

ภาวะผู้นำทางการศึกษาระดับสูง (Higher Education Leadership)

รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

บดินทร์ นารถโคษา*

คุณลักษณะของผู้นำเป็นเรื่องของคุณลักษณะที่ดีที่มีอยู่ในตัวของผู้นำ สามารถที่จะเรียนรู้สั่งสมประสบการณ์ ผักผ่อน พัฒนาตนให้เป็นผู้เป็นที่ดีได้ กิจกรรมของกลุ่มต่างๆ จะสำเร็จได้หรือไม่เพียงไรขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นส่วนใหญ่ คุณลักษณะของผู้นำจึงมีส่วนเอื้ออำนวยให้กลุ่มสามารถดำเนินงานของกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แต่ก็นับว่าเป็นการยากที่จะชี้ชัดลงไปว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดีเป็นอย่างไร แต่ก็มิ้นักวิชาการด้านพฤติกรรมได้ให้ข้อควรสังเกตเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้แตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยเป็นแนวทางการพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นผู้เป็นที่ดี ดังที่ สมศักดิ์ ชาวลาภ (2547, หน้า 45) กล่าวว่าลักษณะที่จำเป็นของผู้นำจะต้องมีร่างกายและประสาทสมบูรณ์ มิมิตรไมตรี มีความเที่ยงธรรมและมีความรอบรู้และประสบการณ์สอดคล้องกับ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2546, หน้า 463-465) กล่าวว่าผู้นำในยุคปัจจุบันมีรูปแบบของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญ คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จตามขั้นตอนต่างๆ

มีนักทฤษฎีได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีที่ทำให้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ร่วมงาน หรือมีบทบาทมากกว่าบุคคลในกลุ่ม จนสามารถนำพาองค์กรหรือหน่วยงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ดังนี้

บาร์นาร์ด (Barnard) (1969, pp.93-100) กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ คือ

1. ความมีชีวิตชีวาและความอดทน
2. ความสามารถในการตัดสินใจ
3. ความสามารถในการจูงใจคน
4. ความรับผิดชอบ
5. ความฉลาดและมีไหวพริบ

สต็อกคิล (Stogdill) (1974 pp.74-75) กำหนดคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ร่างกายแข็งแรงมีชีวิตชีวา
2. ภูมิหลัง มีการศึกษาดี สถานภาพทางสังคมดี
3. สถิติปัญญาฉลาด ตัดสินใจดี มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
4. บุคลิกภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ความสัมพันธ์กับงาน โดยมีความรับผิดชอบขั้นและอดทน
6. ลักษณะทางสังคมมีเกียรติและร่วมงานกับผู้อื่นอย่างมีศักดิ์ศรีและในทำนองเดียวกัน

สเตดท์ (Stedt) (1974, pp.49-53) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่จำเป็นคือ

1. ยึดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงาน
2. เป็นที่พึ่งพาและช่วยเหลือคนอื่นได้
3. กล้าคิด กล้าทำ
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถในการแบ่งงานให้ผู้ร่วมงาน
6. มีวินัยในตนเอง
7. มีความคิดรวบยอด
8. มีมนุษยสัมพันธ์
9. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
10. แข็งแรงและสุขภาพดี

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำทางการศึกษาระดับสูง

* ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนร่มเกล้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

11. มีสติปัญญา

12. มีความสามารถในการจัดระบบงาน

13. มีความสามารถในการตัดสินใจ

เซอร์จิโอ วานนี (Sergiovanni) (1996, pp.10–11) กล่าวว่า ผู้นำที่มีคุณภาพจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. สิ่งที่ต้องรู้มาก่อน
2. การมองการณ์ไกล
3. มีหลักการ
4. หลักในการทำงาน
5. หลักการปกครอง
6. ความมุ่งประสงค์
7. การวางแผน
8. ความยืดหยุ่น
9. การบริหารคน
10. มีความรักองค์การ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ มีดังต่อไปนี้คือ

1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์
2. เป็นผู้มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร
3. เป็นผู้ที่มีความสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ
4. เป็นผู้ที่สามารถทำให้สมาชิกของกลุ่มรู้สึกว่าเขามีความสามารถ
5. เป็นผู้มีพลังและมุ่งที่การปฏิบัติให้บรรลุผล
6. เป็นผู้ที่มีการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความเอื้ออาทรหรือให้ความอบอุ่นกับผู้อื่น
7. เป็นผู้ที่ละเอียด
8. เป็นผู้ที่ใช้กลยุทธ์ใหม่ที่มีลักษณะโดดเด่น (ไม่ทำตามแบบดั้งเดิม)
9. เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตนเอง
10. เป็นผู้ที่พยายามที่จะมีความขัดแย้งภายในให้น้อยที่สุด

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีการศึกษาอบรมดี
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. เป็นคนมีเหตุผลดี
5. มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาเป็นอย่างดี
6. มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี
7. สามารถเข้ากับคนได้ทุกชั้นวรรณะเป็นอย่างดี
8. มีสุขภาพอนามัยดี
9. มีความสามารถเหนือระดับความสามารถของบุคคลธรรมดา
10. มีความรู้เกี่ยวกับงานต่างๆไปขององค์การ
11. มีความสามารถเผชิญปัญหา
12. มีความสามารถคาดการณ์



อธิการบติ เป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็น “ผู้นำ” เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานของหน่วยงาน ในการบริหารงานอธิการบติต้องใช้ทั้งความรู้และความสามารถ หรืออทธิพลต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวตนทุกสถานการณ์ปฏิบัติการ อำนาจการ หรือใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จจุล่งตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อธิการบติที่สามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำบุคคลอื่นได้โดยไม่ต้องมีการบังคับหรือจูงใจใดๆ แต่สามารถทำให้บุคคลอื่นยอมรับและศรัทธา จนพร้อมที่จะเชื่อและทำตามอย่างจริงจังด้วย

ความสมัครใจ จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (ปริญญา ตันสกุล, 2543, หน้า 34) และอธิการบดีที่ใช้ศิลปะของการเป็นผู้นำทำให้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และนำคนเหล่านั้นไปโดยที่ความเชื่ออย่างเต็มใจ มีความมั่นใจในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ จะปฏิบัติภารกิจลุล่วงไปด้วยดี ผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ร่วมงานและเกิดการยอมรับด้วยความเต็มใจ ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของเฉพาะตัวของผู้นำเอง

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2544, หน้า 62) กล่าวไว้ในหนังสือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า “กุญแจดอกสำคัญของการเป็นผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน คือ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้นำเอง คุณลักษณะผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งเสริมให้ผู้นำ มีนักการศึกษาและนักบริหารหลายท่านได้รวบรวมข้อมูลเรื่องอำนาจหน้าที่และบทบาทของอธิการบดี ไว้ดังนี้

1. ดำเนินงานและพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งในส่วนร่วมและในส่วนย่อย
2. ปฏิบัติงานในฐานะเจ้าหน้าที่สูงสุดทางด้านการบริหารและในฐานะหัวหน้างานด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย
3. ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้ได้ผลก้าวหน้าสมตามจุดมุ่งหมายและงานในหน้าที่ของมหาวิทยาลัยตามนโยบายอย่างกว้าง
4. วางแผนพัฒนา และบริหารกิจกรรมทั้งหมดของมหาวิทยาลัย
5. ปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาและดำเนินการสอน การวิจัย และให้บริการความต้องการของผู้ให้เงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยและตามความต้องการของนักศึกษาทั้งหมด
6. แสวงหารวบรวมผู้มีความสามารถสูงในด้านการสอน การวิจัยและการบริหารเข้ามาเป็นผู้ร่วมงานด้วย
7. รับผิดชอบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนักศึกษา
8. ปฏิบัติงานตามแผนการเงินเกี่ยวกับเงินต้นทุนและรายรับรายจ่ายของมหาวิทยาลัย
9. ปรับปรุงการดำเนินงานตามลำดับขั้นตอนอย่างทันสมัย ทั้งการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณ บัญชี และการตรวจสอบบัญชี
10. สนับสนุนให้มีความสัมพันธ์ในหมู่อาจารย์ เจ้าหน้าที่และนักศึกษา
11. เผยแพร่ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยให้ปรากฏแก่สาธารณชนทั่วไป

จากหลักการแนวคิดดังกล่าว พอจะสรุปองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของอธิการบดี 14 ด้าน ดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวาและอดทน
 2. ความสามารถในการตัดสินใจ
 3. ความสามารถในการจูงใจคน
 4. ความรับผิดชอบ
 5. ความฉลาดและมีไหวพริบ
 6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 7. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
 8. ความมีมนุษยสัมพันธ์
 9. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 10. ความสามารถในการพัฒนาองค์กร
 11. ความสามารถในการจัดองค์การ
 12. ความสามารถในการพัฒนาองค์กร
 13. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 14. มีความรักองค์การ
- มีรายละเอียดขยายความเพิ่มเติมดังนั้น



1. ความมีชีวิตชีวาและอดทน

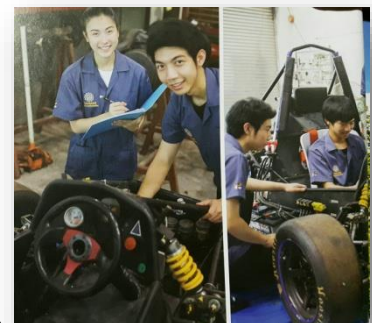
ผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีการหน้าที่หนักทั้งด้านร่างกายและจิตใจในเรื่องงาน นอกจากนี้ยังต้องเข้าร่วมทำกิจกรรมต่างๆ กับสังคม ทั้งกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ จึงต้องมีความคล่องแคล่ว ว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้และรวดเร็ว แจ่มใสอยู่เสมอและอดทนต่อการทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่ต้องหยุดพักเป็นเวลานานๆ ทนต่อความลำบากเจ็บช้ำได้โดยไม่ปริ-ปากบ่นหรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น บาร์นาร์ด (1996 หน้า.93-100) กล่าวว่า ความมีชีวิตชีวา หมายถึงความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้เปลี่ยนแปลงได้และรวดเร็ว แจ่มใสอยู่เสมอ อดทนคือการทำงานอย่างต่อเนื่องกันได้โดยไม่ต้องหยุดพักเป็นเวลานานๆ ทนต่อความลำบากเจ็บช้ำได้โดยไม่ปริก-ปากบ่นหรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดเห็น คล่องแคล่วว่องไวแจ่มใสรวดเร็ว ทำให้ผู้นำมีเสน่ห์ถูกใจคน ความอดทนทำให้ผู้นำมีโอกาสประสบการณ์ได้มากเรียนรู้ได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องหยุดยั้ง ทำให้เป็นคนทันสมัยทันเหตุการณ์และทำให้ได้รับความสำเร็จในงานได้ง่าย เพราะงานบางอย่างไม่อาจหยุดชะงักหรือทิ้งระยะให้พักผ่อนได้ ความร่วมมือของบุคลากรอื่น ขึ้นอยู่กับความเอาใจจริงของผู้นำในการทำงานด้วยเหมือนกัน การที่ผู้นำมีความคล่องแคล่วว่องไวแจ่มใสรวดเร็ว จะทำให้เป็นคนมีเสน่ห์ถูกใจจะเกิดความศรัทธาต่อผู้ร่วมงาน

2. ความสามารถในการตัดสินใจ

การตัดสินใจของผู้บริหารมีสำคัญว่าการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงมีผลกว้างและรุนแรงกว่าการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่ำกว่า มีผลกระทบต่อการค้าดำเนินงาน การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ ทุกระดับ หน้าที่และตัวบุคคลมีผลกระทบต่อสังคมและสภาพแวดล้อมภายในองค์การและวิถีชีวิตของพนักงาน มีผลต่อภายนอกการตัดสินใจแนวทางหลัก เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจต่อในกิจกรรมขององค์การในด้านต่างๆ เป็นการตัดสินใจในเรื่องการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม เพื่อแสวงหาโอกาสที่เปิดให้และแสวงหาอย่างไม่ย่อท้อ

3. ความสามารถในการจูงใจคน

การจูงใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารอยู่เสมอ เพราะผู้บริหารต้องทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น การทำความเข้าใจในแนวความคิดของความต้องการย่อมจะเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องยอมรับว่าไม่ว่าคนทุกคนจะจูงใจอย่างเดียวกัน บุคคลหนึ่งอาจจะถูกจูงใจให้ทำงานหนักด้วยการเพิ่มค่าจ้างให้สูงขึ้นแต่บุคคลอื่นอาจจะไม่มีการตอบสนองใดๆ เกิดขึ้นเลย ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในค่าจ้างก็ตามบุคคลบางคนอาจจะมีความตั้งใจด้วยความต้องการที่จะมีความรับผิดชอบในงานมากขึ้นก็ได้ทั้งนี้ เพราะความแตกต่างของแต่ละบุคคล ฉะนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการจูงใจให้เหมาะสมแต่ละบุคคล จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงาน บาร์นาร์ด (1969 PP.93-100) กล่าวว่า ถ้าผู้นำไม่มีความสามารถนี้แม้จะมีความสามารถอย่างอื่นมากเพียงใดก็ตาม ก็ยากที่จะจูงใจคนจำนวนมากๆ ได้ยากที่จะทำงานได้สำเร็จ เพราะงานของหน่วยงานจะดำเนินไปได้ก็โดยได้รับความร่วมมือจากคนหมู่มาก ผู้นำที่สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือกับตนได้เท่านั้นที่จะได้รับความสำเร็จ



4. ความรับผิดชอบ

การทำงานในระบบราชการที่ไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ปัญหาสำคัญมักเกิดจากการขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ ดังที่พูดกันเสมอว่า “ทำงานแบบเช้าชาม เย็นชาม” ซึ่งอาจตีความหมายได้ว่า ทำงานไปอย่างนั้นเอง ทำงานเพื่อให้หมดเวลาไปวันๆ หนึ่ง ไม่สนใจว่างานที่ทำนั้นมีคุณภาพดีเลวแค่ไหนหรือสำเร็จเมื่อไหร่ ปัญหานี้ทุกฝ่ายต้องร่วมกันแก้ไขในฐานะผู้บริหารหรือผู้นำย่อมมีอิทธิพลมากในการปลูกฝังความรับผิดชอบ บาร์นาร์ด (Barnard) (1969 PP.93-100) กล่าวว่าความรับผิดชอบ (reaponsibility) หมายถึง สภาพทางอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจ เมื่อไม่ได้ทำในสิ่งอันควรทำหรือไม่ได้ละเว้นสิ่งอันควรละเว้น ผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบเมื่อพลาดและเต็มใจรับคำตำหนิ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุดโดยไม่ทอดทิ้ง แม้จะมีอุปสรรคนานาประการมาเกี่ยวข้องของความรับผิดชอบ เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกคนจะขาดไม่ได้ สรุปว่าความรับผิดชอบเป็นความตั้งใจและความเต็มใจที่จะกระทำในสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความฉลาดและมีไหวพริบ

ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป ถ้าเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานแล้ว ผู้นำจะต้องสามารถให้คำปรึกษาแนะนำหรือแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี ซึ่งผลจะเป็นการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขงย่อง เลื่อมใส เคารพนับถือให้ศรัทธาเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้นำมาก ดังนี้ บาร์นาร์ด (Barnard) (1996, PP.93-100) กล่าวว่า ความฉลาดและมีไหวพริบ หมายถึง ความเป็นผู้นำคนรอบรู้ทันเหตุการณ์เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำ คนจำนวนมากๆ ไม่มีผู้ใดอยากได้ผู้นำที่ไม่ทันคน ไม่มีใครอยากตามผู้นำที่เสียที่ผู้อื่นเสมอ ความฉลาดไหวพริบ เป็นความจำเป็นสำหรับผู้นำ ทุกประเภทและจะมีได้ก็ต่อเมื่อผู้นำเป็นคนมีความรู้ดี ฐานะ ฐานะนโยบาย และวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนสนใจและรอบรู้ในเรื่องต่างๆ รอบด้าน มีความคิดริเริ่ม และ ที่สำคัญที่สุด คือ ร่างกาย จิตใจและอารมณ์สมบูรณ์ เพราะถ้าร่างกายอ่อนแอ จิตใจอ่อนแออารมณ์ไม่มั่นคง การใช้สมองและเข่าปัญญาย่อมบกพร่องได้ง่าย

6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้นำที่มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคนทันเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มและรอบรู้ ลักษณะของผู้นำดังกล่าวนี้มีความจำเป็นในการปกครองบังคับบัญชา เพราะไม่มีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดที่อยากได้ผู้นำที่โง่โง่เขลา ผู้นำที่ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ เป็นแต่ผู้ตาม แต่ถ้าเหตุบังเอิญได้ขึ้นนั่งเก้าอี้ผู้นำด้วยเหตุใดก็ตาม เช่น ใช้ระบบอุปถัมภ์หรืออิทธิพล จนกระทั่งได้มีโอกาสเป็นผู้บริหารของหน่วยงานนั้น หน่วยงานนั้นก็จะเจริญรุ่งเรืองไม่ได้ดีเท่าที่ควร เพราะความรุ่งเรืองของหน่วยงานขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยคือ

1. ความเจริญตามธรรมชาติ ซึ่งเป็นความเจริญตามปกติ เช่น หน่วยงานหนึ่งผู้บริหารงานไปตามขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้แล้ว และตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรรมาในแต่ละปีผลงานที่เกิดขึ้นก็เป็นไปตามปกติ
2. ความเจริญจากความคิดสร้างสรรค์ เป็นความเจริญรุ่งเรืองจากผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ มาทำพลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้นำจะเป็นปัจจัยที่มีแรงเสริมให้การดำเนินงานของหน่วยงานเจริญรุดหน้าเป็นทวีคูณ

7. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

ผู้นำที่ดีจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และรับข่าวสารได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ เพราะหากเกิดความผิดพลาดในการติดต่อสื่อสารก็จะก่อให้เกิดปัญหาทั้งกระบวนการในการทำงานทั้งหมดในองค์กร นอกจากนี้แล้วผู้นำจะต้องมีความสามารถในการขยายความ แปลข้อมูลข่าวสารที่ได้รับรู้มาส่งข่าวสารระหว่างบุคคล หรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถประสานงานให้ฝ่ายต่างๆ ปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

8. ความมีมนุษยสัมพันธ์

ในองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นที่บ้าน ในหมู่บ้าน ที่โรงเรียน มหาวิทยาลัย ในวัด ในบริษัท ในหน่วยราชการ ต่างๆ ทุกแห่ง ย่อมมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญก็คือ ให้คนที่อยู่ในองค์กรเหล่านั้นช่วยกันทำงานและทำนุบำรุงรักษา องค์กร เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นผลให้คนที่อยู่ในองค์กรมีความสุข และประสบความสำเร็จด้วย องค์กรจะมีวิธีการอย่างไร คนแต่ละคนในองค์กรจึงจะมีความรัก สามัคคีผูกพันกัน มีความปรารถนาดีต่อกัน รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความมุ่งมั่นพยายามอดทนเพื่อให้งานในองค์กรสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารย่อมหาวิธีต่างๆ ที่จะชักจูงให้คนทำงานให้องค์กรอย่างเต็มที่ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแก่ บุคคลที่สูงกว่า ต่ำกว่า หรือแม้เสมอกัน ตลอดจนคนอื่นๆ ที่ต้องมาเกี่ยวข้องกับ เช่น ประชาชนถ้าผู้นำนั้นเป็นราชการ หรือลูกค้าถ้าผู้นำนั้นเป็นนักธุรกิจและสื่อมวลชน การมีมนุษยสัมพันธ์ดี นอกจากจะทำให้ประสบความสำเร็จและ ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้ว ยังทำให้ตัวผู้นำเองมีความสุขกายและสุขใจเสมอ พลุ่สุข ลังขรุ้ง กล่าวว่ มนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิตมนุษย์ เพราะทำให้คนมีเพื่อนไม่เหงา เกิดความรู้สึกปลอดภัย ทำงานได้สำเร็จ คนเกิดความรักในตนเองและเพื่อน ก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน เข้าใจผู้อื่น เข้าใจสังคม เข้าใจลักษณะ โครงสร้างขององค์กรที่ตนเองอยู่ และเข้าใจหลักการผูกมิตรกับผู้อื่น

9. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงชัดเจน สร้างความ มั่นใจให้เห็นความมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จในการไปสู่จุดหมายปลายทาง เพื่อสร้างภาพใหม่ ขององค์กร สิ่งนี้ถือเป็นปัจจัย สำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้แล้วการวางบทบาทและให้ผู้นำได้รับรู้ความสำคัญ ของบทบาท “Change Sponsor” หรือ “Change Leader” ก็จะช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสนับสนุน ที่เหมาะสม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ “Demand for Change” เป็นสิ่งสำคัญที่เป็น พื้นฐานต่อผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง หากปราศจากความต้องการที่มาจากความเข้าใจถึงเหตุผลที่มา การเปิดประตูรับการเปลี่ยนแปลงไม่อาจเกิดขึ้นได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องเกิดจากการมีมุมมองที่ดี ต่อการเปลี่ยนแปลง การเข้าใจต่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งตระหนักและเข้าใจว่าภาวะผู้นำมี ความสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพื่อจะเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตน ในการเป็นผู้นำในการ เปลี่ยนแปลงได้อย่างสมบูรณ์ หากทัศนคตินี้มีได้เริ่มจากภายในใจของผู้นำแล้ว การทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำในการ เปลี่ยนแปลงก็จะมีประสิทธิภาพอย่างที่ดีควรจะเป็น ฉะนั้นรูปแบบของความเป็นผู้นำจะเป็นปัจจัยที่ทำให้้องค์กร เปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ

10. ความสามารถในการบริหารงาน



การปฏิรูประบบราชการ มีผลจริงจึงเมื่อมีการกำหนดยุทธศาสตร์ และการพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 กับพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ต่อมาได้มีการนำเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน มาตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดหลักการในการบริหารราชการว่าต้องเป็นไปเพื่อเป็นประโยชน์สุขของประชาชนโดยใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดี มีหลักสำคัญหลายประการ มีนักวิชาการหลายท่าน ที่ได้ให้คำนิยามของความสามารถในการบริหารงานไว้ในลักษณะที่ต่างทัศนะกันไป ดังต่อไปนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการปฏิรูปต้องเป็นผู้นำคุณภาพ และมีความรู้ ความสามารถเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การบริหารยึดถือความจริงมากกว่าความรู้สึก มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจในการบริหาร รวมทั้งเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการพัฒนา และที่สำคัญผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นในการบริหาร โดยเน้นผลงานเป็นหลักโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปฏิรูปการศึกษา ผู้นำคุณภาพจำเป็นต้องยึดลูกค้าเป็นสำคัญเพื่อตอบสนองความต้องการ ความจำเป็น ตลอดจนสร้างความประทับใจ เพื่อให้เกิด ความพึงพอใจ โดยเฉพาะผู้เรียนเป็นลูกค้าคนสำคัญ ผู้นำคุณภาพจึงต้องมีเป้าหมายในการพัฒนา โดยยึดผู้เรียนเป็นหลัก โดยมีการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยใช้หลักทางสถิติและข้อมูลในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง และสามารถทัดเทียมกับสากลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพ

11. ความสามารถในการจัดองค์การ

ความสำคัญของการจัดองค์การ องค์การเป็นที่รวมของคนและเป็นที่รวมของงานต่างๆ เพื่อให้พนักงานขององค์การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ จึงจำเป็นต้องจัดแบ่งหน้าที่การงานกันทำและมอบหน้าที่ให้รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่และมีคนมาก ตลอดจนงานที่ต้องทำมีมาก ก็จะต้องจัดหมวดหมู่ของงานที่เป็นอย่างเดียวกันหรือ มีลักษณะใกล้เคียงกันมารวมเข้าด้วยกันเรียกว่า ฝ่ายหรือแผนกงาน แล้วจัดให้คนที่มีความสามารถในงานนั้นๆ มาปฏิบัติงานรวมกันในแผนกนั้น และตั้งหัวหน้างานขึ้นรับผิดชอบควบคุม ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดองค์การมีความจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้านดังนี้ 1) ประโยชน์ต่อองค์การ 2) ประโยชน์ต่อผู้บริหาร 3) ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

12. ความสามารถในการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นเทคนิคการปฏิบัติการอย่างหนึ่งที่มุ่งเสริมสมรรถนะหรือประสิทธิผลขององค์การ ในขณะที่เดียวกันกับที่มีเป้าประสงค์ให้คนในสถานะที่เป็นสมาชิกขององค์การสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ซึ่งก็หมายถึงการทำให้คนและองค์การต่างมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อการพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า



เป็นการวัดประเมินค่าตัวเองที่ตั้งอยู่บนรากฐานของค่านิยมโดยมีความเกี่ยวข้องกับการนำเทคนิคการพัฒนาองค์กรการเข้ามาอย่างมีแผน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และเทคโนโลยีต่างๆ กระบวนการดังกล่าวเกิดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรทั้งระบบให้ดีขึ้น การพัฒนาองค์กร หรือที่เรียกย่อๆ ว่า OD เป็นเครื่องมือการบริหารแผนใหม่ที่ได้รับการยอมรับว่า เป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาทางด้านพฤติกรรมรูปแบบต่างๆ อย่างได้ผล จากการที่องค์กรมีลักษณะเป็นพลวัตรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลสืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในขององค์กร กล่าวคือ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ปัจจัยภายใน ได้แก่ ขนาดขององค์กร เป้าหมายและภารกิจขององค์กร บุคลากรในองค์กร การเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในขององค์กรดังกล่าว ย่อมมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประเภทได้แก่ 1) ปัจจัยภายนอก หมายถึง สิ่งที่ผลักดันจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นนโยบายภาครัฐ ปัจจัยต่างๆ ทางเศรษฐกิจ การเมือง ความต้องการของลูกค้า ภาวะการแข่งขัน คู่แข่งขันที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น การปรับทิศทางหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การเปลี่ยนผู้บริหาร การปรับทิศทางการดำเนินงานใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ การปรับโครงสร้างในการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ ปัจจัยภายในเหล่านี้ก่อให้เกิดการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรสูงที่สุด จะเห็นได้ว่าปัจจัยภายนอกและภายในคือองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นสิ่งสำคัญของผู้บริหาร คือ ความสามารถในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กร

13. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผลจากเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดรูปแบบใหม่ๆ ของการแข่งขัน การทำธุรกิจ วิถีชีวิต และความต้องการของคนในสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรต่างๆ ที่ต้องปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมใหม่อันนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและองค์กรทั้งหลายต้องประสบและมีประสบการณ์อยู่แล้วเป็นปกติ ที่สำคัญที่สุดและเป็นความจริงคือไม่มีชีวิตใดหรือองค์กรใดจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหรืออยู่ได้เหมือนกันตลอดไป ดังนั้นการปรับตัวต่อความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับบุคลากรและองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรนั้นๆ สามารถที่จะดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงต้องมีการบริหารจัดการดี ก็เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะรักษาระดับความสามารถและผลการดำเนินการคนจึงถือเป็นหัวใจของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เนื่องจากผลลัพธ์ของการดำเนินการ ดังนั้นการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงไม่ว่า จะเป็นการเข้าร่วมรับรู้ การเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดหรือกำหนดแนวทางใหม่ๆ การยอมรับก็จะเกิดขึ้นง่ายขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นการรักษาให้สิ่งที่จะเกิดขึ้นใหม่นั้นดำรงอยู่ต่อไป ต้องอาศัยมากกว่าการยอมรับ นั่นหมายถึงการรู้สึกเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง

14. มีความรักองค์กร

บุคคลใดได้ชื่อว่าเป็นผู้นำผู้อื่นในทุกๆ ด้าน เช่น นำในด้านหน้าที่การงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำในแง่ของการเป็นแบบอย่างที่ดี นำในแง่ของความเป็นผู้มีบารมีหรือมีอำนาจ หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นที่จะทำให้ผู้อื่น

ยินดีทำตาม หรือให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยความเต็มใจ ซึ่งผู้นำคนนั้นจะต้องเป็นผู้ที่คุณสมบัติประจำตัวในทางที่ดีให้มากประการเท่าที่จะมากได้ บุคคลใดถ้ารู้จักนำเอาหลักธรรมต่างๆ มาประพฤติปฏิบัติเป็นนิสัยมากประการเท่าใด คนนั้นก็กลายเป็นผู้ที่มีลักษณะที่ดีของผู้นำไปโดยอัตโนมัติมากเท่านั้น เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) (1996, P.45) ได้ให้แนวความคิดไว้ว่า เมื่อทุกสิ่งทุกอย่างได้รับการปฏิบัติแล้ว สิ่ง ผู้นำต้องคำนึงมากกว่าการจัดการก็คือ การแสดงออกอย่างมีวัฒนธรรม ในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมักจะตกลงกันว่า ลักษณะใดควรทำ และจะอย่างไร แล้วสมาชิกของหน่วยงานยังจะแสดงออกถึงความรักองค์การอย่างซื่อสัตย์ ลักษณะความรักองค์การของหน่วยงาน อาจจะได้จากวัตถุประสงค์ที่เป็นที่ยอมรับ มีการทำงานหลัก มีความตระหนักในสิ่งที่เขากำลังทำอยู่และทำงานอย่างมีความหมายไม่ใช่ทำด้วยความกระหาย

กรณีศึกษาบุคคลที่มี ภาวะผู้นำทางการศึกษาระดับสูง (Higher Education Leadership)

รศ.ดร. สมชาย สันติวัฒน์กุล อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร



ประวัติและผลงาน เริ่มรับราชการที่ มศว. เมื่อ วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2525

ตำแหน่งทางวิชาการปัจจุบัน รองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาพยาธิวิทยา

คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตำแหน่งบริหารปัจจุบัน อธิการบดี

ประวัติการศึกษา

-ปริญญาเอกทาง Microbiology, พ.ศ. พ.ศ.2541 Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg Virginia, USA

-ปริญญาโท (พยาธิวิทยาดังกล่าว), พ.ศ. พ.ศ. 2529 คณะแพทยศาสตร์ รามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

-ปริญญาตรี(เทคนิคการแพทย์), มี.ศ. พ.ศ. 2525คณะเทคนิคการแพทย์, มหาวิทยาลัยมหิดล

ตำแหน่งทางการบริหาร

- คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย วาระที่ 2 (2555-2558) - คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย วาระที่ 1 (2551 -2555)
- กรรมการสภามหาวิทยาลัย ฝ่ายผู้แทนคณาจารย์ (2546-2551)
- กรรมการสภามหาวิทยาลัยฝ่ายผู้บริหาร (2551-2558)
- กรรมการยุทธธรรม์รองทุกซ์ (2553-2558)
- กรรมการคณะกรรมการอำนวยการ โรงพยาบาลชลประทาน (2556-ปัจจุบัน)
- รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต (2542-2548)
- รองคณบดีฝ่ายวิจัยและสารสนเทศ (2548-2550)
- รองคณบดีฝ่ายวิจัยและวิเทศสัมพันธ์ (2550-2551)

สรุป



ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะใช้หลักการบริหารจัดการให้สมดุล ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนจะต้องมีการสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดกลยุทธ์ขั้นสูงสุดลงสู่ทุกหน่วยงานขององค์การ โดยมีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์การที่เปิดกว้าง ตรงไปตรงมา มีประสิทธิภาพ

รวมไปถึงการให้อำนาจแก่พนักงานในการดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานของพวกเขาด้วย ต้องมีการพูดคุยและสื่อสารระหว่างหัวหน้าและฝ่ายการปฏิบัติการเพิ่มมากขึ้น ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ไปถึงจุดนั้นได้ต้องมีจุดเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงอยากเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทางที่ดีก่อน ระดับล่างจึงจะเปลี่ยนแปลงตามได้ กล่าวคือ คำพูดแบบไทยๆ หากหัวไม่ส่ายมีหรือที่ส่วนหางจะกระดิก การที่จะก้าวไปสู่จุดนั้นได้จะต้องผ่าน 5 กลยุทธ์หลักที่สำคัญ คือ

- 1) ผู้นำสูงสุดขององค์กร จะต้องเป็นผู้นำในการจุดชนวนความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี
- 2) มีการถ่ายทอดแปลความหมายผ่านเครื่องมือสำคัญที่เรียกว่าแผนที่กลยุทธ์ เพื่อให้การบริหารจัดการในองค์กรมีการเชื่อมโยงกันได้
- 3) การทำให้ทุกหน่วยงานมีการผสมผสานกันเป็นหนึ่งเดียว หรือความรู้สึกเป็นทีม มีความรักองค์กร ปรับบทบาทความรู้สึก ค่านิยม ในระดับต่างๆ ให้เป็นแนวทางเดียวกัน
- 4) สร้างแรงกระตุ้น แรงจูงใจที่ดี เพื่อให้ทุกคนทำตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้
- 5) การดูแลให้ทุกอย่างที่ทำมาแล้วมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เสมอภาค และสมดุล

เอกสารอ้างอิง

เจษฎาฉัตร (2543). *การประชุมวิชาการสัมนาวิทยาลัยนอกระบบ*. กรุงเทพฯ

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).ช

เดล คาร์เนกี. (2520). *วิธีสร้างมิตรและพิชิตใจคน*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดรวาสาน.

ทวี วรคุณ. (2537). *หนังสือที่ระลึกงานศพนางชิต เจริญวิเชียร 30 พฤษภาคม 2537*. กรุงเทพฯ:

นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. จันทบุรี: โครงการตำราสถาบันราชภัฏรำไพพรรณี

ทินพันธ์ นาคะตะ. (2546). *มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล*. กรุงเทพฯ. สหายบลิ้อและการพิมพ์.

เทียนฉาย กิระดินนท์, อุทุมพร จามรมาน, ทศพร ศิริสัมพันธ์, ธิดิรัตน์ วิศาลเวทย์และพิชเณศ

ปริญญา ตันสกุล. (2543). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จิตจักรวาล.

พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์ .

พรณราย ทร์พะยะประภา. (2529). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

วิทยา เทพยา. (2524). *มนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แพรวพิทยา.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์ .

ละออง เอื้อจิตตระกูล. (2550). *ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา*. ปรินญาณินพันธ์.

ศศ.ม. กรุงเทพฯ. . มหาวิทยาลัยศิลปากร

สมใจ เชียงสด. (2536). *มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏธนบุรี.

สุภัตรา สุภาพ. (23-538). *การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมนิติ.

สุรางค์ มั่นยานนท์. (2542). *เอกสารประกอบการสอน วิชามนุษย์สัมพันธ์*. ราชบุรี:

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.

ลำราญ ถาวรยุทธ์. (2532). *การบริหารงานบุคคลสำหรับผู้บังคับบัญชา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

ศิริพงษ์ ศรีชัยมัยรัตน์. (2542). *กุญแจสู่ความเป็นเลิศทางการบริหารคน*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์.

Chester I. Barnard. (1969). *Organization and Management*. Massachusetts : Harvard University.

Ralp M. Stogdill. (1974). *Handbook of Leadership A Survey of Theory and Research*. New York :

Stedt, Herbert A. *Administrative Behavior*. New York : Macmillan