



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรี*
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF LOCAL ADMINISTRATORS
IN PRACHINBURI PROVINCE

อภิสิทธิ์ พาณิชวรชัยกุล, กมลพร กัลยาณมิตร, สติธย์ นิยมญาติ
และ ทศนีย์ ลักขณาภิชนชัช

Abhisit Panitworachaikul, Kamolporn Kalyanamitra, Satit Niyomyaht
and Tassanee Lakkhanapichonchat

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Faculty of Political Science, Bangkok Thonburi University

E-mail: sitmommam@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรี 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 3) เสนอแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรี ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วยผู้บริหารและบุคลากรท้องถิ่น จำนวน 20 คน คัดเลือกแบบเจาะจง โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบด้วย การเป็นแบบอย่างที่ดี มีอุดมการณ์ คุณธรรม จริยธรรม ความเชื่อมั่นในตนเอง และตั้งใจทำงาน สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมขวัญกำลังใจ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มอบหมายงานตามศักยภาพ และสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ ขาดอุปกรณ์สนับสนุนเนื่องจากงบประมาณจำกัด การกระจายอำนาจยังไม่ทั่วถึง ความแตกต่างระหว่างช่วงวัย และผู้บริหารขาดเวลาในการพัฒนาตนเอง 3) แนวทางการพัฒนา ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องให้เท่าทันยุคดิจิทัล ประเมินผลการปฏิบัติงาน เสริมแรงจูงใจในการพัฒนา และจัดทำหลักสูตรหรือคู่มืออบรมภาวะผู้นำในรูปแบบออนไลน์

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; การเปลี่ยนแปลง; ผู้บริหารส่วนท้องถิ่น.

ABSTRACT

This research aimed to (1) study the transformational leadership of local administrators in Prachinburi Province, (2) explore problems and obstacles in its development, and (3) propose development guidelines. A qualitative method was employed. Key informants included 10 local administrators and 10 local personnel, selected purposively. Structured interviews were used, and data were analyzed descriptively.

* Received March 13, 2024; Revised August 7, 2025; Accepted August 15, 2025

The findings revealed that (1) transformational leadership comprised serving as a role model, having ideology, confidence, integrity, and commitment, inspiring personnel, encouraging participation, stimulating creativity, boosting morale, recognizing individual differences, assigning tasks based on ability, and promoting lifelong learning. (2) Problems included insufficient equipment due to limited budget, inadequate delegation of authority, generational differences among staff, and lack of time for self-development by administrators. (3) Development guidelines suggested organizing continuous leadership development activities aligned with the digital era, implementing performance evaluations, motivating leadership growth, and providing online courses and manuals for leadership training.

Keywords: Leadership; Transformational; Local Administrator,

บทนำ

ในยุคปัจจุบัน องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น ความสำเร็จขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการวางแผน กำหนดทิศทาง และบริหารจัดการองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ (พรพรรณ บุญคอบ, 2563) ผู้นำจึงถือเป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร โดยได้รับความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน พร้อมทั้งสามารถใช้ทักษะด้านภาวะผู้นำในการโน้มน้าวใจ และกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (คมศิลป์ ประสงค์สุข, 2564) ภาวะผู้นำจึงไม่เพียงเป็นลักษณะส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ยังสะท้อนถึงพฤติกรรม วิธีคิด และกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการส่งอิทธิพลต่อผู้อื่น โดยสามารถจุดประกายแรงบันดาลใจ เสริมสร้างความเชื่อมั่น และกระตุ้นให้เกิดการทุ่มเทพลังและความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559) การมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีทั้งคุณลักษณะที่เหมาะสม อำนาจในการบริหาร และพฤติกรรมที่เอื้อต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาองค์กรในระยะยาว จำเป็นต้องอาศัยการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร ซึ่งถือเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจริง (สุปัญญา สุนทรนนท์ และคณะ, 2558)

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นลักษณะที่ปรากฏในทุกสังคม ไม่ว่าจะเป็นสังคมที่พัฒนาแล้วหรือยังไม่พัฒนา กลุ่มขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ล้วนมีรูปแบบของภาวะผู้นำทั้งสิ้น ในอดีตสังคมใช้คำอย่าง “หัวหน้า” “ประมุข” หรือ “ราชา” เพื่อแสดงถึงบทบาทผู้นำในสังคม ในขณะที่คำว่า “Leader” ปรากฏขึ้นในภาษาอังกฤษมาตั้งแต่ศตวรรษที่ 14 และคำว่า “Leadership” เริ่มใช้แพร่หลายมากขึ้นตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1820 เป็นต้นมา (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2552) ภาวะผู้นำจึงอาจมองได้ว่าเป็นเครื่องมือหรือกระบวนการที่ผู้นำใช้เพื่อขับเคลื่อนกลุ่มหรือองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยผู้นำที่ดีไม่เพียงแต่มีหน้าที่มอบหมายงาน แต่จะต้องเติมแรงใจทางจิตวิทยาให้แก่ผู้ตามอีกด้วย ดังที่ Stephen H. Davis (1981) กล่าวไว้ว่า ผู้นำเป็นต้นแบบที่หลอมรวมความเชี่ยวชาญในด้านเทคนิค มนุษยสัมพันธ์ และกระบวนการคิดเข้าไว้ด้วยกัน



หนึ่งในแนวคิดด้านภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ของ Bass และ Avolio ซึ่งเสนอว่า ผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้จะมีคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ 1) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นให้คิดอย่างมีวิจารณญาณ (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Individualized Consideration) (Bass & Avolio, 1994) จากงานวิจัยต่าง ๆ พบว่า ผู้นำที่มีลักษณะดังกล่าวจะส่งผลต่อการทำงานในระดับกลุ่มและระดับบุคคล ทั้งในด้านประสิทธิภาพ เจตคติ ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงพฤติกรรมที่สะท้อนความเป็นพลเมืองที่ดี และการเติบโตของบุคลากรภายในหน่วยงาน (รัตติกรณ จงวิศาล, 2550) ดังนั้น การมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและเหมาะสมกับบริบทขององค์กรและพื้นที่จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

จังหวัดปราจีนบุรีเป็นอีกจังหวัดหนึ่งที่มีทรัพยากรในด้านการท่องเที่ยวหลากหลายรูปแบบ โดยเฉพาะผืนป่ามรดกโลกของอุทยานแห่งชาติเขาใหญ่และอุทยานแห่งชาติทับลาน ที่นับเป็นสมบัติล้ำค่าของประเทศและของโลก (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2562) อีกทั้งยังมีความเจริญและการลงทุนจากต่างประเทศเพิ่มขึ้นทุกปี ด้วยทำเลที่ตั้งอันเหมาะสมใกล้เมืองหลวง ท่าเรือ และเส้นทางคมนาคมสำคัญ ทั้งยังเป็นพื้นที่เกษตรกรรมขนาดใหญ่ที่ผลิตพืชเศรษฐกิจคุณภาพสูง เช่น ทุเรียนจีไอ ซึ่งมีชื่อเสียงเป็นสินค้าส่งออก (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานนครนายก, 2561) จังหวัดปราจีนบุรีมีพื้นที่การปกครอง 7 อำเภอ และมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ทำหน้าที่จัดบริการสาธารณะและกิจกรรมต่าง ๆ ตามหลักการกระจายอำนาจ (วิทยาลัยเทคนิคบูรพาปราจีน, 2560) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรีจึงมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ อย่างไรก็ตาม แม้องค์กรเหล่านี้จะมีอำนาจหน้าที่อย่างสมบูรณ์ในการบริหารท้องถิ่นตามกฎหมาย แต่ความสำเร็จในการดำเนินงานย่อมต้องอาศัยผู้นำที่มีศักยภาพ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวทันกับพลวัตของโลกยุคใหม่ (เสริมศิริ นิลดำ, 2552)

ดังนั้นจึงเป็นที่มาของการวิจัยเรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรี" เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรี ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมถึงเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรี
2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรี
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรี

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นแนวคิดสำคัญที่แสดงถึงความสามารถของบุคคลในการชักจูงและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เกิดการเคลื่อนไหวหรือการกระทำที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดย Daft (1994) ชี้ให้เห็นว่าการพูดถึงภาวะผู้นำต้องพิจารณาองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ซึ่งมีบทบาทในการชี้นำและกำกับ, ผู้ตาม ที่รับอิทธิพลจากผู้นำ และ เป้าหมาย ที่เป็นจุดมุ่งหมายร่วมของกลุ่มหรือองค์กร

ในทำนองเดียวกัน Bovee (1993) ได้นิยามภาวะผู้นำว่าเป็นศักยภาพในการกระตุ้นและโน้มน้าวผู้อื่นให้มีส่วนร่วมและมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยเสนอว่ากระบวนการของภาวะผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะ ได้แก่ การใช้อำนาจหน้าที่เพื่อขับเคลื่อนองค์กร การกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือของสมาชิก และการส่งผลต่อพลวัตของกลุ่ม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ แนวคิดของ เบิร์นส์ ได้เสนอรูปแบบของผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ซึ่งสะท้อนมิติต่าง ๆ ของภาวะผู้นำ ได้แก่

1) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership): ผู้นำในลักษณะนี้มุ่งเน้นความสัมพันธ์บนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วม โดยมีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนกับการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล หรือสิ่งตอบแทนอื่น ๆ ซึ่งเป็นรูปแบบที่พบได้ทั่วไปในระบบราชการหรือองค์กรธุรกิจ

2) ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership): เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของผู้ตาม โดยเน้นการเสริมสร้างแรงบันดาลใจ และการพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต ผ่านความสัมพันธ์เชิงบวก การยกย่อง และการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในตนเองและองค์กรรวมขององค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบลูกโซ่ในระดับกลุ่มหรือชุมชน

3) ผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Leadership): ผู้นำในลักษณะนี้เน้นการดำเนินงานบนพื้นฐานของคุณธรรมและความยุติธรรม มีความเข้าใจในความต้องการและค่านิยมของผู้ตามอย่างลึกซึ้ง และมุ่งมั่นที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองต่อความจำเป็นแท้จริงของสังคม โดยมีเป้าหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ตัวอย่างที่โดดเด่นของผู้นำประเภทนี้ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ซึ่งทรงริเริ่มโครงการพัฒนาต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างยั่งยืน (ปรับจาก: ปราณี ศรีสมุทร, 2563)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงจูงใจและปลูกฝังทางความคิดของผู้ตาม ให้เกิดมุมมองใหม่ในการทำงาน ตระหนักถึงเป้าหมายสำคัญของทีมและองค์กร และสามารถขับเคลื่อนกลุ่มไปสู่ผลลัพธ์ที่สูงกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนต้น ทั้งนี้ ผู้นำลักษณะนี้จะมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับศักยภาพของสมาชิกในทีมให้สามารถก้าวข้ามความต้องการเฉพาะตน และมองเห็นถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ (Bass & Avolio, 1994)

โดย Bass (1997) ได้ขยายความว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้น ไม่เพียงแต่ในเชิงวัตถุหรือแรงจูงใจส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเห็นคุณค่าของเป้าหมายร่วม และการให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ขององค์กรหรือสังคมมากกว่าความพึงพอใจส่วนตัว นอกจากนี้ยังมีบทบาทในการยกระดับการรับรู้ของผู้ตามให้เข้าใจความหมายและคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง



องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยงานของ Oke, Munshi และ Walumbwa (2009) ได้ระบุองค์ประกอบหลักที่เป็นแกนสำคัญ 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1) อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence): ผู้นำควรมีบทบาทเป็นแบบอย่างที่ดีทางด้านจริยธรรมและพฤติกรรม เป็นผู้ได้รับความเคารพนับถือจากผู้ตาม เพราะมีความมั่นคงในหลักการ ยึดมั่นในความถูกต้อง กล้าที่จะรับผิดชอบทั้งในระดับบุคคลและองค์กร และให้ความสำคัญต่อผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าตนเอง

2) แรงบันดาลใจที่ส่งพลัง (Inspirational Motivation): ผู้นำต้องสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และความคาดหวังขององค์การอย่างชัดเจน เพื่อปลุกจิตสำนึกและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้รู้สึกมีพลังในการทำงาน เชื่อมโยงเป้าหมายส่วนตัวกับเป้าหมายของทีม และเห็นความท้าทายเป็นโอกาสในการเติบโต

3) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation): ผู้นำส่งเสริมให้เกิดการคิดวิเคราะห์ ตั้งคำถาม และมองปัญหาจากมุมมองใหม่ ๆ ส่งเสริมการสร้างสรรคนวัตกรรม และสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร โดยไม่วิพากษ์หรือตำหนิความคิดที่แตกต่างในที่สาธารณะ

4) การเอาใจใส่รายบุคคล (Individualized Consideration): ผู้นำต้องเข้าใจและคำนึงถึงความต้องการเฉพาะบุคคลของผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำหน้าที่คล้ายกับโค้ชที่คอยสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพ สร้างโอกาสให้ผู้ตามเรียนรู้และเติบโตตามความถนัด และให้คุณค่ากับความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร จะเห็นได้ว่าการแสดงออกถึงภาวะผู้นำในลักษณะนี้ไม่เพียงเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร แต่ยังสะท้อนให้เห็นถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์การให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การส่งเสริมภาวะผู้นำในระดับผู้บริหาร ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนองค์การให้สามารถปรับตัวเข้ากับบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาผู้นำให้มีความเป็นมืออาชีพจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความท้าทายของยุคปัจจุบัน (Wills, 1993 อ้างใน กัญญาณอน อินหวาง, 2555)

ตามแนวทางของ Pierce และ Newstrom (อ้างใน ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2560) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้กระบวนการภาวะผู้นำเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำและพัฒนาทีมงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1) มีข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ (Provide Regular Feedback) สิ่งสำคัญที่สุดของกระบวนการภาวะผู้นำคือ การให้ข้อมูลป้อนกลับที่ดีแก่ทีมงาน เวลาที่ผู้นำมีข้อมูลป้อนกลับให้ทีมงาน จะช่วยให้มีบรรยากาศหรือบริบทการทำงานที่ดี เกิดผลงานที่ดี นอกจากนั้น การมีข้อมูลป้อนกลับที่สม่ำเสมอจะช่วยให้ทั้งผู้นำและทีมงานสามารถปรับตัวและแผนการปฏิบัติงานให้รับกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นได้โดยง่าย

2) เข้าใจในการกระทำและผลของมัน (Be Aware of Actions and Reactions) พฤติกรรมและการกระทำของผู้นำล้วนส่งผลกระทบโดยตรงต่อผู้ตาม ผู้นำต้องระลึกอยู่เสมอว่า ปัจจัยทั้งสี่ที่กล่าวมาข้างต้น



ทั้งผู้นำ ผู้ตาม บริบท และผลที่ได้รับ จะสัมพันธ์เกี่ยวข้องและส่งผลถึงกันโดยตลอด เช่น เวลาที่ผู้นำกล่าวบางสิ่งด้วยถ้อยคำหยาบคายหรือตวาดใส่ทีมงาน มันจะเกิดผลเสียตามมาอย่างแน่นอนแม้ว่าอาจยังไม่เห็นในขณะนั้น ผลที่ว่าอาจอยู่ในรูปการปฏิบัติงานที่ลดลง ขวัญกำลังใจที่น้อยลง การขาดงานที่มากขึ้น หรืออัตราการลาออกที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก การควบคุมอารมณ์ในการทำงานจึงเป็นตัวอย่างหนึ่งในการกระทำของผู้นำที่ผู้นำต้องเข้าใจว่ามีผลกระทบต่อเนื่องไปถึงผู้ตาม บริบท และผลการทำงานได้อย่างไร

3) นำอย่างซื่อตรงและมีจริยธรรม (Lead Honestly and Ethically) หากผู้นำและผู้ตามมีความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน บริบทและผลที่ได้รับก็จะยิ่งดีขึ้นๆ แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามมีแต่ความเกลียดชัง ความขุ่นเคือง บริบทและผลที่ได้รับก็จะเป็นเชิงลบ ผู้ตามต้องการผู้นำที่พวกเขาสามารถให้ความไว้วางใจและความเคารพ จริยธรรมของผู้นำเป็นคุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งที่สร้างความเคารพยำเกรงแก่ผู้ตาม แม้ผู้ตามจำเป็นต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ แต่ถ้าผู้นำเป็นผู้ที่พวกเขาไว้วางใจว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง พวกเขาจะทำตามคำสั่งนั้นด้วยความเต็มใจและเป็นการทำเพื่อผู้นำที่พวกเขาเคารพ การเป็นผู้นำที่เชื่อถือได้อย่างแท้จริงทั้งในพฤติกรรม การแสดงออก ความซื่อสัตย์มั่นคง และมีความอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นคุณสมบัติที่สร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม

4) เป็นผู้นำในรูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ (Lead with the Right Style) ในทางธุรกิจ มักถือว่าผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นรูปแบบผู้นำที่ดีที่สุด ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์มั่นคง กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน มีการสื่อสารที่ดีกับทีมงาน และปลุกเร้าผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ร่วมกันของอนาคต อย่างไรก็ตามคุณอาจต้องการเป็นผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างออกไปบ้างเป็นบางครั้งเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะของผู้ตาม ผลที่ต้องการให้เกิด และบริบทในขณะนั้น คุณจึงควรเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำในรูปแบบอื่นๆ ได้ตามความเหมาะสมด้วย

5) มอบหมายงานอย่างมีสติ (Consciously Assign Tasks) ผู้นำไม่ควรมอบหมายงานตามอำเภอใจ ทีมงานจะมีความสุขมากที่สุดเมื่อสามารถใช้ทักษะและจุดแข็งของพวกเขาได้อย่างปกติและสม่ำเสมอ ผู้นำจึงควรมอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะเฉพาะของทีมงาน

6) เน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ (Focus on Relationship Development) ในการทำงาน ควรมีความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และความโปร่งใส เป็นพื้นฐาน ยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามหรือทีมงานมีความหนักแน่นมากเท่าไรก็จะยิ่งพิสูจน์ความเป็นผู้นำที่ดีได้มากเท่านั้น

แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น

Clarke (1957) อธิบายว่า หน่วยการปกครองเป็นองค์กรที่มีหน้าที่ให้บริการประชาชนในพื้นที่เฉพาะหนึ่ง โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาลกลาง ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อบริหารจัดการภารกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสาธารณประโยชน์ในระดับพื้นที่

ในทัศนะของ Wit (1967) การปกครองส่วนท้องถิ่น คือรูปแบบหนึ่งของการบริหารที่เกิดจากการที่รัฐบาลกลางกระจายอำนาจให้กับหน่วยงานระดับท้องถิ่น ซึ่งเปิดโอกาสให้ประชาชนในพื้นที่สามารถเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการท้องถิ่น ทั้งในส่วนที่เป็นการปกครองร่วมทั้งหมดหรือบางส่วน โดยยึดหลักการว่าประชาชนมีสิทธิมีส่วนร่วมเมื่ออำนาจการปกครองมาจากประชาชนเอง

Robson (1953) เสนอว่า การปกครองท้องถิ่นควรถูกจัดตั้งขึ้นโดยรัฐ พร้อมให้สิทธิตามกฎหมายในการปกครองตนเอง (autonomy) และต้องมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อรองรับภารกิจตามเป้าหมายของการปกครองท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ



หน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามแนวคิดของ รสคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ (2551) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

1) การกำหนดนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น นับเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากนโยบายและแผนเป็นเครื่องกำหนดทิศทางในการบริหารท้องถิ่น เป็นจุดเริ่มต้นและเป็นจุดหมายปลายทางในการดำเนินกิจการท้องถิ่น

2) การจัดองค์การและการจัดทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงาน และบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นกลไกสำคัญในการดำเนินกิจการของท้องถิ่นเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถปฏิบัติภารกิจตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น

3) การบริหารการคลังท้องถิ่น เนื่องจากฐานะทางการเงินการคลังท้องถิ่นเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินกิจการของท้องถิ่น การจัดบริการสาธารณะเป็นภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำเป็นต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องบริหารจัดการด้านการคลังอย่างมีประสิทธิภาพ จัดหารายได้ให้เพียงพอที่จะนำมาใช้ในการดำเนินการกิจการของท้องถิ่น รายได้ของท้องถิ่นส่วนใหญ่มาจากภาษีของประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องใช้จ่ายงบประมาณอย่างรอบคอบตามลำดับความสำคัญ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาคมท้องถิ่น

4) การควบคุมตรวจสอบการดำเนินกิจการท้องถิ่น เพื่อให้การดำเนินกิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องจัดระบบการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของท้องถิ่น ติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่เหมาะสม เช่น จัดระบบการควบคุมตรวจสอบจาก ภายนอกองค์กร เช่น การตรวจสอบบัญชี เป็นต้น นอกจากนั้นควรเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบการดำเนินงานด้วย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ พื้นที่ศึกษา คือ จังหวัดปราจีนบุรี ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ประกอบด้วย ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรี จำนวน 10 คน และบุคลากรท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรี จำนวน 10 คน รวม 20 คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) เป็นการเลือกโดยใช้หลักการพิจารณาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษานี้ โดยอาศัยวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดการวิจัยมาประกอบการพิจารณา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปความแบบพรรณนา

ผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรี แยกเป็นแต่ละด้านได้ดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรีมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างอย่างที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ มี



คุณธรรมและจริยธรรมประจำใจ ตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน จึงทำให้บุคลากรภายในองค์กรเคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจในตัวผู้บริหารส่วนท้องถิ่น

2) การสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรีจะแสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจโดยคอยจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงาน มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้บุคลากรภายในองค์กรเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรในระดับต่าง ๆ

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรีจะมีพฤติกรรมเชิงรุก คอยกระตุ้นบุคลากรให้ตื่นตัว แสดงออกซึ่งความคิด วิธีการ หรือแนวทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กร หรือหน้าที่ที่ปฏิบัติด้วยสติปัญญา อีกทั้งกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และคอยยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความคิดที่ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และองค์กรเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากร

4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรีมีความเอาใจใส่ และดูแลบุคลากรภายในองค์กรเป็นอย่างดี มีความตระหนักในความหลากหลายและเคารพในความแตกต่างของบุคคล มอบหมายงานให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน ส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรทุกระดับ เปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรได้แสดงความสามารถและพัฒนาความรู้ความสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เสมอ

2. ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรี พบว่า ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรียังไม่สามารถจัดหาอุปกรณ์ในการทำงานได้เพียงพอเพื่อใช้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ เนื่องจากองค์กรมีงบประมาณที่จำกัดการกระจายอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารให้กับบุคลากรในองค์กรยังไม่มาก เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจต้องอยู่ในกรอบที่กฎหมายระเบียบ และข้อบังคับที่ทางราชการกำหนดบุคลากรในองค์กรมีความต่างระหว่างช่วงวัย ทำให้การสื่อสาร การเข้าใจความรู้สึก ความคิดของแต่ละช่วงวัย และการตอบสนองความต้องการมีความแตกต่างกัน และผู้บริหารไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง เนื่องจากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองที่มีมาก

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรี พบว่า ควรมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรีอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารนำความรู้ไปพัฒนาศักยภาพในการเป็นผู้นำของตนเอง รวมถึงส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล มีการประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การสร้างแรงจูงใจในการสร้างภาวะผู้นำและพัฒนาตัวเอง และควรมีการจัดทำหลักสูตรต่าง ๆ และคู่มือในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่นในรูปแบบออนไลน์เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

อภิปรายผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรี แยกเป็นแต่ละด้านดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรีมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างอย่างที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ มีคุณธรรมและจริยธรรมประจำใจ ตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน จึงทำให้บุคลากร

ภายในองค์กรเคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจในตัวผู้บริหารส่วนท้องถิ่น สอดคล้องกับแนวคิดของ Covey (2004) กล่าวว่า การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่าง ๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม และยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑาทิพย์ สุจริตกุล (2562) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในยุคประเทศไทย 4.0 กรณีศึกษา: องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ราเชนทร์ นพณัฐวงศ์ (2566) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำในการบริหารงานปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา: องค์กรบริหารส่วนตำบลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรสร้างจุดยืนและอุดมการณ์ที่แน่วแน่ในด้านการสื่อสารในองค์กร การพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ การศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำให้มากที่สุด รวมถึงการให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรีจะแสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจโดยคอยจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงาน มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้บุคลากรภายในองค์กรเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรในระดับต่าง ๆ ยังมีไม่มาก สอดคล้องกับแนวคิดของ Oke, Munshi and Walumbwa (2009) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์กร โดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและคาดหวังทางที่ดี และทำการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ราเชนทร์ นพณัฐวงศ์ (2566) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำในการบริหารงานปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา: องค์กรบริหารส่วนตำบลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดปทุมธานี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริพัชร งามไตรโร (2565) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรณีศึกษา เทศบาลนครหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.18$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4.12) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรีจะมีพฤติกรรมเชิงรุกคอยกระตุ้นบุคลากรให้ตื่นตัว แสดงออกซึ่งความคิด วิธีการ หรือแนวทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรหรือหน้าที่ที่ปฏิบัติด้วยสติปัญญา อีกทั้งกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และคอยยกย่องชมเชย ให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และองค์กร เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ Gibson, Donnelly, and Ivancevich (2000) ได้กล่าวถึงการกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑาทิพย์ สุจริตกุล (2562) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในยุคประเทศไทย 4.0 กรณีศึกษา: องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ



องค์กรสู่ยุคประเทศไทย 4.0 โดยเฉพาะการกระตุ้นเยาวชนปัญญาที่มีความสัมพันธ์กับด้านมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูวินัยธรสุวรรณ สุวรรณโณ (เรืองเดช) (2564) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่ การเป็นผู้นำในเศรษฐกิจยุคใหม่ ย่อมมีความแตกต่างกันไปจากผู้นำในแบบเดิม การเป็นผู้นำในยุคนี้ควรเป็นผู้สนับสนุนที่ดีมากกว่าเป็นผู้บัญชาการซึ่งคุณลักษณะและพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่ส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในหน่วยงานและหากหน่วยงานนั้นต้องการทำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จและนำพาองค์กรไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่ดีขึ้น

4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรีมีความเอาใจใส่และดูแลบุคลากรภายในองค์กรเป็นอย่างดี มีความตระหนักในความหลากหลายและเคารพในความแตกต่างของบุคคล มอบหมายงานให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน ส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรทุกระดับ เปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรได้แสดงความสามารถและพัฒนาความรู้ความสามารถ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1985) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ โดยให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม เป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่เลื่อมใสและเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ให้อิสระในการแสดง ความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้ความสามารถพิเศษของตนเองอย่างเต็มที่และเปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถอยู่เสมอ นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการเคารพและให้เกียรติผู้ตามในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจในการทำงาน คำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามตามความสามารถและความเต็มใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชาติ พานสุวรรณ (2561) ได้ศึกษาเรื่องผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ช่วยให้ความต้องการของสังคมประสบผลสำเร็จนั้นมีประโยชน์ที่ตัวผู้นำเพียงผู้เดียว หากสัมพันธ์กับผู้ตามที่พวกเขามุ่งมั่นกระทำไปยังทิศทางเดียวกับผู้นำ ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษสามารถมีความสัมพันธ์กับความเปลี่ยนแปลง ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีงามแก่ผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอันดับแรก จึงจะสมกับที่ได้ชื่อว่าผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีรพจน์ แบนเนียน (2564) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักทฤษฎีปานิยมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำให้ทุกส่วนงานทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักและศรัทธาในการเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและความก้าวหน้าในวิชาชีพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีรพจน์ แบนเนียน (2564) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุควิถีใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุควิถีใหม่ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ควรมีกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากรโดย คำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรี พบว่า ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรียังไม่สามารถจัดหาอุปกรณ์ในการทำงานได้เพียงพอเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ เนื่องจากองค์กรมีงบประมาณที่จำกัด การกระจายอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารให้กับบุคลากรในองค์กรยังไม่มาก เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจต้อง

อยู่ในกรอบที่กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่ทางราชการกำหนดบุคลากรในองค์กรมีความต่างระหว่างช่วงวัย ทำให้การสื่อสาร การเข้าใจความรู้สึก ความคิดของแต่ละช่วงวัย และการตอบสนองความต้องการมีความแตกต่างกัน และผู้บริหารไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง เนื่องจากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองที่มีมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ Pierce and Dunham ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหลัก 4 ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวของผู้นำ ได้แก่ (1) ตัวผู้นำเอง (The Leader) (2) ผู้ตาม (Followers) (3) บริบท (The Context) และ (4) ผลที่ได้รับ (Outcomes) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนาชัย เพชรบดี และคณะ (2565) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาศักยภาพผู้นำท้องถิ่นในจังหวัดสมุทรปราการตามแนวทาง NPM ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาศักยภาพผู้นำท้องถิ่นในจังหวัดสมุทรปราการตามแนวทาง NPM ได้แก่ 1) ขาดหลักสูตรที่ได้ออกแบบมาเป็นการเฉพาะรวมถึงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้นำท้องถิ่นตามแนวทาง NPM 2) ขาดงบประมาณ สถานที่ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพผู้นำท้องถิ่น 3) ไม่มีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพผู้นำท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากภาครัฐและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และ 4) ผู้นำท้องถิ่นไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง และไม่ให้ความร่วมมือในการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ อย่างจริงจัง

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรี พบว่า ควรมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรีอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารนำความรู้ไปพัฒนาศักยภาพในการเป็นผู้นำของตนเอง รวมถึงส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล มีการประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การสร้างแรงจูงใจในการสร้างภาวะผู้นำและพัฒนาตัวเอง และควรมีการจัดทำหลักสูตรต่าง ๆ และคู่มือในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่นในรูปแบบออนไลน์เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิพนธ์ แนนเนียน (2564) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักทฤษฎีปาณิกสูตรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ มีสมรรถนะดิจิทัล สนับสนุนเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการบริหาร สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พลอยชมพู ทับแอม, มณีนุช จัยเอี่ยม และ ธนัสภา โรจนตระกูล (2565) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวทางการปฏิบัติที่ดีในองค์กร พบว่า เป็นการจัดการเรียนรู้ที่ผสมผสานประสบการณ์ในการทำงาน การเรียนรู้จากผู้อื่น และการเรียนอย่างเป็นทางการ โดยบูรณาการจากการเรียนโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม และผสมผสานกันเพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำสู่ความเป็นเลิศให้ได้มากที่สุด

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรี พบว่า ผู้บริหารมีลักษณะสำคัญที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้านหลัก ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ มีคุณธรรมและจริยธรรม และมุ่งมั่นทำงานเพื่อประโยชน์ของประชาชน ส่งผลให้ได้รับความเคารพ ศรัทธา และความไว้วางใจจากบุคลากรภายในองค์กร



2. **การสร้างแรงบันดาลใจ** ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการทำงาน มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

3. **การกระตุ้นการใช้ปัญญา** ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเชิงรุกในการกระตุ้นให้บุคลากรใช้สติปัญญาในการทำงาน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีแนวคิดเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4. **การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล** ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่บุคลากรโดยตระหนักถึงความหลากหลายของบุคคล เคารพความแตกต่าง และมอบหมายงานตามศักยภาพ ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและเปิดโอกาสในการแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่

อย่างไรก็ตาม ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังคงประสบกับปัญหาและอุปสรรค เช่น ความจำกัดของงบประมาณที่ไม่สามารถจัดหาอุปกรณ์หรือทรัพยากรที่จำเป็นได้เพียงพอ การกระจายอำนาจการตัดสินใจยังคงจำกัดอยู่ในกรอบของกฎหมายและระเบียบราชการ ความแตกต่างระหว่างช่วงวัยของบุคลากรส่งผลต่อการสื่อสารและความเข้าใจซึ่งกันและกัน รวมถึงภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่มาก ทำให้ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรี ควรมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมหรือโครงการที่ส่งเสริมความรู้และทักษะในการเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเพื่อการพัฒนาและปรับปรุง เพิ่มแรงจูงใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต และจัดทำหลักสูตรหรือคู่มือออนไลน์ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องและทันสมัยอยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรีควรพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

2. ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรีควรมีการสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรภายในองค์กรเป็นประจำเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี และทำความเข้าใจความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคน

3. ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรีควรกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรภายในองค์กรให้มากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของตนเองในการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่องานและองค์กร

4. ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรีควรจัดหาอุปกรณ์ในการทำงานให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือศรัทธา ยกย่อง และยอมรับจากบุคลากรขององค์กร

5. ควรมีการจัดทำคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบออนไลน์เพื่อให้ผู้บริหารใช้ฝึกฝนและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอื่น ๆ



2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรี

3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดปราจีนบุรี

บรรณานุกรม

- จุฑาทิพย์ สุจริตกุล. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคประเทศไทย 4.0 กรณีศึกษา: องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดภูเก็ต. *วารสารมหาจุฬานาครธรรมศาสตร์*. 6(10), 4930-4943.
- ธนาชัย เพชรบดี และคณะ. (2565). การพัฒนาศักยภาพผู้นำท้องถิ่นในจังหวัดสมุทรปราการ ตามแนวทาง NPM. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*. 6(2), 95-110.
- ธีรพจน์ แนนเนียน. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง. (ครุศาสตร์มหาบัณฑิต พุทธบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ประสงค์สุข คมศิลป์. (2564). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกระบวนการจัดการความรู้. (รายงานการวิจัย). แม่ฮ่องสอน: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ วิทยาเขตแม่ฮ่องสอน.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร. (2560). การพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้นำที่แท้จริง. สืบค้น 21 มิถุนายน 2565, จาก <https://drpiyanan.com/2017/06/27/การพัฒนาตนเองเพื่อเป็น/>
- พรพรรณ บุญคอบ. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พระครูวินัยธรสุวรรณ สุวรรณโณ(เรืองเดช). (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่. *วารสารการบริหารการศึกษา มจร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด*. 2(2), 42-52.
- พลอยชมพู ทับเอม, มณีนุช จัยเอี่ยม และ ธนธนา ไรจนตระกูล. (2565). การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวทางการปฏิบัติที่ดีในองค์กร. *Journal of Roi Kaensarn Academi*. 7(12), 304-319.
- รศ.ดร. รัตนเสริมพงศ์. (2551). การบริหารภาครัฐ. (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช
- รัตติกรณ์ จงวิศาล . (2550). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (ปริญญาานิพนธ์วิทยาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต) สาขาพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ราเชนทร์ นพณัฐวงศกร. (2566). ภาวะผู้นำในการบริหารงานปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา: องค์กรบริหารส่วนตำบลแห่งหนึ่ง ในจังหวัดปทุมธานี. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*. 10(3), 139-156.
- วิทยาลัยเทคนิคบูรพาปราจีน. (2560). ข้อมูลจังหวัดปราจีนบุรี. ปราจีนบุรี: วิทยาลัยเทคนิคบูรพาปราจีน.
- สิริพัชร งามไตรโร. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรณีศึกษา เทศบาลนครหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. (ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สุปัญญา สุนทรนนท์ และคณะ. (2558). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของ



- บุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*. 9(2), 133-146.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2552). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศิริ นิลดำ. (2552). ภาพลักษณ์ขององค์กรปกครองท้องถิ่นจังหวัดเชียงรายและพะเยา: บทสังเคราะห์จากงานวิจัย. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*. 4(2), 87-117.
- อภิชาติ พานสุวรรณ. (2561). ผู้นำกับการสร้างความเปลี่ยนแปลง. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 7(1), 282- 294.
- อัคพงศ์ สุขมาตย์ และคณะ. (2560). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ภายใต้กรอบการศึกษาประเทศไทย. *วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม*, 16(2), 1-7.
- Barnard M. Bass and B.J. Avolio. (1994). *Improving Organization Effectiveness through Transformation Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Covey, S. R. (2004). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. New York, NY: Free Press.
- Davis, Stephen H. (1981). Why Principals Lose Their Jobs : Comparing the Perception of Principals and Superintended. *Journal of School Leadership*. 10(1), p.40-68.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., & Ivancevich, J. M. (2000). *Organizations: Behavior, structure, processes* (10th ed.). Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.005>