนที่ร่วมทำงานด้วย ซึ่งลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำในระดับที่ 2 นั้น จะลดการใช้อำนาจทางตำแหน่งของตนเองลงแล้วหันมาให้ความสนใจกับผู้ร่วมงานของตนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานในองค์กรของตนเอง

ระดับที่ 3 การสร้างผลงาน (production) พื้นฐานของภาวะผู้นำระดับนี้อยู่ที่ผลงานที่ผู้นำได้สร้างขึ้นให้แก่องค์กร รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้แก่บุคคลอื่น สามารถทำให้บุคคลอื่นในองค์กรเริ่มทำตามผู้นำส่งผลให้ผู้นำมีความน่าเชื่อถือและสามารถโน้มน้าวหรือผลักดันให้บุคคลอื่น ๆ ทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่วางไว้ได้ การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำในระดับที่ 3 จะมีลักษณะไปในทิศทางบวก หรือ Momentum โดยสามารถผลักดันให้ผู้ร่วมงานทำสิ่งต่าง ๆ รวมถึงสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ตาม ทำให้เกิดการเริ่มต้น การเปลี่ยนแปลง การจัดการปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ สามารถตัดสินใจเรื่องที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพาผู้ร่วมงานในองค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์ตามที่วางไว้และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระดับที่ 4 การพัฒนาคน (people development) ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำระดับนี้อยู่ที่ความสามารถในการให้อำนาจผู้อื่น โดยจะนำตำแหน่งหน้าที่ ความสัมพันธ์ และความสามารถในการสร้างผลงาน ไปทุ่มเทช่วยเหลือทีมงาน และพัฒนาให้บุคคลในองค์กรกลายเป็นผู้นำแบบเดียวกับตนขึ้นมา ด้วยฝีมือของพวกเขาเอง บุคคลอื่นจะทำตามผู้นำเพราะผู้นำได้ทำสิ่งต่าง ๆ ให้พวกเขา ซึ่งลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำในระดับที่ 4 นั้นจะเป็นการสร้างและพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้กลายเป็นผู้นำในระดับเดียวกับตนเอง มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทุ่มเทช่วยเหลือบุคลากร ทำให้ในองค์กรนั้นมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากขึ้น และมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเนื่องจากในองค์กรจะมีผู้นำเพิ่มมากขึ้นนั่นเอง

ระดับที่ 5 จุดสูงสุด (pinnacle) เป็นภาวะผู้นำระดับที่สูงที่สุดและยากที่สุด ต้องใช้ความพยายาม ทักษะและความตั้งใจ ผู้นำที่มีพรสวรรค์เท่านั้นที่จะไปถึงภาวะผู้นำระดับที่ 5 ได้ ผู้นำในระดับที่ 5 จะพัฒนาคนอื่นให้กลายเป็นผู้นำในระดับที่ 4 คือการสร้างผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำนั่นเอง ซึ่งลักษณะการบริหารงานของผู้นำที่มีภาวะผู้นำระดับ 5 คือการสร้างโอกาสและสร้างผลงานที่ตกทอดไปสู่คนรุ่นหลัง มีการโน้มน้าวและผลักดันคนอื่นให้กลายเป็นผู้นำตามความสามารถที่มีอยู่ บุคคลอื่น ๆ อยากริเริ่มทำตามผู้นำในระดับนี้เพราะการเป็นบุคคลในแบบที่พวกเขาเป็น ภาวะผู้นำระดับที่ 5 มักมีตำแหน่งอยู่เหนือองค์กร หากสถานศึกษาใดมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะของภาวะผู้นำในระดับที่ 5 นี้ แน่นอนว่าสถานศึกษานั้นย่อมมีคุณภาพ มีการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร รวมทั้งเป็นองค์กรในอุดมคติที่หลายคนตั้งเป้าประสงค์จะให้เกิดขึ้น



ภาพที่ 1 ลำดับขั้นของภาวะผู้นำ 5 ระดับ ของ จอห์น ซี แม็คซ์เวล (Maxwell, 2012)

ก่อนหน้าที่แนวคิดของ จอห์น ซี แม็คซ์เวล (Maxwell, 2012) จะเกิดขึ้นก็มีแนวคิดของ จิม คอลลินส์ (Collins, 2001: 70) ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ 5 ระดับที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีเช่นกัน (ดังภาพที่ 2) ประกอบด้วย

ภาวะผู้นำระดับที่ 1 ผู้ที่มีความสามารถสูง (highly capable individual) เป็นลักษณะภาวะผู้นำที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถดีเยี่ยม ชอบทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำระดับนี้จะเป็นผู้บริหารที่เก่งแต่ต้องเดินหน้าทำงานเพียงคนเดียว ซึ่งการทำงานเพียงคนเดียวนั้นไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีต่อองค์กรเท่าที่ควร

ภาวะผู้นำระดับที่ 2 สมาชิกที่มีคุณค่า (contributing team member) เป็นลักษณะของภาวะผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ สร้างคุณประโยชน์ รวมทั้งสามารถทำงานร่วมกับบุคคลในกลุ่มหรือองค์กรของตนเองได้ดี ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำระดับนี้สามารถบริหารงานที่ทำได้เป็นอย่างดี รวมถึงสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรของตนเองได้

ภาวะผู้นำระดับที่ 3 ผู้จัดการที่สามารถ (competent manager) เป็นลักษณะของภาวะผู้นำที่สามารถบริหารจัดการองค์กร และทรัพยากรต่าง ๆ ให้องค์กรได้เป็นอย่างดี ให้ความสำคัญกับบุคคลและความสำเร็จของงาน

The New Viridian Journal of Arts, Humanities and Social Sciences
ISSN 2773 - 8787

ด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำระดับนี้จะสามารถบริหารจัดการ รวมถึงจัดสรรทรัพยากรในองค์กรเพื่อใช้ในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี รวมทั้งยังส่งเสริมเอาใจใส่บุคลากรในองค์กรผ่านการจัดสรรสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้บุคลากรสามารถใช้ภายในองค์กรได้ เพื่อนำมาสู่ผลสำเร็จของสถานศึกษาอีกด้วย

ภาวะผู้นำระดับที่ 4 ผู้นำที่มีประสิทธิผล (effective leader) มีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคคลรวมตัวกันเป็นทีมงาน เกิดความยอมรับในเป้าประสงค์และเกิดความทุ่มเทในหน้าที่ที่รับผิดชอบ สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจและกระตุ้นจูงใจให้บุคคลทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ หากผู้บริหารศึกษามีภาวะผู้นำในระดับนี้จะสามารถสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ รวมทั้งสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรในองค์กร เกิดการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับการยอมรับและมีผลงานที่ดีเป็นที่รู้จัก

ภาวะผู้นำระดับที่ 5 ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (executive) เป็นภาวะผู้นำที่มีความสามารถสร้างสรรค์ความยิ่งใหญ่ให้แก่องค์กร โดยการผสมผสานระหว่างความอ่อนน้อมถ่อมตนและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำระดับนี้จะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถรอบด้าน คือ เก่งทั้งคน เก่งทั้งงาน รวมทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามก่อเกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรให้สามารถยกระดับเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้อีกด้วย



ภาพที่ 2 ระดับภาวะผู้นำ 5 ระดับของจิม คอลลินส์ (Collins, 2001: 70)

แนวคิดภาวะผู้นำของจอห์น ซี แม็คซ์เวล (Maxwell, 2012) และ จิม คอลลินส์ (Collins, 2001) เป็นแนวคิดที่มีความคล้ายคลึงกัน และมีบางประการที่มีความแตกต่างกันอยู่บ้าง แต่สิ่งที่ทั้งคู่คาดหวังถึงผลลัพธ์สูงสุดของภาวะผู้นำที่อยากให้เกิดขึ้นนั่นก็คือ ภาวะผู้นำที่สามารถทำได้ทุกอย่าง ทั้งนี้หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการในองค์กรได้อย่างมีระบบ สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับผู้ร่วมงาน รวมทั้งสามารถเป็นต้นแบบให้กับผู้ร่วมงานได้ ภาวะผู้นำดังกล่าวอาจส่งผลให้ผู้ตามเกิดการซึมซับความเป็นต้นแบบที่ดีซึ่งจะส่งผลให้การทำงานในสถานศึกษามีประสิทธิภาพและสถานศึกษาได้รับการยอมรับจากบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ อีกด้วย

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพบเจอกับโจทย์ท้าทายในการบริหารงานในสถานศึกษาควบคู่กับการบริหารคน เพื่อส่งเสริมให้บุคคลต่าง ๆ ให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน ทั้งนี้การใช้ภาวะผู้นำจึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนขาดไม่ได้ ซึ่งมีปัจจัยหลายประการที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดย ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (Promsri, 2018: 53) และมัทนา วังถนอมศักดิ์ (Wangthanomsak, 2018: 10) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการใช้ภาวะผู้นำ ดังนี้

1) ปัจจัยด้านตัวผู้นำ (leader) ตัวผู้นำในที่นี้หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ หากผู้บริหารสถานศึกษารู้จักเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น ไม่ยึดเอาตนเองเป็นศูนย์กลาง หมั่นสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน รวมทั้งประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายในการทำงาน และรับฟังความคิดเห็นย่อมทำให้การทำงานบรรลุเป้าประสงค์ตามที่วางไว้ ในทางกลับกันหากผู้บริหารสถานศึกษาละเลยและไม่คำนึงถึงผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ อาจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดภาวการณ์ทำงานแบบจำต้องทำมากกว่าทำด้วยใจ ซึ่งอาจนำไปสู่ผลกระทบต่อองค์กรได้ในอนาคต

2) ปัจจัยด้านตัวผู้ตาม (followers) ผู้ตาม เป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ ซึ่งผู้ตามแต่ละคนย่อมมีความสามารถ ศักยภาพ และความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ความแตกต่างดังกล่าวนั้นย่อมส่งผลต่อการใช้ภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไปด้วย ทั้งนี้หากผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับความแตกต่างของบุคคลย่อมส่งผลต่อการทำงานในองค์กรไปด้วย

3) ปัจจัยด้านการสื่อสาร (communication) การสื่อสาร เป็นกระบวนการสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เป็นช่องทางในการถ่ายทอดความคิดเห็น ความต้องการไปสู่ผู้ตาม การสื่อสารที่ดีต้องมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบสองทิศทาง คือ ทั้งผู้นำและผู้ตามมีโอกาสถ่ายทอดความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายได้ เพราะแม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้ถ่ายทอดแนวคิด หรือนโยบายเป็นหลักแต่ก็จำเป็นที่จะต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้ตามด้วยเช่นกัน อีกทั้งในการสื่อสารต้องใช้การสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน

4) ปัจจัยด้านสถานการณ์ (situation) สถานการณ์ เป็นสิ่งที่กำหนดว่าผู้นำควรใช้ภาวะผู้นำในรูปแบบใด ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ภาวะผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป เช่น ผู้บริหารได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดให้เตรียมรับการประเมิน ดังนั้นภาวะผู้นำที่ผู้บริหารต้องนำมาใช้มากที่สุดก็คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยมอบหมายภาระงานให้ผู้ตามรีบไปจัดเตรียมและปฏิบัติให้ทันเวลา

5) ปัจจัยด้านเป้าประสงค์ขององค์กร (organizational goal) เป้าประสงค์ขององค์กร เป็นจุดหมายสำคัญที่แต่ละสถานศึกษาตั้งไว้ เพื่อเป็นเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันได้ดี ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเป้าประสงค์ชัดเจนย่อมส่งผลต่อการบริหารงานในสถานศึกษาทุกระดับ และบุคลากรในองค์กรก็สามารถเข้าใจเป้าประสงค์ของผู้บริหารอีกด้วย

ปัจจัยสำคัญที่กล่าวมาข้างต้นส่งอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างยิ่ง หากผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจบริบทตามความเป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ในองค์กรของตนเอง ย่อมนำมาสู่การบริหารงานที่ได้งานที่มีคุณภาพ และได้ใจของบุคลากรในสถานศึกษา

The New Viridian Journal of Arts, Humanities and Social Sciences
ISSN 2773 - 8787

การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

นอกจาก “ภาวะผู้นำ” จะเป็นสิ่งสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่ต่างมีติดตัวมาตั้งแต่ได้รับตำแหน่งให้ปฏิบัติหน้าที่ นั่นก็คือ “อำนาจ” ซึ่งอำนาจเป็นคำที่มักใช้กับบุคคล โดยคำนิยามของคำว่า อำนาจนั้นมีหลายประการอาทิ วิเชียร วิทยอุดม (Wittayaudom, 2010: 166) กล่าวว่า อำนาจเป็นสิ่งที่ซ้อนเร้นอยู่ภายในของผู้นำ เป็นความสามารถของผู้นำที่จะกำหนดให้บุคคลในองค์การกระทำในสิ่งที่พึงปรารถนาหรือมีพฤติกรรมที่ต้องการนอกเหนือไปจากการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ ยุคล์ (Yukl, 2013) กล่าวว่า อำนาจเป็นการที่บุคคลมีความสามารถในการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่นให้มีพฤติกรรมตลอดจนเจตคติไปในทิศทางที่ต้องการ กล่าวโดยสรุปได้ว่า อำนาจ คือ ความสามารถในการโน้มน้าวพฤติกรรมของบุคคลอื่น ซึ่งการโน้มน้าว คือ ผลกระทบที่เกิดจากพฤติกรรมของบุคคลมีต่อเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ และการกระทำของบุคคลอื่นให้กระทำตามทิศทางที่ตนต้องการได้

สำหรับการใช้อำนาจของผู้นำในการบริหารสถานศึกษา เป็นความสามารถที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะกำหนด ชี้นำ หรือใช้อิทธิพลให้บุคคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติตามเพื่อไปสู่เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ ดังที่เฟรนช์ และราเวน (French & Raven, 1959 as cited in Jongwisan, 2013: 218) ได้จัดประเภทของอำนาจตามฐานหรือที่มาของอำนาจของผู้นำ ซึ่งมีความแตกต่างกัน ได้แก่

1. อำนาจการให้รางวัล (reward power) เป็นการใช้อำนาจที่เกิดจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถและมีทรัพยากรสำหรับการให้รางวัลแก่บุคคลอื่น เป้าประสงค์ของอำนาจประเภทนี้อยู่ที่ค่าของรางวัล บุคคลอื่นยอมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อต้องการจะได้รับรางวัลหรือผลตอบแทน การให้รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งของเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารสถานศึกษาอาจให้รางวัลอย่างอื่นแก่บุคลากรในสถานศึกษา เช่น การสนับสนุนการศึกษา การส่งไปฝึกอบรมต่าง ๆ การเลื่อนตำแหน่ง การให้การยอมรับ เป็นต้น

2. อำนาจการบังคับ (coercive power) เป็นการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาในกรณีที่ต้องใช้การบังคับ ข่มขู่ หรือทำโทษให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม เช่น การโยกย้ายงาน การลดขั้นเงินเดือน เป็นอำนาจที่ทำให้บุคลากรในสถานศึกษานั้นยอมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ

3. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เป็นการใช้อำนาจอันชอบธรรมตามกฎหมายของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นอำนาจที่มาจากสถานะหรือตำแหน่งที่ผู้บริหารสถานศึกษานั้นครองอยู่ เมื่อพ้นจากสถานะหรือตำแหน่งนั้น อำนาจก็จะหมดไป เป็นอำนาจที่ทำให้บุคลากรในสถานศึกษา ยอมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะเชื่อว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีสิทธิในการออกคำสั่งหรือร้องขอให้กระทำ และบุคลากรในสถานศึกษาก็มีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตาม

4. อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้บริหารศึกษา และความเชี่ยวชาญนั้นต้องได้รับการยอมรับจากบุคลากรในสถานศึกษาที่ถูกใช้อำนาจ บุคลากรในสถานศึกษาจะยอมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะเชื่อว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ และเป็นผู้รู้ว่าวิธีการใดดีที่สุดสำหรับการทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์

5. อำนาจอ้างอิง (referent power) เป็นอำนาจที่ทำให้บุคลากรในสถานศึกษายอมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะมีความรู้สึกนิยมชมชอบ ศรัทธาหรือนับถือต่อผู้บริหารสถานศึกษา และต้องการได้รับการยอมรับจากผู้บริหารสถานศึกษานั่นเอง

นอกจากผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้อำนาจให้ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องใช้อำนาจในการสร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในองค์กรของตนเอง ผ่านการให้อำนาจ (empowerment) โดยมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรในสถานศึกษา โดยอาศัยความเชื่อมั่น ไว้ใจ เพื่อส่งผลให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ มีสิทธิและเสรีภาพในการคิด และมีความสามารถในการตัดสินใจ ทำให้บุคลากรที่ได้รับอำนาจรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า สามารถตัดสินใจหรือกำหนดสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตัวเอง และมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าประสงค์ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์กรจะต้องกำหนดแนวทางในการให้อำนาจเพื่อความชัดเจนในการดำเนินงาน และตระหนักรู้ถึงความแตกต่างของบุคลากรในสถานศึกษา มัทนา วังถนอมศักดิ์ (Wangthanomsak, 2018: 26-27) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการให้อำนาจและสามารถเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษานำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาไว้ดังนี้

1) ผู้บริหารควรกำหนดเป้าประสงค์ ขอบเขตภาระงานและความสำคัญของงานที่ชัดเจน หากบุคลากรทราบถึงเป้าประสงค์ ขอบเขต และความสำคัญของงานย่อมทำให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของงาน สามารถวางแผนในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง

2) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งที่มีผลกระทบกับพวกเขา ซึ่งบุคลากรถือเป็นหนึ่งบุคคลที่สำคัญในองค์กรที่มีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน หากเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อสิ่งที่อาจมีผลกระทบต่อเขา ก็จะสามารถช่วยลดปัญหา และความขัดแย้งที่จะตามมาได้ในภายหลัง

3) ผู้บริหารต้องมอบหมายความรับผิดชอบพร้อมอำนาจในการทำงาน การมอบหมายความรับผิดชอบในการทำงานให้กับบุคลากรในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่แสดงถึงความเชื่อใจ และไว้ใจของผู้บริหารที่มีต่อลูกน้อง ซึ่งอาจเกิดผลดีต่อบุคคลที่ได้รับมอบหมายความรับผิดชอบดังกล่าว เพราะเขาจะได้แสดงศักยภาพในการทำงาน และพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับตนเองด้วย

4) ผู้บริหารต้องพึงระลึกเสมอว่า มนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งแรงจูงใจและทักษะความสามารถ สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตระหนักไว้เสมอ หากผู้บริหารรู้จักความแตกต่างของบุคคลย่อมนำมาซึ่งการเลือกคนให้ตรงกับงานที่มอบหมาย และได้งานที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

5) ผู้บริหารให้ข้อมูลและทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานแก่บุคลากร ในการดำเนินงาน หากบุคลากรขาดข้อมูลและทรัพยากรในการทำงาน อาจจะทำให้การทำงานเกิดความติดขัด ล่าช้า และนำมาซึ่งปัญหาในการดำเนินงานได้

6) ผู้บริหารต้องแสดงความมั่นใจและความไว้วางใจในตัวบุคลากร เพราะการเชื่อมั่นต่อบุคลากรในองค์กรย่อมนำมาซึ่งความมั่นใจในการทำงานของเขา และนำมาซึ่งความกล้าในการที่จะตัดสินใจดำเนินงานและพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งผลลัพธ์ที่ดีอย่างมีคุณภาพ

7) ให้คำแนะนำและสอนงานเมื่อจำเป็น การดำเนินงานบางประการบุคลากรในสถานศึกษาอาจจะยังไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ ดังนั้นผู้บริหารที่เต็มเปี่ยมด้วยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องทำหน้าที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เคลื่อนที่คอยให้คำแนะนำในยามที่บุคลากรเกิดความสงสัย และดำเนินงานติดขัด เพื่อให้การดำเนินงานนั้น ๆ สำเร็จ

8) ให้กำลังใจและสนับสนุนช่วยแก้ไขปัญหา ผู้บริหารต้องทำเสมือนเป็นลมใต้ปีกที่คอยช่วยบุคลากรในยามที่เขาต้องการความช่วยเหลือ รวมทั้งต้องคอยสนับสนุนไม่ทิ้งให้บุคลากรที่ตนได้มอบหมายงานไปแล้ว

ต้องเผชิญกับงานเพียงลำพัง ทั้งนี้แม้จะมอบหมายงานให้ทำแต่สิ่งที่จะขาดไม่ได้เลยคือ การคอยติดตามเกี่ยวกับการดำเนินงานเป็นประจำ และหากบุคลากรเกิดปัญหาในการทำงานผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องช่วยเหลือสนับสนุนอย่างเต็มที่

9) ยกย่องความสำเร็จ รวมถึงยอมรับข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นด้วย หากบุคลากรทำงานดีผู้บริหารต้องชื่นชม หรือให้สิ่งตอบแทนความสำเร็จในการดำเนินงานของบุคลากรตามความเหมาะสม และถ้าบุคลากรทำงานผิดพลาดไม่ควรซ้ำเติมในข้อผิดพลาดนั้น เพราะอาจจะเป็นการลดทอนกำลังใจในการทำงาน และลดทอนความเชื่อมั่นในการทำงานของบุคลากรได้ ทั้งนี้ผู้บริหารควรใช้ทั้งการยกย่อง และยอมรับกับบุคลากรตามสถานการณ์ที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ

10) ให้ผลตอบแทนที่สอดคล้องเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน หากบุคลากรมีการปฏิบัติงานได้ดีมีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ผลตอบแทนตามความเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร

ทั้งนี้การให้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้อย่างตระหนักรู้ และไม่มอบหมายทั้งหมดโดยต้องมีการกลั่นกรองด้วยเหตุและผล รวมทั้งพิจารณาให้อำนาจกับบุคคลตามแนวทางต่าง ๆ ที่ได้กล่าวไว้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและการทำงานที่เกิดประสิทธิผลซึ่งจะนำผลดีมาสู่องค์กรจนเป็นที่ยอมรับจากสาธารณชน

บทสรุป

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะขับเคลื่อนการทำงานของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละบุคคลย่อมมีภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไป แต่สิ่งที่สังคมทั่วไปคาดหวังในตัวของผู้บริหารสถานศึกษานั่นก็คือ การที่ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ รวมทั้งต้องเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารจะต้องโน้มน้าวและสร้างแรงบันดาลใจ รวมทั้งสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้เขาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการใช้ภาวะผู้นำ อาทิ ปัจจัยด้านตัวผู้นำ ปัจจัยด้านตัวผู้ตาม ปัจจัยด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านสถานการณ์ และปัจจัยด้านเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงการใช้อำนาจอย่างสร้างสรรค์และการให้อำนาจมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรในองค์กรตามความเหมาะสมโดยคำนึงถึงความแตกต่างในการทำงานของบุคคล เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้เพิ่มพูนยิ่งขึ้น รวมทั้งส่งเสริม ช่วยเหลือ สนับสนุนบุคลากรในองค์กรทำให้เขารู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญในองค์กรที่มีคุณค่า และเชื่อมั่นว่าเขามีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าประสงค์ หากผู้บริหารตระหนักและเข้าใจย่อมส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาทั้งการบริหารงานและการบริหารคนเป็นไปอย่างราบรื่นตรงตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ จนเป็นที่ยอมรับนับถือจากสาธารณชนและองค์กรโดยทั่วไป

References

Andrew, W. H. (1966). **Theory and Research in Administration**. New York: The MacMillan Company.

Aristotle. (n.d.). **Politics by Aristotle**. [Online]. Retrieved September 2, 2022 from https://www.goodreads.com/quotes/183896-man-is-by-nature-a-social-animal-an-individual-who

Collins, J. (2001). Level 5 Leadership the Triumph of Humility and Fierce Resolve. **Harvard Business Review**, 79(1): 66-76.

Jongwisan, Rattikorn. (2013). **Leadership: Theories, Research, and Approaches to Development (ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา)**. Bangkok: Chulalongkorn University Press.

Maxwell, J. C. (2012). **The 5 Level of Leadership (ภาวะผู้นำ 5 ระดับ)**. Bangkok: Nation Books.

Promsri, Chaiyaset. (2018). **Leadership for Executives: Concept, Theories, and Cases (ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา)**. Bangkok: Panyachon.

Wangthanomsak, Mattana. (2018). **Educational Leadership: Theory and Practice (ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ)**. Nakorn Pathom: Silpakorn University.

Wittayaudom, Wichian. (2010). **Leadership (ภาวะผู้นำ ฉบับก้าวล้ำยุค)**. Bangkok: Thanatat Printing.

Yawirat, Natetpanna. (2003). **Leadership and Strategic Leader (ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์)**. Bangkok: Central Express.

Yukl, G. (2013). **Leadership in Organization** (8th ed). New York: Pearson.