

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

Change Leadership in the 21st

กชกร เนียมท่าเสา¹, อ.ดร.สมชาย เทพแสง²

Kochakorn Niamthasao¹, Dr.Somchai Thepsaeng²

¹นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกริก

²อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกริก



บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงบุคลากรในองค์กรและสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการสื่อสาร ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร และด้านการทำงานเป็นทีม จึงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบบูรณาการการทำงานในมิติต่างๆ ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและกระตุ้นบุคลากรทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปพร้อมกัน ท่ามกลางสภาพแวดล้อมการแข่งขันและสภาวะวิกฤตต่างๆ ที่องค์กรกำลังเผชิญในศตวรรษที่ 21

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Abstract

Change Leadership in the 21st Century is the leadership aiming to change personnel and creating new organizational culture by using leadership characteristics in leader in change, vision, strategic planning, communication, inter-personal relationship and team working. This would create integrative change in working in several dimensions, decrease resistance to change in organization and stimulate participation in organizational drive in competitive environment and concurrent crisis in the 21st century

KeyWords: Change Leadership using leadership, characteristics in leader in change

บทนำ

ในกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์ หลายองค์กรต่างกำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายใหม่ ซึ่งเป็นทั้งวิกฤตและโอกาสในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายมิติ ทั้งด้านความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี นวัตกรรมและปัญญาประดิษฐ์ที่มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงเข้าไปในทุกส่วนของระบบเศรษฐกิจ สังคมและการศึกษา โดยเฉพาะการทำงานและการดำเนินชีวิตประจำวันของมนุษย์ ตลอดจนประเด็นทางจริยธรรม องค์กร จิตสำนึกเพื่อสังคมและความยั่งยืน รวมไปถึงการเตรียมความพร้อมประชากรโลกให้มีสมรรถนะที่เพียงพอต่อการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 (Clayton & Overdrof, 2018) ซึ่งเป็นยุคแห่งความโกลาหล (Chaos) ที่เต็มไปด้วยความซับซ้อนและยากเกินกว่าจะคาดเดา (VUCA World) และสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีแนวโน้ม

ส่งผลกระทบเป็นวงกว้าง ส่งผลต่อความวิตกกังวล อารมณ์ของผู้บังคับการและบุคลากรต่อความไม่เข้าใจหรือความไม่ชัดเจนในการควบคุมสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ (BANI World) (Sridharan, 2021) ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้บังคับการจะต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการนำองค์กรและภาวะความเป็นผู้นำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศที่จะเข้ามาช่วยในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Leelahakorn, Ekpetch & Charurnsuk, 2015) เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและขับเคลื่อนให้เกิดการบูรณาการการทำงานแบบมีส่วนร่วมภายในองค์กร ผู้นำจึงมีบทบาทหน้าที่สำคัญและความรับผิดชอบสูงสุดต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความรู้และทักษะในการชี้นำบุคลากรอย่างมืออาชีพ ทั้งนี้เพื่อปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น “ผู้นำ” (Leader) และ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) จึงเป็นปัจจัยคู่สำคัญ ที่ควรมีการพัฒนาบนพื้นฐานของทางสายกลางและการรักษาสมดุลขององค์ประกอบต่าง ๆ การจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการดำเนินชีวิต ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับองค์กร ด้วยการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) (ดูษฎีรัตน์ โกสุมภ์ศิริ, 2560)

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)

Anderson (2022) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ Change Leadership คือ ผู้ที่มีความสามารถในการสร้างแรงผลักดันต่อผู้ร่วมงานหรือบุคลากร ด้วยกระบวนการการสื่อสารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ สร้างความน่าเชื่อถือและแรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อันจะนำมาซึ่งการลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

Ghavifekr & Adewale (2019) ได้ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หมายถึง พฤติกรรมส่วนบุคคลที่แสดงออกถึงความสามารถในการชี้นำหรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรม อันได้รับผลกระทบจากพลังส่วนบุคคล องค์กร สังคมและวัฒนธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากร ผู้นำต้องมีความโปร่งใสในการดำเนินงานตามนโยบาย นำพาองค์กร บุคลากรไปพร้อมกับแผนพัฒนาขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ด้วยความเพียรพยายาม สร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่น สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Guse (2022) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและมีส่วนร่วมกับผู้อื่นเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ร่วมกันในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง

Maccoby (2015) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ สภาวะของการนำองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและบุคลากร ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทที่หลากหลายทางวัฒนธรรมและความแตกต่างขององค์กร ในยุคสังคมแห่งความรู้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถบริหารจัดการทีมงาน โดยอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการผสมความร่วมมือ ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์กร ตามความเชื่อที่ว่า บุคลากรสามารถเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์กรได้

Malik (2021) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่มีอิทธิพลสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว ผู้ที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แนวทางเชิงรุกที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางในการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นภาพของการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสสำหรับการเติบโตและการปรับปรุงองค์กร ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มีความคล่องตัว ตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปและเข้าใจวิธีเอาชนะอุปสรรคในบริบทของการเปลี่ยนแปลง

Orem (2019) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ คือ การสร้างความเชื่อมโยงคุณค่าของงานและการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในองค์กรเข้ากับเป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ต้องปกป้องวัฒนธรรมขององค์กรควบคู่ไปกับสร้างการเปลี่ยนแปลง บนพื้นฐานหน้าที่ทางจริยธรรมที่จะต้องให้ทั้งองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงในฐานะผู้ที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ณัฐपालิน นิลเบ็ง (2560) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ทั้งการวางแผน ปรับแผนและการดำเนินการ โดยทำงานในลักษณะการประสานการเปลี่ยนแปลงเข้ากับบุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์กร ทั้งด้านการวางแผน การสื่อสาร การให้รางวัล การให้กำลังใจ การแสดงออกซึ่งความสามารถในการทำงานเป็นทีม เพื่อการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหา ผ่านการประสานงานกับบุคลากรทุกระดับในองค์กร

สมบุญ ศิลป์รุ่งธรรม (2560) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ Change leadership เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะกระตุ้นให้บุคลากรมีความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกันและกันในเวลาทำงาน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งถือเป็นรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อาศัยอิทธิพลและจะประสบผลสำเร็จได้ เมื่อผู้นำมอบหมายงานและอำนาจให้บุคลากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบนี้เป็นวิธีเพิ่มคุณค่า ให้กับทรัพยากรทางการบริหารจัดการองค์กร Value-added approach

ดังนั้น จึงสรุปความหมาย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หมายถึง บุคคลสำคัญที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำและการมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กร โดยใช้อำนาจหน้าที่ในการชี้นำองค์กร ด้วยการสื่อสารและประสานงานในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน การสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของบุคลากร การสร้างความสัมพันธ์และการบริหารจัดการทีมงานแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ สร้างความตระหนักรู้ในการกิจ โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและความแตกต่างระหว่างบุคคล ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ท่ามกลางสถานการณ์ที่มีความท้าทายและซับซ้อน ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรจึงเป็นผลสะท้อนมาจากความสามารถของผู้นำ ดังนั้นผู้นำจึงต้องคำนึงถึงผลลัพธ์เชิงบวก เข้าใจความท้าทายและแก้ไขปัญหา โดยใช้การสื่อสารกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รับฟังและเรียนรู้ ตรวจสอบปัญหาจากมุมมองที่ต่างออกไป มองภาพรวมของปัญหา ศึกษาและประเมินวิธีแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์ คาดการณ์อุปสรรค เตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่อาจต้องลงมือแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Anderson, 2022)

ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร โดยจะต้องพิจารณาปัจจัยที่ต้องเปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การลงมือเปลี่ยนแปลง ตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงาน ตลอดจนการประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ (Robbins, 1996) ดังนั้น ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญต่อทุกกระบวนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้สามารถบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการนำแนวคิดใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กร เน้นพัฒนาความเป็นผู้นำมากกว่าการมุ่งเน้นด้านงบประมาณ มีเทคนิคกลยุทธ์ในการทำหายความสามารถ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 (Certo, 2000) นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องแสดงออกเชิงประจักษ์ ถึงความสามารถทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อแก้ไขปัญหาองค์กรในสภาวะวิกฤติ รวมถึงมีการจัดการสภาพแวดล้อมเชิงบวกทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เอื้อต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน การบริหารบุคคลและการบริหารงบประมาณ โดยจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงและความปลอดภัยในการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กร (Drago & Bium, Jessica & Asghar, 2013:14-15) การมีภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเหลือประสานช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างองค์กรให้มีปฏิสัมพันธ์กับสังคมที่เกี่ยวข้อง การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ต้องดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผนงานที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งมีความสำคัญมากในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้การบริหารงานจำเป็นต้องมีความคล่องตัว และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (Stodd, 2014)

ดังนั้น ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ จึงขึ้นอยู่กับ การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงทุกขั้นตอน เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและความสามารถของบุคลากร การให้การยอมรับและการให้รางวัล การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างโปร่งใส (Lussier, 2010 : 386-387) ขณะเดียวกันต้องพยายามขจัดปัญหาและอุปสรรค กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่ดี แสวงหาทางแก้ไขปัญหา แสดงบทบาทการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จึงจะถือว่าเป็นผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยสมบูรณ์ (Marcus & Pringle, 2005)

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการบริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 เพื่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ผู้นำองค์กรต้องพัฒนาทักษะและคุณลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและยกระดับศักยภาพตนเอง ทั้งด้านกลยุทธ์ การสื่อสาร การพัฒนาบุคลากรและความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการรับมือกับความท้าทายใหม่ที่อาจเกิดขึ้นท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง การแสวงหาโอกาสจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อการดำเนินงานขององค์กรที่ตอบสนองต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงทีด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ประเด็นสำคัญทางด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายมิติ เช่น Bilal Khalid, Md Samim Al Azad, Slimane Ed-dafali และ Muhammad Mohiuddin (2022) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำควรได้รับการพัฒนาทักษะหรือความสามารถ 7 ประเด็น ได้แก่ 1) การสร้างและพัฒนาทีมงาน 2) การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์เพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การตระหนักรู้ในความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำเอง 4) การสื่อสารเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา 6) การยืดหยุ่นท่ามกลางสถานการณ์เสี่ยงหรือความกล้าเสี่ยง และ 7) การตัดสินใจอย่างทันถ่วงทีในสถานการณ์วิกฤติ

Skool Bag Website (2018) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ประเด็น ซึ่งเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันและชัดเจน 2) การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจในทุกๆระดับ 3) การให้อำนาจบุคลากรด้วยเครื่องมือ และการสนับสนุนที่เหมาะสม 4) การส่งเสริมแนวทางที่เน้นบุคลากรเป็นอันดับแรก 5) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

Fitzsimons (2016) ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรในศตวรรษที่ 21 โดยได้สรุปข้อมูลงานวิจัยและเผยแพร่ใน Harvard Business Review ซึ่งการค้นพบในงานวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากร การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถของบุคลากร จะนำมาซึ่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ท่ามกลางความท้าทายขององค์กรในศตวรรษที่ 21

Malik (2021) ได้สรุปงานวิจัยของ Gartner บริษัทวิจัยและให้คำปรึกษาแก่ผู้นำองค์กรชั้นนำระดับโลก และได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ 8 ประการ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 2) การสร้างแผนกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการ 3) การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงลึก 4) การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยี 5) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส 6) การเผชิญหน้ากับความเสี่ยงและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 7) การทำงานเป็นทีมทั่วทั้งองค์กร 8) การให้พนักงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ซึ่งจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในทีมและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและขับเคลื่อนการเติบโตขององค์กรไปพร้อมกัน

Bond (2016) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) การมองวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย 2) การสร้างแนวร่วม/การมีส่วนร่วมขับเคลื่อนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 3) การสื่อสารที่ยอดเยี่ยมทั่วทั้งองค์กรถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 5) การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นพนักงานระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง 6) การมองภาพรวมของงานทั้งหมดให้เกิดความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

Magsaysay & Hechanova (2017) และ Hechanova, Caringal-go & Magsaysay (2018) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ประการ ได้แก่ 1) คุณลักษณะผู้นำ 2) ความยืดหยุ่น 3) ความสามารถเชิงกลยุทธ์และทางเทคนิค 4) สมรรถนะในการดำเนินการ (Execution competencies) 5) สมรรถนะทางสังคม

Deshler (2018) ได้กล่าวถึง หลักการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์, การสื่อสาร, ความรับผิดชอบ และการสร้างความสัมพันธ์ การจัดตำแหน่งเพื่อแบ่งหน้าที่การทำงานเป็นทีม

Sandmann & Vandenberg (1995) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามกรอบแนวคิดภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ซึ่งได้กำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7 ประการ ดังนี้ คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม 3) การเรียนรู้จากการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการ การปฏิบัติและสะท้อนผลการเรียนรู้ด้วยกัน 4) การสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากร 5) การพัฒนาสมรรถนะหรือศักยภาพของบุคลากร 6) การทำงานเป็นทีม 7) การสื่อสาร

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการไทยที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ไปในทิศทางเดียวกัน เช่น มัชฌา กามะ (2563) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 ทักษะ 6 ลักษณะ คือ 1. ทักษะการสื่อสาร 2. ทักษะความคิดสร้างสรรค์ 3. ทักษะวิสัยทัศน์ 4. ทักษะความร่วมมือ และมีลักษณะ ดังนี้ 1. ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ 2. มีความเชื่อมั่น 3. ต้องให้คุณค่าและความสำคัญกับบุคลากร 4. ต้องมีทักษะการสื่อสารและการฟังที่ดี 5. ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก 6. ต้องกล้าที่จะเสี่ยง

ส่วนบทความวิชาการของนุชส์ฐา ฉัตรมงคล (2559) กล่าวถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอย่างน้อยที่สุด 6 ประการ ดังนี้ 1) ให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ 2) แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบุคลากร 3) กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายการทำงานเป็นทีม 4) กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง มุ่งสู่ความเป็นเลิศของผลงาน 5) ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล และ 6) กระตุ้นการใช้ปัญญา

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามทัศนะของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 18 คุณลักษณะ ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 1 การสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ประเด็นสำคัญ	นักวิชาการ											
	Bilal Khalid, (2022)	Skool Bag Website (2018)	Fitzsimons (2016)	Malik (2021)	Bond (2016)	Magsaysay (2017)	Deshler (2018)	Sandmann (1995)	สัณหา กามะ (2563)	นุชสิทธิ์า ฉัตรมงคล (2559)	สรุป	ผู้วิจัยคัดเลือก
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์				/							1	
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	/				✓						2	
3. การวางแผนกลยุทธ์	/			/		/		/		/	5	/
4. ความเป็นปัจเจกบุคคล	/	/				/				/	4	
5. การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมาย		/		/	/		/	/	/	/	7	/
6. คิตรีเริ่ม/ สร้างสรรค์	/								/		2	
7. การคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา	/										1	
8. การสร้างความสัมพันธ์บุคลากร		/	/		/		/	/		/	6	/
9. เรียกร้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลง						/					1	
10. ชีตความสามารถของบุคลากร			/			/		/			3	
11. การสื่อสาร	/			/	/		/	/	/		6	/
12. การทำงานเป็นทีม	/		/	/	/	/	/	/	/		8	/
13. ความมุ่งมั่น				/					/		2	
14. ความกล้าเสี่ยง	/			/					/		3	
15. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ	/	/	/	/							4	
16. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง		/								/	2	
17. พฤติกรรมเชิงรุก									/	/	2	
18. การมองภาพรวม					/						1	

จากตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 นักวิชาการทั้งหมดมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันใน 5 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การสร้างวิสัยทัศน์และการกำหนดเป้าหมาย 3) การสร้างความสัมพันธ์บุคลากร 4) การสื่อสาร และ 5) การทำงานเป็นทีม ซึ่งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาอธิบายประเด็นสำคัญที่เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์

การเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากกลยุทธ์หรือนโยบายขององค์กร Malik (2021) ซึ่งถูกกำหนดโดยทีมผู้บริหารองค์กรหรือถูกกลั่นกรองจากทีมวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ผ่านการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเพื่อมุ่งเป้าตามวิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จที่องค์กรกำหนดไว้ Fitzsimons (2016) ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านกลยุทธ์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง Magsaysay & Hechanov (2017) โดยแผนกลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีการกำหนดเป้าวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน วัดผลได้หรือมีแนวปฏิบัติเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามแผนงาน Certo (2000) ทั้งนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะด้านความสามารถเชิงกลยุทธ์และทางเทคนิค เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร บุคลากรในองค์กรมีบทบาทสำคัญในการช่วยกันผลักดันการดำเนินงานให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ โดยการติดต่อสื่อสาร การประสานงานกัน การสร้างบรรยากาศแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือกัน การใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด Robbins (1996) เพื่อผลักดันการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยใช้ทักษะประสิทธิภาพการทำงานอย่างเต็มความสามารถของบุคลากรและความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อพัฒนาองค์กรตามกลยุทธ์ที่วางแผนที่วางไว้ นุชสิทธิ์า ฉัตรมงคล (2559; Bass & Avolio, 1993)

2. การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมาย

การสร้างวิสัยทัศน์และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ถือเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านกลยุทธ์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง Buchanan & Boddy (1992) เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสามารถในการนำองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน จะทำให้บุคลากรในองค์กรเห็นภาพความสำเร็จในอนาคตที่องค์กรต้องการจะไปถึงร่วมกัน Malik (2021) ถ้าผู้นำองค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนและมีความท้าทายมาก ก็ยิ่งจะส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์และการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพเท่านั้น Dimock & McGree (2019) ทั้งนี้ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์จะต้องถูกวางแผนกำหนดอย่างสอดคล้องและสมดุลกัน เพื่อความสำเร็จของการบริหารองค์กรตามแผนกลยุทธ์ Skool Bag Website (2018) บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการทำงานและมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด Bond (2016) สร้างระบบ แผนงานและกระบวนการทำงานที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น เพื่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มัธนา กามะ (2563; นุชสิทธิ์า ฉัตรมงคล, 2559)

3. การสร้างความสัมพันธ์บุคลากร

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบุคลากรและการสนับสนุนบุคลากร ถือเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านสังคมที่แสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Dimock & McGree (2019) การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ จะต้องมุ่งเน้นที่ตัวบุคคล เพราะบุคลากรคือฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร Fitzsimons (2016) หากบุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จะส่งผลให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน อันจะนำมาซึ่งความผูกพันในองค์กร เมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร บุคลากรภายในองค์กรนั้นจะทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงานเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร Skool

Bag Website (2018) เพราะเมื่อองค์กรดำรงอยู่ได้ ย่อมหมายความว่า บุคลากรในองค์กรก็จะอยู่เติบโตเคียงข้างไปพร้อมกันกับองค์กรด้วย ดังนั้น การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ เมื่อบุคลากรพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง การบริหารการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงก็จะเป็นไปด้วยความราบรื่นมากยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์กรต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมากที่สุด เพื่อผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและลดการเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร Bond (2016) ทั้งนี้ ผู้นำองค์กรต้องแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยแสดงความสามารถในการสร้างความรู้สึกว่างานที่บุคลากรทำมีความหมายต่อบุคลากรและองค์กร การมอบอำนาจให้บุคลากรตัดสินใจได้เอง การสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรเชื่อถือในความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานถึงผลกระทบเชิงบวกที่เกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม นุชสิทธิ์า ฉัตรมงคล (2559)

4. การสื่อสาร

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ถือเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านสังคม ในการสร้างสังคมปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบุคลากรในองค์กร เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญที่แสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยการถ่ายทอดสารจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่งผ่านช่องทางต่างๆ ซึ่งถือเป็นการใช้อำนาจ การชี้แนะหรือการสั่งการผ่านข้อความในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษร Certo (2000) การสื่อสารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทิศทางที่ดีต้องทำให้บุคลากรเข้าใจสารตรงกันกับที่ผู้นำองค์กรต้องการสื่อความหมาย ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ Robbins (1996) เพราะการสื่อสารองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ช่วยลดการต่อต้านของบุคลากร สร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบุคลากรในองค์กร Robbins & Coulter (2008:132) การส่งผ่านข่าวสาร เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดและการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น สำหรับการทำงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล Meteslaar, E.E. (2005) การสื่อสารภายในองค์กรในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น ผู้นำต้องสามารถเลือกวิธีการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมกับข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารหลากหลายช่องทางเพื่อให้เกิดการเข้าถึงข้อมูลอย่างทั่วถึง การเลือกใช้ภาษาที่ง่าย ๆ และการตั้งใจรับฟังข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งมีความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในทุกมิติ ช่องทางการสื่อสารและวิธีการสื่อสารมีอิทธิพลต่อบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสื่อสารองค์กรที่ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องให้ความสนใจศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประโยชน์ อีกทั้งยังเป็นช่องทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้เกิดการพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืน ซาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์ และ ธีระวัฒน์ จันทิก (2559)

5. การทำงานเป็นทีม

การแสดงออกซึ่งความสามารถในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมด้านการดำเนินงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งหากผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการบริหารการดำเนินการหรือส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม ย่อมนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจนำพาองค์กรเปลี่ยนผ่านจากองค์กรแบบเดิมไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงที่มุ่งเน้นการดำเนินงานแบบบูรณาการ ทั้งนี้การที่จะประสบความสำเร็จให้บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ นั้น มีปัจจัยหลาย ๆ ประการที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตามในการทำงานหรือการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารไม่อาจประสบความสำเร็จได้หากปราศจากความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน (Collaborative) เยาวภา อาทิตย์ และเกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ (2559) เพราะการทำงานเป็นทีม

(Teamwork) มีความสำคัญมากในองค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเท่านั้น แต่ยังมีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานขององค์กรอีกด้วย การใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลในทีมจะช่วยสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับงานและเตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ในหลากหลายมิติ การมีทีมงานที่แข็งแกร่งในการดำเนินกิจกรรมองค์กร จะช่วยให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจอย่างเต็มที่ เพื่อการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาที่ทีมกำลังเผชิญอยู่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถในการนำองค์กรและการนำทีมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรในศตวรรษที่ 21 ที่จะเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมและวัฒนธรรมการทำงานด้วยใจที่เปิดกว้าง พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ ร่วมกันเสนอหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและการได้รับประโยชน์ร่วมกันทั้งทีม (เทพินทร์ จารุศุกร, 2554) ตามเป้าหมายที่มีร่วมกันและการเชื่อมั่นในผู้นำองค์กรและทีมงาน

สรุป

กุญแจสำคัญของกระบวนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรในศตวรรษที่ 21 คือ ผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกและมีอิทธิพลต่อบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น จากการสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 สามารถสรุปประเด็นสำคัญ ได้ 5 คุณลักษณะ ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมาย 3) การสร้างความสัมพันธ์บุคลากร 4) การสื่อสาร และ 5) การทำงานเป็นทีม เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถดำเนินงานได้ หากขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานเป็นทีม ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแผนงานเชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์องค์กรที่กำหนดไว้

เอกสารอ้างอิง

- [1] กฤษฏี กองภา และวรวิทย์ จินดาพล. (2561). บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของหน่วยงานสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 11(1), 35-45.
- [2] กิติ ตย์คานนท์. (2543). เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: เพลวอักษร.
- [3] คชา ประณีตพลกรัง. (2565). แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มมร. วิทยาเขตอีสาน ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม-เมษายน 2564
- [4] ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และ ชีระวัฒน์ จันทิก, 2559. การบริหารการเปลี่ยนแปลง บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร. Veridian E-Journal, Silpakorn University, 9(1), 895-919.
- [5] ฌรัฐपालิน นิลเปง. (2560). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. วารสารการพยาบาลและการดูแลสุขภาพ. ปีที่ 35 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม-มีนาคม 2560
- [6] เทพินทร์ จารุศุกร. (2554). แนวทางและวิธีการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสารสาสน์วิเทศ เชียงใหม่. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- [7] ธนันธร มหาพรประจักษ์. (2563). อนาคตของกระแสโลกาภิวัตน์: ความท้าทายจากไวรัสโคโรนา-19. [online] Available at: https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_08Jun2020_2.
- [8] ชีร์ศักดิ์ สารสมัคร์, ไพรวลัย โศตรตะ และชวนคิด มะเสนะ. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

- เขต 29. การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ราชธานีวิชาการ ครั้งที่ 5.
- [9] นุชนรา รัตนศิริระประภา. (2557). สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, 7(3), 507-528.
- [10] พิฑูล อภัยโส. (2557). โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- [11] มัธนา กามะ, 2563. คุณลักษณะและบทบาทของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง เพื่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 20(1), 92-106.
- [12] สมบุญ ศิลปรุ่งธรรม (2560) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตครุสาขาวิชาการจัดการเรียนรู้ ชั้นปีที่ 4 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน นครพนม. งานวิจัยคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- [13] Anderson K. (2022). What is Change Leadership?. [online] Available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-change-leadership?>
- [14] Belch, G. E., and Belch, M. A. (2004). Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. 6th. Boston: McGraw-Hill Company.
- [15] Bilal Khalid, Md Samim Al Azad, Slimane Ed-dafali and Muhammad Mohiuddin (2022). Venture Leadership under Uncertainty: An Emerging Country Perspective. [online] Available at: <https://www.intechopen.com/chapters/80803>
- [16] Bond, D. (2016). The Essential skills of a change leader. Retrieved August 25, 2020, from <https://rb.gy/9farik>
- [17] Center for Creative Leadership, (n.d.). *How to be a successful change leader*. Retrieved October 26, 2022, from <https://rb.gy/awsebw>
- [18] Certo, Samuel C. (2000). Modern Management. New York : Prentice-Hall.
- [19] Daft, Richard L. (2005). The leadership Experience. 3rd ed. Canada: Thomson Corporation.
- [20] Dale S., Beach, (1976). Personnel Management of People at Work. New York: McGraw-Hill Book Company, 379.
- [21] David, M. (1984). Motives Personality and Society. New York: Praeger, 590.
- [22] Deshler R. (2018). 4 Key Change Management Principles Successful Leaders Must Master. [online] Available at: <https://www.nais.org/learn/independent-ideas/february-2019/change-is-a-two-way-street/>
- [23] Edwards, K., Prætorius, T., & Nielsen, A. P. (2020). A model of cascading change: orchestrating planned and emergent change to ensure employee participation. Journal of Change Management, 20(4), 342-368.
- [24] Fitzsimons Declan. 2016. How Shared Leadership Changes Our Relationships at Work. Retrieved October 26, 2022, from <https://hbr.org/2016/05/how-shared-leadership-changes-our-relationships-at-work>
- [25] George, J. M., and Jones, G. R. (2005). Understanding and Managing Organizational Behavior.

- 4thed. New Jersey: Pearson Education.
- [26] Ghavifekr, S. and Adewale, A.S. (2019), "Can change leadership impact on staff organizational citizenship behavior? A scenario from Malaysia", *Higher Education Evaluation and Development*, Vol. 13 No. 2, pp. 65-81. <https://doi.org/10.1108/HEED-08-2019-0040>
- [27] Gill, R. (2002), "Change management-or change leadership?", *Journal of Change Management*, Vol. 3 No. 4, pp. 307-318.
- [28] Guse S. (2022), "The Importance of Change Leadership Skills", *The Evolving College Presidency*, pp. 38-50. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0114>
- [29] Hechanova, M.R.M., Caringal-Go, J.F. and Magsaysay, J.F. (2018), "Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change: Comparing academic institutions vs business enterprises", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39 No. 7, pp. 914-925. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0013>
- [30] Kumalo, M., & Scheepers, C. B. (2020). Leadership of change in South Africa public sector turnarounds. *Journal of Organizational Change Management*, 241, 260-272.
- [31] Leelahakorn, P., Ekpetch, C. & Charurnsuk, B. (2015). Teacher Leadership in Secondary Schools under The Office of the Basic Education Commission in Upper Southern Region. *Journal of Education Thaksin University*, 15(1), 95-100
- [32] Lussier, Robert N. and Achua, Christopher F. (2010). *Effective Leadership*.4th ed.Canada: Nelson Education, Ltd.
- [33] Maccoby, M. (2015). Leadership for change. [online] Available at: www.blog.ou.com/2015/09/leadership-for-change/
- [34] Magsaysay, J.F. and Hechanova, M.R.M. (2017), "Building an implicit change leadership theory", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 6, pp. 834-848. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0114>
- [35] National Community Media Alliance. (2019). How to Be a Successful Change Leader. [online] Available at: <https://ncmagroup.com/2019/03/01/how-to-be-a-successful-change-leader/>
- [36] Orem D. (2019). Change Is a Two-way Street. [online] Available at: <https://www.nais.org/learn/independent-ideas/february-2019/change-is-a-two-way-street/>
- [37] Malik P. (2021). Change Leadership: How to Lead Change Effectively (2022). [online] Available at: www.whatfix.com/blog/change-leadership/
- [38] Robbins, S. P. (2005). พฤติกรรมองค์การ แปลจาก *Organizational Behavior* โดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพมหานคร:เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- [39] Robbins, S. P. (1996). *Prentice Hall Organization Behavior: Concept, Controversies and Applications*. (7 th ed.) Englewood Cliffs; NJ: Prentice Hall.
- [40] Sandmann, L. R., & Vandenberg, L. (1995). A Framework for 21st Century Leadership. [online] Available at: <https://archives.joe.org/joe/1995december/a1.php>
- [41] Skool Bag Website, (2018). *Leading the way: 5 Ways school leaders embrace change for australian students*. Retrieved October 26, 2022, from <https://rb.gy/w3mf9j>

- [42] Tuanjai Sunugul and Pimolpun Phetsombat (2020 Creative Leadership of School Administrators Under The Secondary Educational Service Area Office 2. *Journal of MCU Buddhaphanya Review*, 203(2): 1-13.
- [43] Zarifah, A., & Siti-Nabiha, A. K. (2012). Analysing accounting and organisational change: the theoretical development. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 4(1), 29-46.
- [44] Zhou, A. (2021). Causal effects of affordance change on communication behavior: Empirical evidence from organizational and leadership social media use. *Telematics and Informatics*, 59, 101-549.