

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
ของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ
GUIDELINES FOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT
IN THE 21ST CENTURY OF THE FIRST-LINE RAJABHAT UNIVERSITY
ADMINISTRATORS

อิสมาแอล เจะเล็ง^{1*}

Isamael Cheleng^{1*}

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา 96 ถ.ปรีดีพนมยงค์ ต.ประตู่ชัย อ.พระนครศรีอยุธยา จ.พระนครศรีอยุธยา 13000 ประเทศไทย¹
Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University, No. 96 PridiBanomyong Rd., Pratumchai Sub-district,
Phra Nakhon Si Ayutthaya District, Phra Nakhon Si Ayutthaya Province, 13000 Thailand¹

*Corresponding author E-mail: cismael.10@gmail.com

(Received: 22 May, 2023; Revised: 14 Dec, 2024; Accepted: 5 Jan, 2024)

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏผ่านกรอบแนวคิด 4 I คือ 1) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี (Idealized Influence or Charismatic) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) จากการศึกษาพบว่า 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีแนวทางการพัฒนา คือ เน้นความสำคัญเรื่องวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีแนวทางการพัฒนา คือ ให้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ 3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีแนวทางการพัฒนา คือ การเน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลในการตัดสินใจ 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีแนวทางการพัฒนา คือ การสนับสนุนผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ศตวรรษที่ 21

¹ อาจารย์ สาขาวิชาสหวิทยาการอิสลามเพื่อการพัฒนา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ABSTRACT

This academic article aims to present guidelines for fostering transformational leadership development in the 21st century among the first-line administrators of Rajabhat University through the conceptual framework of 4 I: 1) Idealized Influence or Charismatic, 2) Inspirational Motivation, 3) Intellectual Stimulation, and 4) Individualized Consideration. The study identified specific developmental guidelines within these dimensions: 1. Influencing with ideology: emphasizing the importance of vision and vision transmission. 2. Inspiring: Encouraging engagement in work that challenges one's abilities. 3. Intellectual stimulation: stressing the significance of swift and effective decision-making. 4. Individuality considerations: Supporting colleagues in their personal development.

KEYWORDS: Development Guidelines, Transformational Leadership, 21st Century



บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 (ระหว่าง ค.ศ. 2001 – 2100) มีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์การและพลเมืองโลกหลายด้าน เช่น ความผันผวนทางเศรษฐกิจ การเข้าสู่สังคมสูงวัย การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม การปรวนแปรของสภาพภูมิอากาศ ความเชื่อมโยงโทรคมนาคมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และผลกระทบอื่นๆ อีกมากมาย ทำให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่างได้รับผลกระทบ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมและอยู่รอดกับสถานการณ์ดังกล่าว ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การจำเป็นต้องปฏิรูปตนเองและองค์การเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย (Pulanram, 2018)

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561–2580 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติ และในช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ มีความพร้อมทั้ง กาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้าน และมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (Madeng, 2021) การบริหาร “คน” จากอดีตจนถึงปัจจุบันมีแนวคิดที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงระยะเวลา โดยช่วงที่หนึ่งเป็นการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) เน้นกระบวนการเป็นงานปฏิบัติ และงานประจำตามกฎหมาย ระเบียบ เช่น บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนเงินเดือน สำหรับช่วงที่สองเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ให้ความสำคัญกับคนเป็นทรัพยากรขององค์กร และมีกระบวนการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร เช่น การวางแผนและพัฒนา กำลังคน และช่วงที่สามการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) เป็นแนวคิดสมัยใหม่ที่มองว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสูงขององค์กร ไม่ใช่มองเป็นเพียงต้นทุน (Cost) ที่เป็นตัวจ่ายที่เป็นภาระ (Liability) เช่นในอดีต (Chansawang and Brahmabutr, 2019)

การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญจะต้องบริหารจัดการ

ทรัพยากรทางการศึกษารวมทั้งจัดการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (Pulanram, 2018; Kijvithi, 2018) ผู้บริหารควรสร้างมาตรฐานด้านความซื่อสัตย์ในการทำงาน เพราะเป็นสิ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณลักษณะส่วนบุคคล และยังมีผลต่อเนื่องไปยังสถานศึกษาในภาพรวม นอกจากนี้ผู้บริหารควรเป็นผู้นำเป็นต้นแบบที่ดั่งทางทางด้านศีลธรรม และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ผู้บริหารควรให้คำยกย่อง ชมเชยและให้คุณค่ากับผลงานความสำเร็จของบุคลากร โดยเสริมพลังอำนาจอย่างสม่ำเสมอ (Maplook, 2019)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้น ด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ (Wannasin, 2019) ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคตและมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ตลอดจนช่วยพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว (Sawasdipak, 2019)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีจุดเริ่มต้นจากการเป็นโรงเรียนฝึกหัดครูเปลี่ยนสถานะเป็นสถาบันราชภัฏและมหาวิทยาลัยราชภัฏในปีพุทธศักราช 2547 ซึ่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 กำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอนวิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู (Rajabhat University, 2004) จากภารกิจดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงหน้าที่สำคัญของมหาวิทยาลัย

ราชภัฏในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้โอกาสการศึกษาแก่ผู้เรียนในท้องถิ่นให้สามารถยกระดับทางสังคมให้สูงขึ้น และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศไว้ โดยมีมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นแหล่งการศึกษาทำหน้าที่ในการผลิตและพัฒนากำลังคนระดับอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่นทุกภูมิภาคทั่วประเทศมี จำนวน 38 แห่ง จากการเปลี่ยนสถานะมาเป็นมหาวิทยาลัยนั้นจะต้องมีการพัฒนาทั้งด้านโครงสร้างและบุคลากร (Tangyong, 2018) ดังนั้น ผู้บริหารระดับต้นหรือคณบดีจากมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่ง จะต้องทำหน้าที่นำบุคลากรในองค์กรขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเท่าคณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด หรือตำแหน่งอื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด โดยอำนาจและหน้าที่ของคณบดีตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 36 ในคณะหรือวิทยาลัย ให้มีคณบดีเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงาน และจะให้มีรองคณบดีตามจำนวนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่คณบดีมอบหมายก็ได้ ส่วนอำนาจและหน้าที่ของผู้ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 41 ในสถาบันสำนัก และศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ให้มีผู้อำนวยการ หัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงานคนหนึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบงานของส่วนราชการหรือหน่วยงานนั้น และจะให้มีรองผู้อำนวยการ รองหัวหน้าส่วนราชการ หรือรองหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ คนหนึ่ง หรือหลายคน เพื่อช่วยปฏิบัติงานตามที่ผู้อำนวยการ หัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงานนั้นมอบหมายก็ได้ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับต้นต้องเป็นผู้ที่ส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินงานตามพันธกิจทั้ง 4 งาน ประกอบด้วย การสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนขับเคลื่อนพันธกิจและนโยบายของผู้บริหารระดับสูง (Ministry of Higher

Education, Science, Research and Innovation, 2020)

การที่จะไปถึงเป้าหมายในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นวัตถุประสงค์หลักขององค์กร จากการศึกษาพบว่าบุคคลเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร การบริหารจัดการบุคคลที่ดีจึงมีผลกับความมั่นคงขององค์กรในระยะยาว เพราะสภาพทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นทางเทคโนโลยี ทำให้สภาพของการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน การดำเนินงานภายในองค์กรจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และทักษะการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ มากขึ้น ทำให้องค์กรต้องการบุคคลที่มีศักยภาพสูงและให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงาน เพราะองค์กรประกอบด้วยบุคลากรหลายคนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น พฤติกรรมของบุคลากรจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร ให้บรรลุเป้าหมาย (Motowidlo, Borman, and Schmit, 1997)

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารระดับต้นตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นปัจจัยที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งแห่งความสำเร็จของการทำหน้าที่ผู้นำคือการมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนความต้องการของคน ซึ่งเป็นสิ่งกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการตัดสินใจ ผู้นำที่ดีจะช่วยพัฒนาและปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลให้มีความต้องการที่ถูกต้องดีงาม ตลอดจนประสานความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างเต็มที่ (Khotkaew, 2016)

ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้ที่มิวิสัยทัศน์ มองเห็นโอกาสสำหรับการเติบโตขององค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลง และสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยยึดคนเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้น (Malik, 2021)

ผู้ที่สามารถเชื่อมโยงงานและบุคลากรไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยใช้วัฒนธรรมองค์กรควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญต้องให้ทั้งองค์กรมีส่วนร่วมในฐานะผู้ที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Orem, 2019) ผู้ที่มีความสามารถในการชี้นำ พัฒนาบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้บรรยากาศที่เหมาะสม (Ghavifekr & Adewale, 2019) ผู้ที่มีความสามารถในการสร้างแรงผลักดันต่อผู้ร่วมงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยกระบวนการสื่อสาร (Anderson, 2022)

จากการที่กล่าวมาข้างต้น แนวคิดภาวะผู้นำส่วนใหญ่มีความเกี่ยวข้องกับผู้นำนโยบายในกลุ่ม จะมีสมาชิกคนหนึ่งถูกยอมรับให้เป็นผู้นำจากความแตกต่างด้านต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติคนอื่น ๆ ภายในองค์กรและการมีอิทธิพลเหนือผู้ตามในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มีพฤติกรรมและทัศนคติไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์การประสบความสำเร็จ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งพยายามชี้นำ กระตุ้น และผลักดันให้ผู้อื่นหรือกลุ่มมีความกระตือรือร้นและเต็มใจในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามที่ต้องการ โดยมองความสำเร็จขององค์การเป็นเป้าหมายหลัก

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้กล่าวถึงการศึกษาผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงาน โดยภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงสุดขึ้น มีความเชื่อในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษซึ่งมีผู้ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตามทำให้ทุกคนยอมรับยอมทำตามทุ่มเทกำลังกายกำลังใจมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว (Sriprathumwong, 2020)

Bass and Avolio (1994) ได้นิยามว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำที่ได้ปฏิบัติ

ให้เห็นถึงศักยภาพในการจูงใจให้สมาชิกตระหนักระหว่างสมาชิกและผู้อื่นให้เข้าใจถึงแง่มุมใหม่ ๆ ในการทำงานและการทำให้สมาชิกให้ความสำคัญเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของหน่วยงาน รวมถึงมีการเพิ่มขีดความสามารถของสมาชิกและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงและมีความสามารถเพิ่มสูงขึ้น โดยที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนำผู้ตามมองไปไกลเกินกว่าสิ่งที่พวกเขาสนใจ เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าและมีประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่า ทั้งนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้ตามให้ทำงานได้ผลงานมากกว่าที่ผู้ตามได้ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะใช้การทำทนายเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลงานในระดับที่สูงขึ้น

Bass (1985) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงว่า มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ต่อมา Yukl (1998) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่มีคุณสมบัติพิเศษที่ทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เกิดการยอมรับนับถือเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำว่าจะสามารถนำพาพวกเขาชนะอุปสรรค ผู้นำสัญลักษณ์แห่งชัยชนะและความสำเร็จของผู้ตาม นอกจากนี้ยังพบว่าผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ยังมีความสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามไปสู่ความสำเร็จตามพันธกิจได้ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์และสามารถสื่อสารให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่น เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้นได้ (Bass, 1985)

สรุปได้ว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญ เพราะเป็นสร้างความศรัทธาให้กับผู้ตามว่าผู้นำลักษณะดังกล่าวจะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำปลอบใจให้กำลังใจแล้วเร้าอารมณ์ผู้ตามด้วยคำพูดและการกระทำของตน เพื่อทำให้ผู้ตามเกิดความร่าเริงมีชีวิตชีวา กระตือรือร้นและความพยายาม

ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ส่วนตัว และจะทำให้กลุ่มและผูกพันกับจุดมุ่งหมายของผู้นำ (Bass, 1985)

Bass (1985) อธิบายพฤติกรรมกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ ดังต่อไปนี้

2.1 การเน้นการปฏิบัติ (Action Orientation) โดยผู้นำจะกระตุ้นเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้รับผิดชอบ และเมื่อดำเนินงานเสร็จแล้วจะมีความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในตัวเอง ผู้นำมีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่จะหาแนวทางแก้ปัญหาให้องค์กร มีการสร้างสภาพแวดล้อมการประสานงานแบบเปิด และไว้วางใจ ใช้วิธีการบันทึกแบบสั้นแทนที่จะเป็นการรายงานหรือวิธีการบันทึกแบบยาว

2.2 การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence Building) ด้านความเชื่อมั่นนี้เป็นแหล่งของจุดยืนทางอารมณ์ ถ้าผู้ตามมีความเครียดหรือเสี่ยงต่อการเกิดอันตรายในการปฏิบัติงาน ในฐานะผู้นำจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตาม เมื่อผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้ผู้ตามเกิดขวัญและกำลังใจ และพยายามทุ่มเทอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ

2.3 การสร้างความเชื่อในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring Belief in "Cause") ผู้ตามจะดำเนินงานที่ยากลำบากได้นั้น ผู้ตามต้องมีความเชื่อในอุดมการณ์ดังกล่าวไปในทิศทางที่ถูกต้องและต้องมีคุณค่าที่ควรแก่การเสี่ยงหรือเสียสละ (Hays, Thomas, Maynard, and Bawden, 2009)

2.4 การใช้ Pygmalion Effect หมายถึงการใช้ประโยชน์จากการหลงรักในสิ่งที่ทำ Pygmalion คือปรากฏการณ์ที่ความคาดหวังหรือการปักใจเชื่อในสิ่งใดจะนำไปสู่การกระทำที่ผลักดันให้ความคิดหรือความคาดหวังนั้นเป็นจริงขึ้นมา เหมือนคำพูดที่ว่า "คิดอย่างไร ก็จะได้เช่นนั้น" หรือในอีกทางคือ Pygmalion Effect เป็นคำที่ใช้อธิบายว่า หากเราต้องการสิ่งใดมากพอ เราจะขวนขวาย และได้สิ่งที่เราต้องการ

สรุปได้ว่าการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติต่อผู้ตาม เพราะเป็นการบริหารที่ลงทุนน้อย แต่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) Bass (1985) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญาว่าเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความตื่นตัว และมีการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา เกิดความคิดและจินตนาการ ผู้นำจะไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม ผู้นำจะตั้งความคิดใหม่ ๆ และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์จากผู้ตาม โดยเน้นที่การพิจารณาถึงลักษณะธรรมชาติของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ ตลอดจนวิธีการแก้ปัญหา สามารถมีจิตสำนึกในการจัดอันดับความสำคัญของงาน รวมทั้งการใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน และการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบสติปัญญาเป็นความรู้สึกที่อยู่ภายในจิตใจ สรุปได้ว่าผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดความคิดก่อนลงมือปฏิบัติ

สรุปได้ว่าการกระตุ้นทางปัญญามีความสำคัญมาก เพราะเป็นการทำให้ผู้ตามสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานและทำงานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) Bass (1985) ได้อธิบายการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้ (1) การคำนึงถึงพัฒนาการ (A Development Orientation) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงต้องประเมินศักยภาพของผู้ตาม ทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและสำหรับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามและมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองความต้องการของผู้ตาม พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนาของผู้นำ (Developmentally Oriented Behavior) ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Career Counselling) การสังเกตอย่างใกล้ชิด และการบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ผู้นำควรมีการมอบหมายงาน (Delegation) เพื่อเป็นการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและการให้ผู้ตามได้รับความผิดชอบเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น (2) การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized Orientation) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเองกับผู้ตามแต่ละระดับเป็นรายบุคคล ส่งเสริมในเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่เป็นแบบ

2 ทาง ทำให้ผู้ตามมีโอกาสได้รับรู้ปัญหาและสามารถแก้ไข
ปัญหาได้ จนกระทั่งทำให้มีข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อใช้ประกอบ
การตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องมากขึ้น
(Baker, 1992) และให้ผู้ตามได้รับข่าวสารหรือข่าวสารที่
ต้องการ โดยที่ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราว
ความเคลื่อนไหวและสิ่งต่าง ๆ ที่มีขึ้นในหน่วยงาน ทำให้
ผู้ตามมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยเฉพาะ
อย่างยิ่งถ้าผู้นำแจ้งข้อมูลแก่ผู้ตามด้วยตนเองจะทำให้
ผู้ตามมีโอกาสซักถามเพื่อทำความเข้าใจมากขึ้น ลักษณะ
พฤติกรรมดังกล่าวเป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงการเอาใจใส่
ที่ผู้นำที่มีปฏิริยาความต้องการของผู้ตามแต่ละคน เพื่อ
การพัฒนาส่งเสริมศักยภาพให้ไปถึงเป้าที่ผู้ตามนั้นยอมรับ
นับถือผู้นำ Bass (1985) (3) การเป็นพี่เลี้ยง (Monitor)
ผู้นำใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีมากกว่าช่วยชี้แนะฝึกฝน
และให้คำแนะนำงานให้แก่ผู้ตามของตน จุดสำคัญของ
การเป็นพี่เลี้ยง คือ การสอนงานและการดูแลเอาใจใส่
(Caring) เพื่อช่วยในการพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำ
ในอนาคต

สรุปได้ว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
เป็นอีกหนึ่งขององค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้นำพึงมี เพราะจะ
นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

ดังนั้นความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่สามารถเปลี่ยนองค์การให้
ดีขึ้นกว่าเดิมประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึง
ถึงปัจเจกบุคคล

คุณลักษณะของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

คุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ควรมี
คุณลักษณะดังนี้ (Wongsaree, 2021)

1. การรอบรู้ (Knowing) หมายถึง ผู้นำที่ดีจะต้อง
มีความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่ตนเองต้องบริหารจัดการ
เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ และเป็นไป
อย่างมีประสิทธิภาพ การรอบรู้ในการพัฒนาคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่พึงมีประกอบด้วย

1.1 องค์ความรู้ (Science) ในศาสตร์ด้านต่าง ๆ
อย่างรอบด้าน เป็นผู้ที่มีความพยายามที่จะไขว่คว้าหา
ความรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้เกิดขึ้นตลอดเวลา

และที่สำคัญผู้นำต้องมีความรู้ในเรื่องที่ตนเองต้องบริหาร
เป็นอย่างดี

1.2 ศิลปะ (Art) รู้จักวิธีบริหารจัดการมีเทคนิค
วิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ
อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์

1.3 ทักษะ (Skill) ในการบริหารจัดการ
การปกครอง การบริหารทรัพยากร ผู้นำต้องหมั่นฝึกฝน
ทักษะการบริหารอยู่เสมอ

1.4 วิชาคน (Science of People) ผู้บริหาร
ต้องรู้จักใช้คนให้ถูกกับงานหรือถูกหน้าที่อย่างเหมาะสม

2. อุดมการณ์ (Ideology) หมายถึง ผู้นำที่ดี
ต้องมีคุณลักษณะผสมทั้งหมดของความเชื่อ (Beliefs)
เจตคติ (Attitudes) และความคิดหลัก (Concepts) มีอิทธิพล
เป็นตัวชักนำและกำหนดทิศทางความคิดของบุคคล
โดยเฉพาะอย่างยิ่งใช้กับคณะบุคคลที่เป็นสมาชิกของ
สังคมเดียวกัน กลุ่มเดียวกัน ตลอดทั้งการทำให้ทุกคน
มีอุดมการณ์ในการบริหารดังต่อไปนี้

2.1 ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรมภายใต้กรอบ
วัฒนธรรมของชาติ

2.2 เชื่อมั่นในตนเอง มีความกล้าหาญบน
หลักยึดที่แน่นอนแต่มีความอ่อนน้อม รู้หน้าที่

2.3 มีความรับผิดชอบต่อทั้งตนเองและสังคม

2.4 มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองหรือผู้อื่น
ไม่คดโกง

3. เท่าทัน (In Time Knowing) หมายถึง การที่
ผู้นำในศตวรรษที่ 21 นี้จะต้องมีลักษณะพิเศษที่จะรู้เท่าทัน
ต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสถานการณ์
อันประกอบไปด้วย

3.1 ทันต่อโลกหรือต่างประเทศที่เปลี่ยนไป
และทันต่อสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3.2 ทันต่อสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน

3.3 ต้องฝึกฝนตนเองให้รู้เท่าทันต่อเทคโนโลยี
สารสนเทศ

3.4 ผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักการบริหารความเสี่ยง
ให้ได้ เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและบรรลุ
เป้าหมายบนความท้าทายของสถานการณ์ในปัจจุบัน

4. กล้าตัดสินใจ (Discussion Courage) ต้องมี
ความคิดที่เร็วบนหลักความแม่นยำ ซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

4.1 กล้าหาญที่จะตัดสินใจกระทำการใดที่มีความเสี่ยงบนฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่ใช้การคาดเดาหรือเสี่ยงโชค

4.2 กล้าที่จะลงทุนกับนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะเข้ามากระทบการบริหารงาน กล้าเรียนรู้ กล้าที่จะนำเอาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้

4.3 กล้าที่จะยอมรับผิดหากการบริหารงานผิดพลาด

4.4 กล้าที่จะให้ทุนกับบุคลากรที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งกล้าตัดสินใจที่จะลงโทษแก่บุคลากรที่ไม่ตั้งใจ แต่ต้องอยู่บนหลักความยุติธรรมและเสมอภาค

5. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategy of Vision) ผู้นำสมัยใหม่นั้นต้องมองการไกลบนฐานความคิดที่นอกกรอบ แต่บนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ ไม่จำเจกับแนวคิดแบบเดิม ๆ มองให้ไกลแล้วเดินไปถึงบนหลักคิดเทคนิค วิธีการที่ทันสมัย พร้อมทั้งหาเทคนิคใหม่ ๆ มาปรับใช้ และผู้นำควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

5.1 มองให้ไกลและพยายามไปถึงในสิ่งที่ตั้งใจอย่างอดทน

5.2 มองโลกให้กว้าง มองอย่างหลายมิติ

5.3 โน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตาม

6. สร้างทีม (Team Work) ผู้นำต้องรู้จักการสร้างทีมงานสร้างเครือข่ายเพราะทีมงานหรือเครือข่ายเหล่านั้นจะเป็นปัจจัยหลักดันให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงได้อย่างรวดเร็ว เพราะทีมงานถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานยุคใหม่ ผู้นำไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้โดยปราศจากทีมงาน การสร้างทีมอาจสามารถแยกเป็นประเด็นได้ดังต่อไปนี้

6.1 สร้างทีมงานที่ไว้วางใจได้ ไว้วางใจได้ในทุกเรื่อง

6.2 เชื่อมมั่นในทีมงาน เชื่อในความสามารถของทีมงาน

6.3 มอบหมายภารกิจให้ทีมงานปฏิบัติตามความสามารถและความถนัด

6.4 สอดส่อง ดูแลทีมงานเพื่อขวัญและกำลังใจ

6.5 รับผิดชอบในสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งที่เป็นส่วนดีและส่วนบกพร่องจากการผิดพลาดของทีมงาน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1.1 เน้นความสำคัญเรื่องวิสัยทัศน์ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ภายหลังการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์

1.2 คาดการณ์ประเด็นและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตรวมถึงโอกาสการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้ขององค์กร

1.3 วิเคราะห์และตระหนักในผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างครอบคลุมทุกด้าน

1.4 ศึกษาและรับรู้แนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

1.5 ทบทวนและปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

2.1 ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

2.2 ให้โอกาสแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น

2.3 มีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาขององค์กร

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

3.1 เน้นที่ความเร็วและประสิทธิภาพในการตัดสินใจ

3.2 วิจัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการ

3.3 หาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการ คำตอบที่ดีที่สุด

3.4 ปรับตัวเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3.5 สนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์

4. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แนวทางการพัฒนา

ดังนี้

4.1 ให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดี

4.2 ประเมินความสามารถของผู้ตามในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

4.3 พัฒนาผู้ร่วมงานโดยการให้คำปรึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ

4.4 ติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน

4.5 ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.6 เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น

บทสรุป

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารระดับต้นมหาวิทยาลัยราชภัฏผ่านกรอบแนวคิด 4 I คือ 1) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี (Idealized Influence or Charismatic) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกกัตถะบุคคล (Individualized Consideration) รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ 1) เน้นความสำคัญเรื่องวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ภายหลังการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) คาดการณ์ประเด็นและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตรวมถึงโอกาสการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้ขององค์กร 3) วิเคราะห์และตระหนักในผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างครอบคลุมทุกด้าน 4) ศึกษาและรับรู้แนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง 5) ทบทวนและปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1) ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ 2) ให้โอกาสแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น 3) มีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาขององค์กร

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1) เน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลในการตัดสินใจ 2) วินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการ 3) หาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการ คำตอบที่ดีที่สุด 4) ปรับตัวเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 5) สนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์

4. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกกัตถะบุคคล แนวทางการพัฒนา

ดังนี้ 1) ให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดี 2) ประเมินความสามารถของผู้ตามในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบทั้งในปัจจุบันและในอนาคต 3) พัฒนาผู้ร่วมงานโดยการให้คำปรึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ 4) ติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน 5) ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 6) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น

การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีพื้นฐานความเชื่ออยู่ว่าผู้นำเป็นได้ตั้งแต่เกิดและสร้างขึ้นมา พรสวรรค์ของผู้นำจึงสามารถพัฒนาขึ้นมาได้ ซึ่งภาวะผู้นำเป็นกระบวนการโดยรวมไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมใด ๆ ก็ตามสามารถช่วยให้คนเตรียมความพร้อมรับบทบาทผู้นำได้ทั้งนั้น และการพัฒนาภาวะผู้นำบ่อยครั้งได้รับการมองว่าสามารถทำผ่านการศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์การทำงานและสอนงานได้ (Dubrin, 2010)

เอกสารอ้างอิง

- Anderson, K. (2022). *What is change leadership*. Retrieved from <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-change-leadership>
- Baker, D. (1992). *Language testing: A critical survey and practical guide*. Newcastle: Athenaeum Press Ltd.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Transformational leadership development*. Pola Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Chansawang, K. and Brahmabutr, S. (2019). Human capital with change: A paradigm shift of human resource management. *Journal of Management Science*, 6(2), 209–222. [In Thai]
- DuBrin, A. J. (2010). *Principle of leadership*. (6th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- 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*, 13(2), 65–81. <https://doi.org/10.1108/HEED-08-2019-0040>
- Hays, K., Thomas, O., Maynard, I., and Bawden, M. (2009). The role of confidence in world-class sport performance. *Journal of Sports Sciences*, 27(11), 1185–1199.
- Khotkaew, U. (2016). The leadership by bhavana iv of the community leaders in Phang Khon District, Sakon Nakhon Province. *Dhammathas Academic Journal*, 16(1), 124–135. [In Thai]
- Kijvithi, K. (2018). Characteristics of school administrators in the 21st century under the Area Office Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Education Region 1. *ARU Research Journal Humanities and Social Sciences*, 5(1), 33–40. [In Thai]
- Madeng, N. (2021). School management model of happiness at Rajaprajanukroh School in 39 provinces Narathiwat. *Journal of Graduate School Suan Dusit*, 17(2), 95–112. [In Thai]
- Malik, P. (2021). *Change leadership: How to lead change effectively*. Retrieved from www.whatfix.com/blog/change-leadership/
- Maplook, L. (2019). *A study of transformative leadership of school administrators, multi-campus Sud Thin Thai, Secondary Education Service Area Office 36*. (Master's self-study, Educational Administration, University of Phayao. [In Thai]
- Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation. (2020). *Rajabhat University Act 2004*. Retrieved from <https://www.mhesi.go.th/index.php/aboutus/legal-all/74-act/2155-2547-2.html>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., and Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83.
- Pulanram, P. (2018). Time management and life management according to the Buddhist way of the 21st century. *Dhammathas Academic Journal*, 18(2), 295–304. [In Thai]
- Orem, D. (2019). *Change Is a two-way street*. Retrieved from <https://www.nais.org/learn/independent-ideas/february-2019/change-is-a-two-way-street/>
- Rajabhat University. (2004). *Rajabhat university act*. Bangkok: Office of the Council of State. [In Thai]

- Sawasdiapak, C. (2019). *A study of the role of transformative leadership of school administrators under vocational education in Rayong, Chanthaburi and Trat provinces*. (Master's Thesis, Educational Administration, RambhaiBarni Rajabhat University). [In Thai].
- Sriprathumwong, O. (2020). *Transformative leadership of school administrators. education center informal and informal education Upper Northeastern Province Group 2*. (Master of Education thesis, Department of Educational Administration, Sakon Nakhon Rajabhat University). [In Thai]
- Tangyong, P. (2018). The influence of transformational leadership, perceived organizational support and job satisfaction on effectiveness of academic performance of Rajabhat University Lecturers in Thailand. *Journal of Social Academic*, 11(3), 371–380. [In Thai]
- Wannasin, K. (2019). *Transformative leadership of school administrators under the office Secondary Educational Service Area, Area 27*. (Master's thesis, Management Studies, MahaSarakhm Rajabhat University). [In Thai].
- Wongsaree, P. (2021). 21st Century Leadership traits of school administrators. In *14th National and International Research Presentation, "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021, August 18, 2021. Suan Sunandha Rajabhat University* (pp. 1079–1088). August 18, 2021. Bangkok: Suan Sunandha Rajabhat University.
- Yukl, G. (1998). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251–289.

