

ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษา
แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง
Leadership and Organizational Culture in Higher Education Institutions:
Development Approaches Towards Excellence in the Era of Change

สุขทิพย์ สุขใส* ศิโรจน์ ผลพันธิน สุขุม เฉลยทรัพย์ และพิทักษ์ จันทรเจริญ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

Suktip Sukesai* Sirote Pholpuntin Sukhum Chaleysub and Pitauk Chanchaen,
Graduate School, Suan Dusit University

Received: September 3, 2024

Revised: November 8, 2024

Accepted: November 11, 2024

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มุ่งวิเคราะห์บทบาท และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง การศึกษาใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมและวิเคราะห์กรณีศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถาบันอุดมศึกษายุคใหม่ควรผสมผสานคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำดิจิทัล ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ความสามารถในการปรับตัว และการคิดเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรควรมุ่งเน้นการเรียนรู้ นวัตกรรม ความยืดหยุ่น ความร่วมมือ และความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาทั้งสองด้านควรดำเนินการควบคู่กันอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงบริบทเฉพาะของแต่ละสถาบันและความท้าทายในยุคการเปลี่ยนแปลง บทความนี้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระดับสากล นอกจากนี้ยังเสนอแนะแนวทางการวิจัยในอนาคตเพื่อขยายองค์ความรู้ และเสนอแนะแนวทางการวิจัยในอนาคต เช่น การศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ประสบความสำเร็จ การศึกษาผลกระทบของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์มาใช้ต่อภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อค้นหาปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้เพื่อขยายองค์ความรู้และนำไปสู่การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากลและรับมือกับความท้าทายในอนาคตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร สถาบันอุดมศึกษา การพัฒนาองค์กร การเปลี่ยนแปลง

Abstract

This study aimed to analyze the roles and interrelationships between leadership and organizational culture in higher education institutions, with a particular focus on Thai higher education in the context of rapid change. Employing a comprehensive literature review and case study analysis

*สุขทิพย์ สุขใส (Corresponding Author)

e-mail: suktip_suk@dusit.ac.th

of both domestic and international institutions, the research revealed that effective leadership in modern higher education should integrate characteristics of transformational, digital, and ethical leadership, coupled with adaptability and strategic thinking. Concurrently, organizational culture should emphasize learning, innovation, flexibility, collaboration, and social responsibility. The study advocated for a systematic and concurrent development of both leadership and organizational culture, taking into account the unique context of each institution and the challenges posed by an Era of Change. This article presented strategies for enhancing leadership and organizational culture in Thai higher education institutions, aimed at elevating educational quality, fostering innovation, and bolstering international competitiveness. Furthermore, it proposed avenues for future research to expand the knowledge base in this critical area.

Keywords: Leadership, Organizational Culture, Higher Education Institutions, Organizational Development, Change Management

บทนำ

ในยุคที่โลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่อาจคาดเดาในหลากหลายมิติ สถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญกับความท้าทายที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Fourth Industrial Revolution) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างพลิกผัน (Disruptive Technology) และวิกฤตการณ์โรคระบาดโควิด-19 ล้วนส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อภูมิทัศน์ของการอุดมศึกษาทั่วโลก (Penprase, 2018; Toquero, 2020) นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร การแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นในตลาดการศึกษา และความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยิ่งเพิ่มแรงกดดันให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง (Salmi, 2020)

ในบริบทของประเทศไทย สถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญกับความท้าทายที่คล้ายคลึงกัน ทั้งการลดลงของจำนวนนักศึกษาอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นจากสถาบันการศึกษาต่างประเทศ และความคาดหวังที่สูงขึ้นจากสังคมและภาคธุรกิจ (สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ, 2564) นอกจากนี้ การปฏิรูประบบอุดมศึกษาของไทยยังเน้นการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ การสร้างนวัตกรรม และการตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา

ในสภาวะแวดล้อมที่ท้าทายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ ภาวะผู้นำ (Leadership) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดทิศทางและความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษา (Tierney, 2008; Schein & Schein, 2017) ผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารทรัพยากรที่มีจำกัด การรักษาคุณภาพทางวิชาการ การตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงาน และการแข่งขันในระดับนานาชาติ ในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษามีความซับซ้อนและหลากหลาย เนื่องจากประกอบด้วยวัฒนธรรมย่อยของคณะ ภาควิชา และหน่วยงานต่าง ๆ ที่อาจมีค่านิยมและแนวปฏิบัติที่แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษามีความซับซ้อนและแตกต่างจากองค์กรทั่วไป เนื่องจากต้องบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ การวิจัย และการบริการสังคม ในขณะเดียวกันก็ต้องรักษาสมดุลระหว่างความเป็นอิสระทางวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม (Bolman & Gallos, 2011) ผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารทรัพยากรที่มีจำกัด การรักษาคุณภาพทางวิชาการ การตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงาน และการแข่งขันในระดับนานาชาติ

วัฒนธรรมองค์กรในมหาวิทยาลัยมีลักษณะเฉพาะที่ผสมผสานระหว่างความเป็นวิชาการ ความเป็นวิชาชีพ และความเป็นสถาบันทางสังคม (Clark, 1972) วัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษามักมีความหลากหลายและซับซ้อน เนื่องจากประกอบด้วยวัฒนธรรมย่อยของคณะ ภาควิชา และหน่วยงานต่าง ๆ ที่อาจมีค่านิยมและแนวปฏิบัติที่แตกต่างกัน (Becher & Trowler, 2001) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและเป็นเอกภาพจึงเป็นความท้าทายสำคัญสำหรับผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการและผู้บริหารมาอย่างต่อเนื่อง Schein (2010) เสนอว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้าง รักษา และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่ Tierney (1988) ชี้ให้เห็นว่าการเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าจะมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่องแต่การศึกษาส่วนใหญ่มักมุ่งเน้นที่บริบทของประเทศตะวันตกหรือเป็นการศึกษาในระดับมหภาค การวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยเฉพาะในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันนี้ ยังมีอยู่อย่างจำกัด

ด้วยเหตุนี้ บทความนี้จึงมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับบทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะในบริบทในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรแบบบูรณาการสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย และเสนอแนะแนวทางเพื่อนำไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพและความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาไทยในระดับสากล

เนื้อหา

ผู้นำ (Leader)

แนวคิดภาวะผู้นำในปัจจุบันได้พัฒนาเกินกว่าการใช้อำนาจสั่งการแบบดั้งเดิม มุ่งสู่การสร้างแรงบันดาลใจและการมีส่วนร่วม (กัลยา แจ่มแจ้ง, 2562) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในยุคแห่งการแข่งขัน (Northouse, 2021) ทฤษฎีภาวะผู้นำได้รับการพัฒนาอย่างหลากหลาย ครอบคลุมทั้งด้านคุณลักษณะ พฤติกรรม และการปรับตัวตามสถานการณ์ (DuBrin, 2019) ผู้นำยุคใหม่ต้องแสดงบทบาทที่หลากหลาย ทั้งการเป็นตัวแทนองค์กร การประสานงานทีม และการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Lunenburg, 2011) พร้อมทั้งพัฒนาสมรรถนะสำคัญ อาทิ วิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างแรงจูงใจ และความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อรับมือกับความท้าทายด้านเทคโนโลยีและการบริหารความหลากหลาย (Cortellazzo et al., 2019) การพัฒนาภาวะผู้นำจึงต้องมุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะใหม่และมุมมองเชิงกลยุทธ์ (Tideman et al., 2019) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกยุคใหม่

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมสำคัญของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะในบริบทสถาบันอุดมศึกษาที่เผชิญความท้าทายในยุคดิจิทัล บทความนี้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัยและการประยุกต์ใช้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำประกอบด้วย อำนาจ อิทธิพล การจูงใจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย การสื่อสาร และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Northouse, 2021) ผู้นำต้องมีทั้งบาร์มี อำนาจตามตำแหน่ง อำนาจตามกฎหมาย และความรู้ความสามารถ (ธีรยุส วัฒนาศุโขโชค, 2560) รวมถึงทักษะการนำทีมและการโน้มน้าวใจ (Yukl, 2020)

ทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัยที่น่าสนใจ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Mainemelis et al., 2021) ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบ (Mousa et al., 2019) ภาวะผู้นำดิจิทัล (Toduk & Gande, 2020) และภาวะผู้นำเพื่อความยั่งยืน (Suriyankietkaew & Avery, 2019) สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ชัดเจน (Bass, 1985 as cited in Ramsden, 1998) ทักษะการบริหารคน (Bryman,

2007) ความรู้ทางวิชาการที่ลึกซึ้ง (Spendlove, 2007) คุณธรรมจริยธรรม (Avolio et al., 2009) และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Brown & Moshavi, 2002)

ผู้นำสถาบันอุดมศึกษายุคใหม่ต้องปรับใช้ภาวะผู้นำแบบผสมผสาน สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมพัฒนานวัตกรรม และขับเคลื่อนสถาบันสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล โดยคำนึงถึงความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม

ภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา

ภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษามีความซับซ้อนเป็นพิเศษ เนื่องจากต้องบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ การวิจัย และการบริการสังคม พร้อมทั้งรักษาสสมดุลระหว่างความเป็นอิสระทางวิชาการและความรับผิดชอบต่อสังคม (Bolman & Gallos, 2011) แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Riggio (2006) ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล Aboramadan et al., (2020) พบว่าภาวะผู้นำแบบนี้สัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างไรก็ตาม Gigliotti & Ruben (2019) เสนอแนวคิด “ภาวะผู้นำที่ซับซ้อน” ซึ่งผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบให้บริการ และภาวะผู้นำแบบปรับตัว เพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนในอุดมศึกษา Avolio & Gardner (2005) นำเสนอภาวะผู้นำที่แท้จริง เน้นความโปร่งใส ซื่อสัตย์ และการตระหนักรู้ในตนเอง ซึ่ง Alonderiene & Majauskaite (2016) พบว่าส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของคณาจารย์ และในยุคดิจิทัล Sheninger (2019) เชื่อว่าผู้นำต้องสามารถใช้เทคโนโลยีพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย และการบริหารจัดการ พร้อมนำองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการและรับมือกับความท้าทายในศตวรรษที่ 21

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Schein & Schein, 2017) วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดบรรทัดฐาน ค่านิยม และแบบแผนพฤติกรรมที่คนในองค์กรยึดถือร่วมกันซึ่งส่งผลต่อวิธีการทำงาน การตัดสินใจ และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Colquitt et al., 2019) วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรทุ่มเทในการทำงานและมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายร่วม นำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและความสามารถในการปรับตัว (Cameron & Quinn, 2011; Luthans & Doh, 2018) ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้าง ชำรงรักษา และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร นักวิชาการได้พัฒนาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรไว้มากหลาย Schein (2010) อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ที่มองเห็นได้ ค่านิยมที่ยึดถือ และสมมติฐานพื้นฐาน Denison (1990) เสนอกรอบแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร 4 มิติ คือ พันธกิจ การปรับตัว การมีส่วนร่วม และความสอดคล้อง Cameron & Quinn (2011) จำแนกรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 ประเภท ได้แก่ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบตลาด และวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น รวมถึงกรอบแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Richard L. Daft ในการทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญหลายประการ เช่น กำหนดเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ สร้างความผูกพันและการทำงานเป็นทีม ชี้นำและควบคุมพฤติกรรม ส่งเสริมการปรับตัวและการเรียนรู้ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และช่วยองค์กรบรรลุเป้าหมาย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2561; Warrick, 2017) ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย งานวิจัยพบว่าวัฒนธรรมแบบเครือญาติและแบบปรับตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถาบัน (นิติพล ภูตะโชติ และวิภาวี เจริญวงศ์วัฒนา, 2562) ขณะที่วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมและแบบเปิดกว้างมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขัน

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้นำและองค์กรยุคใหม่ควรให้ความสนใจ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อองค์กร (Culture that Affects the Organization)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Bass & Riggio, 2006) วัฒนธรรมองค์กร (Denison & Mishra, 1995) โครงสร้างองค์กร (Robbins & Judge, 2018) กลยุทธ์ (Tapinos et al., 2005) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Delery & Gupta, 2016) Hogan & Coote (2014) พบว่าวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรมจะกระตุ้นพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน นำไปสู่ประสิทธิภาพโดยรวมที่สูงขึ้น การบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อความยั่งยืนเป็นสิ่งสำคัญท่ามกลางความท้าทายในปัจจุบัน Lozano et al., (2018) ระบุปัจจัยสำคัญสู่ความยั่งยืน ได้แก่ การผสมผสานความยั่งยืนเข้าสู่พันธกิจหลัก การสร้างความร่วมมือ การวางแผนและจัดสรรทรัพยากร การปรับโครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กร และการวัดผลอย่างต่อเนื่อง Purcell et al., (2019) เสนอกรอบแนวคิดการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความยั่งยืน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ การสร้างการมีส่วนร่วม การบูรณาการความยั่งยืนสู่พันธกิจหลัก และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ แนวทางการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อความยั่งยืนครอบคลุมหลายมิติ เช่น ธรรมาภิบาล การบริหารทรัพยากรบุคคลและการเงิน การพัฒนาหลักสูตรและการวิจัย และความรับผิดชอบต่อสังคม (Ragazzi & Ghidini, 2017) สุวิมล ว่องวานิช (2563) พบว่ามหาวิทยาลัยไทยมีการนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้เพื่อความยั่งยืน แต่ต้องอาศัยความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จของมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ โดยมีลักษณะร่วมคือการมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ การวิจัยและนวัตกรรม การทำงานข้ามศาสตร์ และการรับผิดชอบต่อสังคม (Schein, 2010; Tierney, 1988) ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้าง อนุรักษ์ และถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ การสื่อสาร และการเป็นแบบอย่าง (Bass & Riggio, 2006; Kouzes & Posner, 2017)

การศึกษาพบว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสารและเป็นแบบอย่างที่ดี จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น (Asaraphan, 2021; นริศ ภัทรกานต์กุล, 2562) ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมในระยะยาว

วัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษา

วัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะเฉพาะ โดย Tierney (2008) ระบุมิติสำคัญ ได้แก่ สภาพแวดล้อม พันธกิจ การขับเคลื่อน ภาวะผู้นำ กระบวนการตัดสินใจ และการถ่ายทอดวัฒนธรรม Cameron & Quinn (2011) นำเสนอกรอบแนวคิดการแข่งขันค่านิยม จำแนกวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 ประเภท ได้แก่ แบบเครือข่าย แบบปรับตัว แบบลำดับขั้น และแบบมุ่งผลสำเร็จ โดย Coman & Bonciu (2016) พบว่าสถาบันที่มีวัฒนธรรมแบบปรับตัวและมุ่งผลสำเร็จมีแนวโน้มสร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่โดดเด่น อย่างไรก็ตาม Schein (2017) ชี้ว่าไม่มีวัฒนธรรมแบบใดที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ สถาบันต้องพัฒนาวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับบริบทและเป้าหมาย โดย Kezar & Eckel (2016) เสนอให้พัฒนาวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม และ Bendermacher et al. (2017) พบปัจจัยส่งเสริมวัฒนธรรมคุณภาพ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพจึงเป็นกุญแจสำคัญสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและการพัฒนาที่ยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กร

ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์เชิงพลวัตและส่งผลกระทบซึ่งกันและกันในการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษา Schein & Schein (2017) อธิบายว่าผู้นำมีบทบาทหลักในการสร้าง กำหนด และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรก็มีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมพฤติกรรมและรูปแบบ

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ในการศึกษาของ Tseng (2017) แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลทางบวกต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว ซึ่งนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร สอดคล้องกับ Kouzes & Posner (2017) ที่เน้นย้ำความสำคัญของการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ และ Northouse (2019) ที่ชี้ให้เห็นบทบาทสำคัญของผู้นำในการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการวิจัย

ในด้านผลกระทบต่อบุคลากร Aboramadan et al. (2020) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกต่อความผูกพันในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่นเดียวกับ Ghasemy et al. (2021) ที่ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเชิงจริยธรรมส่งผลบวกต่อความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Atan & Mahmood (2019) ที่พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับความผูกพันต่อองค์กรของคณาจารย์

วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา โดย Suwannarat et al. (2023) พบว่าวัฒนธรรมแบบเครือญาติและแบบปรับตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลและความผูกพันของบุคลากร สอดคล้องกับ Ramírez-Montoya & Lugo-Ocando (2020) ที่ชี้ว่าวัฒนธรรมแบบปรับตัวส่งเสริมนวัตกรรม และ Puangyoykeaw & Nishide (2021) ที่พบว่าวัฒนธรรมแบบเครือญาติส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน Huang & Li (2020) เสนอว่าต้องอาศัยการสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม การสื่อสารต่อเนื่อง และการส่งเสริมการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ Bendermacher et al. (2019) ที่ชี้ว่าภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ

แนวโน้มการศึกษาในอนาคตควรมุ่งเน้นการทำความเข้าใจพลวัตความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงตามบริบท (Adler et al., 2022) โดยเฉพาะในยุคหลังโควิด-19 และการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล (Bunzel, 2023) เพื่อพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิผลและยั่งยืนท่ามกลางความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

ความท้าทายใหม่ของสถาบันอุดมศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

สถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญความท้าทายที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการบริหารจัดการและการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างพลิกผัน โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ และการเรียนรู้ของเครื่อง กำลังเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอน การวิจัย และการบริหารจัดการอย่างรวดเร็ว (Penprase, 2018) ความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีทักษะตรงความต้องการ (World Economic Forum, 2020) ขณะที่การแข่งขันระดับโลกเพิ่มสูงขึ้นจากการเปิดเสรีทางการศึกษา (Altbach & de Wit, 2018) ความคาดหวังที่สูงขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อคุณภาพการศึกษาและผลกระทบทางสังคม (Hazelkorn & Gibson, 2019) ประกอบกับความท้าทายด้านความยั่งยืนทางการเงินจากการลดลงของงบประมาณภาครัฐ (Johnstone & Marcucci, 2010) ส่งผลให้สถาบันต้องปรับตัวอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีวัยเรียนลดลง (Marginson, 2016) และผลกระทบจากโควิด-19 ที่เร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ (Toquero, 2020) ยิ่งเพิ่มความซับซ้อนให้กับความท้าทายที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้

ภาวะผู้นำที่จำเป็นในสถาบันอุดมศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

การเผชิญกับความท้าทายในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้นำสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่หลากหลายและยืดหยุ่น โดยผสมผสานภาวะผู้นำรูปแบบต่างๆ เข้าด้วยกัน ประการแรก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม (Bass & Riggio, 2006) ที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ท้าทาย สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ควบคู่กับภาวะผู้นำดิจิทัล (Sheninger, 2019) ที่เข้าใจและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย และการบริหารจัดการ ประการที่สอง ภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ (Heifetz et al., 2009) พร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนและความซับซ้อน รวมถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Davies & Davies, 2010) ที่สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คาดการณ์แนวโน้ม และกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประการที่สาม

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Brown & Treviño, 2006) ที่ตอบสนองความคาดหวังของสังคม ควบคู่กับภาวะผู้นำแบบร่วมมือและสร้างเครือข่าย (Kezar et al., 2006) ที่สามารถเชื่อมโยงกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ทำได้ดีที่สุด ผู้นำต้องเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Longworth, 2003) เป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองและส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อนำพาสถาบันอุดมศึกษาสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษายุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

สถาบันอุดมศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมและตอบสนองต่อความท้าทายที่หลากหลาย โดยมีลักษณะสำคัญดังนี้ ประการแรก วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม (Senge, 2006) ที่ส่งเสริมบรรยากาศของการทดลองและยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ ควบคู่กับวัฒนธรรมแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Cameron & Quinn, 2011) ที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประการที่สอง วัฒนธรรมดิจิทัล (Kane et al., 2019) ที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยีในทุกมิติ พร้อมกับวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือและการบูรณาการ (LeBeau, J. E., & Ward, K. 2009) ที่ส่งเสริมการทำงานข้ามศาสตร์และการสร้างเครือข่ายประการที่สาม วัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศและคุณภาพ (Bendermacher et al., 2017) ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ควบคู่กับวัฒนธรรมแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Lozano et al., 2015) ทำได้ดีที่สุด วัฒนธรรมแห่งความหลากหลายและการอยู่ร่วมกัน (Williams et al., 2005) ที่เคารพและให้คุณค่ากับความแตกต่าง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถาบันอุดมศึกษาไทยมีความท้าทายเฉพาะตัว เนื่องจากวัฒนธรรมดั้งเดิมที่เน้นลำดับชั้นและความอาวุโส Hallinger & Kantamara (2000) ชี้ว่าต้องคำนึงถึงมิติทางวัฒนธรรม เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการรักษาหน้า ซึ่งส่งผลต่อการแสดงออกของภาวะผู้นำและการตอบสนองของผู้ตาม Pimpa (2012) เสนอว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เครือข่ายความร่วมมือ และทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม เพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการศึกษาในอาเซียน ขณะที่ Sriussadaporn-Charoenngam & Jablin (1999) ชี้ว่าวัฒนธรรมการสื่อสารในองค์กรไทยที่เน้นความกลมกลืนและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง อาจเป็นอุปสรรคต่อการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม ในความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และโควิด-19 การพัฒนาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรต้องดำเนินการควบคู่กัน โดยผู้นำต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ชัดเจนและส่งเสริมวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ผ่านกระบวนการพัฒนาระยะยาว ที่ปรับให้เข้ากับบริบทเฉพาะของแต่ละสถาบัน

การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับพัฒนาการของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาไทย จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากทั้งสองปัจจัยนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะกำหนดทิศทางและความสามารถในการปรับตัวขององค์กรเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์ครั้งนี้มุ่งศึกษาการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบดั้งเดิมกับแนวโน้มในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการปรับตัวขององค์กรในการรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ และเพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยให้สามารถรักษาความเป็นเลิศทางวิชาการ ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันนี้

จากการศึกษาวิเคราะห์ พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลายประเด็น ทั้งในด้านรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1

ประเด็น	ยุคดั้งเดิม	ยุคใหม่
รูปแบบภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำแบบลำดับชั้น และเน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่ง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำดิจิทัล และภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้
การตัดสินใจ	รวมศูนย์อำนาจ และตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูง	กระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
การสื่อสาร	สื่อสารทางเดียวเป็นทางการ	สื่อสารสองทาง และหลากหลายช่องทาง รวมถึงดิจิทัล
วัฒนธรรมองค์กร	วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น และเน้นความมั่นคง และการปฏิบัติตามกฎ	วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม และวัฒนธรรมแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัว
การจัดการความรู้	ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ และการถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว	การแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรและ ใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้
ความสัมพันธ์กับภายนอก	มุ่งเน้นภายในองค์กร และความร่วมมือจำกัด	เน้นการสร้างเครือข่ายและพันธมิตร และความร่วมมือกับภาคธุรกิจและสังคม

ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาไทยได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและโลกาภิวัตน์ การศึกษาวิเคราะห์พบว่ามีการปรับเปลี่ยนจากรูปแบบดั้งเดิมสู่แนวทางที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อพลวัตของสภาพแวดล้อมมากขึ้น

ในด้านภาวะผู้นำ มีการเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบที่เน้นลำดับชั้นและการใช้อำนาจตามตำแหน่ง ไปสู่การบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) และภาวะผู้นำที่ปรับตัวได้ (Adaptive Leadership) ผู้นำในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม กระตุ้นการสร้างนวัตกรรม และนำองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน นอกจากนี้ ยังต้องมีทักษะในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการบริหารจัดการในบริบทของความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการแข่งขันในระดับนานาชาติ

วัฒนธรรมองค์กรก็เช่นเดียวกัน มีการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบที่เน้นความมั่นคงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด สู่วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Culture) วัฒนธรรมแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Agile and Adaptive Culture) รวมถึงวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) การเปลี่ยนแปลงนี้สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การจัดการความรู้ในองค์กรก็มีพัฒนาการที่สำคัญ จากเดิมที่ความรู้มักจำกัดอยู่ที่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและมีการถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว สู่การส่งเสริมการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการและเผยแพร่องค์ความรู้ แนวทางนี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ขององค์กรและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม

ความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กรก็มีการปรับเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญ จากการมุ่งเน้นภายในองค์กรและมีความร่วมมือจำกัด สู่การให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายและพันธมิตร ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ การเปิดกว้างสู่ความร่วมมือกับภาคธุรกิจและสังคมมากขึ้น สะท้อนถึงการตระหนักในบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในฐานะส่วนหนึ่งของระบบนิเวศทางการศึกษาและนวัตกรรมที่กว้างขวางขึ้น อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนดังกล่าวมิได้เกิดขึ้นโดยปราศจากความท้าทาย การผสมผสานระหว่างแนวคิดสากลกับค่านิยมและบริบททางวัฒนธรรมของไทยเป็นประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship orientation) และการรักษาหน้า (Face saving) ซึ่งมีอิทธิพลต่อรูปแบบการแสดงออกของภาวะผู้นำและการตอบสนองของผู้ตามในบริบทไทย

นอกจากนี้ ประเด็นเกี่ยวกับความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคมได้รับความสำคัญมากขึ้นในการกำหนดทิศทางของสถาบันอุดมศึกษา การบูรณาการแนวคิดเหล่านี้เข้าสู่พันธกิจหลักของสถาบัน การสร้างวัฒนธรรมแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการปลูกฝังจริยธรรมและธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ ล้วนเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยในยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาไทยสะท้อนให้เห็นถึงความพยายามในการปรับตัวเพื่อรับมือกับความท้าทายในศตวรรษที่ 21 การผสมผสานระหว่างแนวคิดสากลกับค่านิยมท้องถิ่น และการมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาไทยสามารถรักษาความเป็นเลิศทางวิชาการ ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ

บทวิเคราะห์ วิจัย และข้อเสนอแนะ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาไทย ท่ามกลางบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 การศึกษาชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านจากระบบดั้งเดิมสู่แนวทางที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อพลวัตของสภาพแวดล้อมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาเพิ่มเติมประการแรก แม้ว่าบทความนี้จะชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงพลวัตระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร แต่อาจยังไม่ได้วิเคราะห์ความซับซ้อนของปฏิสัมพันธ์นี้ในบริบทเฉพาะของสถาบันอุดมศึกษาไทยอย่างลึกซึ้ง การศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลไกและกระบวนการที่ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรส่งผลซึ่งกันและกันในบริบทไทยจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ ประการที่สอง การนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีตะวันตกเป็นหลัก แม้จะมีคุณค่า แต่การนำมาปรับใช้ในบริบทไทยอาจเผชิญความท้าทาย โดยเฉพาะในประเด็นเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการรักษาหน้า ซึ่งมีอิทธิพลต่อรูปแบบการแสดงออกของภาวะผู้นำและการตอบสนองของผู้ตามในวัฒนธรรมไทย การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่ผสมผสานแนวคิดสากลกับค่านิยมท้องถิ่นอย่างลงตัวจึงเป็นความท้าทายสำคัญที่ควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติม ประการที่สาม แม้บทความจะกล่าวถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่รูปแบบที่เน้น การเรียนรู้ นวัตกรรม และความยืดหยุ่น แต่อาจยังให้ความสำคัญกับความท้าทายในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้น้อยเกินไป โดยเฉพาะในสถาบันที่มีประวัติศาสตร์ยาวนาน การวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับอุปสรรคและปัจจัยสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทยจะเป็นประโยชน์ต่อการนำแนวคิดไปปฏิบัติจริง ประการสุดท้าย แม้บทความจะกล่าวถึงความสำคัญของผู้นำที่ดีและวัฒนธรรมที่ดี แต่อาจยังขาดการวิเคราะห์ผลกระทบเชิงลึกของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีต่อโครงสร้างและกระบวนการทำงานของสถาบันอุดมศึกษา การพิจารณาว่าเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์จะเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้นำและลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในอนาคตอย่างไรจะช่วยให้การวางแผนพัฒนามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมากขึ้น

จากการวิเคราะห์ข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาและพัฒนาในอนาคต ดังนี้

- 1) ควรดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับมีส่วนร่วมในการวิจัยและพัฒนา
- 2) ควรพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาที่บูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำสากลกับค่านิยมและบริบทไทย
- 3) ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลการดำเนินงานต่างกัน เพื่อค้นหาปัจจัยความสำเร็จที่เฉพาะเจาะจงกับบริบทไทย
- 4) ควรดำเนินการวิจัยเชิงอนาคต เพื่อคาดการณ์รูปแบบภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่จำเป็นสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า โดยคำนึงถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม
- 5) ควรพัฒนาตัวชี้วัดและเครื่องมือประเมินภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

บทความนี้นำเสนอกรอบแนวคิดที่มีคุณค่าสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาไทย อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติจริงจำเป็นต้องคำนึงถึงความท้าทายในการปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทไทย และต้องอาศัยการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เฉพาะเจาะจง การพัฒนาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรอย่างบูรณาการและยั่งยืนจะเป็นกุญแจสำคัญในการยกระดับคุณภาพและความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาไทยในระดับสากล

บทสรุป

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน สถาบันอุดมศึกษาไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน การศึกษาครั้งนี้ได้เปิดมุมมองใหม่เกี่ยวกับบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านอันน่าทึ่งจากกระบวนทัศน์ดั้งเดิมสู่แนวคิดที่มีพลวัตและยืดหยุ่นมากขึ้น

ภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษายุคใหม่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารจัดการเชิงลำดับชั้นอีกต่อไป หากแต่ต้องเป็นการผสมผสานคุณลักษณะอันหลากหลาย ทั้งความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง ความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัล และความยืดหยุ่นในการปรับตัว ควบคู่ไปกับการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และจริยธรรมที่เข้มแข็ง ในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรก็ได้แปรเปลี่ยนจากการยึดมั่นในกฎระเบียบและความมั่นคง สู่การเป็นระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างสรรค์นวัตกรรม และการปรับตัวอย่างฉับไว อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดสากลมาประยุกต์ใช้ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทยนั้นมิใช่เรื่องง่าย การศึกษานี้ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการผสมผสานแนวคิดร่วมสมัยเข้ากับค่านิยมและวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการรักษาหน้า ซึ่งมีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อพลวัตขององค์กรในสังคมไทย นอกจากนี้ การก้าวกระโดดของเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ได้สร้างทั้งโอกาสและความท้าทายใหม่ๆ ให้กับสถาบันอุดมศึกษา การปรับตัวเพื่อใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเหล่านี้อย่างชาญฉลาดจะเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในอนาคต ขณะเดียวกัน ประเด็นด้านความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคมก็ทวีความสำคัญขึ้นเรื่อยๆ สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทที่เปลี่ยนไปของสถาบันอุดมศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

การพัฒนาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาไทยจึงมิใช่เพียงการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด แต่เป็นโอกาสอันล้ำค่าในการยกระดับคุณภาพการศึกษา เร่งเร้าการสร้างนวัตกรรม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ความท้าทายอันยิ่งใหญ่คือการรักษาสมดุลระหว่างคุณค่าดั้งเดิมอันทรงคุณค่ากับการก้าวสู่ความเป็นสากลและความทันสมัย ด้วยความมุ่งมั่นและความร่วมแรงร่วมใจของทุกภาคส่วน สถาบันอุดมศึกษาไทยจะสามารถก้าวข้ามข้อจำกัด พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมที่เป็นเลิศในระดับสากล พร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคตด้วยความมั่นคงและยั่งยืน การลงทุนในการพัฒนาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรจึงมิใช่เพียงทางเลือก หากแต่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่จะกำหนดอนาคตของการอุดมศึกษาไทยในเวทีโลก

การวิจัยในอนาคตควรมุ่งเน้นการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาเครื่องมือวัดที่สอดคล้องกับบริบทไทย และการวิเคราะห์ผลกระทบของเทคโนโลยีล้ำสมัยต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา องค์ความรู้เหล่านี้จะเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน พร้อมรับมือกับความท้าทายแห่งอนาคตที่ไม่อาจคาดเดา

เอกสารอ้างอิง

- กัลยา แจ่มแจ้ง. (2562). ภาวะผู้นำ: แนวคิด ทฤษฎี และทักษะสำคัญสำหรับผู้นำองค์กรยุคใหม่. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**, 9(1), 269-280.
- นิติพล ภูตะโชติ, และวิภาวี เจริญวงศ์วัฒนา. (2562). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อประสิทธิภาพองค์การของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. **Veridian E- Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ**, 12(5), 1720-1737.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2561). **พฤติกรรมองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: Diamond in Business World.
- นริศ ภัทรกานต์กุล. (2562). ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 40(2), 397-406.
- ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค. (2560). แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 36(6), 248-256.
- สำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ. (2564). **แผนด้านการอุดมศึกษา เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564-2570**. สืบค้นเมื่อ 30 กันยายน 2567 จาก <https://www.nxpo.or.th/th/report/7726/>.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2563). การบริหารคณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อความยั่งยืนตามแนวคิดของ Lozano. **วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม**, 10(2), 1-20.

References

- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). Servant Leadership and Academic Outcomes in Higher Education: The Role of Job Satisfaction. **International Journal of Organizational Analysis**, 29(3), 562-584.
- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2022). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. **Industrial and Organizational Psychology**, 9(2), 219-252.
- Altbach, P. G., & de Wit, H. (2018). The Challenge to Higher Education Internationalisation. **University World News**, (494). Retrieved on August 30, 2024. from <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20180220091648602>.
- Alonderiene, R., & Majauskaitė, M. (2016). Leadership Style and Job Satisfaction in Higher Education Institutions. **International Journal of Educational Management**, 30(1), 140-164.
- Atan, T., & Mahmood, N. H. N. (2019). The Effects of Ethical Leadership on Organizational Commitment in Malaysian Higher Education. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 9(9), 969-983.
- Asaraphan, C. (2021). Leadership and Organizational Culture in Thai Higher Education Institutions. **Journal of Education and Learning**, 15(1), 1-12.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive forms of Leadership. **The Leadership Quarterly**, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. **Annual Review of Psychology**, 60, 421-449.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational Leadership** (2nd Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Becher, T. & Trowler, P. (2001) **Academic Tribes and Territories: Intellectual Enquiry and the Cultures of Disciplines** (2nd Ed.). Buckingham: Open University Press/SRHE.
- Bendermacher, G. W. G., oude Egbrink, M. G. A., Wolfhagen, I. H. A. P., & Dolmans, D. H. J. M. (2017). Unravelling Quality Culture in Higher Education: A Realist Review. **Higher Education**, 73(1), 39-60.
- Bolman, Lee G., & Joan V. Gallos. (2011). **Reframing Academic Leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brown, F. W., & Moshavi, D. (2002). Herding Academic Cats: Faculty Reactions to Transformational and Contingent Reward Leadership by Department Chairs. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 8(3), 79-93.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. **The Leadership Quarterly**, 17(6), 595-616.
- Bryman, A. (2007). Effective Leadership in Higher Education: A Literature Review. **Studies in Higher Education**, 32(6), 693-710.
- Bunzel, D. L. (2023). Universities in the post-COVID-19 Era: How Organizational Culture Shapes Strategic Responses. **Journal of Management & Organization**, 29(1), 21-39.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. (3rd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Clark, B. R. (1972). The Organizational Saga in Higher Education. **Administrative Science Quarterly**, 17(2), 178-184.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). **Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace**. English: McGraw-Hill Education.
- Coman, Adela, & Catalina Bonciu. (2016). Organizational Culture in Higher Education: Learning from the Best. **European Journal of Social Sciences Education and Research**, 3(1), 135-145. Retrieved on August 30, 2024 from http://journals.euser.org/files/articles/ejser_jan_apr_16/Coman.pdf
- Cortellazzo, Laura, Bruni, Elena & Zampieri, Rita. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. **Frontiers in Psychology**, 10. Article 1938. Retrieved on August 30, 2024 from <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). The Nature and Dimensions of Strategic Leadership. **International Studies in Educational Administration**, 38(1), 5-21.
- Delery, J. E., & Gupta, N. (2016). Human resource management practices and organizational effectiveness: Internal fit matters. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 3(2), 139-163.
- Denison, D. R. (1990). **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. New York: John Wiley & Sons.

- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. **Organization Science**, 6(2), 204-223.
- DuBrin, A. J. (2019). **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills** (9th Ed.). New York: Cengage Learning.
- Gigliotti, R. A., & Ruben, B. D. (2019). Leadership and Communication in Higher Education: Current Theories, Research, and Future Directions. In **The Handbook of Communication Training** (pp. 65-80). New York, NY: Routledge.
- Ghasemy, M., Hussin, S., & Megat Daud, M. A. K. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Academic Staff Performance in Malaysian Research Universities. **SAGE Open**, 11(4), 1-19.
- Hallinger, P., & Kantamara, P. (2000). Educational Change in Thailand: Opening a Window Onto Leadership as A Cultural Process. **School Leadership & Management**, 20(2), 189-205.
- Hazelkorn, E., & Gibson, A. (2019). Public Goods and Public Policy: What is Public Good, and Who and What Decides?. **Higher Education**, 78(2), 257-271. Retrieved on August 30, 2024 from <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0341-3>
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). **The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World**. Boston: Harvard Business.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational Culture, Innovation, and Performance: A Test of Schein's Model. **Journal of Business Research**, 67(8), 1609-1621.
- Huang, X., & Li, B. (2020). The Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness in Chinese Higher Education Institutions. **Journal of Organizational Change Management**, 33(6), 1041-1055.
- Johnstone, D. B., & Marcucci, P. N. (2010). **Financing Higher Education Worldwide: Who Pays? Who Should Pay?**. Baltimore: The Johns Hopkins University.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How Digital Leadership is (n't) Different. **MIT Sloan Management Review**, 60(3), 34-39.
- Kezar, A., & Eckel, P. D. (2016). The Effect of Institutional Culture on Change Strategies in Higher Education: Universal Principles or Culturally Responsive Concepts?. **The Journal of Higher Education**, 73(4), 435-460.
- Kezar, A., Carducci, R., & Contreras-McGavin, M. (2006). Rethinking The “L” Word in Higher Education: The Revolution of Research on Leadership. **ASHE Higher Education Report**, 31(6), 1-240.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). **The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations** (6th Ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). **The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations**. (pp. 123-178). John Wiley & Sons.
- LeBeau, J. E., & Ward, K. (2009). Organizing higher education for collaboration: A guide for campus leaders. **Journal of College Student Development**, 50(5), 565-567.
- Longworth, N. (2003). **Lifelong Learning in Action: Transforming Education in The 21st Century**. Century London. Kogan Page.

- Lozano, R., Ceulemans, K., Alonso-Almeida, M., Huisingh, D., Lozano, F. J., Waas, T., Lambrechts, W., Lukman, R., & Hugé, J. (2015). A Review of Commitment and Implementation of Sustainable Development in Higher Education: Results from a Worldwide Survey. **Journal of Cleaner Production**, **108**, 1-18.
- Lozano, R., Merrill, M. Y., Sammalisto, K., Ceulemans, K., & Lozano, F. J. (2018). Connecting Competences and Pedagogical Approaches for Sustainable Development in Higher Education: A Literature Review and Framework Proposal. **Sustainability**, **10**(2), 583.
- Lunenburg, F. C. (2011). Leadership Versus Management: A key Distinction-At least in Theory. **International Journal of Management, Business, and Administration**, **14**(1), 1-4.
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2018). **International Management: Culture, Strategy, and Behavior**. (10th Ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2021). Creative Leadership: A Multi-context Conceptualization. **The Academy of Management Annals**, **15**(1), 292-334.
- Marginson, S. (2016). The Worldwide Trend to High Participation Higher Education: Dynamics of Social Stratification in Inclusive Systems. **Higher Education**, **72**(4), 413-434.
- Mahmood, M., Uddin, M. A., & Fan, L. (2019). The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis. **Management Decision**, **57**(3), 741-764.
- Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2019). Responsible Leadership, Organizational Commitment, and Academic Service Quality: The Perspectives of Egyptian Public University employees. **International Journal of Educational Management**, **33**(1), 30-50.
- Northouse, P. G. (2019). **Leadership: Theory and Practice** (8th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Northouse, P. G. (2021). **Leadership: Theory and Practice** (9th Ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Penprase, B. E. (2018). The Fourth Industrial Revolution and Higher Education. In N. W. Gleason (Ed.), **Higher Education in the Era of the Fourth Industrial Revolution**. Singapore: Palgrave Macmillan.
- Pimpa, N. (2012). Amazing Thailand: Organizational Culture in the Thai Public Sector. **International Business Research**, **5**(11), 35-42.
- Purcell, W. M., Henriksen, H., & Spengler, J. D. (2019). Universities as the Engine of Transformational Sustainability Toward Delivering the Sustainable Development Goals: "Living labs" For Sustainability. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, **20**(8), 1343-1357.
- Puangyoykeaw, K., & Nishide, Y. (2021). Organizational Culture, job Satisfaction and Turnover Intention in Thai Universities: A mixed-methods study. **SAGE Open**, **11**(2), 1-16.
- Ramírez-Montoya, M. S., & Lugo-Ocando, J. (2020). Systematic Review of Mixed Methods in the Framework of Educational Innovation. **Comunicar**, **28**(65), 9-20.
- Ramsden, P. (1998). **Learning to Lead in Higher Education**. London: Routledge.
- Ragazzi, M., & Ghidini, F. (2017). Environmental Sustainability of Universities: Critical Analysis of a Green Ranking. **Energy Procedia**, **119**(2017), 111-120.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). **Organizational Behavior** (18th Ed.). London: Pearson Education.
- Salmi, J. (2020). **COVID's Lessons for Global Higher Education: Coping with the Present While Building A More Equitable Future**. Lumina Foundation. Retrieved on October 1, 2020 from <https://www.luminafoundation.org/wp-content/uploads/2020/11/covids-lessons-for-global-higher-education.pdf>
- Schein, E. H. (2010). **Organizational Culture and Leadership** (4th Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). **Organizational Culture and Leadership** (5th Ed.), San Francisco: Wiley & Sons.
- Senge, P. M. (2006). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. Doubleday New York: A Division of Random House.
- Sheninger, E. (2019). **Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times**. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Spendlove, M. (2007). Competencies for Effective Leadership in Higher Education. **International Journal of Educational Management**, 21(5), 407-417.
- Sriussadaporn-Charoenngam, N., & Jablin, F. M. (1999). An Exploratory Study of Communication Competence in Thai Organizations. **Journal of Business Communication**, 36(4), 382-418.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. C. (2019). Sustainable Leadership: Indicators and Strategies for Developing and Assessing Sustainable Leadership. **Sustainability**, 11(10), 1-18.
- Suwannarat, P., Phonthanukitithaworn, C., & Sawangarreeerug, T. (2023). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Thai Higher Education Institutions. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 10(1), 161-172.
- Tapinos, E., Dyson, R. G., & Meadows, M. (2005). The Impact of Performance Measurement in Strategic Planning. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 54(5/6), 370-384.
- Tideman, S. G., Arts, M., & Zandee, D. P. (2019). Sustainable Leadership: Towards a Workable Definition. **Journal of Cleaner Production**, 224, 1494-1510.
- Tierney, W. G. (1988). Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. **The Journal of Higher Education**, 59(1), 2-21.
- Tierney, W.G. (2008). **The impact of culture on organizational decision making: theory and practice in higher education**. Sterling: Stylus Publishing, LLC.
- Toduk, Y., & Gande, A. (2020). Digital Leadership: A New Leadership Style for the 21st Century. **International Journal of Technology, Policy and Management**, 20(4), 388-405.
- Toquero, C. M. (2020). Challenges and Opportunities for Higher Education Amid the COVID-19 Pandemic: The Philippine Context. **Pedagogical Research**, 5(4), 1-5
- Tseng, M. L. (2017). Using Social Media and Qualitative and Quantitative Information Scales to Benchmark Corporate Sustainability. **Journal of Cleaner Production**, 142(2), 727-738.
- Warrick, D. D. (2017). What Leaders Need to Know about Organization Culture. **Business Horizons**, 60, 395-404.

Williams, D. A., Berger, J. B., & McClendon, S. A. (2005). **Toward a Model of Inclusive Excellence and Change in Postsecondary Institutions**. Washington, D.C.: Association of American Colleges and Universities.

World Economic Forum. (2020). **The Future of Jobs Report 2020**. World Economic Forum. Retrieved on April 20, 2023. from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>.

Yukl, G. (2020). **Leadership in Organizations** (9th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

คณะผู้เขียน

นางสาวสุกทิพย์ สุขใส

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

295 ถนนนครราชสีมา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

e-mail: suktip_suk@dusit.ac.th

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

295 ถนนนครราชสีมา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

e-mail: sirote_pol@dusit.ac.th

รองศาสตราจารย์ ดร.สุขุม เฉลยทรัพย์

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

295 ถนนนครราชสีมา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

e-mail: sukhum_cha@dusit.ac.th

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ จันทร์เจริญ

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

295 ถนนนครราชสีมา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

e-mail: pitauk_cha@dusit.ac.th