

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด*

The Desired Characteristics of a Creative Leader for Developing the Provincial Administrative Organizations

ทวีสันต์ วิชัยวงศ์¹, ปักดี โพธิ์สิงห์² และยุภาพร ยูภาส³

Taweesan Wichaiwong¹, Pakdee Phosing² and Yupaporn Yupas³

^{1,2,3}มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

^{1,2,3}Rajabhat Mahasarakham University

¹E-mail: totaweesan@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 ราย ซึ่งเป็นผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดละ 1 ราย และผู้ปฏิบัติงานในระดับตำแหน่งหัวหน้างาน จังหวัดละ 1 ราย เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการองค์กร ใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจงเฉพาะเจาะจง โดยศึกษาในพื้นที่ 5 จังหวัด ในฐานะที่เป็นตัวแทนแต่ละภูมิภาค เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลาย อันจะนำมาสู่ข้อสรุปการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ได้อย่างครอบคลุม ได้แก่ ฉะเชิงเทรา กระบี่ อยุธยา น่าน และชัยภูมิ

* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด" หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รป.ด.) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการศึกษพบว่า ในการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้มีประสิทธิภาพ ควรให้ความสำคัญกับทั้งส่วนของผู้ปฏิบัติงานและผู้นำหรือผู้บริหาร โดยเฉพาะการมีวิสัยทัศน์ด้านการบริหารทั้งในด้านของบุคคล เวลา และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้นำ ในลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งพบว่าจะต้องมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ (1) การทำงานเป็นทีม (2) การสร้างความไว้วางใจในองค์กร (3) การส่งเสริมการมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน (4) การเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และ (5) การมีประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดควรส่งเสริมให้ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรมีการพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อันจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: องค์กร, ผู้นำ, ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

Abstract

The purpose of this study is to examine characteristics of a creative leader to develop the Provincial Administrative Organizations under the concept “a leader with desired characteristics makes a good organization”. This study employed qualitative methodology. The data were obtained from in-depth interviews with 10 informants chosen from purposive sampling. All the informants were from the Provincial Administrative Organizations in Chachoengsao, Krabi, Ayutthaya, Nan and Chaiyaphum. One chief administrator and one chief officer were selected from each province as they play a vital role in managing the organizations. The study has included 5 provinces because each represents a variety in each region. Content analysis was used to analyze data. The results showed that to manage such organizations effectively, importance should be placed on both officers and leaders, or chief administrators, especially the vision to manage people and time as well as the chief’s ability to perform the duty effectively. It was also found that a creative leader is defined by five important characteristics: (1) teamwork, (2) building trust in the organization, (3) promoting a positive work attitude, (4) strengthening achievement motivation and (5) effective internal communication in the organization. Thus, to lead a successful organization, chief administrators should equip themselves with creative leadership characteristics.

Keywords: Organization, Leader, Creative Leadership

บทนำ

จากสถานการณ์ปัจจุบันที่การพัฒนาก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคม ทั้งในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง ได้ส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมของภาคส่วน องค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ในหลากหลายลักษณะ โดยเฉพาะในหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าด้านต่าง ๆ ของประเทศ อันเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างสรรคกิจกรรมให้ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร ที่จะนำไปสู่การขับเคลื่อนประเทศให้เกิดการพัฒนาในมิติต่าง ๆ รวมถึงข้ามพ้นจากสถานการณ์วิกฤติของประเทศ (ดวงดา ราชอาษา, 2559)

ภาพปัญหาของการดำเนินงานในองค์กรหรือหน่วยงานของรัฐ ที่สะท้อนให้เห็นผ่านผลจากการประเมินหรือติดตามการดำเนินโครงการ ความพึงพอใจของประชาชน ผู้ใช้บริการ ตลอดจนการตรวจสอบกันเองของเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้ชี้ให้เห็นว่าหลายองค์กรจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงหรือแก้ปัญหาย่างเร่งด่วน ดังจะพบการรายงานการทุจริตคอร์รัปชันของบุคลากรรัฐในระบบราชการไทย (พิชญ์นิษฐา พรหมศิลป์ และคณะ, 2559) อาทิ กรณีปัญหาการทุจริตของภาคการศึกษาที่ดำเนินการเป็นเครือข่าย และมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นเครือข่ายกลุ่มอิทธิพล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการทุจริตถูกมองเป็นเรื่องธรรมดาจนกลายเป็นวัฒนธรรมไปแล้ว (พรอัมรินทร์ พรหมเกิด, 2562) รวมถึงปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันที่เกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งในแง่ของการยกยอก การแอบเอางบประมาณหรือทรัพย์สินของรัฐไปเป็นของตน การเลือกจ้างและการทำสัญญาหรือการทำสัมปทานต่าง ๆ เป็นต้น (โกวิท พวงงาม, 2550) อันเป็นปัญหาสำคัญที่ขัดขวางกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร ในฐานะของผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีอำนาจในการปกครององค์กรจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้หลุดพ้นจากสภาพปัญหาดังกล่าว รวมถึงการวางแผนการพัฒนาองค์กรได้ต่อไป

การประสบปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรของภาครัฐ ได้นำมาสู่การตั้งคำถามถึงความเหมาะสมและคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนางค์กรทั้งในส่วนของการบุคลากร งาน และผู้บริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีศักยภาพของผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กร ที่จำเป็นจะต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ โดยเฉพาะการพิจารณาถึงการพัฒนาทักษะของผู้บริหารในแต่ละองค์กร ให้สามารถมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การนำศักยภาพตามคุณลักษณะดังกล่าวมาใช้ในการนำองค์กรและผู้นำได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์การบริหารส่วนจังหวัดในฐานะส่วนหนึ่งขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการดูแลรับผิดชอบ และจัดทำบริการให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นต่าง ๆ อย่างทั่วถึง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนได้อย่างครอบคลุม ให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และตรงกับความต้องการ ทั้งยังเป็นตัวกลางในการขับเคลื่อนการพัฒนาในภาพรวมระดับจังหวัด และการดำเนินงานที่เป็นภาพรวมระดับจังหวัด เช่น ด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข การจัดการขยะมูลฝอย เป็นต้น (ณัฐภัทร์ สัมฤทธิ์, 2558) ตลอดจนเป็นหน่วยงานส่งเสริมการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเองและมีส่วนร่วมทางการเมืองผ่านการเลือกตั้งในระดับต่าง ๆ ได้มากยิ่งขึ้น ภายใต้สถานการณ์ที่โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากการพัฒนาในมิติต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ผสมรวมกับความเป็นสังคมโลกาภิวัตน์ที่การติดต่อสื่อสารมีความสะดวกรวดเร็ว โดยปราศจากข้อจำกัดในด้านของเวลาและพื้นที่ (ชาญ สวัสดิ์ธาสี, 2555) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ผู้นำในยุคปัจจุบันและในอนาคตจะต้องมีคุณลักษณะเชิงสร้างสรรค์ที่สามารถตัดสินใจภายใต้สถานการณ์เร่งด่วน เข้าใจถึงการพัฒนาแบบใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างหลากหลาย ในขณะเดียวกันก็ควรให้ความสำคัญกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน มุ่งเน้นการเข้าถึงประชาชน รวมถึงนำเอาความต้องการของประชาชนมากำหนดแผนการดำเนินงานหรือยุทธศาสตร์ในการพัฒนาท้องถิ่นได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น ในบทความนี้จึงมุ่งวิเคราะห์ถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อการพัฒนางค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งผลการศึกษา

ที่ได้สามารถนำไปใช้เพื่อการสร้างนโยบายและการส่งเสริมพัฒนาผู้นำขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ให้มีศักยภาพและคุณลักษณะของกรเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ในการยกระดับการบริการและการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการรับบริการของประชาชนและการพัฒนาท้องถิ่นได้มากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การศึกษา

ภายใต้สถานการณ์การพัฒนาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในยุคปัจจุบัน ทำให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดจำเป็นต้องมีการปรับตัวในหลายด้าน เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการใช้บริการของคนในสังคมได้อย่างครอบคลุม จึงเกิดคำถามการวิจัยว่า ผู้บริหารจะดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างไรให้สามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นความท้าทายอย่างมากของผู้บริหารให้เกิดความสร้างสรรค์ในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อตอบคำถามดังกล่าวจึงมีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อการพัฒนารองคการบริหารส่วนจังหวัด

การทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership Theory) เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาโดย Ash and Persall (2000) ซึ่งสะท้อนบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารขององค์กรหนึ่ง ๆ ภายใต้ฐานคิดที่เชื่อว่า ในองค์กรหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ เป็นอย่างมาก ทั้งนี้ภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น แต่หน้าที่ของผู้บริหารคือการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้คนเหล่านี้พัฒนาตนเองสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive Leader) ต่อไป ในที่นี้ บุคลากร จึงคือ ผู้นำ (Teacher as Leaders) โดยมีผู้บริหาร คือ ผู้นำของผู้นำ (Leader of Leader) อีกทอดหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่เพียงแต่มีหน้าที่ในการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรด้วย

ทั้งนี้ มีนักวิชาการให้การนิยามความหมาย รวมถึงอธิบายลักษณะและความสำคัญของการส่งเสริม และพัฒนา ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งในส่วนขององค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ตลอดจนองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้มากขึ้น ในส่วนของนักวิชาการต่างประเทศ อาทิ Arellano & Martin (2002) ได้นิยามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่า คือ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ (Inspire) อย่างมีเอกลักษณ์เพื่อช่วยให้สามารถเข้าใจสถานการณ์ที่ซับซ้อน (Complex) พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดการตอบสนองร่วมกัน ในเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ ๆ เช่นเดียวกับ Adair (2007) ที่อธิบายถึงการกระตุ้นส่งเสริมและแนะนำกระบวนการใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบด้วยวิธีการใหม่ ๆ อย่างท้าทาย ซึ่งนับว่าเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับการนำของผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ในขณะที่ Danner (2008) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น (Flexibility) และความไว้วางใจ (Trust) ในวิธีการและกระบวนการในภาพรวม นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนให้เกิดความสร้างสรรค์จากบุคคลหนึ่ง ไปอีกบุคคลหนึ่ง โดย Basadur (2008) อธิบายว่า การเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นการนำบุคคลอื่นผ่านกระบวนการหรือวิธีการร่วมกัน เป็นการค้นหาปัญหาอย่างละเอียดถี่ถ้วน และการดำเนินการแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่ ๆ เป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องใช้ภาษาในการสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Puccio, Mance and Murdock (2011) ยังชี้ว่าผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจอย่างมีจินตนาการด้วยวิธีการและแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จะช่วยให้ผู้นำเชิงสร้างสรรค์สามารถนำองค์กรไปสู่การประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

ในส่วนของประเทศไทย อาทิ คณะกรรมการจัดทำพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย สำนักงานราชบัณฑิตยสภา (จินดารัตน์ โพธิ์นอก, 2561) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความรู้ มีเชาวน์ปัญญาสูง มีบุคลิกภาพ และมีพฤติกรรมทางสังคม มีความสามารถส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์ ใช้ความคิดใหม่ในการแก้ปัญหา และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ที่จะส่งผลให้

องค์การมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งผู้นำจะต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ นั่นคือการเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีไหวพริบ และมีข้อมูลในเรื่องที่เป็นประเด็นปัญหา โดยอาศัยความรู้ในการกำหนดความคิด การมีเชาวน์ปัญญาเพื่อช่วยให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคล่องแคล่ว และสามารถจัดการปัญหาและรับมือกับความขัดแย้งและความวุ่นวายได้เป็นอย่างดี

กฤษพล อัมระนันท์ (2559) ก็ได้อธิบายว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลองภายในองค์กรเพื่อที่จะทำใหบุคคลากรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ หาแนวทางใหม่ ๆ ในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัว และยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากขึ้น ซึ่งกิตต์กัญจน์ ปฏิพัทธ์ (2555) อธิบายว่า ผู้บริหารต้องมีการแสดงออกทั้งในด้านความสามารถในการนำ ความสร้างสรรค์ และกระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์ สามารถวัดได้จากองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ การมีจินตนาการ (Imagination) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) และมีวิสัยทัศน์ (Vision)

เช่นเดียวกับสมชาย รุ่งเรือง และธีระวัฒน์ จันทิก (2560) ที่ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์ว่าประกอบด้วย จินตนาการ (Imagination) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และการแก้ปัญหา (Problem Solving) ซึ่งแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้จากหลายองค์ประกอบ ได้แก่ การส่งเสริมความสร้างสรรค์จากองค์กร หัวหน้างาน และผู้ร่วมงาน โดยอาศัยการเปิดโอกาสให้มีการทำงานอย่างมีอิสระ การจัดทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอในการทำงานให้มีความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศในการทำงาน และมีให้ความรู้ในกระบวนการคิดสร้างสรรค์และการเสริมสร้างให้เกิดองค์ประกอบผู้นำเชิงสร้างสรรค์ดังกล่าว

สำหรับปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้นั้น Ash and Pesall (2000) ได้กล่าวถึงหลักของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผ่านคุณลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ คือ (1) การเรียนรู้แบบทีม (2) การมีมุมมองว่าครูคือผู้นำและครูใหญ่คือผู้นำของผู้นำ (3) มีความไว้วางใจต่อกัน (4) ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและ

เทคโนโลยี (5) บริหารเวลากับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเพิ่มมูลค่า (6) ให้ความสำคัญกับลูกค้าและบริการ (7) สร้างเครือข่ายการสื่อสารแบบสองทาง (8) ปรากฏตัวอยู่กับงานและใกล้ชิดกับลูกค้าของตน (9) กระจายอำนาจการตัดสินใจ และ (10) มีความสามารถในการปฏิบัติภารกิจท่ามกลางสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งสอดคล้องกับ Robson (1981) ได้กล่าวถึงค่านิยมที่ยึดการปฏิบัติเป็นฐานของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ว่าต้องประกอบด้วย 7 คุณลักษณะ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision Together) นำร่วมกัน (Leading Together) เรียนรู้ด้วยกัน (Learning Together) สร้างชุมชน (Building Community) พัฒนาพลัง (Developing Energy) ปฏิบัติการร่วมกัน (Acting Together) และมีการสื่อสาร (Communicating) ในขณะที่ Mungkasem (2001) นำเสนอปัจจัยที่สำคัญ คือ ลักษณะความเป็นผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม การมีทัศนคติด้านบวก และการมีความสามารถในการปรับตัว เช่นเดียวกับ Stoll and Temperley (2009) อธิบายว่าต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว มีความคิดสร้างสรรค์ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นอกจากนี้จินดาร์ตน์ โพร้นอก (2561) ชี้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การสร้างทีมงาน การฟัง การตัดสินใจอย่างมีอิสระ และความรู้ในการดำรงรักษามูลค่า

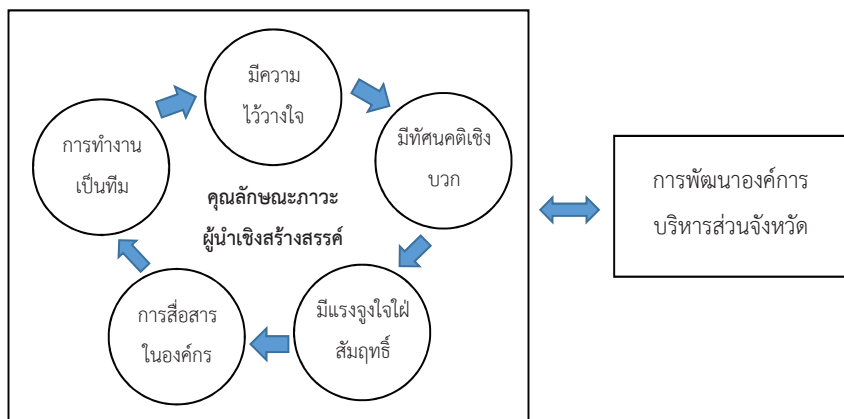
ปัจจุบันพบว่า มีการนำแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มาใช้เพื่อศึกษาผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ซึ่งสามารถใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่จะสร้างความสำเร็จหรือการพัฒนาองค์กรได้ค่อนข้างมาก อาทิ การศึกษาของ ธราดล อัครพัฒนานนท์ และศุภลักษณ์ สุวรรณะขวัญ (2559) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำและการบริหารงานเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารเทศบาลนครขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า นายกเทศมนตรีเทศบาลนครขอนแก่น เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และมีการบริหารงานที่ดี โดยเป็นผู้นำที่ใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารงาน มีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน โดยมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้กำลังใจและกระตุ้นการทำงานของพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ บริหารงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม อันเป็นคุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ช่วยให้เทศบาลนครขอนแก่นได้รับรางวัลจากสถาบันต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

เช่นเดียวกับ ภัสนันท์ พ่วงเถื่อน และศุภชัย ยาวะประภาส (2554) ที่ศึกษา วัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัด กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด สองแห่งในภาคตะวันออก เพื่อศึกษาแหล่งที่มาของวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพล ต่อการเกิดวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งพบว่าประกอบด้วย สภาพสังคมและเศรษฐกิจ ของจังหวัด นโยบายและระเบียบของรัฐ โครงสร้างอำนาจและการเมืองท้องถิ่น ผู้ก่อตั้ง และผู้บริหารรุ่นต่อมา รวมถึงประสบการณ์การทำงานร่วมกันของสมาชิก โดยแหล่งที่มา ที่เป็นผู้ก่อตั้งและผู้บริหารรุ่นต่อมา เป็นแหล่งที่มาที่มีอิทธิพลมากที่สุด

จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร ในการจัดการองค์การอย่างสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมาย ขององค์การ โดยมีองค์ประกอบสำคัญหลายและปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ซึ่งผู้วิจัย เห็นว่ามีความแตกต่างไปจากเพียงการเป็นผู้นำโดยทั่วไป นั่นคือ การมีความสามารถในการ นำบุคคลอื่นอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ มีศักยภาพในการสื่อสาร มีบุคลิกภาพและพฤติกรรมทางสังคม รอบรู้ มีไหวพริบในการ จัดการปัญหาต่าง ๆ ในขณะเดียวกันก็ต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัว โดยคำนึงถึง ทั้งความเป็นปัจเจกบุคคล และการทำงานเป็นทีมร่วมด้วย อย่างไรก็ตาม การมี คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไม่เพียงแต่จะต้องมีความรู้ความสามารถ หรือการมีความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการงาน แต่ยังต้องให้ความสำคัญกับ มิติอื่น ๆ ร่วมด้วย อันหมายถึงไม่เพียงการพัฒนาตนเอง แต่ยังต้องให้ความสำคัญ กับการดึงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ร่วมงาน ในส่วนงานอื่น ๆ ในลักษณะเชิงบูรณาการได้อีกด้วย

จากการที่ศึกษานี้มุ่งเน้นการศึกษาในองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในฐานะของ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 เนื่องจากต้องการกระจายอำนาจการบริหารราชการแผ่นดินจากส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคมายังท้องถิ่น มีฐานะเป็นนิติบุคคล และมีพื้นที่รับผิดชอบทั้งจังหวัด มีนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มาจากการเลือกตั้งของสมาชิกสภาองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาและมีรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด กับปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชารองจากนายก

องค์การบริหารส่วนจังหวัด การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับทั้งในส่วนของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในฐานะของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารขององค์กรหรือผู้นำ และส่วนของผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่กัน ผู้วิจัยจึงนำการทบทวนข้างต้นมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำที่เหมาะสมโดยการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่สามารถนำองค์กรไปสู่การประสบความสำเร็จได้ โดยอาศัยการพิจารณาร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ทำให้ได้กรอบแนวคิดในการศึกษาซึ่งมีความสอดคล้องตามการอธิบายของ Ash and Persall (2000) โดยมีประเด็นสำคัญ 5 ด้าน ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) ในการศึกษา เพื่อมุ่งเน้นอธิบายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยให้ความสำคัญกับการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เกี่ยวกับประเด็นการพัฒนาองค์กร โดยอาศัยการบริหารจัดการองค์กร

ที่มีประสิทธิภาพของผู้นำ ในลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ที่จำเป็นจะต้องมีหลักการ แนวทาง ทักษะความรู้ความสามารถ ตลอดจนการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จหรือบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้

ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้ที่มีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดละ 1 ราย และผู้ปฏิบัติงานในระดับตำแหน่งหัวหน้างาน จังหวัดละ 1 ราย รวมทั้งสิ้นจำนวน 10 ราย โดยเป็นผู้ที่มีลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งปฏิบัติงานในพื้นที่ 5 จังหวัด ที่เป็นตัวแทนในแต่ละภูมิภาค เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีลักษณะที่โดดเด่นโดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และมีความเข้มแข็งในการปฏิบัติหน้าที่ และการให้บริการแก่ประชาชนในพื้นที่ รวมถึงเป็นองค์กรที่มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ตามผลคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.), 2562) เพื่อเป็นตัวแทนของแต่ละภูมิภาค ได้แก่ จังหวัดฉะเชิงเทรา กระบี่ อยุธยา น่าน และชัยภูมิ ใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) รวมถึงนำเสนอผลการวิจัยด้วยการพรรณนา เพื่อให้สามารถอธิบายคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างลึกซึ้งและรอบด้านให้ได้มากที่สุด

ผลการศึกษา

ในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาศักยภาพการบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในสังคม ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ในวงกว้าง ทั้งองค์กรภาครัฐ เอกชน รวมถึงองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ที่ต้องมีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เหมาะสม โดยการศึกษาให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาศักยภาพการบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำ

หรือผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัด 10 ราย เพื่อให้ทราบถึงลักษณะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่พึงประสงค์ อันจะช่วยให้สามารถพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้นั้น ผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า การจะดำเนินกิจกรรมการพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุผลตามภารกิจหรือเป้าหมายที่วางไว้ได้ นอกเหนือไปจากการกำหนดแนวปฏิบัติให้ผู้ปฏิบัติงานแล้ว ผู้นำในฐานะของผู้มีบทบาทอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจต่าง ๆ ก็ถือได้ว่ามีความสำคัญมากเช่นเดียวกัน โดยผู้นำในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาพรวมควรมีคุณลักษณะของการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่สำคัญหลายประการ ทั้งที่เป็นทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารองค์กร การคิดเชิงสร้างสรรค์ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ทักษะด้านการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานอื่นในทีมหรือในองค์กร โดยใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารองค์กร กล่าวตัดสินใจ วางตัวได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการมีทักษะความสามารถในการสื่อสารสร้างความเข้าใจทั้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และประชาชนผู้รับบริการได้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปประเด็นดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานหรือดำเนินโครงการต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า การมีคุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจำเป็นต้องมีทักษะการจัดการด้านการทำงานเป็นทีม ในฐานะของผู้นำทีมที่มีความรู้ความสามารถ โดยการให้ความสำคัญกับทั้งผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้รับบริการต่าง ๆ มีการบริหารหรือนำทีมภายใต้ความยืดหยุ่น มีความเห็นใจผู้อื่น เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในทีม ในลักษณะเดียวกันกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) กล่าวคือ ในกระบวนการทำงานแบบเป็นทีม ผู้นำจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในทีมสามารถแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ หากผู้นำตัดสินใจผิดพลาด จะต้องมีความจริงใจและกล้ายอมรับผิด หรือหากมีข้อผิดพลาดหรือมีปัญหาในการทำงาน ผู้นำจะต้องแสดงความรับผิดชอบร่วมกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนในทีม ในขณะเดียวกันผู้นำก็ต้องมีบทบาทในการติดตามงานเพื่อรับรู้กระบวนการทำงาน

ทั้งหมดอย่างใกล้ชิด ดังที่ผู้ให้ข้อมูลจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดจะเชิงเทราได้ให้ความเห็นว่า

“...ต้องมีการปลูกฝังกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอว่า เราทำงานเป็นคนของประชาชน เพราะฉะนั้นต้องใจเย็น เข้าถึงประชาชน รวดเร็ว ให้อยู่กันแบบครอบครัว เพื่อน พี่น้อง ไม่ได้รักใคร่มากกว่า หรือน้อยกว่า ก็คือให้ความสำคัญกับคนทำงานทุกคน เพราะเป็นทีมเดียวกัน ทำงานด้วยกัน...”
(สมศักดิ์ [นามสมมติ], 2563: สัมภาษณ์)

จากคำกล่าวข้างต้น สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดกระบวนการดังกล่าวขึ้น อันถือได้ว่าเป็นบทบาทสำคัญ และเป็นวิธีการสำคัญที่จะช่วยให้เกิดงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

2. การสร้างความไว้วางใจในองค์กร

การสร้างความไว้วางใจในองค์กร เป็นวิธีการที่มุ่งสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและสามารถดำเนินงานได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 10 รายพบว่า นอกเหนือจากเรื่องความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่แล้ว ผู้นำที่จะสามารถเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้ ยังจะต้องอาศัยความมีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารองค์กร โดยการมีพฤติกรรมที่สามารถสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงานอีกด้วย นั่นคือ การปฏิบัติงานหรือดำเนินการกิจตามบทบาทหน้าที่อย่างโปร่งใส มีผลงานในเชิงประจักษ์ตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง เน้นผลประโยชน์ของสาธารณะหรือส่วนรวมเป็นสำคัญ ในขณะที่เดียวกันก็เปิดโอกาสให้บุคคล องค์กร หรือผู้ร่วมปฏิบัติงาน รวมถึงผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบความโปร่งใสของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนได้ตามที่ระเบียบราชการกำหนด นอกจากนี้ผู้นำยังต้องยึดกฎระเบียบในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเคร่งครัด มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ประพฤติตนเพื่อการแสวงหาผลประโยชน์ต่อตนเองและพวกพ้อง

ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันการฉ้อโกง หรือคอร์รัปชัน รวมถึงการ
ช่วยประโยชน์จากช่องว่างของกฎเกณฑ์หรือกฎระเบียบบางอย่าง อาทิ เรื่องการจัดซื้อ
จัดจ้างขององค์กร การอนุมัติใช้จ่ายเงินในการดำเนินโครงการเพื่อการพัฒนาต่าง ๆ
 เป็นต้น ซึ่งจะต้องให้ประโยชน์แก่ประชาชนและประเทศชาติเป็นสำคัญ

3. ส่งเสริมการมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน

การมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน เป็นลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์
ที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งผู้ให้ข้อมูล
ได้กล่าวถึงขอบเขตการมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงานไว้ว่าสามารถสะท้อนให้เห็นได้
จากการมีความสามารถในการนำพาองค์กรให้อยู่รอดได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง
หรือวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคม ซึ่งผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกที่ดี วางตัวเหมาะสม
สามารถปรับตัวได้ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถสร้างความเชื่อมั่นเชื่อถือให้กับ
ทั้งผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา หน่วยงานองค์กรอื่น ๆ ที่มีการทำงานร่วมกัน รวมถึง
สามารถสร้างความไว้วางใจให้กับประชาชนในการใช้บริการขององค์กรได้ ดังที่
ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นตัวแทนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ได้กล่าวว่า

“...ก็ต้องมองทุกอย่างเป็นบวก ใช้หลักประชาธิปไตยในเชิงบวก
ไม่มองว่าเป็นการแข่งขัน เอาชนะ แล้วก็ต้องพยายามไม่ให้มีฝ่ายค้าน คือ
จะต้องรับฟังเสียงที่น้อยกว่า ให้ความสำคัญกับฝ่ายค้านด้วย ต้องสนับสนุน
ช่วยเหลืออย่างจริงจัง ไม่มีคู่แข่งหรือแตกแยก ใช้หลักภราดรภาพในการ
ทำงาน...” (สมชัย [นามสมมติ], 2563: สัมภาษณ์)

สำหรับในส่วนของการปฏิบัติงานในองค์กร ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้อง
สามารถวางกลยุทธ์การทำงาน เพื่อพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จให้บรรลุเป้าหมายที่วาง
ไว้ได้อย่างเหมาะสม ทั้งในแง่ของการนำการปฏิบัติงาน เข้าใจนโยบาย การกิจ วิเคราะห์
ปัญหา รวมทั้งกลยุทธ์ของหน่วยงานว่ามีความเชื่อมโยง หรือสามารถบูรณาการ
การทำงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ได้ รู้จักสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน เพื่อดึงศักยภาพ
ที่แท้จริงของคนเหล่านั้นออกมา โดยมุ่งเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มองทุกอย่าง
ในเชิงบวก ใช้หลักประชาธิปไตยและภราดรภาพในการทำงาน ให้ความสำคัญกับ

เป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร มีวิสัยทัศน์ในการบริหารองค์กร โดยจะต้องสามารถวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในองค์กรและโลกภายนอกได้อย่างลึกซึ้งตลอดเวลา เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาและหาแนวทางการพัฒนาต่าง ๆ ภายใต้การตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบทั้งต่อหน้าที่และต่อองค์กรอยู่เสมอ ซึ่งการที่ผู้นำมีทัศนคติเชิงบวก และมีการสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ก็ย่อมนำมาสู่การปฏิบัติงานที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

4. การเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งหวังให้เกิดการพัฒนาองค์กรได้อย่างรอบด้าน การส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ และมีทักษะด้านการบริหาร จะช่วยให้การขับเคลื่อนองค์กรเป็นไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารเพื่อเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่ผู้นำมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดแยกแยะอย่างรอบคอบ และมีการบริหารงานได้ภายใต้ความเหมาะสมด้านเวลา มีความรอบรู้ในเชิงการบริหารจัดการที่ดี โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับประชาธิปไตย อันจะช่วยให้สามารถคิด ไตร่ตรอง และวางแผนเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างครอบคลุม มีความรู้เรื่องกฎระเบียบทั้งในระดับองค์กร องค์กรที่ทำงานเกี่ยวเนื่อง รวมถึงข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อันเป็นประโยชน์กับการบริหารงาน เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้องให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ดังที่ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหารรายหนึ่งกล่าวว่า

“...เราก็บอกเขา ก็คุยกันกับคนทำงาน ว่าเนี่ยเราต้องทำเพื่อประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม คือถ้าทำได้เราก็จะภูมิใจ จะได้รางวัล เพราะปลายปีก็มีเลื่อนขั้น เพิ่มโบนัสให้ แล้วก็กำชับกับ ผอ. ทุกฝ่ายด้วยว่า ให้ช่วยกันดูแลลูกน้อง ที่นี้อยู่กันหลายร้อยคน แต่ละคนต้องยิ้มแย้มบริการ ให้ดี เราเองก็ทำตัวเป็นตัวอย่าง ทำให้เขาเห็นว่าเราก็กทำ บางทีก็มีให้กำลังใจ พาไปเลี้ยงข้าวเลี้ยงขนมบ้าง เอาอาหารมาเลี้ยงบ้าง...” (เสรี [นามสมมติ], 2563: สัมภาษณ์)

ทั้งนี้ภายใต้การมีกระบวนการพัฒนาทักษะความสามารถ การสร้างผลงานที่โดดเด่นให้กับองค์กรที่อาจนำไปสู่การเลื่อนตำแหน่งและหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น หรือการส่งเสริมการทำงานของบุคลากร เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ และอาจมีการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กรได้ โดยสิ่งเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นการสร้างเสริมแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อีกด้วย

5. การมีประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร

จากการที่สังคมเกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในปัจจุบันเกิดการย้ายถิ่นของชาวต่างชาติเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ทั้งการอพยพย้ายถิ่นเข้ามาทำงาน การเข้ามาอยู่อาศัยเนื่องจากการแต่งงานของคนไทยกับชาวต่างชาติ ทำให้การทำงานในองค์กรต่าง ๆ รวมถึงองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีความเกี่ยวข้องกับประชาชนในท้องถิ่นอย่างใกล้ชิด จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับคนเหล่านี้ไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ตลอดจนการที่ประเทศไทยเปิดเสรีทางการค้าและการท่องเที่ยวทำให้มีชาวต่างชาติเข้ามาในประเทศเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในภาคการท่องเที่ยวท้องถิ่น เพื่อการจัดการบริการที่ครอบคลุม หากผู้ปฏิบัติงานและโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำองค์กรสามารถสื่อสารภาษาต่างประเทศได้ จะยิ่งทำให้การปฏิบัติงานมีความราบรื่น และก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร ตลอดจนประชาชนในเขตท้องถิ่นที่รับผิดชอบดูแลได้มากขึ้นด้วย จากเงื่อนไขดังกล่าวนี้ ทำให้ผู้นำซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สำคัญที่จะนำไปสู่การเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่สามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้ โดยให้ความเห็นว่า การสื่อสารถือได้ว่ามีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างความเข้าใจระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งที่เป็นการสื่อสารในการชื่นชมให้กำลังใจ หรือการลงโทษตักเตือนในกรณีที่มีการกระทำผิด ทั้งการสื่อสารโดยอ้อม เช่น การบอกผ่านหัวหน้างานตามลำดับขั้น เป็นต้น ซึ่งการสื่อสารโดยตรงผ่านการพูดคุยระหว่างกัน อันจะช่วยให้เกิดการทำงานที่ประสิทธิภาพสูงสุดได้ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งได้อธิบายคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดว่า

“...การสื่อสารต้องเน้นการสื่อสารโดยตรงในการทำงาน ก็คือ จะต้องพูดคุยกัน มีการประชุม เพราะจะช่วยให้เกิดการรับรู้โดยทั่วกัน ส่วนการสื่อสารอื่น ๆ เช่น การลงโทษหรือการตักเตือนกรณีมีการกระทำผิด ก็มีบ้างที่จะใช้การสื่อสารทางอ้อม อย่างเช่นเบื้องต้นจะสื่อสารผ่านหัวหน้างาน ให้บอกกล่าวกันก่อน ถ้าทำแบบนี้ก็จะช่วยให้เกิดผลทางบวก อยู่ ก็คือจะไม่ค่อยมีคนทำผิดหรือมีน้อยลง...” (สินชัย [นามสมมติ], 2563: สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ยังรวมถึงการสื่อสารกับผู้รับบริการจากองค์กรด้วย ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารด้วยความจริงใจ มีความถูกต้องครบถ้วนของเนื้อหาสาระสำคัญ ไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด ซึ่งผู้ให้ข้อมูลก็ได้กล่าวว่า “...พูดอะไรก็ต้องชัดเจน เพราะคนมารับบริการเราบางที่เขาก็ไม่ได้รู้เรื่อง ก็ต้องค่อย ๆ บอกเขา คุยกับเขา ให้รู้เรื่อง ค่อยพูดค่อยบอก...” (สิริ [นามสมมติ], 2563: สัมภาษณ์) ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าการปฏิบัติงานในฐานะผู้นำหรือผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่จะสามารถสร้างการพัฒนาให้เกิดขึ้นในองค์กร รวมถึงนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย พันธกิจ ขององค์กรได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม นั้น จำเป็นต้องมีการปรับตัวและพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีทักษะความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์อย่างครบถ้วนในทุก ๆ ด้าน

จากผลการศึกษาที่ค้นพบจึงสามารถสรุปได้ว่า การเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้นำขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจำเป็นต้องมีการปรับตัว และพัฒนาตนเองให้กลายเป็นผู้ที่มีทักษะความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการบริหาร ทั้งในด้านบุคคล เวลา และงาน ซึ่งผลการศึกษานี้ได้ค้นพบข้อสรุปคุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 5 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร ด้านการส่งเสริมการมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านการมีประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ที่จะช่วยให้ผู้นำกลายเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จได้โดยง่าย ซึ่งจะแตกต่างไปจากเพียงการเป็นผู้นำโดยทั่วไป

บทสรุป

ผลจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่า การเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นเงื่อนไขหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่กำหนดได้ เนื่องจากผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรเป็นผู้ที่มีบทบาทในการบังคับบัญชา กำหนดทิศทาง ตลอดจนการนำองค์กรอันหมายถึงผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน และอยู่รอดในโลกที่มีความก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง (สมชาย รุ่งเรือง และธีระวัฒน์ จันทิก, 2560) โดยผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดควรคำนึงถึงการมีทักษะหรือพฤติกรรมตามคุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่สำคัญ อันประกอบด้วย (1) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยเปิดโอกาสให้ทีมหรือผู้ปฏิบัติงานร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดกว้าง (2) การสร้างความไว้วางใจในองค์กร โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง โปร่งใส และสามารถตรวจสอบการทำงานได้ในทุกขั้นตอน (3) การส่งเสริมการมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน โดยมุ่งส่งเสริมการทำงานภายใต้การมีทัศนคติที่ดีต่องาน (4) การเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน ทั้งการมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการส่งเสริมพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของผู้นำและผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ร่วมกัน และ (5) การมีประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร อันเป็นทักษะที่จะช่วยให้ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสามารถสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ รวมถึงสามารถให้บริการประชาชนที่มาใช้บริการต่าง ๆ ของหน่วยงานได้อย่างครอบคลุม

อภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า การพัฒนาผู้นำหรือผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้การมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ทั้งด้านศักยภาพในการทำงานเป็นทีม สามารถสร้างความไว้วางใจในองค์กรได้ มีการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้มีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน เสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และสามารถดำเนินงานภายใต้ความมีประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กร

ได้เป็นอย่างดี การมีคุณลักษณะดังกล่าว จึงจะสามารถนำองค์กรไปสู่การประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับงานของ ธราดล อัครพัฒนานนท์ และศุภลักษณ์ สุวรรณะชญ (2559) เรื่อง ภาวะผู้นำและการบริหารงานเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารเทศบาลนครขอนแก่น โดยผลการศึกษาพบว่า นายกเทศมนตรีเทศบาลนครขอนแก่น เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่สร้างความสำเร็จให้กับองค์กร โดยการนำทักษะความรู้ความสามารถเชิงการบริหารมาใช้ในการนำองค์กร มีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ มีแนวทางในการบริหารโดยกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรม และกระตุ้นการทำงานของพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่นเดียวกับการศึกษาของ พลากร สมงคโล (อนุพันธ์) และคณะ (2561) ที่ศึกษาภาวะผู้นำท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ผลจากการศึกษาพบว่าผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วยการมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นและรู้จักให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน มีการติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของความยุติธรรม กล้ายอมรับผิด ยึดหลักทศพิธราชธรรมในการบริหารองค์กร รวมถึงมีความรู้ สติปัญญา และวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่ดี อันหมายรวมถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้คู่คุณธรรม

นอกจากนี้คุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากผลการศึกษาครั้งนี้ยังสอดคล้องกับการอธิบายของ ภัสนันท์ พวงเถื่อน และศุภชัย ยาวะประภาษ (2554) ที่เสนอแนะว่า เนื่องจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสำคัญต่อการก่อเกิดวัฒนธรรมทางการเมืองอย่างมาก จึงควรมีภาวะผู้นำในการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร และสามารถปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย

จากการศึกษาในครั้งนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้นำหรือผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่จะช่วยให้สามารถพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการรับบริการของประชาชนได้อย่างครอบคลุม ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัด จึงควรจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาและยกระดับคุณลักษณะของตนเองในหลากหลายมิติ ทั้งมิติด้านทักษะความรู้ ความสามารถ

การทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ การมีวิสัยทัศน์หรือมุมมองในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จ รวมถึงทักษะการสื่อสารที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการปฏิบัติงาน และเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของประชาชนผู้รับบริการได้ โดยอาจจัดให้มีการประเมินภาวะผู้นำองค์กรในแต่ละองค์กรก่อน เพื่อนำไปสู่การสร้างแนวทางในการพัฒนาผู้นำให้มีลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ชัดเจนมากขึ้น เช่น การพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน หรือภาพสะท้อนความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานด้วย อาทิ ผู้ได้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงศักยภาพในการปฏิบัติงานและคุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารในองค์กรได้มากยิ่งขึ้น และในขณะเดียวกันก็ควรที่จะมีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้นำที่มีคุณลักษณะเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งในส่วนขององค์กร และประชาชนผู้รับบริการอย่างครอบคลุม

เอกสารอ้างอิง

- กฤษฎพล อัมระนันท์. (2559). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่वंก่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายนครสวรรค์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์).
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- โกวิทย์ พวงงาม. (2550). การทุจริตคอร์รัปชันในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: มาตรการและกลไกการป้องกัน. *วารสารสถาบันพระปกเกล้า*. 5(3). 1-30.
- จินดารัตน์ โพธิ์นอก. (23 สิงหาคม 2561). ผู้นำเชิงสร้างสรรค์. *เดลินิวส์*. น. 23.
- ดวงตา ราชอาษา. (2559). บทบาทของผู้นำในกระบวนการทัศน์ใหม่. *วารสารวิชาการแพรวากาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์*. 3(2). 180-196.
- ชาญ สวัสดิ์สาลี. (2555). *คู่มือการประเมินและการติดตามผลการฝึกอบรม สำหรับผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม/สัมมนา* (ฉบับเพิ่มเติม). สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

- ณัฐภูมิภัทร์ สัมฤทธิ์. (2558). การรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่และความจำเป็นขององค์การบริหารส่วนจังหวัด. *วารสารการบริหารท้องถิ่น*. 8(3). 1-9.
- ธราดล อัครพัฒนานนท์ และศุภลักษณ์ สุวรรณชฎ. (2559). ภาวะผู้นำและการบริหารงานเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารเทศบาลนครขอนแก่น. ใน *การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ราชธานีวิชาการ ครั้งที่ 1 “สร้างเสริมสหวิทยาการ ผสมผสานวัฒนธรรมไทย ก้าวอย่างมั่นใจเข้าสู่ AC. วันที่ 29 กรกฎาคม 2559 ณ มหาวิทยาลัยราชธานี*. 1334-1342.
- พลการ สุ่มงคล (นุพันธ์) ปริยัติ วรเมธี สยามพร พันธิไซ และไทยน้อย สलगสิงห์. (2561). ภาวะผู้นำท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิชาการแพรวกาภาพสินธุ์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์*. 5(1). 194-213.
- พิชญ์นิษฐา พรรณศิลป์ ภัคดี โพธิ์สิงห์ และสัณญา เคนาภูมิ. (2559). การคอรัปชันในระบบราชการไทย: แนวทางการป้องกันและแก้ไข. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*. 4(2). 326-340.
- พรอัมรินทร์ พรหมเกิด. (2562). ผลวิจัยพบผู้บริหารในวงการศึกษายุติธรรมเป็นวัฒนธรรม. สืบค้นวันที่ 5 กรกฎาคม 2563, จาก <https://www.chorsaard.or.th/content/26010/ผลวิจัยพบผู้บริหารในวงการศึกษายุติธรรมเป็นวัฒนธรรม>
- ภัสสนันท์ พ่วงเถื่อน และศุภชัย ยาวะประภาษ. (2554). *วัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัด กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสองแห่งในภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- สมชาย รุ่งเรือง และธีระวัฒน์ จันทิก. (2560). รูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์. *ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*. 10(1). 29-46.
- สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.). (2562). *ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562*. สืบค้นวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2564, จาก https://drive.google.com/uc?id=1v51hKWLhy7jQiXBO_

evF3zSKkXrjoPbO&export=download

- Adair, J. (2007). *Leadership for Innovation: How to Organize Team Creativity and Harvest Ideas*. London: Kogan Page.
- Arellano, R.B. and Martin, H. (2002). Skew-normal linear mixed models. *Journal of Data Science*. 3(2). 415-438.
- Ash, R. C. and Persall, J.M. (2000). The Principal as Chief Learning officer: The New Work of Formative Leadership. *NASSP Bulletin*. 84. 15-22.
- Basadur, M. (2008). Leading Others to Think Innovatively Together: Creative Leadership. *Journal of The Leadership Quarterly*. 15(1): 103-121.
- Danner, S.E. (2008). *Creative Leadership in Art Education: Perspectives of an Art Educator*. Doctor's Thesis, Ohio: Art Education (Fine Arts), Ohio.
- Mungkaset, U. (2001). *The experimental Chief Executive officer*. A Dissertation Presented to the Graduate School Technical University of the Philippines.
- Puccio, G., Mance, M. and Murdock, M. (2011). *Creative Leadership: Skills that Drive Change*. Thousand Oaks: SAGE Pub.
- Robson, W.A. (1981). Local Government. *Encyclopedia of Social Science*. Vol. New York: McMillan.
- Stoll, L. and Temperley, J. (2009). Creative Leadership Teams. *Journal of Management in Education*. 23(1). 12-18.

การสัมภาษณ์

- มานี้ (นามสมมติ). (9 สิงหาคม 2563). [สัมภาษณ์]. ผู้อำนวยการกองแผนงานและงบประมาณองค์การบริหารส่วนจังหวัดน่าน. จังหวัดน่าน.
- มานะ (นามสมมติ). (3 สิงหาคม 2563). [สัมภาษณ์]. ผู้ช่วยนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่. จังหวัดกระบี่.
- มนตรี (นามสมมติ). (5 สิงหาคม 2563). [สัมภาษณ์]. หัวหน้าฝ่ายก่อสร้างและบำรุง

- องค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.
สิริ (นามสมมติ). (24 สิงหาคม 2563). [สัมภาษณ์]. ผู้อำนวยการกองแผนงานและ
งบประมาณองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ. จังหวัดชัยภูมิ.
- สินชัย (นามสมมติ). (5 สิงหาคม 2563). [สัมภาษณ์]. นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด
พระนครศรีอยุธยา. จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.
- สมชัย (นามสมมติ). (3 สิงหาคม 2563). [สัมภาษณ์]. นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด
กระบี่. จังหวัดกระบี่.
- สมพร (นามสมมติ). (2 สิงหาคม 2563). [สัมภาษณ์]. รองปลัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดฉะเชิงเทรา. จังหวัดฉะเชิงเทรา.
- สมศักดิ์ (นามสมมติ). (2 สิงหาคม 2563). สัมภาษณ์. นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ฉะเชิงเทรา. จังหวัดฉะเชิงเทรา.
- เสรี (นามสมมติ). (9 สิงหาคม 2563). สัมภาษณ์. นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดน่าน.
จังหวัดน่าน.
- อานนท์ (นามสมมติ). (24 สิงหาคม 2563). สัมภาษณ์. นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ชัยภูมิ. จังหวัดชัยภูมิ.