

**ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล  
การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**  
**The Relationship Between Transformational Leadership and  
The Effectiveness of Basic School Administration**

**วัลลภ โพธิ์ไทย**

**Wanlop Pothai**

โรงเรียนวัดโคกพระเจดีย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

E-mail: wanlop.pot@rmutr.ac.th

**บทคัดย่อ**

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ทำให้ครูผู้สอนได้รับการยอมรับนับถือศรัทธา รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและคอยช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติตระหนักถึงความสำคัญ และคุณค่าของเป้าหมายที่ต้องยึดและปฏิบัติตาม ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งในด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้าน การบริหารงานทั่วไป การที่ผู้นำสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาตามความต้องการ ความสนใจ ความสามารถ ตลอดจนผู้นำปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันรวมทั้งชี้แนะ และให้ข้อมูลย้อนกลับสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ มีการจัดองค์กรโครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจรเพื่อบรรลุเป้าหมายการศึกษา สามารถมีการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา และการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนทุกฝ่ายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ผู้นำต้องมีการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

**คำสำคัญ:** ความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพการบริหารงาน



## Abstract

This academic paper aims to present the relationship between transformational leadership and the effectiveness of basic education administration. Nowadays it is changing rapidly. Executives must develop themselves to keep up with the changes that occur. There is a systematic management within the educational institution. causing teachers to be respected and respected Including good interaction with colleagues and helping others. to achieve the desired goal Transformational leadership encourages practitioners to realize the importance of and the value of goals that must be adhered to and adhered to. This will affect the development of the quality of education of learners is important, both in academic administration. budget management Personnel management and general administration Leaders pay close attention to each subordinate. Promote and develop subordinates according to their needs, interests, abilities, as well as leaders treat their subordinates equally and guide them. and provide feedback Support subordinates to develop themselves to achieve the desired goals. There is an organizational structure and management in a comprehensive system to achieve educational goals. able to have instructional management with an emphasis on learners educational institutions promote relationships and cooperation with communities in the development of education. and quality monitoring from stakeholders in the school's educational management systematically and continuously. Therefore, the relationship between transformational leadership and effectiveness in school management Leadership requires management, or work, as the process by which the leader influences coworkers by altering the condition or transforming the coworker's efforts above the expected effort. Develop the abilities of your associates to a higher level and have more potential.

**Keywords:** Relationships, Transformational leadership, Effectiveness of management

**คำขอบคุณ ACKNOWLEDGEMENT :** งานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนวัดโคกพระเจดีย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

## บทนำ

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

การปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งการจัดการศึกษาถือเป็นหน้าที่โดยตรงของโรงเรียนหรือสถานศึกษา และผู้มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษา คือผู้บริหารสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550, น. 19) ในปัจจุบันภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพราะความล้มเหลวขององค์กรต่าง ๆ ที่ผ่านมา สืบเนื่องจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

องค์กรที่มีการจัดการที่ดีย่อมมีบุคลากรที่มีความเป็นผู้นำที่เก่งและมีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่น ในการทำงานมีความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและระหว่างองค์กร ในขณะเดียวกันสามารถสร้างความสัมพันธ์ร่วมมือร่วมใจก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าและลดปัญหาความขัดแย้งในการประสานงานกับบุคคลรอบข้าง ดังนั้น ผู้นำสมัยใหม่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมอยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างมีคุณภาพและเต็มความสามารถ ในสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการจัดการศึกษา จัดระบบความคิด และระบบบริหารให้บรรลุเป้าหมายทำให้สถานศึกษาดำรงอยู่และก้าวหน้า

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จึงมีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผล ความสำเร็จในผลงาน มีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานนั้น มีลักษณะการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุด ที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถในความเป็นผู้นำในการบริหารงาน เพื่อรวมพลังและใช้ประโยชน์ของบุคลากรที่มีอยู่ให้ช่วยกันทำงาน และต้องรู้จักเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยให้บุคลากรผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ และก่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้ร่วมงานเต็มทีถ้าภาวะผู้นำของผู้บริหารตรงกับความคาดหวังของผู้ร่วมงาน จะส่งผลให้ผลผลิตของสถานศึกษาสูงขึ้น (Stogdill, 1974, p. 311)

ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ในการบริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง เจตคติในการทำงานเพื่อให้การศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญเพราะได้รับความพึงพอใจและมีอิทธิพลต่อผู้ตาม จึงจำเป็นที่



ผู้บริหารและครูจะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการกระบวนการ วิสัยทัศน์ในการทำงาน จากทฤษฎีของเบส และอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1994, p. 52) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมต่าง ๆ ทำให้เกิดตระหนักรู้เรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหารทั้งในวงธุรกิจ อุตสาหกรรม รัฐบาลโรงพยาบาล มีการเสนอว่าควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำย่อมจะส่งผลให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างแน่นอน การทำงานใด ๆ ที่จะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งคือตัวผู้นำของหน่วยงานหรือสถานศึกษานั้น ๆ นั่นเอง สถานศึกษามีความสำคัญที่สุด ในการนโยบายนไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถบริหารจัดการและให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนอย่างทั่วถึงและเสมอภาค การดำเนินงานเพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ปัจจัยที่มีการบริหารที่ดีมีความสามารถในการจัดการสถานศึกษาและการใช้ทรัพยากรที่หามาได้อย่างคุ้มค่า

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้นักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพสามารถผลิตคนออกสู่สังคม สามารถนำความรู้ที่ตนเองได้รับไปช่วยเหลือตนเองในการดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสม และสร้างความเจริญให้แก่ประเทศชาติ ดังนั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของประเทศจึงขึ้นอยู่กับสถานศึกษาเป็นสำคัญ ประสิทธิภาพเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของสถานศึกษา สถานศึกษาจะอยู่รอดและมั่นคง ได้ขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจว่าการบริหารงาน ของสถานศึกษาสามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เป็นการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนด และวัดความสำเร็จกับวัตถุประสงค์ (ภารดี อนันต์นำวี, 2553, น. 203 - 204) ทั้งนี้ สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลสามารถวัดได้จากการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา การพิจารณาความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมรวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา จนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (ธร สุนทรายุทธ, 2551, น. 459) ประสิทธิภาพของสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องทำให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาเพื่อให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม จะก่อให้เกิดผลสำเร็จในการทำงานและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา จนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิผล ในภาพรวมทั้งหมด (วิเชียร วงศ์คำจันทร์, 2553, น. 31)

สรุปได้ว่า ในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในการนำสถานศึกษา ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือผู้บริหารไม่ว่าจะบริหารงานในสถานศึกษาขนาดเล็กหรือสถานศึกษาขนาดใหญ่ ก็ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบัน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำที่ผู้บริหารจะนำมาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาและนำผลไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้มีคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นจุดหมายปลายทาง และการบริหารงานในสถานศึกษา ในปัจจุบันพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานในสถานศึกษายังประสบปัญหาหลายประการ เช่น การบริหารวิชาการ ครูต้องเร่งสอนเนื้อหา ไม่มีเวลาวางแผนการจัดการเรียนรู้ หลักสูตรไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชน ในด้านการบริหารงานงบประมาณการจัดสรรงบประมาณไม่ตรงตามความต้องการ มีการรวบอำนาจการบริหารงบประมาณไว้ที่ส่วนกลางทำให้เกิดการทุจริต ด้านการบริหารงานบุคคลสถานศึกษาต้องมีบุคลากรเฉพาะทางที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เช่น เจ้าหน้าที่การเงิน บัญชี เจ้าหน้าที่จัดทำงบประมาณ เพราะครูไม่สามารถปฏิบัติงานเหล่านี้ได้

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำ ในการชักจูงหรือชักนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (การดี อนันต์นาวิ, 2551, น. 77)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความสามารถและศักยภาพให้สูงขึ้น (Bass and Avolio, 1990, p. 72) ประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่มเน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยมความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการ หรือการควบคุมตนเองมีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนอุทิศตน เพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจ



ผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจ ภายในให้กับผู้ร่วมงานมีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน ที่เป็นการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคลสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลมีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นพี่เลี้ยงสอนให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานโดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลและการเอาใจเขามาใส่ใจเราความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือมอบหมายให้เป็นผู้นำเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมปฏิบัติตามมีบทบาทในการใช้ศิลปะชักจูงใจทำให้บุคคลเหล่านั้นเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความพึงพอใจ

### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

1. เป็นส่วนหนึ่งที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความ คือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงใจให้ผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์กรหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้น คือ ความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็จะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงใจ ประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมกัน

ฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่เขาไม่ได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้าความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นเพราะในสภาพเช่นนั้น ผู้บริหารจะต้องเพิ่มความสามารถ ระวัง ครอบครอง ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่เขาประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงบริหารทุกระบบ ทุกงานซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถให้เกิดพลังอิทธิพลในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ให้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบาร์มี ความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่น ในการรวมทีมหรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มิมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะเวลาการพัฒนา ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, น. 55)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)
3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories) ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเอง ตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วยคุณสมบัติหลายประการ มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็น ผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน อิตเลอร์ ฟอซุนรามคาแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อ ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับ



ที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม (รัตติกรณ จงวิศาล, 2551, ออนไลน์)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง ผู้ที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นเป็นผู้มีบทบาทดำเนินการต่าง ๆ ที่เป็นไปเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นสำเร็จ รวมถึงการควบคุมดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ดำเนินไปได้ด้วยดีสอดคล้องกัน เป็นผู้ประสานงานและตัวกลาง ในการสื่อสารระหว่างผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและผู้ถูกเปลี่ยนแปลงจะเห็นว่าผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงเป็นเสมือนคนกลางที่ต้องทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งการวางแผนปรับแผนและดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, น. 10)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรม ที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

### คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (ออนไลน์, 2556) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ 7 ประการหลัก ดังนี้

1. ผู้นำต้องมีความรอบรู้ รู้รอบ รอบคอบ ระมัดระวังและคำนึงถึงอยู่เสมอว่าสิ่งที่กำลังกระทำ มีผลกระทบต่อผู้อื่นหรือไม่อย่างไร
2. ผู้นำต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นอันดับแรกมิใช่แค่เครือข่ายหรือพวกพ้อง
3. ผู้นำต้องมีความเป็นกลางในการประยุกต์ใช้นวัตกรรม
4. ผู้นำต้องไม่หลอกลวง ช่มชู้ผู้ที่ได้รับผลกระทบ
5. ผู้นำต้องเคารพสิทธิมนุษยชนโดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ ศาสนา
6. ผู้นำต้องหลีกเลี่ยงความรุนแรง ความเสียหาย และความตาย
7. ผู้นำต้องมีการตระเตรียมป้องกันผลร้ายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพราะการดำรงชีวิตในอนาคต ของมนุษย์จะยากขึ้นเรื่อย ๆ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นคนกล้าเผชิญหน้ากับความจริง มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถทำได้ เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝัน มาทำให้เป็นความจริงได้

## ประสิทธิผลการบริหารงาน

ประสิทธิผล หมายถึง เครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่าการบริหารของหน่วยงานหรือองค์การใด องค์การหนึ่งสามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงานมีความเกี่ยวข้องกับผลงานที่องค์การพึงประสงค์ (การดี อนันต์นาวิ, 2553, น. 203)

ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ผลการดำเนินงานในบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษา ให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นตามขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษาใน 4 ด้าน

1. การบริหารวิชาการ หมายถึง การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ วัดผล ประเมินผล การเทียบโอนผลการเรียนในแต่ละวิชา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนา กระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการให้แก่ชุมชน การประสานความร่วมมือ ในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นและส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานด้านการบริหารงบประมาณ การ ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และการรายงานการใช้จ่ายเงิน และผลการดำเนินงานการระดมทรัพยากรและการ ลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่งการสรรหาและการบรรจุ แต่งตั้งการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การดำเนินการทางวินัย และการรักษาวินัย และการออก ราชการ

4. การบริหารทั่วไป หมายถึง การดำเนินงานธุรการ งานพัฒนาระบบและเครือข่ายสารสนเทศ ประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษาการรับนักเรียน ส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษา การระดม ทรัพยากรเพื่อการศึกษา การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงาน การจัดการศึกษาของบุคคลหน่วยงาน สถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงานและ การบริการสาธารณะ

สรุปได้ว่า ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ องค์การซึ่งสามารถดูความสำเร็จได้จากความอยู่รอด ความเจริญเติบโตขององค์การและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างจำกัดมาใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานองค์การ

## ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานในสถานศึกษาและมีความสำคัญต่อ การบริหารจัดการส่งผลต่อการบริหารงานทุก ๆ ด้าน โดยผู้บริหารจะนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ เพื่อพัฒนา สถานศึกษาและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้มีคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ ของหลักสูตรการศึกษาขั้น พื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นจุดหมายปลายทาง ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา



ประกอบด้วยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้น ทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการบริหารงานในสถานศึกษาจะส่งผลต่อประสิทธิภาพต่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 4 งาน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

### บทสรุป

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย (1) การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (2) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (3) การจูงใจด้านแรงดลใจ และ (4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นคนกล้าเผชิญหน้ากับความจริง มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถทำได้ เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝัน มาทำให้เป็นความจริงได้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงพฤติกรรมภาวะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการกล่าวคือ ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในการจัดการหรือการทำงานกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพทำให้เกิดความตระหนักรู้ในการกิจหน้าที่ และการกำหนดวิสัยทัศน์ของกลุ่ม การจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองกว้างไกลเกินความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะที่กำลังต้องการเปลี่ยนแปลงหรือ การปฏิรูปการศึกษาอย่างในปัจจุบัน ซึ่งผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในด้านคุณภาพของสถานศึกษา ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลการดำเนินงานในการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษา ให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นตามขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ดังนี้

ด้านการบริหารวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ วัดผลประเมินผล การเทียบโอนผลการเรียนในแต่ละวิชา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการให้แก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นและส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ด้านการบริหารงบประมาณ ความสามารถในการดำเนินงานด้านการบริหารงบประมาณ การตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และการรายงานการใช้จ่ายเงิน และผลการดำเนินงานการระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

ด้านการบริหารงานบุคคล การวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่งการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การดำเนินการทางวินัย และการรักษาวินัย และการออกราชการ

ด้านการบริหารทั่วไป การดำเนินงานธุรการ งานพัฒนาระบบและเครือข่ายสารสนเทศประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษาการรับนักเรียน ส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษา การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงาน การจัดการศึกษาของบุคคลหน่วยงาน สถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงานและการบริการสาธารณะ

### เอกสารอ้างอิง

- ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ ฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2550). *ผู้นำที่ดีไม่มีเสื่อม*. กรุงเทพฯ ฯ : อนิเมทกรุ๊ป.
- \_\_\_\_\_. (2556). *คุณธรรมจริยธรรมกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นจาก <http://www.manger.co.th/Local/ViewNews.aspx?>
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- \_\_\_\_\_. (2553). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ ฯ : สยามการพิมพ์.
- วิเชียร วงศ์คำจันทร์. (2553). *ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูปการศึกษา*. สืบค้นจาก <http://www.piwde.net/kab2/yebma5.htm>.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติศาสตร์และศิลป์ สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพฯ ฯ : เอ็ดดูเคชั่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550). *เครื่องมือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริม ความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ*. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Newbery Park, CA: Sage.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.