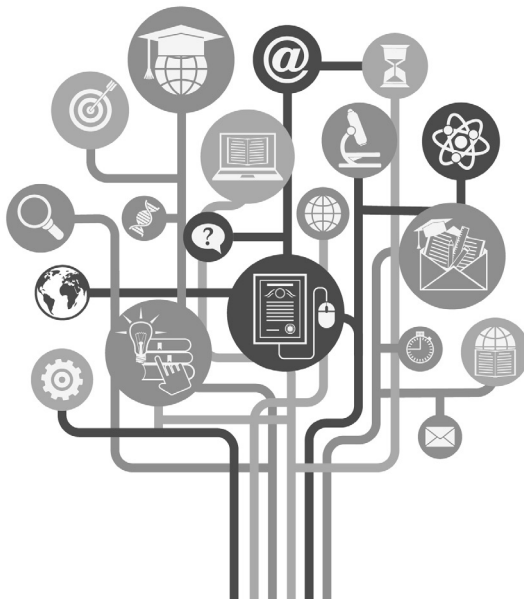


# 10

## ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำในศตวรรษที่ 21 Inspirational Leadership of Leaders in the 21st Century

ปิยนุช ศิริโสภาพงษ์ สมชาย เทพแสง และกฤษฎดา ผ่องพิทยา  
Piyonuch Sirisopapong Somchai Thepsaeng and Kisda Pongpitaya



## ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำในศตวรรษที่ 21

Inspirational Leadership of Leaders in the 21st Century

ปิยนุช ศิริโสภางษ์<sup>1</sup> สมชาย เทพแสง<sup>2</sup> และ กฤษดา ผ่องพิทยา<sup>3</sup>

Piyanuch Sirisopapong Somchai Thepsaeng and Kisda Pongpitaya

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก กรุงเทพฯ 10220 ประเทศไทย

<sup>1</sup>Faculty of Liberal Arts, Krirk University, Bangkok 10220, Thailand

e-mail: piya\_sine@hotmail.com

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก กรุงเทพฯ 10220 ประเทศไทย

<sup>2</sup>Faculty of Liberal Arts, Krirk University, Bangkok 10220, Thailand

e-mail:somchai17@hotmail.com

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก กรุงเทพฯ 10220 ประเทศไทย

<sup>3</sup>Faculty of Liberal Arts, Krirk University, Bangkok 10220, Thailand

e-mail: kisda2000@gmail.com

*Received : June 15, 2022 Revised : December 28, 2022 Accepted : January 19, 2023*

## บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจเป็นภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 มีฐานรากมาจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เน้นการมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพ กล้าทำสิ่งที่ท้าทายและมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) ความเชื่อถือและความไว้วางใจ

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ; ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21; ภาวะผู้นำ

## Abstract

Inspirational leadership is a leadership in the 21st century, based on the theory of Transformational Leadership in the element of Inspiration

Motivation. The Inspirational leadership is emphasized on leader visionary who keeps up with the changing world, having skills in information technology and able to motivate employees to work with their full potential. The employees will have the courage to take on challenges and be creative, able to create a new culture in the organization as well as giving opportunities for employees in the organization to participate in decision-making and has determination to work successfully, consisting of 1) Inspiration 2) Having Visions 3) Effective Communication 4) Teamwork and 5) Trust and Reliability

**Keywords :** Inspirational leadership; Leadership in the 21st century; Leadership

## บทนำ

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้การติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ทั้งทางบกและทางลบนในด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อม การเมืองและบริบทต่าง ๆ ทางการศึกษา โดยเฉพาะด้านการศึกษาที่ช่วยในการขับเคลื่อนการพัฒนา จึงต้องมีการปรับแผนการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้ผู้นำซึ่งเป็นผู้จัดการองค์กรโดยตรงต้องมีการปรับตัวให้ก้าวทันต่อสภาพแวดล้อม ที่เกิดจากผลของการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้ก่อเกิดการสูญเสียได้ไม่ว่างบประมาณ คุณภาพงาน ทักษะ เวลา กำลังคนและทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งผู้นำจะต้องตัดสินใจว่าเวลาใดควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ (จรัส อติวิทยากรณ์, 2554: 121) อีกทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่13 มีเป้าหมายหลักของการพัฒนาในระยะ 5 ปี (2566-2570) ของแผนรวม 5 เป้าหมายหลัก ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม 2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ 3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม 4) การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืน และ 5) การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง ภายใต้บริบทโลกใหม่ในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะเป้าหมายที่ 2 การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ นับว่ามีความสำคัญและมีความจำเป็นที่ประเทศไทยต้องเตรียมคนเพื่อรองรับโลกในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้ในยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ได้สรุปสาระสำคัญด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ เพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ครบด้านและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น และเป็นพลเมืองดีของชาติเป็นหลักคิดที่ถูกต้อง รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561: 8-9) และในขณะเดียวกันแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ให้แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการที่จะพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ให้เกิดขึ้นในอนาคตนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็ง และมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อน กระบวนการพัฒนาทั้งในระยะกลางและระยะยาว โดยเฉพาะ “การพัฒนาคน” ให้มีการเตรียมความพร้อม รับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีสิ่งที่สำคัญที่สุดคือทักษะการเรียนรู้และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคน โดยการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มาประยุกต์ใช้ ทั้งในเชิงระบบและโครงสร้างของสังคมไทย ให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560: 22-23) ดังนั้นคนจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนา โดยเฉพาะภาพบุคคลที่ทำหน้าที่นำองค์กร คือ ผู้นำ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะมีภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 เพื่อนำองค์กรไปสู่ความทันสมัยและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกแห่งอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จึงนับว่าสอดคล้องกับยุคของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงทั้งวิธีการสื่อสารและวิธีการทำงาน การพัฒนาทักษะของผู้นำ และทักษะการบริหารจัดการ เป็นช่วงเวลาแห่งการปฏิวัติทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี การใช้เครือข่ายในการสื่อสาร ตลอดจนเทคโนโลยีมีเดีย ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นยุคแห่งความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ที่มาพร้อมกับความท้าทาย Mistry & Hule (2020: 803-832) ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จึงต้องเริ่มต้นจากมุมมองที่ผู้นำต้องรู้ และเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และจำเป็นต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ พันธกิจที่เข้มแข็ง มีอิทธิพลในการนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันและยังสามารถกระตุ้นเพื่อนร่วมงาน

ในองค์กรได้ มีจรรยาบรรณในการทำงานโดยยกระดับความรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนฝึกฝนทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Dedy, Siti & Aan, 2019: 90-110)

**ผู้นำในศตวรรษที่ 21** จึงต้องเป็นทั้งผู้นำ และผู้อำนวยการ ในการบริหารจัดการ องค์กรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โดยผสมและเชื่อมโยงกับวิถีทางในศตวรรษที่ 21 อย่างชัดเจน ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา และให้ความสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อที่จะยกระดับประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร เพื่อจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ และความกล้าหาญ ตลอดจนความท้าทายให้เกิดขึ้น (Zeyad & Sajjad, 2021: 134-142)

นอกจากนี้ Engen (2005: 33-37) กล่าวถึงรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ว่ามีรูปแบบที่หลากหลาย เช่น ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ภาวะผู้นำแบบมูลค่าเพิ่ม ภาวะผู้นำแบบสอนงาน ภาวะผู้นำดิจิทัล ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ เป็นต้น ขณะเดียวกัน Kurter (2020: Online) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ภาวะผู้นำดิจิทัล ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ และภาวะผู้นำการสื่อสาร โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจนั้นว่ามีความสำคัญเป็นภาวะผู้นำที่ทันสมัย กระตุ้นให้บุคลากรทำงานที่ท้าทาย สร้างขวัญและกำลังใจ ช่วยให้ผู้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจและใช้ศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายและประสบผลสำเร็จ (Bhasin, 2020)

### **ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ**

ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ มีฐานรากมาจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในองค์กรประกอบการด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ซึ่งเน้นการสื่อสารเชิงวิสัยทัศน์ นั่นคือการสร้างแรงบันดาลใจ และแรงจูงใจให้กับสมาชิกในองค์กร การแสดงออกถึงความมั่นใจในตัวของผู้ว่า ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยการสร้างแรงบันดาลใจและการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน (Indrawati, 2014) ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ จึงเปรียบเสมือนการที่ผู้นำสามารถนำบุคลากรในองค์กร ให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ตลอดจนเป็นพฤติกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยค่านิยม เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น (Finney, 2017) ใน

อีกมุมมองหนึ่ง ภาวะผู้นำแบบสร้างบันดาลใจ ถือเป็นอิทธิพลที่มีเสน่ห์ และเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ใช้การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อทำให้เกิดขึ้น (Peterson and Seligman, 2004: 33-37) ผู้ที่ได้รับแรงบันดาลใจในการทำงาน จะแสดงออกโดยการกระทำ ซึ่งอาจมีหรือไม่มีรางวัล แต่นั่นเป็นเพราะพวกเขาามีแรงขับเคลื่อนจากภายใน โดยความตระหนักรู้ในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานในแนวทางเดียวกัน อีกทั้งภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจนี้ ถือเป็นต้นแบบของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จึงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความรู้ สร้างแรงบันดาลใจให้การสนับสนุน และให้อิสระทางความคิดของบุคลากร ตลอดจนยอมรับในคุณค่าของบุคลากรในองค์กร (Austin, 2009: 114-122)

นอกจากนี้ นักวิชาการหลายท่าน ยังมองถึงประเด็นที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งในมุมมองของ Kurter (2020: Online) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กร ตลอดจนกล้าทำสิ่งที่ท้าทาย และมีความคิดสร้างสรรค์ โดยที่ Barber & Springle (2010: 212-215) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือของผู้นำ ความเข้าใจในความคิดของผู้อื่น ด้านความสามารถในการสื่อสาร และการถ่ายทอดความคิด เพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนต้องสามารถสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ Bhasin (2020: Online) ที่แสดงทัศนะในเรื่องนี้ไว้ว่า ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ควรมีวิสัยทัศน์ เป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำงานเป็นทีม มีความมุ่งมั่น ในการทำงาน และสามารถเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ อีกทั้ง Hart (2006: 17-35) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย การกระทำที่สร้างแรงบันดาลใจ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร การทำงานเป็นทีม การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กร ตลอดจนมีความซื่อสัตย์ และได้รับความไว้วางใจจากบุคลากรในองค์กรด้วย

จากการศึกษาแนวคิดข้างต้น พบว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพลังในการขับเคลื่อนความคิด ทัศนคติ และมุมมองของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำพาองค์กร

ให้มุ่งสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้ สามารถสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ เป็น 5 ด้าน คือ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) ความเชื่อถือและความไว้วางใจ โดยองค์ประกอบแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังนี้

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ

#### 1. การสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ คือ ความสามารถในการทำงานและแรงบันดาลใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถในการทำงานให้มากที่สุด การสร้างแรงบันดาลใจจึงเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และถือเป็นการสร้างพลังอำนาจที่เป็นแรงขับจากภายในจิตใจ เพื่อขับเคลื่อนความคิดและ การกระทำ ให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงบันดาลใจมีทั้งปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อาชีพ สถานะทางสังคม อายุ หรือปัจจัยทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ สถานะทางสังคม ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ความน่าเชื่อถือและได้รับความไว้วางใจจากผู้นำ ความก้าวหน้าในการทำงาน ขนาดขององค์กร ชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น (Bhasin, 2020)

Antonakis, Avolio and Sivasubramaniam (2003: 261–295) กล่าวถึงการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านความประพุดติของผู้นำในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน สอดคล้องกับ Bass & Avolio (1994: 189-191) สรุปไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นการให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชยผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน และทุ่มเทความพยายามในการทำงาน อย่างเต็มศักยภาพ อีกทั้ง Judge & Piccolo (2004: 755–768) กล่าวถึง การสร้างแรงบันดาลใจ เกี่ยวข้องกับการกระตุ้นให้เกิดพลังอำนาจในตนเอง ที่ใช้ในการขับเคลื่อนการคิดและการกระทำที่พึงประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยไม่ต้องอาศัยแรงจูงใจภายนอก

ในขณะที่ Hart (2006: 17-35) กล่าวถึงการสร้างแรงบันดาลใจ จะทำให้เป้าหมายของผู้นำมีคุณค่า เปี่ยมด้วยความรัก ความชอบ มีพลังชีวิตในตัวเองสูงขึ้น พรั่งพร้อมด้วยพลังความมั่นใจ เข้าใจตัวเองและบุคลากรเป็นอย่างดี และการบริหารงานเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ที่สำคัญ Yukl (2006: 1-14) สนับสนุนให้ผู้นำใช้การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ด้วยการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานให้เกิดความมั่นคงปลอดภัย สร้างบรรยากาศแห่งความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ สร้างเจตคติที่ดีต่องาน การมองโลกในแง่ดี การแสวงหาความรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่องและการมีความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้หรือค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

โดยสรุป การสร้างแรงบันดาลใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยขับเคลื่อนให้คนมุ่งกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างตั้งใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ รวมถึงเป็นการให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ สร้างเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม จูงใจผู้ร่วมงานให้ทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นที่มออย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานขององค์กร เพิ่มค่าตอบแทนที่สูงขึ้นสำหรับผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้

## 2. การมีวิสัยทัศน์

การมีวิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ดังที่ Abbas & Asghar (2010: 56-69) แสดงทัศนะเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นหนึ่งในคุณสมบัติ ที่ผู้นำต้องริเริ่ม และนำมาใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และเป็นความสามารถของผู้นำในการมองเห็นแนวโน้มในอนาคตได้อย่างแม่นยำ อีกทั้ง Duberstein (2021: 79-9) กล่าวถึงวิสัยทัศน์เป็นภาพในอุดมคติ หรือภาพอนาคต ที่ผู้นำจะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย และเป็นแรงผลักดันที่ขับเคลื่อนการทำงานของสมาชิก ในขณะที่ May (2014: 120) สรุปไว้ว่า ผู้นำที่ดีต้องสามารถบริหารความสมดุลของทรัพยากร กับภาระงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์จึงเป็นความสามารถในการมองเป้าหมายความสำเร็จ และมองทิศทางไปสู่เป้าหมายนั้นอย่างชัดเจน การแสดงวิสัยทัศน์เป็นหัวใจสำคัญของการเป็นผู้นำที่ดี และมีบทบาทในการ



ช่วยเปิดมุมมองใหม่ ๆ ที่ผู้นำจะสามารถรักษาทิศทาง และจงใจให้บุคลากรในองค์กรให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึง Willmore (2002: 221) ได้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ ผู้นำจะสามารถบอกสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคตจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ทุกสิ่งในองค์กรต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทั้งเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ในทำนองเดียวกัน Arvin (2014:1-5) ให้แนวคิดที่ผู้นำจะต้องสร้างวิสัยทัศน์โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้ทุกคนยอมรับในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ และมีการประเมินผลวิสัยทัศน์ให้เกิดประสิทธิผล ทั้งนี้ ผู้นำจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร กำหนดทิศทางและเป้าหมาย เพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และคตินอกกรอบในการทำงาน และสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้ (DuBrin, 1998: 376)

Moss & Ritossa (2007: 33-56) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ ไว้ว่าเป็นขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้นำควรดำเนินการตามแผนงาน หรือปฏิบัติตามกระบวนการเป็นวงจรอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ Nwankwo & Richardson (2006: 44-47) ที่สรุปไว้ว่า ผู้นำควรกำหนดนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนเป็นไปอย่างมีระบบ ใช้เครื่องมือเทคโนโลยี และเทคนิคการปรับปรุงงานเพื่อทำให้การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ Garcia-Morales, Matias-Reche & Hurtado-Torres (2008: 188-212) กล่าวถึงการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ ควรกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรยอมรับและมีทัศนคติที่ดี ตลอดจนค้นหาวิธีการที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์และมีการประเมินทบทวนการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของผลการปฏิบัติงานกับวิสัยทัศน์ให้บรรลุผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูล อุปสรรค และปัญหาอย่างครบถ้วน และสามารถนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถกระจายและสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรในองค์กรได้อย่างทั่วถึง ทำให้บุคลากรยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งสามารถนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ

### 3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจช่วยในการถ่ายโอนข้อความ โดยคำนึงถึงความเข้าใจและความสามารถของผู้รับ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้รับจะสามารถรับข้อความหรือข้อมูลที่ส่งถึงอย่างถูกต้อง รวมถึงเกิดเจตคติที่ดีในการสื่อสาร และเกิดความมั่นใจในสารที่รับว่าจะนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Garton: 2017) สอดคล้องกับ May (2014: 120) ซึ่งสรุปไว้ว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นความสามารถในการฟังและความมั่นใจของกระบวนการสื่อสาร ในทุกทิศทาง ระหว่างผู้นำกับบุคลากรในองค์กร และคุณภาพของการสื่อสาร ไม่เพียงแต่อยู่ในข้อความเท่านั้น แต่ยังอยู่ในวิธีการที่ข้อความนั้นถูกส่งไปยังผู้สื่อสารอีกด้วย

Hoy & Miskel (2005: 213-214) ให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยสรุปไว้ว่า โลกปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารที่มนุษย์สามารถรับรู้ เรียนรู้ และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว องค์กรต่าง ๆ จึงต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถดำเนินต่อไปได้ และเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความเป็นผู้นำที่ก้าวหน้า การสื่อสารจึงเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำ เพราะเป็นกลยุทธ์ กระบวนการ หรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความเข้าใจที่ถูกต้องของบุคลากรในองค์กร และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ Wehrich, & Koontz (1993: 537) ที่สรุปไว้ว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นหัวใจสำคัญของผู้นำ เพราะการได้รับข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน ช่วยทำให้การบริหารจัดการมีคุณภาพ และเป็นไปอย่างราบรื่น

นอกจากนี้ Hackman (2013: 313-315) เสนอแนวคิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ควรใช้หลัก 9C ได้แก่ 1) Correct (ความถูกต้อง) ข่าวสารต้องผ่านการกลั่นกรอง มีความถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ 2) Credibility (ความน่าเชื่อถือ) ข่าวสารมีความน่าเชื่อถือหรือไม่ ควรพยายามสื่อสารแก่ผู้ฟังให้เกิดความเข้าใจและแก้ไขข้อมูลที่ผิดพลาด 3) Context (บริบท) ผู้นำจำต้องใช้ถ้อยคำประกอบท่าทางและลีลาในการพูด เพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องที่พูดอย่างชัดเจน 4) Content (เนื้อหา) เรื่องราวที่พูดควรเป็นประโยชน์และมีความสำคัญ ผู้ฟังจะเลือกข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ผลสัมฤทธิ์จึงจะได้รับการตอบสนอง 5) Continuity (ความต่อเนื่อง) การสื่อสาร

ที่ดีและเกิดประสิทธิผล ควรใช้ช่องทางอย่างน้อยสามช่องทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และผู้ฟังเกิดการยอมรับ 6) Consistency (ความมั่นคง) เรื่องใดที่เป็นจริงควรยืนยันด้วยอย่างมั่นคง ผู้นำต้องรักษาความจริง และไม่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ อารมณ์และความรู้สึกต่าง ๆ 7) Channels (ช่องทาง) ควรใช้ช่องทางต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระ และคำนึงถึงเวลาในการดำเนินงาน สื่อสารอย่างรวดเร็วและตรงประเด็น 8) Clarity (ความกระจ่าง) ใช้คำง่าย ๆ กะทัดรัด ชัดเจน และ 9) Complete (ความสมบูรณ์) ความครบถ้วนของข่าวสาร ทำให้ผู้รับสารเข้าใจ

ขณะที่ Waterman (2004: 186-187) กล่าวถึงกลยุทธ์ในการสื่อสารให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำควรเน้นข้อความที่เป็นข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เป็นข่าวสารที่เป็นประโยชน์และต้องเปิดเผยอย่างสุจริตใจ โดยไม่ปิดบังอำพรางข่าวสารบางประเด็นไว้ และให้ข้อมูลย้อนกลับ มีการประเมินผลโดยเน้นทางบวกเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สอดคล้องกับ Barnlund (2008: 23) ให้แนวคิดไว้ว่า ผู้นำควรติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงไร ทั้งนี้ควรใช้การสื่อสารหลายวิธี และใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย จะทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น

Lashway (2009: 110-114) ได้เสนอกกลยุทธ์ “SMART” เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) Specific เป้าหมายของการสื่อสารต้องชัดเจน 2) Measurable การสื่อสารต้องสามารถวัด และประเมินผลได้ 3) Achievable การสื่อสารเน้นผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน 4) Realistic การสื่อสารคำนึงถึงข้อเท็จจริงและความถูกต้อง 5) Time - Framed การสื่อสารคำนึงถึงกรอบของเวลา ตลอดจน Norton (2010: 150-162) กล่าวถึง กลยุทธ์ในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำพูดด้วยความจริงใจ เมื่อต้องสื่อสาร ไม่มีอะไรจะมีประสิทธิภาพดีไปกว่าความจริงใจ สร้างสัมพันธ์ที่ดี ฟังอย่างตั้งใจ แสดงความเคารพและให้เกียรติคนอื่น สื่อสารแบบสองทาง

สรุปได้ว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเลือกวิธีการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์แต่ละครั้ง ใช้การสื่อสารทั้งการฟัง การพูด การอ่านและการเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นประสิทธิผลในการสื่อสาร ใส่ใจกับผู้ฟังอย่างใกล้ชิด สามารถนำเทคนิค และกลยุทธ์ในการสื่อสารมาใช้ เพื่อให้

ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตลอดจนติดตามและประเมินผลการสื่อสาร ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

#### 4. การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ เพราะความสำเร็จของผู้บริหารในการบริหารจัดการในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร การดำเนินงานทุกอย่างต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของ บุคลากรทุกคน จึงต้องกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เป็นพลัง สร้างสรรค์ผลงานให้เกิดคุณภาพโดยรวม โดยที่ Hall & Weaver (2001: 867-875) กล่าวถึงการทำงานที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมทางอารมณ์และจิตใจ ที่จะช่วยให้บุคลากร เป็นหนึ่งในการทำเป้าหมายขององค์กรและแบ่งปันความรับผิดชอบในการดำเนินการ ให้สำเร็จ อีกทั้ง Akhtar (2015: 5-9) กล่าวถึง การทำงานเป็นทีม เป็นกระบวนการในการ ทำงานของบุคลากรที่มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ ร่วมดำเนินการและร่วมรับผิดชอบในเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารองค์กร

นอกจากนี้ Beaubien & Baker (2004: 151-156) สรุปได้ว่า การทำงานเป็น ทีมที่มีประสิทธิภาพสูงควรยึดเป้าหมายเป็นหลักและดำเนินการไปสู่เป้าหมาย มีความ เข้าใจในบทบาทของตนเองอย่างชัดเจน ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งจากตัวเอง และผู้อื่น เปิดใจยอมรับแนวคิดใหม่ และยอมรับความเสี่ยง ตัดสินใจบนพื้นฐานโดย เสี่ยงส่วนใหญ่ ในขณะที่ West (2012: 232-235) กล่าวถึงเทคนิคการทำงาน เป็นทีม ผู้นำควรมีการวางแผนทีมงาน มีการกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางสู่จุดหมาย นั้น ซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถกำหนดกลยุทธ์ของทีมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จัดโครงสร้างของทีม โดยระบุกิจกรรมที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และประสานงาน ภายใต้อาณัติมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Leonard, Graham & Bonacum (2004: 185-190) กล่าวถึงเทคนิคในการทำงานเป็นทีม ผู้นำควรสร้างแรงจูงใจ ในการทำงาน เป็นทีมแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรในทีมงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ได้รับมอบ หมาย กระจายอำนาจผู้นำแก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม สร้างพลังในการทำงาน ของบุคลากรให้เต็มศักยภาพ และค้นหาผู้ประสบความสำเร็จในที่เป็นแบบอย่าง ในทำนองเดียวกัน Sherman (2004: 1-17) กล่าวถึงเทคนิคการทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพ ผู้นำควรกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน ใช้หลักสัมพันธภาพ

ที่ดีในการทำงาน ยึดผลงานเป็นอันดับแรก การตัดสินใจหลายวิธีการ ตรวจสอบทบทวน ผลงานและวิธีในการทำงานเป็นทีม

โดยสรุป การทำงานเป็นทีมเป็นการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการทำงาน โดยบุคลากรในองค์กร มีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจยึดมติความเป็นเอกฉันท์ มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดบรรยากาศของการทำงาน อย่างอบอุ่นเป็นกันเอง บุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้น และช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและจริงใจ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน บุคลากรทุกคนในทีมงาน เคารพความคิดเห็นในการตัดสินใจ ตลอดจนมอบหมายงานตรงความถนัด ความสนใจและความสามารถ

### 5. ความเชื่อถือและความไว้วางใจ

ความเชื่อถือและความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ดังที่ May (2014: 120) สรุปไว้ว่า ความเชื่อถือและความไว้วางใจช่วยให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศแห่งความสุขแก่บุคลากร ไม่ต้องหวาดระแวงในการทำงาน เป็นเครื่องมือที่มีอิทธิพลที่กระตุ้นให้บุคลากรทำงานเต็มขีดความสามารถ สอดคล้องกับ Johnson, Andreas & Frank (2006: 123-132) กล่าวถึงความเชื่อถือและความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญ และมีประโยชน์ต่อกิจกรรมการกำหนดเป้าหมาย และการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยที่ Pokryshevskaya & Antipov (2017: 1-10) กล่าวถึง ความเชื่อถือและความไว้วางใจเป็นความตั้งใจกระทำต่อผู้อื่นบนพื้นฐานความคาดหวังเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล ภายใต้เงื่อนไขของความเสี่ยงและการพึ่งพากัน ขณะที่ Marsh & Dibben (2003: 465-498) ให้แนวคิดของความเชื่อถือและความไว้วางใจ เป็นความคาดหวังต่อตัวบุคคล เป็นที่น่าเชื่อถือทั้งด้านคำพูด การกระทำ คำมั่นสัญญา จากการเขียนหรือใช้ข้อความซึ่งจะสามารถทำให้เกิดความไว้วางใจ มีลักษณะพึ่งพาอาศัยกันหรือความมั่นใจในบางสถานการณ์ สะท้อนให้เห็นความคาดหวังผลลัพธ์ทางบวก แสดงถึงความเสี่ยงบางประการ ต่อความคาดหวังของสิ่งที่ได้รับ เป็นสิ่งที่บุคคลมีความมั่นใจและตั้งใจที่จะกระทำการที่อยู่บนพื้นฐานของคำพูด การกระทำ และการตัดสินใจ ของบุคลากรในทำนองเดียวกัน Vanacker & Belmas (2009: 110-126) ให้แนวคิดไว้ว่าความเชื่อถือและความไว้วางใจ เป็นความเต็มใจของบุคลากรที่มีความมั่นคงต่อบุคคลอื่น โดยมี

ความเชื่อว่าคุณคนนั้นเป็นบุคคลที่มีความสามารถ ให้ความสนใจห่วงใย และให้ความน่าเชื่อถือ เป็นผลสะท้อนที่เกิดจากความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ของบุคคลที่มีต่อลักษณะและความสามารถของบุคคลอื่น

ในขณะที่ Harris & Barnes (2006: 196-200) ให้แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับความเชื่อถือและความไว้วางใจบุคลากรโดยให้เน้นการให้รางวัล ให้อภัยบุคลากรเสมอ ยอมรับความผิดพลาดของบุคลากร นำความผิดพลาดมาเป็นบทเรียน แก้ไขสิ่งที่ผิดพลาด ทบทวนกฎ ระเบียบ ที่ล้าสมัยโดยเฉพาะข้อที่เกี่ยวกับการบังคับ สั่งการ และทำโทษ ตัดกฎที่ยุ่งยากออก สร้างระบบที่ให้อำนาจแก่บุคลากรเข้าถึงผู้นำได้ง่าย สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับทีมงาน ตลอดจนผู้นำเป็นที่ปรึกษา ให้แก่บุคลากรในการทำงาน

สรุปว่า ความเชื่อถือและไว้วางใจเป็นความคาดหวังต่อบุคคล ทั้งด้านคำพูด การกระทำ คำมั่นสัญญา จากการเขียน การแสดงออก หรือใช้ข้อความ ซึ่งจะสามารถทำให้เกิดความไว้วางใจ โดยมีความเชื่อว่าคุณคนนั้นเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการทำงาน ทำงานด้วยความโปร่งใส และสุจริต ให้ความสนใจ ห่วงใย และให้ความน่าเชื่อถือ ให้เกียรติผู้อื่น มีความจริงใจ รักษาสัญญา ตลอดจนสามารถค้นหา กลยุทธ์ เทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างความเชื่อถือและความเชื่อมั่นแก่บุคลากร โดยใช้ทักษะในด้านของการเจรจา การสร้างความประทับใจให้บุคลากรและผู้รับบริการ ทบทวนกฎ ระเบียบ ที่ล้าสมัย สร้างระบบที่ให้อำนาจแก่บุคลากรเข้าถึงผู้นำได้ง่าย สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ตลอดจนผู้นำเป็นที่ปรึกษา หรือที่เลี้ยงให้แก่บุคลากรในการทำงาน

## บทสรุป

ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจมีฐานรากมาจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน กับบุคลากรในองค์กร โดยสร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุน และให้อิสระทางความคิด ยอมรับในคุณค่าของบุคลากรในองค์กร สนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถให้บุคลากรในองค์กร ตลอดจนมีความกล้าที่จะทำสิ่งที่ท้าทายและมีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสื่อสาร และการถ่ายทอดความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญคือ ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากบุคลากรในองค์กรด้วย

## เอกสารอ้างอิง

- จรัส อติวิทยากรณ์. (2554). *หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- Akhtar, Miriam. (2015). Positive Leaders. *Positive Psychology Training*, 10(5), 5-9.
- Abbas, W., & Asghar, I. (2010). *The Role of Leadership in Organizational Change: Relating the Successful Organizational Change with Visionary and Innovative Leadership*. Master's Thesis in Industrial Engineering and Management. University of Gavle. Sweden.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4).
- Arvin A, Andacao. (2014). Visionary Leadership, Team Building Competence, and Conflict Resolution Skills of School Administrators: Structural Model on Organizational Efficiency. *International Journal of Education*, 10(1), 1-5.
- Austin, W. J. (2009). *Strategic planning for smart leadership: Rethinking your organization's collective future through a workbook-based, three-level model* (2nd Ed.). Stillwater, OK: New Forums Press.
- Barnlund, D. C. (2008). *A Transactional Model of Communication*. New Jersey: Transaction.

- Barber, Terry and Springle, Pat. (2010). "The Inspiration Factor". 2nd Edition. Greenleaf Book Group Press.
- Bass, B.M., and Avolio. B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Newbery Park, CA: Sage.
- Beaubien, J. M. & D. P. Baker. (2004). The Use of Simulation for Training Teamwork Skills in Health Care: How Low Can You Go?". *Quality & Safety in Health Care*, 13(1), 151–156.
- Bhasin, Hitesh. (2020). *Who is an Inspirational Leader? 9 Qualities of Inspiring Leaders*. (September 27, 2022). Retrieved from <https://www.marketing91.com/inspirational-leader/>
- Dedy Achmad Kurniady, Siti Nurlatifah & Aan Komariah. (2019). Analysis of 21st-Century Leadership in Higher Education Management", in *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 40(2), 90 - 110.
- DuBrin, A.J. (1998). *Leadership: Research Finding, Practice and Skills*. Boston: Houghton Muffling.
- Duberstein Zachary. (2021). *The Role of Vision in School Leadership*. Doctor degree of education. the Temple University Graduate Board.
- Engen, B.C. (2005). *The experience of creative inspiration among creative professionals: a grounded theory approach*, (September 27, 2022). Retrieved from <https://www.proquest.com/openview/d1771465803d7f93ae36f10c5c408249/1pqorigsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.
- Finney, Andrina. (2017). Indigenous girls' resilience in settler states: Honoring body and land sovereignty. *Social Sciences Journal*, 31(2), 10-21.



- Garcia-Morales, V.J., Matias-Reche, F. and Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 3(21), 188-212.
- Garton, Eric. (2017). *How to Be an Inspiring Leader*. (April 25, 2017). Retrieved from <https://www.bain.com/insights/how-to-be-an-inspiring-leader-hbr/>.
- Hackman, M. (2013). *Leadership: A Communication Perspective*. New York: Waveland Press.
- Harris, Jack & Barnes, B. Kim. (2006). Inspirational Leadership developing the next generation. *Industrial and Commercial Training*, 38(4), 196-200.
- Hall, P. & Weaver, L. (2001). Interdisciplinary Education and Teamwork: a Long and Winding Road. *Medical Education*, 35(9), 867-875.
- Hart, T. (2006). Inspiration: exploring the experience and its meaning. *Journal of Humanistic Psychology*, 38(3), 17-35.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. (2005). *Education Administration: Theory, research And Practice*. 4<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw Hill.
- Indrawati, Yeti. (2014). The Effect of Self Esteem, Self Efficacy and Job Satisfaction on Employee Performance (Case Study of Nurses at Siloam Hospital Manado). *Journal of Business research and management*, 2(4), 12-24.
- Johnson, Michael D., Andreas Herrmann, and Frank Huber. (2006). The evolution of loyalty Intentions. *Journal of marketing* , 2(6), 122-132.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 5(3), 755-768.

- Kurter, H. L. (2020). *7 Powerful Characteristics Of A Truly Inspirational Leader*. (February 29, 2020). Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/heidilynnekurter/2020/02/29/7-powerful-characteristics-of-a-truly-inspirational-leader/>.
- Lashway, Larry. (2009). *Visionary Leadership*. London: Oxford.
- Leonard, M.; Graham, S. & Bonacum, D. (2004). The Human Factor: the Critical Importance of Effective Teamwork and Communication in Providing Safe Care. *Quality and Safety in Health Care*, 13(1), 185–190.
- Marsh, S. and Dibben, M. R. (2003). The role of trust in information science and technology. *Annual Review of Information Science and Technology*, 37(1), 465–498.
- May, Feena. (2014). *The power of a lollipop: the Act of Good Leadership. Business administration*. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2014. (February, 2014). Retrieved from [fftel-03582630https://tel.archives-ouvertes.fr/tel03582630/document](https://tel.archives-ouvertes.fr/tel03582630).
- Mistry, J., & Hule, M. A. (2020). Inspirational leadership : Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration and Society*, 39(7), 803–832.
- Moss, S.A. & Ritossa, D.A. (2007). The impact of goal orientation on the association between leadership style and follower performance, creativity and work attitudes. *Leadership*, 3(4), 33-56.
- Norton, Larry W. (2010). Flexible Leadership: An Integrative Perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 150-162.
- Nwankwo, S. and Richardson, B. (2006). Quality management through visionary leadership. *Managing Service Quality: An International Journal*, 6(4), 44-47.

- Peterson, C. and Seligman, M.E.P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook And Classification*, American Psychological Association. Washington, DC.
- Pokryshevskaya, B Elena.& Antipov, A Evgeny. (2017). Profiling satisfied and dissatisfied hotel visitors using publicly available data from a booking platform. *International Journal of Hospitality Management*, 67(2), 1–10.
- Sherman, D. (2004). *Competency Based HRM: A Strategies Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centres*. New Delhi: McGraw-Hill.
- Vanacker, B. & Belmas, G. (2009). Trust and the Economics of News. *Journal of Mass Media Ethics*, 24(3), 110-126.
- Waterman, Peter. (2004). *Communication Strategy*. London : Longman.
- Weihrich, Heinz., & Koontz, Harold. (1993). *Management A Global Perspective*. 10<sup>th</sup> edition New York: McGraw Hill.
- West, Michael. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. Chichester, West Sussex, UK: BPS Blackwell.
- Wilmore, E.L. (2002). *Principal Leadership: Applying the New Educational Leadership* Constituent Council (ELCC). California: Conwin Press.
- Yulk, G. (2006). *Leadership in Organization*. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: University of New York: University of New York: Prentice-Hall.
- Zeyad ,Sami & Sajjad, Zayadz. (2021). The impact of Inspirational Leadership on Organizational Sustainability An analytical study of the opinions of a sample of theleaders of the Ministry of the Interior for Federal Security Affairs. *Review of International Ceographical Education*, 11(8), 134-142.

