

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เป็นเลิศ*

MODEL DEVELOPMENT OF LEADERSHIP EXCELLENCE FOR LOCAL ORGANIZATION ADMINISTRATORS

จินตนา ผาอินทร์ วงษ์รัตน์

Chintana Pha-in Wongrattana

พา อักษรเสื่อ

Pha Agsonsua

ประยุทธ ชูสอน

Prayuth Chusorn

มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Northeastern University, Thailand

E-mail: chintana.PhaIn789@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำ 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ 3) สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ 4) ศึกษาผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5) ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน มีขั้นตอน 5 ระยะ ได้แก่ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำ 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ 3) การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ 4) ศึกษาผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ 5) ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ เครื่องมือที่ใช้วิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบประเมินผล แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิจัย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น ผลวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำ มี 10 ด้าน 2) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด 3) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่



ในระดับมากที่สุด 4) ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูงขึ้น และ 5) การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลศรีวิชัย ได้ทำการทดลองใช้รูปแบบสูงขึ้น โดยภาพรวมก่อนการทดลองอยู่ในระดับปานกลาง หลังการทดลองอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนา, ภาวะผู้นำ, ผู้บริหาร, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ

Abstract

The objectives of this research were 1) study the components of leadership 2) study the current situation. Desirable conditions and needs for leadership development 3) Create and develop a leadership development model 4) Study the results of the experimental leadership development model 5) Study the experimental results of the leadership development model of executives of excellent local government organizations It is integrated research with 4 phases: 1) study of leadership components; 2) study of current conditions. Desirable conditions and needs for leadership development 3) creating and developing a leadership development model, 4) Study the results of the assessment of the leadership development model of the executives of excellent local government organizations, and 5) studying the results of the experimental development model. The leadership of executives in local government organizations of excellence. The research tools were interview forms, evaluation forms, and questionnaires. Statistics used for research were percentage, mean, and standard deviation, and demand index The results showed that 1) leadership components consisted of 10 aspects, 2) the current state of overall leadership development was at a high level. The overall desirable condition was at the highest level. and the need for leadership development was at the highest level. 3) Leadership development style. The overall level was at the highest level. 4) The results of the experimental model of leadership development executives had higher leadership and 5. An experimental model of leadership development of executives in local government organizations of excellence. which is the leadership of the executives of the Sriwichai Subdistrict Administrative Organization The trial was done in a more advanced model. Overall, the pre-test was at a moderate level. After the experiment was at a high level.

Keywords: Development Model, Leadership, Executive, Excellent Local Administrative Organization

บทนำ

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วยการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ โดยองค์กรต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ และแยกแยะบทบาทองค์กร การกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีขีดสมรรถนะสูง ยึดหลัก ธรรมภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากรที่สามารถจูงใจและดึงดูดให้คนดี คนเก่ง เข้ามาร่วมพลังการทำงาน ที่มีความมุ่งมั่น และมีแรงบันดาลใจในการที่จะร่วมกันพลิกโฉมองค์กรไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ (วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ และวรรณวิชนี ถนนอมชาติ, 2564)

การปกครองท้องถิ่นเกิดจากความจำเป็นในเรื่องการจัดทำบริการสาธารณะโดยรัฐบาล ส่วนกลางและราชการบริหารส่วนภูมิภาคได้กระจายอำนาจ ในการตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ บางส่วนไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่นได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว อีกทั้งยังสอดคล้องกับสภาพวิถีชีวิต จารีต ขนบธรรมเนียมประเพณีของท้องถิ่นนั้น ๆ ได้มากกว่า การปกครองท้องถิ่นจึงมีบทบาทและมีความสำคัญในการปกครองท้องถิ่น จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่เป็นเลิศ การขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จภายใต้แรงผลักดันของกระแสโลกาภิวัตน์ (วุฒิสาร ตันไชย, 2545) ภาวะผู้นำผู้บริหารองค์กรที่เป็นเลิศ จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่เชื่อมโยงองค์กรต่าง ๆ ในโลกยุคการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในปัจจุบันองค์กรทั้งภายในประเทศและต่างประเทศต่างมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมกันอย่างแพร่หลาย ผู้นำยุคใหม่ต้องสามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวไปในทิศทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต โดยผู้นำผู้บริหารองค์กรที่เป็นเลิศ จะมีบทบาทสำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยต้องมองเห็นปัญหาขององค์กรและพร้อมที่จะปรับตัว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยการสร้างความร่วมมือคนในองค์กร การมอบอำนาจให้กับบุคคลที่ทำหน้าที่การเปลี่ยนแปลงรวมถึงมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง และการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกที่สะท้อนถึงทัศนคติของบุคลากรในองค์กร (วีระพงศ์ เกียรติไพรัชและคณะ, 2565) ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารองค์กรยังต้องเป็นผู้มีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงและสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำในการบริหาร มีวิสัยทัศน์กว้างไกลที่จะบริหารองค์กรของตน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ซึ่งผู้บริหาร



จะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำ หรือแสดงพฤติกรรมในการบริหารเป็นผู้นำด้วยการตั้งใจให้บุคลากรในองค์กรร่วมมือกันทำงานอย่างมีความสุข ผู้บริหารจะต้องแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ร่วมงาน ประพฤติตนเป็นตัวอย่างแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นธรรมในการบริหารงาน อันจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรทำให้ทุ่มเทให้แก่งาน ผู้นำต้องสร้างความผูกพันรักใคร่ให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดความรักและความศรัทธาในตัวผู้นำพร้อมที่จะร่วมมือกันทำงานให้หน่วยงานของตนประสบผลสำเร็จ ภาวะผู้นำย่อมมีความสัมพันธ์กับบุคลากรที่จะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จหรือมีความเฉื่อยชา ท้อแท้ ในการทำงาน (ปริญา ตันสกุล, 2550)

องค์กรที่เป็นเลิศจึงมีเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีจุดขาย เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ องค์กรที่เป็นเลิศจึงเป็นองค์กรระบบเปิด มีความยืดหยุ่น มีการเตรียมพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ก้าวทันกับโลกยุคดิจิทัล ด้วยภาวะของความเป็นโลกไร้พรมแดน ด้วยการปฏิรูปงานเทคโนโลยี การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ พัฒนานวัตกรรมด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุกัญญา มกฏอรุณี, 2551) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็เช่นเดียวกัน เป็นองค์กรที่มีภารกิจในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบพื้นฐานในการดำรงอยู่ของประชาชนในประเทศให้พร้อมต่อสภาพโลกาภิวัตน์ ต้องวางแผนและดำเนินการในเชิงรุก โดยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และสร้างเครือข่ายภาคประชาชน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อรองรับกระแสโลกาภิวัตน์ โดยมุ่งเน้นให้ท้องถิ่นได้พัฒนาความเป็นอยู่ เสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สร้างคนที่มีคุณภาพ มุ่งสู่ความสุข ความสามัคคีปรองดองและสมานฉันท์ และนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าว จึงมีความสนใจที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ และ ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารที่จะนำไปพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองและเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริงและพัฒนาองค์กรให้เป็นเลิศต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ

2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ
3. เพื่อสร้างและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ
4. เพื่อศึกษาผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ
5. เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศไปใช้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีดำเนินการวิจัย ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methodology)
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระยะ ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดีที่เป็นผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) 2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ที่เป็นผู้ตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยกำหนด

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพปัญหา ได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ประธานสภาเทศบาล ปลัดเทศบาล ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี สมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 30 คน ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสกลนคร ในการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อหาค่าคุณภาพของเครื่องมือ 2) กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแบ่งเป็น (1) ประชากรที่เป็นผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ประธานสภาเทศบาล ปลัดเทศบาล ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี สมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 246 คน ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัด



สกลนคร จำนวน 41 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2564) (2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ประธานสภาเทศบาล ปลัดเทศบาล ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี สมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 60 คน ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 10 แห่ง ในจังหวัดสกลนคร โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

ระยะที่ 3 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ ในขั้นร่างรูปแบบและขั้นพัฒนารูปแบบ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คนที่ทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยกำหนด 2) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 9 ท่าน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยกำหนด

ระยะที่ 4 การศึกษาผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ กลุ่มตัวอย่างที่ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ แบ่งเป็น 1) ประชากร ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ในปี 2563 - 2565 มีนายกเทศมนตรี ประธานสภาเทศบาล ปลัดเทศบาล ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี สมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 246 คน ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จำนวน 41 แห่ง ในปี 2563 - 2565 (สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2565) 2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ประธานสภาเทศบาล ปลัดเทศบาล ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี สมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 60 คน ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จำนวน 10 แห่ง ในปี 2563 - 2565 ได้แก่ 1) เทศบาลตำบลตองโขบ จังหวัดสกลนคร 2) เทศบาลตำบลหนองบัว จังหวัดอุดรธานี 3) เทศบาลตำบลศรีธาตุ จังหวัดอุดรธานี 4) เทศบาลตำบลหัวนา จังหวัดหนองบัวลำภู 5) เทศบาลตำบลโนนสะอาด จังหวัดหนองบัวลำภู 6) เทศบาลตำบลร่องคำ จังหวัดกาฬสินธุ์ 7) เทศบาลตำบลอาจสามารถ จังหวัดร้อยเอ็ด 8) เทศบาลตำบลเชียงคาน จังหวัดเลย 9) เทศบาลตำบลน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น 10) เทศบาลตำบลค่าน้ำแซบ จังหวัดอุบลราชธานี โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

ระยะที่ 5 การศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ นายกเทศมนตรี รอง



นายกเทศมนตรี ประธานสภาเทศบาล ปลัดเทศบาล ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี สมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 6 คน ที่ตอบแบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ทดลองใช้รูปแบบ 1 แห่ง ด้วยความสมัครใจ (Voluntary Selection)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ 2) แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ 3) แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ 4) ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ 5) แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม 6) คู่มือประกอบการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ 7) แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ และ 8) แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ 1) ขอนหนังสือจากมหาวิทยาลัยเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) การประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญ การสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ การทดลองใช้รูปแบบ การสนทนากลุ่ม การประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ และการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ ตามลำดับขั้นตอนของการวิจัย 2) ส่งแบบสอบถาม แบบประเมินต่าง ๆ ให้กลุ่มเป้าหมายด้วยตัวเองและทางไปรษณีย์ และเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แบบประเมิน แบบสอบถามแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม มาวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ มี 10 ด้าน ได้แก่ 1) ความรู้ความสามารถรอบด้าน 2) ยึดหลักการมีส่วนร่วม 3) วิสัยทัศน์ 4) คุณธรรม จริยธรรม 5) ความตื่นตัวและการปรับตัว 6) หลักการทำงานที่ดีมีเป้าหมายสู่ความเป็น



เลิศ 7) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 8) เป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณลักษณะเฉพาะ 9) การตัดสินใจที่ดี และ 10) การสื่อสารที่ดีและมีสมรรถนะสูงในการใช้ ICT

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ นำเสนอผลการวิจัยเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 10 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความรู้ความสามารถรอบด้าน (2) ด้านคุณธรรม จริยธรรม (3) ด้านหลักการทำงานที่ดีมีเป้าหมาย (4) ด้านเป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณลักษณะเฉพาะ (5) วิสัยทัศน์ (6) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (7) ความตื่นตัวและการปรับตัว (8) ยึดหลักการมีส่วนร่วม (9) การตัดสินใจที่ดี และ (10) การสื่อสารที่ดีและมีสมรรถนะสูงในการใช้ ICT ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ โดยภาพรวมและรายด้าน

องค์ประกอบภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับ PNI
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล		
1. ความรู้ความสามารถรอบ ด้าน	3.58	0.55	มาก	4.47	0.41	มาก	0.25	1
2. ยึดหลักการมีส่วนร่วม	4.06	0.37	มาก	4.76	0.22	มากที่สุด	0.17	4
3. วิสัยทัศน์	4.01	0.41	มาก	4.72	0.28	มากที่สุด	0.18	3
4. คุณธรรม จริยธรรม	4.10	0.34	มาก	4.97	0.17	มากที่สุด	0.21	2
5. ความตื่นตัวและการ ปรับตัว	4.12	0.35	มาก	4.87	0.15	มากที่สุด	0.18	3
6. หลักการทำงานที่ดีมีเป้าสู่ ความเป็นเลิศ	4.11	0.24	มาก	4.99	0.08	มากที่สุด	0.21	2
7. ความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม	4.03	0.42	มาก	4.77	0.19	มากที่สุด	0.18	3
8. เป็นแบบอย่างที่ดีมี คุณลักษณะเฉพาะ	3.89	0.52	มาก	4.70	0.25	มากที่สุด	0.21	2
9. การตัดสินใจที่ดี	4.14	0.42	มาก	4.81	0.19	มากที่สุด	0.16	5
10. การสื่อสารที่ดีและมี สมรรถนะสูงในการใช้ ICT	4.34	0.43	มาก	4.98	0.16	มากที่สุด	0.15	6
รวม	4.03	0.29	มาก	4.80	0.17	มากที่สุด		

PNImodified: Modified Priority Needs Index (ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น)

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 10 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านการสื่อสารที่ดี และมีสมรรถนะสูงในการใช้ ICT ($\bar{X} = 4.34$) รองลงมา คือ ด้านการตัดสินใจที่ดี ($\bar{X} = 4.14$) ด้านความตื่นตัวและการปรับตัว ($\bar{X} = 4.12$) และด้านหลักการทำงานที่ดีมีเป้าสู่ความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 4.11$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือด้านความรู้ความสามารถรอบด้าน ($\bar{X} = 3.58$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านหลักการทำงานที่ดีมีเป้าสู่ความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 4.99$) รองลงมา คือ ด้านการสื่อสารที่ดี และมีสมรรถนะสูงในการใช้ ICT ($\bar{X} = 4.98$) ด้านคุณธรรม จริยธรรม ($\bar{X} = 4.97$) และด้านความตื่นตัวและการปรับตัว ($\bar{X} = 4.87$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความรู้ความสามารถรอบด้าน ($\bar{X} = 4.47$)

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ ที่จำเป็นมากที่สุด คือ ด้านความรู้ความสามารถรอบด้าน (PNI=0.25) รองลงมา คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม (PNI=0.21) ด้านหลักการทำงานที่ดีมีเป้าสู่ความเป็นเลิศ (PNI=0.21) และด้านเป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณลักษณะเฉพาะ (PNI=0.21) ตามลำดับ ด้านที่มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด คือ ด้านการสื่อสารที่ดีและมีสมรรถนะสูงในการใช้ ICT (PNI=0.15)

3. ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) จุดประสงค์ ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำ 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ความสามารถรอบด้าน 2) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 3) ด้านหลักการทำงานที่ดีมีเป้าสู่ความเป็นเลิศ 4) ด้านเป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณลักษณะเฉพาะ 5) วิสัยทัศน์ 6) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 7) ความตื่นตัวและการปรับตัว 8) ยึดหลักการมีส่วนร่วม 9) การตัดสินใจที่ดี และ 10) การสื่อสารที่ดีและมีสมรรถนะสูงในการใช้ ICT วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมี 18 วิธี ได้แก่ 1) การศึกษาองค์ความรู้ด้วยตนเอง 2) การฝึกอบรมที่ใช้เทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) การสร้างเครือข่าย 5) การสอนงาน 6) กรณีศึกษา 7) การระดมสมอง 8) การสัมมนา 9) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 10) การศึกษาดูงาน 11) กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ 12) การชี้แนะ 13) การศึกษาต่อ 14) การฝึกการวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis 15) การเป็นพี่เลี้ยง 16) การพัฒนาจิต 17) การจัดลำดับความสำคัญของงาน 18) การใช้แบบอย่างที่ดี และการวัดและประเมินผล และส่วนที่ 3 เจ็อนไขความสำเร็จ

4. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

5. ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลศรีวิชัย อำเภอ วานรนิวาส จังหวัดสกลนคร สูงขึ้น โดยภาพรวมก่อนการทดลองอยู่ในระดับปานกลาง หลังการทดลองอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารก่อนการทดลองอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสื่อสารที่ดี และมีสมรรถนะสูงในการใช้ ICT ด้านยึดหลักการมีส่วนร่วม และด้านการตัดสินใจที่ดี ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารหลังการทดลองอยู่ในระดับมาก 7 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านยึดหลักการมีส่วนร่วม ด้านการสื่อสารที่ดีและมีสมรรถนะสูงในการใช้ ICT และด้านเป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณลักษณะเฉพาะ นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ และด้านความรู้ความสามารถรอบด้าน

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ (พบว่า) มี 10 ด้าน ได้แก่ 1) ความรู้ความสามารถรอบด้าน 2) ยึดหลักการมีส่วนร่วม 3) วิสัยทัศน์ 4) คุณธรรม จริยธรรม 5) ความตื่นตัวและการปรับตัว 6) หลักการทำงานที่ดีมีเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ 7) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 8) เป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณลักษณะเฉพาะ 9) การตัดสินใจที่ดี และ 10) การสื่อสารที่ดีและมีสมรรถนะสูงในการใช้ ICT ทั้งนี้ เพราะองค์ประกอบใน 10 ด้าน มีความจำเป็นและสำคัญต่อการบริหารองค์กรให้มีความเป็นเลิศ เช่น การวางแผนต้องมีวิสัยทัศน์ ยึดหลักการมีส่วนร่วม วิเคราะห์ทิศทางการทำงานด้วย SWOT Analysis นอกจากนี้ยังมีการสร้างบรรยากาศการทำงานเพื่อให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ที่กลายเป็นนวัตกรรมขององค์กร ผู้นำต้องมีคุณธรรม จริยธรรมไว้ปกครองบังคับบัญชา ไว้ใจผู้ตามโดยการให้อำนาจบางส่วนในการดำเนินงานในการตัดสินใจและที่สำคัญคือตัวผู้นำต้องมีแบบอย่างที่ดีมีคุณลักษณะเฉพาะให้ลูกน้องได้เชื่อถือและศรัทธา มีความตั้งใจจริง และมีความรู้ความสามารถรอบด้านที่จะทำงาน และรู้ให้มากกว่าสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ตามสามารถให้แนวทางและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่มได้ด้วยความสามารถดังกล่าวจะช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตามในการที่จะปฏิบัติตาม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาติ สุชาติ ที่ได้ศึกษา ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการที่เป็นเลิศและยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาล

เพื่อการพัฒนาประชาธิปไตยแบบกระจายอำนาจใหม่ของไทย ศึกษากรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดีเด่น พ.ศ. 2553 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดีเด่น 1) ต้องเป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถ 2) มีวิสัยทัศน์ 3) มีอำนาจและบารมี 4) มีบุคลิกภาพที่ดี 5) มีความรับผิดชอบ 6) มีคุณธรรม จริยธรรม 7) มีหลักการทำงานมีเหตุมีผล 8) มีการตัดสินใจที่ดี 9) เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม (สุชาติ สุชาติ, 2557) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bovee, C. L. et al ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการที่กระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นการใช้อำนาจเพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร ขั้นกระตุ้นสมาชิกขององค์กรให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมองค์กร (Bovee, C. L. et al, 1993) และสอดคล้องกับแนวคิดของ The George Washington University ได้เสนอบทความเรื่องเคล็ดลับ 5 ข้อสำหรับผู้นำทางการเมือง ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความตระหนักในตนเอง 3) เคารพผู้อื่น 4) การฟังอย่างกระตือรือร้น และ 5) การเดินพุดคุย (The George Washington University, 2020)

2. จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ นำเสนอผลการวิจัยเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะการศึกษาสภาพปัจจุบันในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการศึกษาจากผู้มีส่วนได้เสียหรือกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ปฏิบัติในบริบทจริง เพราะการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันมีการเร่งรัดติดตามงานจากหน่วยงานบังคับบัญชาให้เป็นไปตาม อำนาจหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ในมาตรา 250 ที่ระบุว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่และอำนาจดูแลและจัดทำบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น อำนาจหน้าที่ขององค์กรบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2552 และอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549 นอกจากนั้นยังมีการติดตามการทำงานจากสภาท้องถิ่นซึ่งสมาชิกสภาท้องถิ่นประชาชนเป็นผู้เลือกเข้ามา (จึงทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก) 2) สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะจากนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ถือเป็นความท้าทายใหม่ที่เกิดขึ้น เพราะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีการปรับตัวในการทำงานใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ปรับวัฒนธรรมองค์กรใหม่ 2) ปรับระบบการบริหารงานบุคคลแนว

ใหม่ ด้วยการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคลากรมีศักยภาพที่สูงขึ้น 3) เน้นการพัฒนาท้องถิ่นแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนในพื้นที่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงาน รวมถึงการตรวจสอบการดำเนินโครงการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) มีผู้บริหารแนวใหม่ เช่น เป็นผู้ซึ่งมีจิตอาสา เป็นผู้กล้าคิด เป็นผู้กล้าทำการเปลี่ยนแปลง และ 5) การส่งเสริมและปรับบทบาทท้องถิ่นให้สามารถจัดการตนเองได้ โดยต้องประสานความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในรูปแบบเครือข่ายทางสังคมสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เสกสรรค์ สนวา, พัฒนา ศรีบุตรดี และฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี ที่ได้ศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีความต้องการหรือมีสภาพที่พึงประสงค์ที่จะพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อบำบัดปัญหาอยู่ในระดับมากที่สุด (เสกสรรค์ สนวา และคณะ, 2560) 3) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 10 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านความรู้ความสามารถรอบด้าน (2) ด้านคุณธรรม จริยธรรม (3) ด้านหลักการทำงานที่ดีมีเป้าสู่ความเป็นเลิศ (4) ด้านเป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณลักษณะเฉพาะ (5) วิสัยทัศน์ (6) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (7) ความตื่นตัวและการปรับตัว (8) ยึดหลักการมีส่วนร่วม (9) การตัดสินใจที่ดี และ (10) การสื่อสารที่ดีและมีสมรรถนะสูงในการใช้ ICT ตามลำดับ ซึ่งความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำลำดับที่มากที่สุด ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถรอบด้าน ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านหลักการทำงานที่ดีมีเป้าสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารงานขององค์กรในยุคโลกของการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยผู้นำที่มีความรู้ความสามารถรอบด้านมาสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีจุดขาย เป็นองค์กรนวัตกรรม องค์กรที่มีความยืดหยุ่นมีความตื่นตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทุกเวลา เป็นองค์กรระบบเปิดมีเครือข่ายที่มีคุณภาพอย่างกว้างขวาง มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย นอกจากนั้นยังต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อสร้างศรัทธาสายใยความเท่าเทียมให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กรและสร้างความเชื่อมั่นให้กับทีมงาน และที่สำคัญองค์กรจะอยู่ได้ในยุคโลกใบเดียวกันหรือโลกของการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารต้องมีหลักการทำงานที่ดีมีเป้าสู่ความเป็นเลิศ เพื่อสร้างองค์กรให้มีจุดขาย มีนวัตกรรมเด่นที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ทั้งผลผลิตและการบริการ จึงจะได้รับการตอบสนองหรือความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐานะมาศ หาดยาว และสฤพร เขาวนชัย ที่ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์ อยู่ในระดับมาก ภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด (ฐานะมาศ หาดยาว และสฤพร เขาวนชัย, 2564)

3. จากผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) จุดประสงค์ ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ และการวัดและประเมินผล และส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จ ทั้งนี้ เนื่องจากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ มีขั้นตอนการสร้างที่เป็นระบบและมีกระบวนการสร้างที่มีคุณภาพ เริ่มจากผู้วิจัยร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ จากข้อมูลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ ที่มาจากงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 24 แหล่ง และการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ 3 แห่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มาจากความหลากหลายและได้ข้อมูลจากการศึกษาในบริบทจริง ที่เป็นผู้ปฏิบัติและมีประสบการณ์ที่หลากหลาย นอกจากนั้นยังได้ข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียหรือกลุ่มเป้าหมายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แท้จริง รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาว่าจะพัฒนาอะไรก่อนหลัง ซึ่งจะเกิดประโยชน์ที่สูงสุดและตรงกับความต้องการมากที่สุดของหน่วยงานนั้น ๆ จากนั้นมายกร่างรูปแบบและนำร่างรูปแบบไปพัฒนาโดยผ่านการกลั่นกรองความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารองค์กรเพื่อความ เป็นเลิศ เป็นผู้ตรวจสอบและประเมินความเป็นไปได้ โดยการจัดสนทนากลุ่ม จึงเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ ที่มีความถูกต้อง มีความเป็นไปได้ใน การนำไปทดลองใช้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิทักษ์ สมบูรณ์ และประยาต ภูมิโคกรักษ์ ที่ได้ศึกษาหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กปฐมวัย โมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของศูนย์พัฒนาเด็กปฐมวัยในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด นครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของศูนย์พัฒนาเด็ก ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ขั้นตอนการพัฒนา 3 ขั้นตอน (3.1) การประเมินก่อนการพัฒนา (3.2) การพัฒนาตามแบบจำลอง และ (3.3) การประเมินหลังการพัฒนา และ 4) แนวทางสำหรับการ ดำเนินการตามแบบจำลอง (พิทักษ์ สมบูรณ์ และประยาต ภูมิโคกรักษ์, 2557)

4. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ (พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ) มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ ได้ผ่านกระบวนการสร้างที่มีประสิทธิภาพ มีการทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ เพราะ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่น

และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงร่างรูปแบบหรือรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบ เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงรูปแบบให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และรูปแบบยังผ่านการทดลองใช้ เป็นเวลา 3 เดือน แล้วเกิดผลลัพธ์ที่ดี จากนั้นนำรูปแบบมาประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ (จากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเลิศ จำนวน 60 คน) ผลการประเมินที่ออกมาอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน จึงเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ ที่ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด (เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ, 2558) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Fulson School ได้ศึกษารูปแบบสำหรับความเป็นเลิศของสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบหลักของสถานศึกษา คือ ภาวะผู้นำ การมุ่งผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสีย การวางแผนกระบวนการสนับสนุนการศึกษา ทรัพยากรบุคคล และผลการปฏิบัติงาน (Fulston Schools. (n.d.), 2012)

5. จากผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ(ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ พบว่า) ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลศรีวิชัย ที่ทำการทดลองใช้รูปแบบ สูงขึ้น โดยภาพรวมก่อนการทดลองอยู่ในระดับปานกลาง หลังการทดลองอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ ได้ออกแบบตามหลักการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรที่เป็นเลิศที่มีรอบด้าน มีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เข้าใจง่ายและสามารถปฏิบัติได้ มีการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง มีกระบวนการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นการตรวจสอบและประเมินรูปแบบในเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่ง พูนสุข หิงคานนท์ มีความเชื่อว่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นมีความเที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี มีมาตรฐานและเกณฑ์การพิจารณาที่เกิดจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิเอง (พูนสุข หิงคานนท์, 2540) นอกจากนั้นในการทดลองใช้รูปแบบยังมีคู่มือประกอบการใช้รูปแบบ ซึ่งเป็นคู่มือที่มีรายละเอียดที่ชัดเจนผู้นำไปใช้สามารถทำแทนกันได้ ทำให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ทำการทดลองใช้มีความรู้ ความเข้าใจที่จะดำเนินการทดลองได้เพราะคู่มือมีความกระชับ ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย ผู้ปฏิบัติทราบและเข้าใจว่าควรทำอะไรก่อน – หลัง และควรปฏิบัติงาน

อย่างไร กับใคร เมื่อใด และมีแบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยผ่านกระบวนการสร้างที่มีประสิทธิภาพ จากการออกแบบรูปแบบที่ดี มีคู่มือที่มีประสิทธิภาพ มีแบบวัดที่เที่ยงตรง ทำให้ผู้บริหารและทีมงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ทดลองใช้มีความตั้งใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในการทดลองใช้ จึงทำให้ผลการทดลองมีผลการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ หลังการทดลองอยู่ในระดับมากกว่าก่อนการทดลองซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องนี้ สรุปได้ว่า 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ (พบว่า) มี 10 ด้าน ได้แก่ 1) ความรู้ความสามารถรอบด้าน 2) ยึดหลักการมีส่วนร่วม 3) วิสัยทัศน์ 4) คุณธรรม จริยธรรม 5) ความตื่นตัวและการปรับตัว 6) หลักการทำงานที่ดีมีเป้าสู่ความเป็นเลิศ 7) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 8) เป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณลักษณะเฉพาะ 9) การตัดสินใจที่ดี และ 10) การสื่อสารที่ดีและมีสมรรถนะสูงในการใช้ ICT 2. สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะการศึกษาจากผู้มีส่วนได้เสียหรือกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ปฏิบัติในบริบทจริง 2) สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะจากนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ถือเป็นความท้าทายใหม่ที่เกิดขึ้น มีการปรับตัวในการทำงานใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ปรับวัฒนธรรมองค์การใหม่ 2) ปรับระบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ 3) เน้นการพัฒนาท้องถิ่นแบบมีส่วนร่วม 4) มีผู้บริหารแนวใหม่ มีจิตอาสา เป็นผู้กล้าคิด เป็นผู้กล้าทำ และ 5) การส่งเสริมและปรับบทบาทท้องถิ่นให้สามารถจัดการตนเองได้ 3) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 10 ด้าน ซึ่งด้านความรู้ความสามารถรอบด้าน ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านหลักการทำงานที่ดีมีเป้าสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมากที่สุด 3. การสร้างและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1) บทนำ มีหลักการจุดประสงค์ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบภาวะผู้นำ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ และการวัดและประเมินผล และ 3) เงื่อนไขความสำเร็จ ทั้งนี้มีขั้นตอนการสร้างที่เป็นระบบและมีกระบวนการสร้างที่มีคุณภาพ 4. การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด 5. การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลศรีวิชัย ได้ทำการทดลองใช้รูปแบบ สูงขึ้น โดยภาพรวมก่อนการทดลองอยู่ในระดับปานกลาง หลังการทดลองอยู่ในระดับมาก ดังนั้น 1) ควรนำความรู้ความสามารถรอบด้าน ไปเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารที่ความรู้ในเนื้อหาและความรู้ในวิธีบริหารจัดการถือ



เป็นผู้บริหารที่ดีที่ช่วยให้บริหารจัดการการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 2) ควรมีหลักการมีส่วนร่วม เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารเพราะการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นเทคนิคที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง โดยมีหลักการ คือ มุ่งให้สมาชิกในองค์กรมีโอกาสได้ทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันจะเกิดพลังความเป็นหนึ่งเดียวในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 3) ควรมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ก็จะสามารถแข่งขันกับผู้อื่น และประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้เป็นอย่างดี 4) ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึก เพื่อให้ได้รูปแบบของการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต่างมุมมอง 5) ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็น สตรีในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ เพื่อให้ได้รูปแบบ (Model) ของการพัฒนาภาวะ ผู้นำของความเท่าเทียม และ 6) ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของทีมงานใน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศ เพื่อให้ได้รูปแบบ (Model) ของการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้ตามที่มีความสำคัญในการทำงาน

เอกสารอ้างอิง

- เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ. (2558). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น. ใน ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- เสกสรรค์ สนวา และคณะ. (2560). การปรับตัวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคไทย แลนด์ 4.0. วารสารช่อพะยอม, 28(2), 118-127.
- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2564). บัญชีรายชื่อ อปท. ในเขตจังหวัดสกลนคร. เรียกใช้เมื่อ 12 ตุลาคม 2564 จาก <http://cld.drr.go.th> > KNOWLEDGE>doc
- ฐานะมาศ หาดยาว และสธิพร เขาวนชัย. (2564). ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์. วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 8(7), 268-281.
- ปริญญา ต้นสกุล. (2550). ศาสตร์แห่งการเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จิตจักรวาล.
- พิทักษ์ สมบูรณ์ และประหยัด ภูมิโคกรักษ์. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้าศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครราชสีมา. วารสารราชพฤกษ์, 12(3), 64-71.
- พูนสุข หิงคานนท์. (2540). การพัฒนารูปแบบการจัดการของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวง สาธารณสุข. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- วทัญญู สุวรรณเศรษฐ และวรรณวิชณี ถนอมชาติ. (2564). แนวโน้มการปรับตัวขององค์กรธุรกิจและหน้าที่ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคความปกติถัดไป. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 16(1), 1-18.
- วีระพงศ์ เกียรติไพรัชและคณะ. (2565). ภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การในยุคนิวนอร์มัล. *วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์*, 7(1), 123-134.
- วุฒิสาร ตันไชย. (2545). การกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (2565). อปท.ที่มีการบริหารจัดการที่ดี. เรียกใช้เมื่อ 1 ตุลาคม 2565 จาก <https://odloc.go.th/good-management/>
- สุกัญญา มุกฎอรฤดี. (2551). การพัฒนาองค์กรเพื่อความเป็นเลิศกับงานทรัพยากรมนุษย์ในวงการห้องสมุด. *วารสารโดมทัศน์*, 29(2), 25-35.
- สุชาติ สุขดี. (2557). ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการที่เป็นเลิศและยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาล เพื่อการพัฒนาประชาธิปไตยแบบกระจายอำนาจโฉมใหม่ของไทย ศึกษากรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดีเด่น พ.ศ. 2553. *วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*, 10(1), 121-128.
- Bovee, C. L. et al. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Fulston Schools. (n.d.). (2012). Excellence Model. Retrieved December 6 , 2021, from <http://www.fulschool.org/prodev/leadership/model.htm>.
- The George Washington University. (2020). Graduate School of Political Management Blog. Retrieved October 1 , 2023, from <https://blog.gspm.gwu.edu/>