

กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อความยั่งยืน

Strategic Leadership Paradigms in Organizational Change Management for Sustainability

บุญโรม สุวรรณพาหุ

Bunrome Suwanphahu

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

Faculty of Education, Prince of Songkhla University, Pattani Campus, Thailand

E-mail: sbunrome@gmail.com

Received February 17, 2026; Revised March 27, 2026; Accepted April 21, 2026

บทคัดย่อ

ยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความซับซ้อนและความไม่แน่นอน ผู้นำองค์กรจะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร ท้ายที่สุดแล้ว ผู้นำที่มีคุณสมบัติความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความยั่งยืน การตรวจสอบเอกสารต่างๆ จะช่วยสร้างกรอบแนวคิดสำหรับการดำเนินการนี้ ผลการค้นพบเกี่ยวกับกระบวนทัศน์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึง การกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร การเชื่อมโยงกลยุทธ์ การดำเนินงาน ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม และปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี และการทำงานเป็นทีม ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน ล้วนเป็นกระบวนทัศน์สำคัญที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืน

คำสำคัญ: กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์; การบริหารการเปลี่ยนแปลง; วัฒนธรรมองค์กร; ความยั่งยืน

Abstract

The globalization era is complex and uncertain. Organizational leaders play a crucial role in driving the success of the organization. Ultimately, leaders with strategic leadership qualities are able to effectively guide their organizations towards achieving their goals. This article aims to analyze the strategic leadership paradigms in organizational change management for sustainability. A review of various documents provides a conceptual framework for this action. Findings regarding the strategic leadership paradigms, including setting direction and developing organizational strategies, linking operational strategies, innovative creativity, and supporting factors for change, communication, the use of technology and teamwork, and building a sustainable organizational culture, are key paradigms impacting organizational change management to achieve sustainability goals.

Keywords: Strategic Leadership Paradigms; Change Management; Organizational Culture; Sustainability

บทนำ

โลกในยุคโลกาภิวัตน์ คือ ยุคที่พรมแดนระหว่างประเทศค่อยๆ จางลง ผู้คน ข้อมูลข่าวสาร สินค้า และเงินทุนสามารถเคลื่อนย้ายถึงกันได้อย่างรวดเร็วผ่านเทคโนโลยี ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งด้าน เศรษฐกิจและการค้าที่เชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์ ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร เป็นฟันเฟืองหลัก ที่ขับเคลื่อนเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ที่รวดเร็ว ลดการต่อต้านจากบุคลากร และทำให้การปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือ เทคโนโลยีราบรื่น การบริหารจัดการที่ดีช่วยลดต้นทุนและเวลา สร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง เพิ่มโอกาสสำเร็จขององค์กร (มณีรัตน์ ชัยยะ และ เพ็ญศรี นิธิวัน, 2566) การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นวิธีการเชิงโครงสร้างในการเปลี่ยนผ่านบุคคล ทีมงาน และองค์กรจาก สถานะปัจจุบันไปสู่สถานะในอนาคตที่ต้องการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผนอย่างเป็นระบบ การนำไป ปฏิบัติ และการจัดการการเปลี่ยนแปลงกระบวนการต่างๆ การปรับปรุงโครงสร้างและวัฒนธรรม ภายในองค์กรโดยผ่านกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร (Joris, 2014) การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นสิ่งที่จำเป็นการดำเนินการ

กระบวนการทัศน์ เป็นกรอบแนวคิด หรือ โลกทัศน์ (Worldview) ของผู้นำองค์กร เป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ ในการบริหารจัดการองค์กร และเป็นผู้สร้างทีมงานที่มีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงาน (พรชัย เจตมาณ และคณะ, 2566) และ พัชราภรณ์ ดวงชื่น (2563) ได้กล่าวถึง กระบวนทัศน์การบริหาร จัดการองค์กร ถือเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์จะพยายามเปลี่ยนแปลงและพัฒนา องค์กรให้บรรลุเป้าหมาย มีความยั่งยืนในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พัชราภรณ์ ดวงชื่น, 2563)

กระบวนการตัดสินใจการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (ซุมัคคี อินทร์รักษ์, 2562) และมีการเตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง (Wadood, Gharleghi & Samadi, 2016) แม้ว่าการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติตามความรับผิดชอบต่อสังคม และบรรลุเป้าหมายการพัฒนา แต่ก็ยังคงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการรักษาความสำเร็จในระยะยาว (Balasubramanian, Al-Ahbbabi & Sreejith, 2020) ผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และสร้างปัจจัยสนับสนุนเพื่อการเปลี่ยนแปลง การจัดการความเสี่ยง การสร้างความไว้วางใจ การสื่อสารกับทีมงานเพื่อให้มีความเข้าใจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Berraies, Hamza & Chtioui, 2021) หลักฐานที่สนับสนุนข้อนี้คือ การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเชื่อมโยงกัน โดยให้ทิศทางและแนวทางเพื่อประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ การสร้างกระบวนการสร้างองค์ความรู้ จากการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ผู้นำองค์กรจะต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา มีความรับผิดชอบและการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล การทำให้องค์กรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเดิม ๆ ที่ไม่เคยแก้ไขได้ สอดคล้องกับ Bagga, Gera and Haque (2023) เสริมว่า การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจากการกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร การเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น กระบวนการภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อความยั่งยืนในยุคนี้ไม่ใช่แค่การสั่งการ แต่คือการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ คาดการณ์ความท้าทาย และปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจากการสร้างแรงบันดาลใจให้องค์กรและเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เข้ากับการปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในระยะยาว ให้แก่องค์กรเพื่อความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มุมมองการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืน

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางการบริหารที่ เป็นระบบ โดยแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันสู่ เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในกรอบทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่เรียกว่า ภารกิจ (Mission) การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืน มีองค์ประกอบสำคัญ คือ ส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินการเพื่อให้แผนสำเร็จลุล่วง โดยทรัพยากรจะถูกจัดสรรเพื่อให้มีการใช้กรอบที่มีทิศทางแน่นอน แต่ยังเปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในการบริหารเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและมีความยืดหยุ่น (Sinnaiyah, Adam & Mahadi, 2023) การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืน จึงมีลักษณะตั้งอยู่บนพื้นฐานของดุลยภาพระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่น ผู้นำกับการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืน มีบทบาทและวิธีการที่มี

ความสัมพันธ์ของการกำหนดวิสัยทัศน์กับการวิเคราะห์กลยุทธ์ โดยผู้นำที่เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์นั้น ต้องนำข้อมูลจากการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรมาใช้ จากการวิเคราะห์บริบทภายนอกและภายในองค์กร การคิดวิเคราะห์กับการกำหนดกลยุทธ์ เมื่อองค์กรได้กำหนดกลยุทธ์อย่างชัดเจนแล้ว ผู้นำจะต้องนำกลยุทธ์นั้นๆ มาคิดวิเคราะห์ร่วมกับภารกิจเพื่อสร้างเป็นแผนงานอย่างเหมาะสมภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัดที่แท้จริง (Zhang & Chen, 2022) ขณะที่การสร้างแรงจูงใจกับการนำกลยุทธ์องค์กรไปสู่การปฏิบัตินั้น โดยผู้นำจะสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้เห็นถึงคุณค่าและศักยภาพของตนเอง และการมอบหมายงานกับการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ เมื่อผู้นำสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติมองเห็นความสำคัญของตนกับความสำเร็จของงาน โดยผู้นำจะต้องทำการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมาย (Tryba, Patzelt & Breugst, 2023) ซึ่งการเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดการณ์ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล การมีความยืดหยุ่นที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (นลินี ณ นคร รัชธรรม, 2566) นอกจากนี้ ผู้นำองค์กรจะเป็นผู้กำหนดทิศทาง และกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้ง ยังต้องเป็นผู้นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นไปได้ อีกทั้ง ยังต้องมีความสามารถในการมองการไกลแห่งภาพอนาคตขององค์กร ทั้งยังสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และมีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือพัฒนากลยุทธ์ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร (Lerai, Rintari & Moguche, 2023) การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืนจะช่วยให้องค์กรปรับตัวเข้ากับ สภาพแวดล้อมที่ผันผวนได้อย่างรวดเร็ว (Akinwalere, Chang & Barbhuiya, 2025) ประกอบด้วย

1. การกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร การระบุจุดหมายปลายทางที่คำนึงถึงอนาคตของผู้นำที่ประกาศความมุ่งมั่นว่าองค์กรจะก้าวไปสู่รูปแบบใดในระยะยาว ในการออกแบบแผนผังการเดินทางเพื่อไปถึงทิศทางที่ตั้งไว้ โดยเน้นการบริหารจัดการที่คนและระบบงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความยั่งยืน

2. การเชื่อมโยงกลยุทธ์การดำเนินงานที่ทำให้แผนกลยุทธ์ระดับสูงกับแนวปฏิบัติเป็นเรื่องเดียวกันจากการแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ ของการนำวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายระยะยาว การประสานงานข้ามสายงาน เพื่อให้ทุกฝ่ายทำงานสอดคล้องกันได้ตามกลยุทธ์ที่วางไว้ การเชื่อมโยงทรัพยากร ในการจัดสรรงบประมาณ เทคโนโลยี และกำลังคน ให้ไหลไปสู่งานที่ตอบโจทย์กลยุทธ์หลัก การสร้างระบบวัดผลที่ทำให้ตัวชี้วัดผลงานของบุคลากรเชื่อมโยงโดยตรงกับความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กรในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความยั่งยืน

3. ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมและปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการคิ
นอกกรอบเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ที่ยั่งยืน การมองปัญหาเป็นโอกาส การนำเทคโนโลยีมาใช้ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถนำไปปฏิบัติจริงและสร้างผลตอบแทนที่สมดุลทั้งในแง่เศรษฐกิจ สังคม

และสิ่งแวดล้อม โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น ทรัพยากรและการสนับสนุน การสร้างแรงจูงใจ ในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความยั่งยืน

4. การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี และการทำงานเป็นทีมในกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความคิดเห็น หรือความรู้สึกระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ช่วยลด ความซับซ้อนของขั้นตอนการทำงาน เพิ่มความรวดเร็วในการกระจายข้อมูล และช่วยให้ทีมสามารถ ทำงานร่วมกัน เพื่อทำงานให้บรรลุ เป้าหมายร่วมกัน และการสนับสนุนซึ่งกันและกันในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความยั่งยืน

5. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนของการหล่อหลอมความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของ คนในองค์กร ให้ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม จนกลายเป็น วิถีปฏิบัติในการทำงานในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความยั่งยืน

นัยยะสำคัญของกระบวนการทัศน์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการใช้ปัญญา ชี้นำเพื่อปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์สำคัญในการกระบวนการขององค์กรเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ โดย อาศัยความสามารถในการนำ การใช้เครื่องมือ การใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมให้เกิด การเปลี่ยนแปลง ไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ตลอดทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (นฤมล จิตรเอื้อ, ประสพชัย พสุนนท์ และ ชีรวัฒน์ จันทิก, 2560) ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะของผู้นำองค์กรจากความสามารถที่จะชี้แนะสั่งการหรืออำนวยการ และมีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมของบุคลากรซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเชื่อมโยง กัน ที่มีความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของสังคมโลก มีความสามารถในการมองการณ์ไกลรับบทบาทของตนเองและบทบาทในการบริหาร จัดการ สามารถปฏิบัติได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Asiyai, 2022) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความจำเป็นในยุคโลกาภิวัตน์เนื่องจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นการทำงานหลายหน้าที่ ด้วยความรู้ หลายแขนงหรือหลายศาสตร์ที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่นโดยเฉพาะการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในการกำหนดทิศทางและพัฒนางานกลยุทธ์ขององค์กร การเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ความคิด สร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมของผู้นำองค์กร และสร้างปัจจัยสนับสนุนเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีและการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร จากความสามารถใช้แรงจูงใจและมีเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจอย่างเหมาะสม เป็นการทำงานเน้นกระบวนการในการกำหนดทิศทางการ สร้างแรงบันดาลใจให้กับองค์กร การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน (Bagga et al., 2023; Allen, Malekpour & Mintrom, 2023) กระบวนทัศน์ของผู้นำจากการมีภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนสังคมและองค์กร ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความ จำเป็นต่อการรักษาระดับคุณภาพที่ส่งผลดีต่อภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง และผลการดำเนินงานของ

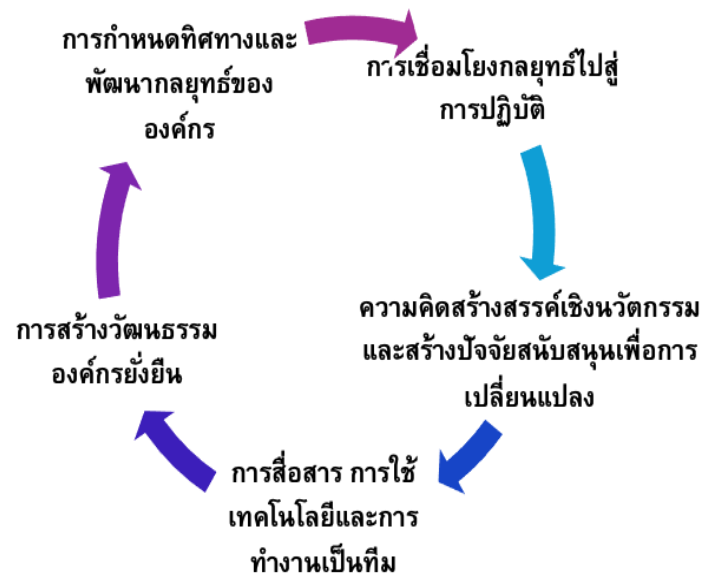
องค์กร นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพโดย การกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรในการขับเคลื่อนองค์กร โดยเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและทิศทางที่ชัดเจน จากการเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยเป็นสะพานเชื่อมระหว่างการวางแผนระยะยาวกับการดำเนินงานจริง การมีความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมและสร้างปัจจัยสนับสนุนเพื่อการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนองค์กร โดยการผสานวิสัยทัศน์ระยะยาวเข้ากับความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ (Lawrason et al. 2023) นอกจากนี้ การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีและการทำงานเป็นทีมในการขับเคลื่อนองค์กร โดยบูรณาการการสื่อสารที่ชัดเจน การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และการทำงานเป็นทีมเพื่อกำหนดทิศทาง สร้างแรงบันดาลใจ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนโดยทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นแบบอย่างด้านจริยธรรม, และสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานยึดมั่นในค่านิยมหลัก (Habeeb & Eyupoglu, 2024; Wang & Huang, 2023) นัยยะสำคัญของกระบวนการที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความยั่งยืน มี 5 กระบวนการหลัก ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กระบวนการ และตัวชี้วัดของกระบวนการที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความยั่งยืน

กระบวนการ	ตัวชี้วัด
1. การกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร	1.1) กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางที่ชัดเจน ที่ทำให้มองเห็นภาพอนาคตของกำหนดภารกิจ เป้าหมาย และทิศทางที่องค์กรต้องเดินไปอย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรทุกคนเข้าใจภารกิจและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน 1.2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อนำมาพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ 1.3) สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในการมีความคิดสร้างสรรค์และสายตากที่กว้างไกลเพื่อสร้างนวัตกรรมและกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่ทำให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่งในระยะยาว 1.4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูงในการปรับโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโต 1.5) สร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมให้บุคลากรทุกภาคส่วนเกิดพลังร่วมในการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง
2. การเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่ปฏิบัติการ	2.1) การแปลงวิสัยทัศน์ที่เป็นนามธรรมให้กลายเป็นเป้าหมายที่ปฏิบัติได้จริง ทำให้บุคลากรเข้าใจทิศทางเดียวกัน 2.2) สร้างความสอดคล้องที่สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ระดับองค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติการและบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนทัศน์	ตัวชี้วัด
	2.3) จัดการการเปลี่ยนแปลงและสร้างแรงจูงใจเพื่อชักจูงให้บุคลากรเห็นประโยชน์ และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ 2.4) การจัดสรรทรัพยากร ทั้งคน เงิน เวลา เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ 2.5) การติดตามและประเมินผลในการตรวจสอบความก้าวหน้า ปรับปรุงแก้ไขแนวทางการปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
3. ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม และสร้างปัจจัยสนับสนุนเพื่อการเปลี่ยนแปลง	3.1) สร้างวิสัยทัศน์ที่เน้นนวัตกรรมในการกำหนดทิศทางที่มองอนาคต เห็นโอกาสในเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้ทีมสร้างแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา และพัฒนาองค์กร 3.2) การบริหารความเสี่ยงและเปิดกว้าง ให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ 3.3) สร้างแรงจูงใจภายในให้บุคลากรมีความต้องการพัฒนาตนเองและมีความพึงพอใจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 3.4) การเปิดกว้างด้านความคิดให้บุคลากรทุกระดับสามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอสิ่งใหม่ ๆ ได้ 3.5) วัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นจากการปรับเปลี่ยนจากการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง (Top-down) มาเป็นการสนับสนุน โค้ช และเปิดรับมุมมองที่หลากหลาย เพื่อลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง 3.6) จัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมมาสนับสนุนทั้งเวลา งบประมาณ และเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการพัฒนา เปลี่ยนผ่านสู่การทำงานรูปแบบใหม่
4. การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีและการทำงานเป็นทีม	4.1) สื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างชัดเจนที่ทำให้บุคลากรเข้าใจทิศทางองค์กร การสื่อสารที่โปร่งใสสร้างความไว้วางใจ และการรับฟังความคิดเห็นอย่างเปิดเผยจะช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่ดี 4.2) การส่งเสริมความรู้ด้านดิจิทัล เพื่อให้ทีมงานปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในการยกระดับการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพ และส่งเสริมนวัตกรรมใหม่ ๆ 4.3) สร้างแรงจูงใจและจัดโครงสร้างการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ลดความตึงเครียด ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และทำให้ทีมงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเพื่อไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน
5. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน	5.1) กำหนดแนวทางความยั่งยืนให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์หลัก 5.2) ความมุ่งมั่นอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะด้านจริยธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตาม 5.3) การปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ และเน้นความยั่งยืนในระยะยาว 5.4) สร้างการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ ที่ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้งสนับสนุนการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ 5.5) สื่อสารค่านิยมองค์กรอย่างชัดเจนและเชื่อมโยงให้เห็นว่าค่านิยมเหล่านั้นส่งผลต่อการทำงานที่บรรลุเป้าหมายสำคัญ 5.6) สร้างผู้นำในทุกระดับเพื่อให้วัฒนธรรมความยั่งยืนถูกส่งต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหาร

การเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความยั่งยืน

1. การกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางที่ชัดเจน (Strategic Direction) ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในการสร้างสมดุลระหว่างการมุ่งเน้นผลงานระยะสั้นและการเติบโตระยะยาว
2. การเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างการวางแผนระยะยาวกับการดำเนินงานจริงในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากร จัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย
3. ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมและสร้างปัจจัยสนับสนุนเพื่อการเปลี่ยนแปลง ในการขับเคลื่อนองค์กรโดยการผสมผสานวิสัยทัศน์ระยะยาวเข้ากับความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ สร้างสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น เปิดกว้างต่อความเสี่ยงและแนวคิดใหม่ๆ จากบุคลากร เพื่อเปลี่ยนผ่านองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน
4. การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีและการทำงานเป็นทีม โดยบูรณาการการสื่อสารที่ชัดเจน การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และการทำงานเป็นทีม เพื่อกำหนดทิศทาง สร้างแรงบันดาลใจ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน
5. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน จากการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นแบบอย่างด้านจริยธรรม และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรยึดมั่นในค่านิยมหลักที่เชื่อมโยงความยั่งยืนเข้ากับ

เป้าหมายองค์กร พัฒนาบุคลากร และสร้างการมีส่วนร่วม เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตในระยะยาวที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่ยั่งยืน

สรุป

กระบวนการทัศน์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรในการนำพาองค์กรผ่านคลื่นความเปลี่ยนแปลงทั้งการสร้างความสำเร็จและลดความล้มเหลว การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว การสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การเชื่อมโยงกลยุทธ์การดำเนินงาน ของการปฏิบัติจริงของการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นการปฏิบัติ ลดความซับซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างความสอดคล้องทั่วทั้งองค์กร การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สร้างแรงจูงใจและความหมายในการทำงาน 3) ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมและปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน การสร้างมูลค่าเพิ่ม และความแตกต่างในการแข่งขัน สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การมีเครื่องมือที่ทันสมัยและระบบฐานข้อมูลที่ดี การมีส่วนร่วมของบุคลากร การมีภาวะผู้นำที่สนับสนุนนวัตกรรม ที่ช่วยจัดอุปสรรคและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นให้ทีม ระบบรางวัลและแรงจูงใจ 4) การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี และการทำงานเป็นทีมของการสร้างความเข้าใจ ความโปร่งใส เปิดโอกาสให้บุคลากรสะท้อนปัญหา การตัดสินใจด้วยข้อมูลในการเพิ่มประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีช่วยให้การสื่อสารและการทำงานร่วมกันแบบไร้รอยต่อ การผสมผสานทักษะ และความยืดหยุ่นของทีมงานที่เข้มแข็ง และ 5) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนในการทำให้ความยั่งยืนเข้าไปอยู่ในวิถีปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อลดแรงต้านและสร้างการยอมรับ ค่านิยมองค์กร ดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัว สร้างความไว้วางใจจากภายนอก ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความยั่งยืน

ข้อเสนอแนะการนำไปประยุกต์ใช้

การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความยั่งยืนของผู้นำองค์กร ไม่ใช่แค่การสั่งการแต่คือการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่เชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์เข้ากับการปฏิบัติจริง ทั้งการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน โดยผู้นำต้องมองข้ามข้อด้อยไม่ใช่แค่แก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ต้องระบุให้ได้ว่าจุดหมายปลายทางของการเปลี่ยนแปลงคืออะไร และสื่อสารให้ทุกคนเห็นภาพความสำเร็จเดียวกัน และการสร้างวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น (Agile Culture) ในความยั่งยืนเกิดจากการที่องค์กรพร้อมปรับตัวตลอดเวลา ผู้นำต้องสนับสนุนการเรียนรู้จากความผิดพลาด (Growth Mindset) และลดขั้นตอนที่ยุ่งยากเพื่อความรวดเร็ว การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงมักมาพร้อมแรงต้าน ผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจ พัฒนาทักษะใหม่ (Reskilling) และทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเติบโต ไม่ใช่แค่ฟันเฟือง นอกจากนี้ การตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-Driven Decision) ในใช้

ข้อมูลวิเคราะห์เพื่อคาดการณ์ความเสี่ยงและโอกาส ลดการใช้สัญญาตามเพียงอย่างเดียว เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงมีความแม่นยำและคุ้มค่า ขณะเดียวกัน จริยธรรมและความรับผิดชอบ (Ethical Practice) ซึ่งความยั่งยืนที่แท้จริงต้องมาพร้อมความโปร่งใส ผู้นำต้องรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย (Stakeholders) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2562). กระบวนทัศน์การพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 10(2), 1-10. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EdAd/article/view/239903>
- นลินี ณ นคร รักธรรม. (2566). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในองค์กร. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, 24(2), 171-180. สืบค้นจาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/msaru/article/view/261575>
- นฤมล จิตรเอื้อ, ประสพชัย พสุชนนท์ และ ชีรวัดมน จันทิก. (2560). การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. *วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร*, 15(1), 193-219. สืบค้นจาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/journalmbmut/article/view/210301>
- มนรัตน์ ชัยยะ และ เพ็ญศรี ฉิรินัง. (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล. *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ*, 11(1), 104-115. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/RCIM/article/view/260860>
- พัชรภรณ์ ดวงชื่น. (2563). การบริหารจัดการศึกษารับความปกติใหม่หลังวิกฤตโควิด-19. *วารสารศิลปการจัดการ*, 4(3), 783-795. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jam/article/view/243660>
- พรชัย เจดามาน, โชคชัย ยืนยง, สถาพร วิชัยรัมย์ และ ประชัน คะเนวัน. (2566). องค์การทางการศึกษาที่ยั่งยืน: กระบวนทัศน์การบริหารจัดการศึกษา 4.0 ที่มีประสิทธิภาพต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, 3(4), 621-646. สืบค้นจาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/IARJ/article/view/269587>
- Akinwalere, S., Chang, K., & Barbhuiya, S. (2025). Sustainability-embedded leadership for successful change management. *Sustainability*, 17(17), 7973. <https://doi.org/10.3390/su17177973>
- Allen, C., Malekpour, S., & Mintrom, M. (2023). Cross-scale, cross-level and multi-actor governance of transformations toward the sustainable development goals: A review of common challenges and solutions. *Sustainable Development*, 31(3), 1250-1267. <https://doi.org/10.1002/sd.2495>

- Asiyai, R. I. (2022). Best practices for quality assurance in higher education: implications for educational administration. *International Journal of Leadership in Education*, 25(5), 843–854. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1710569>
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Balasubramanian, S., Al-Ahbab, S., & Sreejith, S. (2020). Knowledge management processes and performance: The impact of ownership of public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 33(1), 1–21. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2019-0131>
- Berraies, S., Hamza, K. A., & Chtioui, R. (2021). Distributed leadership and exploratory and exploitative innovations: Mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing and organizational trust. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1287–1318. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0311>
- Habeeb, Y. O., & Eyupoglu, S.Z. (2024). Strategic planning, transformational leadership, and organization performance: Driving forces for sustainability in higher education in Nigeria. *Sustainability*, 16, 4348. <https://doi.org/10.3390/su16114348>
- Joris, V. D. V. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(1), 373–382. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.001>
- Lawrason, S. V. C., Shaw, R. B., Turnnidge, J., & Côté, J. (2023). Characteristics of transformational leadership development programs: A scoping review. *Evaluation and Program Planning*, 101, 102354. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102354>
- Lerai, S. E., Rintari, N. R., & Moguche, A. M. (2023). Influence of strategic planning on the organizational performance among commercial-based parastatals in Kenya. *Journal of Business and Strategic Management*, 8(1), 77–89. <https://doi.org/10.47941/jbsm.1236>
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: The role of decision-making style and organizational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37–50. <https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2022-0074>
- Tryba, A., Patzelt, H., & Breugst, N. (2023). Knowledge diversity and venture growth: The contingent effects of early planning and experimentation. *British Journal of Management*, 34(1), 343–362. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12600>

- Wadood, S., Gharleghi, B., & Samadi, B. (2016). Influence of change in management in technological enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 37, 129–136.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30103-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30103-4)
- Wang, X., & Huang, Y.-H.C. (2023). Uncovering the role of strategic orientation in translating communication strategies to organizational performance: An analysis of practitioners from two Chinese societies. *International Journal of Business Communication*, 60(1), 234–259.
<https://doi.org/10.1177/2329488420924839>
- Zhang, H., & Chen, X. (2022). Open innovation and sustainable innovation performance: the moderating role of IP strategic planning and IP operation. *Sustainability*, 14(14), 8693.
<https://doi.org/10.3390/su14148693>