

Msx | 30203

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด



นายทวีสันต์ วิชัยวงศ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
พ.ศ. 2564

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุญาตวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นายทวิสันต์ วิชัยวงษ์ แล้ว  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ เจิมสิทธิประเสริฐ)

กรรมการ

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร) (รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ)

กรรมการ

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

(รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรคำ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... 25 ๕๖4

- ชื่อเรื่อง : รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด
- ผู้วิจัย : นายทวีสันต์ วิชัยวงศ์
- ปริญญา : รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ  
รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์
- ปีการศึกษา : 2563

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด (3) เพื่อศึกษาสร้างและยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ซึ่งได้ดำเนินการเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดและปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 380 คน โดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Coefficient) และวิเคราะห์ความตรงโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL) ระยะที่ 2 เป็นการสร้างและยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กลุ่มเป้าหมายผู้บริหารงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 25 คน ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth - Interview) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะแนวทางและตรวจประเมินความเหมาะสมของรูปแบบผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (2) ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่ ปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ และปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ทั้ง 2 ปัจจัย สามารถอธิบายการผันแปรในความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้ร้อยละ 56 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ = 56.84,

df = 48, / df = 5.846, p-Value = 0.179, CFI = 1.00, GFI = 0.98, AGFI = 0.95, RMSEA = 0.022, SRMR = 0.046 (3) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างความไว้วางใจในองค์กร การมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน การเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และการมีประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรตามรูปแบบ P-T-T-A-C Model

**คำสำคัญ :** องค์กร; ผู้นำ; ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์; องค์การบริหารส่วนจังหวัด



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



**Title** : Creative Leadership Development Model of Provincial Administrative Organization Executives

**Author** : Mr.Taweesan Wichaiwong

**Degree** : Doctor of Philosophy in Public Administration (Public Administration)  
Rajabhat Maha Sarakham University

**Advisors:** Associate Professor Dr.Yupaporn Yupas  
Associate Professor Dr.Phakdee Phosing

**Year** : 2020

### Abstracts

This research Objective were (1) To study the creative leadership level of provincial administrative organization administrators. (2) To study factors affecting the creative leadership development of provincial administrative organization administrators. (3) To study, create and confirm the status quo creative leader of provincial administrative organization executives. The research method were used in a mixed method, which were conducted in two phases as follows: Phase 1: The level of creative leadership of provincial administrative organization administrators. and factors affecting the creative leadership development of provincial administrative organization administrators. It is a quantitative research. (Quantitative Research) sample groups are provincial administrative organization administrators of 380 people by selecting a specific sample. (Purposive Sampling) a tool used for data collection. It was a 5 - level estimation scale questionnaire. The data were analyzed by descriptive statistics, mean, percentage, standard deviation. Pearson's Product Moment Coefficient was analyzed and its validity was analyzed by the LISREL phase 2 : program. Administration of provincial administration organization using qualitative research, target groups, 25 provincial administrative organization administrators, using in - depth interviews by allowing qualified experts to suggest directions and assess the suitability of the model.

Results of research were as follows. (1) The level of the creative leadership of provincial administrative organization administrators at a moderate level. (2) Factors affecting the creative leadership development of Provincial Administrative organization administrators were demographic factors and creative leadership factors. The results

of the study indicated that there were two factors explain variance to creative leadership success is 56 percent and significant level at .05 The relationship of variable influencing consistent with empirical data. = 56.84,  $df = 48$ , /  $df = 5.846$ ,  $p\text{-Value} = 0.179$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $GFI = 0.98$ ,  $AGFI = 0.95$ ,  $RMSEA = 0.022$ ,  $SRMR = 0.046$ . (3) The creative leadership model of provincial administrative organization administrators consists of promoting teamwork, building trust in the organization, Having a positive work attitude, strengthening motivation to pursue achievement and effective communication within the organization according to the P-T-T-A-C Model.

**Keyword :** Organization; Leader; Creative Leadership; Provincial Administrative Organization



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดี ซึ่งผู้วิจัย ได้รับความช่วยเหลือ และแนะนำเป็นอย่างดี จากรองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาค อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม อาจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ เจริมประสิทธิ์ประเสริฐ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สัญญาเคณาภูมิ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ นายองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้อำนวยการกองต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่กรุณาให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม และให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี

ผู้วิจัย ขอขอบคุณ พ่อ - แม่ ญาติ อันเป็นที่รักและขอขอบคุณสมาชิกในครอบครัวทุกคน ผู้เป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่งของผู้วิจัย ที่ได้ให้การสนับสนุน ส่งเสริมทั้งกำลังใจและกำลังใจทรัพย์ มาโดยตลอด จนกระทั่งงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีในที่สุด

ความสำเร็จในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบบูชาพระคุณของบิดา - มารดา และบูรพาจารย์ ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาทุกท่าน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY  
นายทวิสันต์ วิชัยวงศ์

## สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ .....	ค
ABSTRACT .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ช
สารบัญ .....	ซ
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญภาพ .....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
1.3 ขอบเขตการวิจัย .....	5
1.4 สมมติฐานการวิจัย .....	5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	8
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม .....	9
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ .....	9
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร .....	19
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	35
2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ .....	42
2.5 พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด .....	66
2.6 บริบททั่วไป .....	82
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	87
2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	94
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	97
3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ .....	97
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	98
3.3 การสร้างเครื่องมือการวิจัย .....	99
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	100



หัวเรื่อง	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย .....	104
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย .....	104
4.2 ลำดับการนำเสนอผลการวิจัย .....	106
4.3 ผลการวิจัย .....	107
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	153
5.1 สรุป .....	153
5.2 อภิปรายผล .....	162
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	166
บรรณานุกรม .....	168
ภาคผนวก .....	175
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	176
ภาคผนวก ข ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย .....	188
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย .....	191
ภาคผนวก ง ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	193
การเผยแพร่ผลงานวิจัย .....	200
ประวัติผู้วิจัย .....	201

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	การสร้างที่มารอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด .....	93
4.1	จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	107
4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด .....	111
4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความคิดสร้างสรรค์ .....	112
4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายข้อ ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ .....	113
4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายข้อ ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	114
4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายข้อ ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์ .....	115
4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายข้อ ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ .....	116
4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายข้อ ด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี .....	117
4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายข้อ .....	118
4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม .....	119

ตารางที่	หน้า
4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร .....	120
4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน .....	121
4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ .....	122
4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายใน ในองค์กร .....	123
4.15 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรอิสระ .....	124
4.16 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรอิสระ .....	125
4.17 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรตาม .....	126
4.18 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่มีส่วนสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวม .....	128
4.19 ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล .....	130
4.20 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล .....	131
4.21 ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ .....	133
4.22 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ .....	133
4.23 ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลด้านการวัดความสำเร็จของภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ .....	135
4.24 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของด้านการวัดความสำเร็จของภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ .....	136
4.25 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของโมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด .....	140
4.26 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของโมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด .....	142

ตารางที่	หน้า
ข.1 ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย .....	189
ค.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย .....	192



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	96
4.1 โมเดลการวัดปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล .....	132
4.2 โมเดลการวัดปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ .....	134
4.3 โมเดลการวัดความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ .....	137
4.4 โมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัด .....	138
4.5 โมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัด .....	139
4.6 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ภายใต้ชื่อ P-T-T-A-C Model .....	150

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

โลกปัจจุบันอยู่ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งในแต่ละวันมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย ส่งผลกระทบต่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ทั้งองค์การภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ไม่ว่าจะในด้าน ต้นทุนการผลิต การแข่งขัน พฤติกรรมของลูกค้า ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อให้เกิดความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารองค์การในแบบเดิมไปสู่กระบวนการ ทัศนคติใหม่ เช่น การออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่จากการบริหารแบบรวมอำนาจ มีการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบกระจายอำนาจ ลดการใช้อำนาจในฐานะผู้บริหารให้น้อยลงยึดความสำคัญของคนเป็นหลัก โดยใช้หลักเน้นการทำงานเป็นทีมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นส่งเสริม หรือกระตุ้น ความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในตัวของพวกเขา เพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้ มีความสามารถในการแข่งขัน มีกำไร และเจริญเติบโต สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและสร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การ (นฤมล จิตรเอื้อ และคณะ, 2560, น. 2)

ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถนำผู้อื่นให้ก้าวไปข้างหน้าสู่จุดหมายตามที่ตั้งใจไว้โดยใช้ศักยภาพ ของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ทั้งในด้านสถานภาพความสามารถอิทธิพลชีวิตและพฤติกรรมเพื่อส่งผล ให้สามารถกำหนดทิศทางให้บุคคลที่ติดตามมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ฉะนั้นผู้นำจึงมีความจำเป็น และมีความสำคัญต่อการนำองค์กรหรือบุคคลไปสู่ความสำเร็จ มีความสามารถในการใช้อิทธิพลของตนเอง หรือของตำแหน่งที่จะทำให้บุคคลอื่นยอมปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญ ที่จะสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรและสังคมสู่การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงที่ทุกคน ต้องเผชิญ ดังนั้นทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพสูงมีคุณลักษณะที่เหมาะสมและมีพลัง ที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีและสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ เมื่อทุกองค์กรมีประสิทธิภาพก็จะทำให้สังคมโดยรวมสามารถก้าวทันและเตรียมพร้อมรับมือ กับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้เป็นอย่างดีและสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จนำมาซึ่งความสุข ความเจริญทุกภาคส่วนของสังคม ดังนั้นการสร้างผู้นำที่มีความสามารถและมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กร สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นในโลกยุคใหม่นี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2552, น. 32)

การเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (The Formative Leader) นั้นจำเป็นจะต้องอาศัยทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitation Skills) อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เพราะสาระที่เป็นภารกิจหลักของทฤษฎีนี้ได้แก่ การทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหาความรู้ (Team Inquiry) การเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative Problem Solving) การจินตนาการสร้างภาพของอนาคตที่ควรเป็น (Imaging Future Possibilities) การพิจารณาตรวจสอบความเชื่อร่วมกัน (Examining Shared Beliefs) การใช้คำถาม (Asking Questions) การรวบรวมวิเคราะห์และแปลความข้อมูล ตลอดจนกระตุ้นบุคลากรการตั้งวามสนทนอย่างสร้างสรรค์ในเรื่องการเรียนรู้การทำงาน เป็นต้น ภารกิจดังกล่าวเหล่านี้ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้งสิ้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2555) หลักการของการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Formative Leadership Principles) ซึ่งเป็นกระบวนการใหม่ของการเป็นผู้นำเชิงคุณภาพ (Quality Leadership) 11 ประการ อันประกอบด้วย 1) ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 2) ด้านการสร้างใจไว้วางใจในองค์กร 3) ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน 4) ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 5) ด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร 6) ด้านความคิดสร้างสรรค์ 7) ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 8) ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 9) ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์ 10) ด้านศิลปะการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ และ 11) ด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี (สมพงษ์ โกศลานนท์, 2555)

เนื่องจากบทบาทและการดำเนินงานของสภาจังหวัดในฐานะที่ปรึกษา ซึ่งคอยให้คำแนะนำและควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของจังหวัดไม่สู้จะได้ผลสมตามความมุ่งหมายเท่าใดนัก จึงทำให้เกิดแนวคิดที่จะปรับปรุงบทบาทของสภาจังหวัดให้มีประสิทธิภาพโดยให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนในการปกครองตนเองยิ่งขึ้นในปี พ.ศ. 2498 อันมีผลให้เกิดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขึ้นตามกฎหมายโดยมีฐานะเป็นนิติบุคคลแยกจากจังหวัดในฐานะที่เป็นราชการบริหารราชการส่วนภูมิภาคต่อมาได้มีการประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 218 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีฐานะเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ตั้งแต่ พ.ศ. 2476 เป็นต้นมา บทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดได้เพิ่มมากขึ้นและมีความใกล้ชิดกับประชาชนมากขึ้น จนกระทั่ง พ.ศ.2537 เมื่อสภาตำบลยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลครอบคลุมพื้นที่ตำบลทั่วประเทศ บทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในการบริหารและพัฒนาพื้นที่นอกเขตเทศบาล สุขาภิบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจึงลดน้อยลง บทบาทหน้าที่ของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลเพิ่มมากขึ้นทำให้เกิดปัญหาพื้นที่ทับซ้อนกับอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลที่จัดตั้งขึ้นใหม่ด้วยเหตุผลนี้ทำให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดห่างไกลกับการจัดการบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนมากขึ้น ส่งผลให้ภาพลักษณ์

ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในสายตาของประชาชนมีความจำเป็นลดน้อยลงไปด้วยจากปัญหาพื้นที่ทับซ้อนกันในการบริหารและพัฒนาพื้นที่ระหว่างองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น จึงได้กำหนดภารกิจและอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 เพื่อมิให้บทบาทอำนาจหน้าที่ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเกิดความซ้ำซ้อน โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ในเรื่องของการจัดทำแผนการประสานงานให้ความร่วมมือและสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็ก นอกจากนี้ยังทำหน้าที่จัดบริการสาธารณะในกิจการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถกระทำได้และเป็นกิจการที่ครอบคลุมพื้นที่หลายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมุ่งเน้นการบริหารจัดการในภาพรวมระดับจังหวัดและจะเข้าไปดำเนินการในพื้นที่ได้ เมื่อได้รับความยินยอมจากเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่นั้น ๆ (ณัฐภัทร์ สัมฤทธิ์ และพีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์, น. 150-152)

พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2562 เป็นฉบับปัจจุบัน ซึ่งเกิดจากการร่างของคณะสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติมบทบัญญัติเกี่ยวกับคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของผู้มีสิทธิสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดและนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดและจำนวนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น รวมทั้งแก้ไขเพิ่มเติมการสิ้นสุดสมาชิกภาพของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด การพ้นจากตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด เลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดและที่ปรึกษานายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด รวมทั้งการกระทำอันเป็นการต้องห้ามของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด เลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ปรึกษานายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ตลอดจนอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและการกำกับดูแลองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อให้ได้มาซึ่งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดและผู้ที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติหน้าที่ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต สามารถปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้ (พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด, 2562)

การที่ผู้บริหารและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นตัวแทนที่ประชาชนเลือกเข้ามาเพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประชาชน ขาดจิตสำนึกความรับผิดชอบในการทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน โดยการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนหน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นฐานคะแนนเสียงของนักการเมือง แต่มิได้ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง (ณัฐภัทร์ สัมฤทธิ์ และพีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์, น. 152-153) ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นปัญหาภาวะผู้นำ



ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดและได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อการพัฒนาเชิงสร้างตามยุคสมัยในปัจจุบันประกอบกับผู้วิจัยต้องการที่จะศึกษาการดำเนินงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดและได้พิจารณาเห็นว่าคนที่เป็นผู้นำเป็นทรัพยากรที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่จุดหมายหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นการศึกษารุ่นนี้ จึงให้ความสำคัญกับการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศชาติ เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่พึงมีของผู้นำหรือผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ตลอดจนศึกษาแนวทางการบริหารตนเอง การบริหารงาน และการบริหารสังคมผู้นำที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงศึกษาพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ให้อำนาจหน้าที่ ภารกิจไว้กับผู้บริหารและคณะ จากความสำคัญดังกล่าวผู้นำควรมีการพัฒนาองค์กรอย่างไร เพื่อให้ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และได้สรุปเป็นประเด็น ซึ่งผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการวิจัยจะนำมาเป็นประโยชน์เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนและพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการบริหารองค์การบริหาร เพราะถ้าผู้นำมีปัญหา ความฉลาด มีความสามารถย่อมเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารและมีการเตรียมความพร้อมที่ดีต่อไปในอนาคต

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด
- 1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด
- 1.2.3 เพื่อสร้างและยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

### 1.3 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยเชิงปริมาณ ไว้ดังนี้

#### 1.3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งสิ้น 380 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณ ผู้อำนวยการกองคลัง และผู้อำนวยการสำนักงานช่าง รวม 76 จังหวัดจังหวัดละ 5 คน รวมทั้งสิ้น 380 คน โดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

#### 1.3.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณ ผู้อำนวยการกองคลัง และผู้อำนวยการสำนักงานช่าง รวม 5 จังหวัด จังหวัดละ 5 คน จำนวน 25 คน ได้มาโดยเจาะจง

#### 1.3.3 ขอบเขตของเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหา มุ่งเน้นการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งครอบคลุมระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด อันจะนำไปสู่การสร้างและยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

### 1.4 สมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสมมติฐานเพื่อใช้ทดสอบความถูกต้องของทฤษฎีไว้ว่า

1.4.1 ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด อยู่ในระดับมาก

1.4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่

1.4.2.1 ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลา การปฏิบัติงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

1.4.2.2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์ ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี

## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

รูปแบบการพัฒนา หมายถึง วิธีพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยการศึกษาด้วยตนเองและองค์กรจัดโครงการเพื่อการพัฒนาให้บุคลากรมีสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานให้สามารถปฏิบัติงานสนองต่อความต้องการขององค์กรตรงตามเป้าหมายหรือตามตัวชี้วัดที่กำหนดได้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานนั้นงาน

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นความสามารถที่พิเศษในการจูงใจและนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการ และความยืดหยุ่นด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ที่ท้าทายและสร้างสรรค์ มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยการกระตุ้น ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการใหม่ ๆ ให้เกิดสมดุลเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มีความคล่องแคล่วในการคิดมีความยืดหยุ่นในการคิด

องค์การบริหารส่วนจังหวัด หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของประเทศไทย มีจังหวัดละหนึ่งแห่งยกเว้นกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีเขตพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุมทั้งจังหวัด จัดตั้งขึ้นเพื่อบริการสาธารณประโยชน์ในเขตจังหวัด ตลอดทั้งช่วยเหลือพัฒนางานของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลรวมทั้งการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นเพื่อไม่ให้งานซ้ำซ้อน

ภาวะผู้นำ การที่บุคคลมีความสามารถในการโน้มน้าว ชักนำ หรือจูงใจ และมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ซึ่งเกิดขึ้นภายใต้การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มและเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผู้บริหาร หมายถึง นายกององค์การบริหารส่วนจังหวัด ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณ ผู้อำนวยการกองคลัง และผู้อำนวยการสำนักการช่าง

การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีการทำงานร่วมกันโดยมีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างใกล้ชิดและมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่นในการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

การสร้างควมไว้วางใจในองค์กร หมายถึง การที่ผู้นำองค์กรประพฤติปฏิบัติตนที่ดี มีความน่าเชื่อถือ มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีคุณธรรม มีจริยธรรม มีความยุติธรรม รู้จักให้อภัยให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเกิดภาพลักษณ์ในด้านที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะนำมาถึงความไว้วางใจของบุคคลในองค์กร

ทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน หมายถึง การที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีมุมมองต่อเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแง่ดีในขณะที่ปฏิบัติงานในองค์กร รวมถึงมีการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งทำให้เสร็จและมีความตระหนักต่อเป้าหมายอย่างจริงจัง รู้จักแก้ไขปัญหา

จากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดในอดีตพร้อมทั้งมีการเตรียมความพร้อมไปกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อันจะนำไปซึ่งการมีความสุขและความสบายใจในการทำงาน

การเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง การกระตุ้นความต้องการ อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความมุ่งมั่น มีทิศทางในการปฏิบัติงานให้เต็มศักยภาพและเกิดความพึงพอใจ เมื่อผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์แล้ว ซึ่งจะช่วยให้สามารถรักษาระดับผลการปฏิบัติงานในองค์กรให้ตรงตามมาตรฐานต่อไปได้

ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง การที่ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยสามารถสื่อสารได้เข้าใจง่ายมีการใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกระตุ้นพลังในการทำงานและเพิ่มประสิทธิผลของผู้ปฏิบัติงาน

ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการคิดของผู้นำองค์กร หรือผู้ที่ทำงานให้กับองค์กร ซึ่งมีความสามารถในการคิดได้หลากหลายให้การทำงาน เพื่อที่จะให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายขององค์กร

การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อที่จะให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ของผู้บริหารให้มีความเหมาะสม ถูกต้องตามหลักกฎเกณฑ์ตามหลักธรรมชาติและคำนึงถึงการเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองในปัจจุบัน

การบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ต้นทุนการใช้ทรัพยากรด้านต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรวัสดุของใช้ในองค์กร เป็นต้น ใช้อย่างมีคุณค่า ประหยัดงบประมาณ เพื่อความคุ้มค่าเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

การจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำองค์กร หรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีความสามารถใช้เทคนิคต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพที่ดีที่สุดในการทำงานในองค์กรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

ศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การบริหารของผู้นำองค์กร ที่ถ่ายทอดกระบวนการปฏิบัติงาน หรือการทำงานแบบมีส่วนร่วม ทั้งสติปัญญา ปฏิภาณไหวพริบ ทั้งร่างกาย จิตใจ และการกระทำของผู้นำองค์กร เพื่อให้ลูกน้องหรือบุคคลภายใต้องค์กรเกิดความรู้สึกผูกพันที่ดีต่อกันเกิดความพอใจ รักใคร่เอ็นดู เพื่อให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ มีความสุข และมีความสนุกสนานในการทำงานช่วยให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

การบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี หมายถึง การผสมผสานการทำงานในองค์กรรูปแบบการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เป็นการบูรณาการการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงการพัฒนาวัสดุอุปกรณ์ในองค์กรให้มีความทันสมัย สติปัญญา ความคิด ความรู้สึก และการปฏิบัติงานในองค์กร มีการคิดริเริ่มประดิษฐ์คิดค้นเพื่อที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างเหมาะสม



## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ได้ทราบการพัฒนาในรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่พัฒนาขึ้นได้ศึกษาจากทฤษฎี งานวิจัย และหลักการ อีกทั้งยังได้มีการตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่นไทย นักวิชาการหรือผู้สนใจสามารถนำไปเป็นโมเดลต้นแบบเพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้ลึกซึ้ง ต่อไป

1.6.2 ได้ทราบแนวคิดของผู้นำที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารและอัตราเงินเดือนของผู้บริหารต่อการบริหารงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด

1.6.3 ได้โมเดลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นรูปแบบที่ผ่านการตรวจสอบด้วยจากผู้เชี่ยวชาญ กระบวนการวิจัยและเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับท้องถิ่นไทยสามารถนำไปให้ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการพัฒนาผู้บริหารองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นได้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัย เรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในครั้งนี ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอไว้ตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
5. พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด
6. บริบททั่วไป
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

คำว่า “Model” เป็นคำภาษาอังกฤษที่เข้ามามีบทบาทในการทำวิจัยและวิทยานิพนธ์ของนิสิต นักศึกษาเพิ่มมากขึ้น โดยใช้คำว่ารูปแบบ ต้นแบบ แบบแผน แบบจำลอง เป็นต้น สำหรับในเอกสารฉบับนี้จะใช้คำว่า “รูปแบบ” เนื่องจากเป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการวิจัยและการศึกษา (วาโร เฟิงส์วีสต์, 2553, น. 2)

##### 2.1.1 ความหมายของรูปแบบ

การอธิบายคำว่า “รูปแบบ” (Model) ถูกให้ความหมายโดยนักวิชาการอย่างหลากหลาย อาทิ อุทุมพร จามรมาน (2541, น. 22) รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องของหน่วยต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้น รูปแบบจึงน่าจะมีมากกว่าหนึ่งมิติหลายตัวแปรและตัวแปรต่าง ๆ ล้วนแต่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงเหตุและผล เช่นเดียวกับ เยาวดี วิบูลย์ศรี (2544, น. 27) ที่อธิบายว่า รูปแบบ คือ บุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏโดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผังต่อเนื่อง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ให้สามารถเข้าใจได้ง่ายและในขณะเดียวกันก็สามารถนำเสนอ เรื่องราวหรือประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

ทศนา แคมมณี (2545, น. 218) ให้ความหมายของรูปแบบว่า รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบายเป็นแผนผังไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบจึงเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบเสาะหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

ในส่วนของ รัตน์ บัวสนธ์ (2552, น. 124) ยังได้อธิบายความหมายของรูปแบบโดยจำแนกออกเป็น 3 ความหมาย ดังนี้

1. แผนภาพ หรือ ภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง รูปแบบในความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า “โมเดล” ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ เป็นต้น

2. แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า “Mathematical Model”

3. แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่งรูปแบบในนี้บางที่เรียกกันว่า ภาพย่อ ส่วนของทฤษฎี หรือแนวคิดในเรื่องใด เรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

### 2.1.2 ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบ สามารถจำแนกออกได้หลายประเภท โดยได้มีนักวิชาการกล่าวถึงและจำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็นประเภทต่าง ๆ อาทิ

Smith, et al. (1980, p. 461) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกเป็น

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า

1.2 รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองเครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกหัดบิน เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้มีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการใช้อธิบายปฏิกิริยาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น ซึ่ง Bertalanffy (1968, p. 24) ผู้สร้างทฤษฎีระบบกล่าวว่า การมีรูปแบบข้อความนั้นแม้บางครั้งจะเข้าใจยากแต่ก็ยิ่งดีกว่าไม่มีรูปแบบเสียเลย เพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไป

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น โดย Keeves (1988, pp. 561-464) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

2.2.1 รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบโครงสร้างอะตอมสร้างขึ้น โดยใช้หลักการเปรียบเทียบ โครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพสอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ ที่มีอยู่ในลักษณะนั้นด้วย รูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบชัดเจนสามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูล เชิงประจักษ์ได้และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง เช่น รูปแบบ จำนวนนักเรียนในโรงเรียนสร้างขึ้นโดยเปรียบเทียบกับลักษณะถึงน้ำที่ประกอบด้วยท่อน้ำเข้าและ ท่อน้ำออก ปริมาณที่ไหลเข้าถึงเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เข้าโรงเรียน อัตราการเกิด อัตรา การย้ายเข้า อัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนปริมาณน้ำที่ไหลออกเปรียบเทียบกับจำนวน นักเรียนที่ออกจากโรงเรียนเนื่องจากพันกมล การศึกษาการย้ายออก การจบการศึกษาสำหรับปริมาณน้ำ ที่เหลือในถังเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เหลืออยู่ในโรงเรียน เป็นต้น จุดมุ่งหมายเพื่ออธิบาย ปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงจำนวนนักเรียนในโรงเรียน

2.2.2 รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษา เป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้นแต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้ คือ การขาดความชัดเจนแน่นอนทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามได้มีการนำรูปแบบนี้ มาใช้กับการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

2.2.3 รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษารูปแบบ ลักษณะนี้ ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

2.2.4 รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มจากการนำเทคนิค การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์รูปแบบเชิงสาเหตุนี้ทำให้ สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้ คือ ต้องสร้างขึ้น จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้วรูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรงแต่ละสมการ แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริง เพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

2.2.4.1 รูปแบบระบบเส้นเดี่ยว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

2.2.4.2 รูปแบบระบบเส้นคู่ (Non - Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรหนึ่งอาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงสาเหตุและเชิงผลพร้อมกัน จึงมีทิศทางความสัมพันธ์แบบย้อนกลับได้

Steiner (1988, อ้างถึงใน เสรี ชัดแจ้ง, 2538, น. 7) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภทได้แก่

### 1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น รูปแบบเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อ

1.2 รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model For) เป็นรูปแบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้าต้องสร้างรูปแบบเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้ว จึงผลิตสินค้าตามรูปแบบนั้น

### 2. รูปแบบของเชิงแนวคิด (Conceptual Model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model Of) เป็นรูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้น โดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เป็นต้น

2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model For) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นมาเพื่ออธิบายทฤษฎีหรือปรากฏการณ์ เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

จากการศึกษาประเภทของรูปแบบ สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการอธิบายรูปแบบนั้น ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้แนวทางในการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

#### 2.1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

ในส่วนขององค์ประกอบของรูปแบบ ซึ่งมีผู้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้อย่างหลากหลาย อาทิ Brown and Moberg (1980, pp. 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) และ 5) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

สมบุรณ์ ศิริสรหรือรือ (2547, น. 354-355) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบมืองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา 2) หลักการ แนวคิดกำกับรูปแบบและวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน เนื้อหาการพัฒนาวิธีการ และกิจกรรมการพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม และผลที่ต้องการ และ 4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้เป็นเงื่อนไขความสำเร็จและตัวบ่งชี้ความสำเร็จของรูปแบบ

ชนกนารถ ชื่นเชย (2550, น. 179-180) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า รูปแบบมืองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปรัชญา และหลักการของการศึกษาต่อเนื่อง 2) กลุ่มเป้าหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 3) จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 4) โครงสร้างระบบบริหารของการศึกษาต่อเนื่อง 5) หลักสูตรการเรียนการสอนของการศึกษาต่อเนื่อง 6) วิธีการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 7) สื่อการศึกษา และแหล่งเรียนรู้ของการศึกษาต่อเนื่อง 8) การติดตามและประเมินผลของการศึกษาต่อเนื่อง และ 9) การเทียบระดับและเทียบโอนผลการเรียน

ในขณะที่ อัมพร พงษ์กังสนานันท์ (2550, น. 274-275) ก็ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต พบว่า รูปแบบมืองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปรัชญา และหลักการจัดการศึกษา 2) หลักสูตร 3) การจัดการเรียนรู้ 4) การประเมินผลการเรียนรู้ 5) การเทียบโอนความรู้ ประสบการณ์ และการเทียบระดับการศึกษา 6) การบริหารและการจัดการศึกษา 7) กลุ่มเป้าหมาย และ 8) การมีส่วนร่วมของพ่อแม่ และชุมชน

สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้างหรือมีจำนวนเท่าใด มีโครงสร้างมีความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก

#### 2.1.4 ลักษณะของรูปแบบที่ดี

รูปแบบที่ดี ควรมีลักษณะ ดังนี้

2.1.4.1 รูปแบบ ควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา แต่อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นก็มีประโยชน์ช่วงของการพัฒนารูปแบบ

2.1.4.2 รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิก

2.1.4.3 รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน



2.1.4.4 รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษา

2.1.4.1 รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไร ขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีเรื่องนั้น

### 2.1.5 การพัฒนารูปแบบ

สำหรับประเด็นการพัฒนารูปแบบ พบว่า ได้มีผู้กล่าวถึงขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบไว้ โดย Willer (1986, p. 83) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้าง (Construct) รูปแบบ และ 2) การหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ เช่นเดียวกับ บุญชม ศรีสะอาด (ม.ป.ป.) ที่ได้กล่าวถึง กระบวนการวิจัยการพัฒนารูปแบบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และการทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

ในขณะที่บุญส่ง หาญพานิช (2546, น. 112-118) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย” โดยได้ดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติ องค์ความรู้ และการบริหารจัดการการศึกษาของไทย ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ โดยศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์อธิการบดี และการสอบถามผู้บริหารระดับผู้อำนวยการขึ้นไป 2) การจัดทำร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยนำผลสรุปจากการวิเคราะห์สาระจากการสัมภาษณ์อธิการบดีและจากการวิเคราะห์แบบสอบถามนำมาสรุปเป็นข้อค้นพบ เพื่อใช้เป็นฐานในการสร้างร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และ 3) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยผู้ทรงคุณวุฒิหลังจากนั้นจึงปรับปรุงแก้ไขรูปแบบของการบริหารจัดการความรู้ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547, น. 73-84) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย โดยศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การศึกษาสภาพ และปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษาและสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การสร้างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และ 5) การปรับปรุง และนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



สมบุรณ์ ศิริสรรหิรัญ (2547, น. 171) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของคณบดี” โดยดำเนินการวิจัยเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย โดยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 3) การศึกษาและประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 4) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี 5) การตรวจสอบ การประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ และ 6) การปรับปรุงรูปแบบ และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

กฤษณผล จันทร์พรหม (2548, น. 88) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษารูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย” โดยดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริง โดยศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา บทความวิจัย ฐานข้อมูลอินเทอร์เน็ตทั้งในและต่างประเทศ และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเสมือนจริง 2) การสังเคราะห์รูปแบบ องค์ประกอบ โครงสร้างของรูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริง โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นรูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริง 3) การพัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริง โดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย เพื่อรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ 10 คน จำนวน 3 รอบ และ 4) การทดสอบความเหมาะสมของรูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริงสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นในขั้นตอนที่ 3 มาจัดทำเป็นแบบสอบถาม เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบ หลังจากนั้นจึงกำหนดรูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ชนกนารถ ชื่นเชย (2550, น. 72-79) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” โดยดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการศึกษาต่อเนื่องสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยศึกษาวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การนำข้อมูลจากการศึกษามาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อพัฒนาเป็นกรอบของรูปแบบในการจัดการศึกษาต่อเนื่องของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 3) การศึกษาความเหมาะสมและเป็นไปได้ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 19 คน โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย และ 4) การตรวจสอบประสิทธิภาพและความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่พัฒนาขึ้นในขั้นตอนที่ 3 มาจัดทำเป็นแบบสอบถาม เพื่อนำไปใช้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบของรูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่อง หลังจากนั้นจึงกำหนดรูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องจากองค์ประกอบที่พัฒนาขึ้น

พรจันท์ พรศักดิ์กุล (2550, น. 163-175) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยดำเนินการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการ งบประมาณ โดยการวิเคราะห์เอกสาร และฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต 2) การศึกษากระบวนการ งบประมาณ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการ งบประมาณของสถานศึกษาที่ดำเนินการในปัจจุบัน โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบงานงบประมาณ วิเคราะห์เอกสารงบประมาณของโรงเรียน และสอบถามความคิดเห็นของครูผู้ปกครองคณะกรรมการสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา 3) การจัดทำร่างรูปแบบกระบวนการ งบประมาณของโรงเรียนที่บริหาร งบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4) การประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และ 5) การปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอรูปแบบกระบวนการ งบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณ การใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน

อัมพร พงษ์กังสนานันท์ (2550, น. 108-122) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบ การจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต โดยดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างรูปแบบ ประกอบด้วย การศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modifier Delphi Techniques) และ 2) การประเมินรูปแบบ ประกอบด้วย การประเมินรูปแบบเพื่อศึกษา ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปปฏิบัติในสถานศึกษาและการเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการพัฒนารูปแบบจากการศึกษาแนวคิด และกระบวนการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างหรือพัฒนารูปแบบและการตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัย ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยยังอาจจะศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษาจะนำมาใช้กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อน - หลังของแต่ละองค์ประกอบ ในรูปแบบ ดังนั้นการพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

2. การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

2.1 การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณีหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษาเพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

3. การจัดทำรูปแบบในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1.1 และ 1.2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัย เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยบางเรื่อง นอกจากจะศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยังอาจจะศึกษาเพิ่มเติม โดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) หรือ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการพัฒนารูปแบบก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบภายหลังที่ได้พัฒนารูปแบบ ในขั้นตอนแรกแล้วจำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ถึงแม้จะพัฒนา โดยมีรากฐานจากทฤษฎีแนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่นและผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นจะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อย หรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่ โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปร ที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะช่วยให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น การทดสอบรูปแบบอาจจะทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนดการประเมิน ที่พัฒนาโดย The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ภายใต้ การดำเนินงานของ Stufflebeam และคณะ ได้นำเสนอหลักการประเมิน เพื่อเป็นบรรทัดฐานของ กิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วย มาตรฐาน 4 ด้าน (สุวิมล ว่องวานิช, 2549, น. 54-56) ดังนี้

1.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมิน ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือและได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้ โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบหรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป ซึ่ง Eisner (1976, pp. 192-193) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบ โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคิด ดังนี้

2.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจญาณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยพัฒนามาจากการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความชำนาญของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการศึกษาก็จึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้ง และความเชี่ยวชาญเฉพาะ

2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูล การประเมินผลการวินิจฉัยข้อมูลตลอดจนวิธีนำเสนอข้อมูล

3. การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มักจะใช้กับการพัฒนารูปแบบ โดยใช้เทคนิคเดลฟายเมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

เสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

4. การทดสอบรูปแบบ โดยการทดลองใช้รูปแบบการทดสอบรูปแบบ โดยการทดลองใช้รูปแบบนี้ ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป

สรุปได้ว่า รูปแบบ เป็นกรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงานและเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้าง และความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก ส่วนกระบวนการวิจัยเพื่อการพัฒนาแบบสามารถสรุปได้เป็น 2 ขั้นตอน คือ การสร้างหรือพัฒนารูปแบบและการตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่จะช่วยให้เห็นถึงรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาผู้นำให้สามารถมีศักยภาพเพียงพอในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

### 2.2.1 ความหมายของการพัฒนา

การพัฒนาเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นมาอย่างยาวนาน โดยเฉพาะผลพวงจากกระแสแห่งความเจริญของประเทศตะวันตกหรือประเทศที่พัฒนาแล้วและได้หลั่งไหลไปสู่ประเทศด้วยพัฒนาหรือประเทศที่มีความเจริญน้อยกว่า ดังนั้น คำว่า “การพัฒนา” จึงถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายความก้าวหน้าให้ทัดเทียมกับประเทศในตะวันตก ซึ่งเป็นคำที่มีความหมายครอบคลุมหลายแง่มุม ไม่เป็นที่เข้าใจอย่างเดียวกันในแต่ละประเทศแต่ละช่วงเวลา โดยในช่วงแรกที่มีการนำเอาแนวคิดการพัฒนามาใช้จะเน้นความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ทันสมัยหรือการปรับให้เป็นอุตสาหกรรม เป็นต้น ต่อมานักสังคมศาสตร์สาขาต่าง ๆ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาที่แตกต่างกันออกไปมากทำให้รูปแบบวิธีการและยุทธวิธีในการพัฒนาประเทศต่าง ๆ มีความแตกต่างกันออกไป แนวคิดของการพัฒนาจึงครอบคลุมทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมด้วย ซึ่งมีนักวิชาการให้คำอธิบายเกี่ยวกับคำว่าพัฒนาไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้



ทิตยา สุวรรณชฎ (2522, น. 341) อธิบายว่า การพัฒนา คือ กระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการจัดสรรทรัพยากรของสังคมเพื่อการเปลี่ยนแปลงในการที่จะบรรลุเป้าหมายที่สังคมนั้นได้เลือกสรรแล้ว ด้วยการควบคุมอัตราการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ วิทยากร เชียงกุล (2527, น. 17-18) ที่อธิบายว่า การพัฒนาที่แท้จริงควรมีความหมายถึง การทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนมีความสุข ความสะดวกสบาย ความอยู่ดีกินดี ความเจริญทางศิลปวัฒนธรรมและจิตใจและความสงบสันติ ซึ่งนอกจากจะขึ้นอยู่กับ การได้รับปัจจัยทางวัตถุ เพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกายแล้วประชาชนยังต้องการได้รับการพัฒนาด้านการศึกษา สิ่งแวดล้อมที่ดี การได้รับการพักผ่อนหย่อนใจและการพัฒนาวัฒนธรรมและจิตใจด้านต่าง ๆ ด้วย ความต้องการทั้งหมดนี้บางครั้งเราเรียกว่า “การพัฒนาคุณภาพ” เพื่อที่จะให้เห็นว่าการพัฒนาไม่ได้ขึ้นอยู่กับ การเพิ่มปริมาณสินค้าหรือรายได้เท่านั้น แต่ยังอยู่ที่การเพิ่มความพอใจหรือการสร้างความสุขให้กับประชาชนด้วย

ในส่วนของยูวัฒน์ วุฒิเมธี (2534, น. 2) ก็ได้อธิบายว่า การพัฒนาเป็นเสมือนกลวิธีหรือมรรควิธี (Means) ที่ทำให้เกิดผล (Ends) ที่ต้องการ คือ คุณภาพชีวิต ชุมชน และสังคมที่ดีขึ้น และนอกจากจะเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นแล้วยังมีการกำหนดอัตราการเปลี่ยนแปลง (Rate of Change) เอาไว้ด้วย

ดิเรก ฤกษ์หรรษา (2543, น. 282) ให้ความหมายว่า การพัฒนานั้นเป็นกระบวนการ (Process) ที่จะต้องมีองค์ประกอบของเครื่องชี้วัดที่สำคัญและต้องผสมผสานระหว่างส่วนที่มีการเปลี่ยนแปลงในทางบวก การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีการควบคุมทิศทางของการเปลี่ยนแปลงได้และผลของการพัฒนานั้นต้องเกิดความเสมอภาค โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. มีการเปลี่ยนแปลง (Change) ในทางบวก ได้แก่ การปรับปรุงเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตเสมอ ถ้าเปลี่ยนแปลงในทางลบจะไม่ถือว่าเป็นการพัฒนา คือ การเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องดีขึ้น เจริญขึ้น งอกงามขึ้น และต้องเกี่ยวข้องกับ 4 แกนหลัก คือ คน โครงสร้าง เทคโนโลยี และระบบหรืองาน (รวมทั้งสิ่งแวดล้อมด้วย)

2. การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีการควบคุม (Control) ทิศทางของการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการกำหนดเป็นแผนที่ชัดเจนและนำไปสู่การปฏิบัติที่ดำเนินตามเป้าหมายอย่างเด่นชัดและปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์และเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีจุดเน้นของการพัฒนาโดยประชาชน เพื่อประชาชนและเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน

3. ผลของการพัฒนานั้นต้องเกิดความเสมอภาค (Equity) และการกระจายใหม่ (Redistribution) ในการกระจายความเป็นธรรมในเรื่องรายได้และการกระจายความเป็นธรรมในเรื่องคุณภาพชีวิต (Quality of Life) แก่กลุ่มคนในสังคมอย่างยุติธรรมและจะต้องทำให้เกิดความเท่าเทียมกันอย่างแท้จริงในเรื่องโอกาส (การศึกษา การทำงาน ความก้าวหน้า ฯลฯ)

สำหรับ สนธยา พลศรี (2547, น. 2-5) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาว่า หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงของสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้น ทั้งในด้านคุณภาพ ปริมาณ และสิ่งแวดล้อมด้วยการวางแผน โครงการและดำเนินงานโดยมนุษย์เพื่อประโยชน์แก่ตัวมนุษย์เอง โดยได้จำแนกความหมายของการพัฒนา แต่ละประเภท ไว้ดังนี้

1. ความหมายจากรูปศัพท์ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดความเจริญเติบโต งอกงาม และดีขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจความหมายดังกล่าวนี้เป็นที่มาของความหมายในภาษาไทย และเป็นแนวทางในการกำหนดความหมายอื่น ๆ

2. ความหมายโดยทั่วไป หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้คุณภาพดีขึ้นกว่าเดิม ความหมายนี้นับว่าเป็นความหมายที่รู้จักกันโดยทั่วไป เพราะนำมาใช้มากกว่าความหมายอื่น ๆ แม้ว่า จะไม่เป็นที่ยอมรับของนักวิชาการก็ตาม

3. ความหมายทางเศรษฐศาสตร์ หมายถึง ความเจริญเติบโตแต่เป็นความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจตามเนื้อหาของวิชาเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเป็นการเน้นความหมายในเชิงปริมาณ คือ การเพิ่มขึ้นหรือขยายตัวทางเศรษฐกิจมากกว่าด้านอื่น ๆ

4. ความหมายทางพัฒนาบริหารศาสตร์ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทั้งในด้านคุณภาพ (ดีขึ้น) ด้านปริมาณ (มากขึ้น) และด้านสิ่งแวดล้อม (มีความเหมาะสม) ไม่ใช่ การเปลี่ยนแปลงด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว

5. ความหมายทางด้านเทคโนโลยี หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสังคมให้ทันสมัย ด้วยความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นความหมายอีกแนวทางหนึ่ง

6. ความหมายทางการวางแผน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเตรียม การของมนุษย์ไว้ล่วงหน้าในลักษณะของแผนและโครงการแล้วบริหารหรือจัดการให้เป็นไปตามแผน และโครงการจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะเห็นได้ว่าความหมาย ของการพัฒนาด้านการวางแผนกำหนดให้การพัฒนาเป็นกิจกรรมของมนุษย์และเกิดขึ้นจากการเตรียมการไว้ล่วงหน้าเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากการวางแผนโดยมนุษย์ ไม่ใช่เป็นการพัฒนา ในความหมายนี้

7. ความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติ คำว่าพัฒนาในความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติ หรือการปฏิบัติการนี้ เป็นความหมายต่อเนื่องจากความหมายทางการวางแผน โดยมุ่งเน้นถึงการวางแผน และโครงการที่ดำเนินการอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง เพราะถึงจะมีแผนและโครงการแล้วแต่ถ้าหาก ไม่มีการนำไปปฏิบัติการพัฒนา ก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้

8. ความหมายในทางพุทธศาสนา หมายถึง การพัฒนาคนให้มีความสุข มีสภาพแวดล้อม ที่เหมาะสม การพัฒนาในความหมายนี้มีลักษณะเดียวกันกับการพัฒนาในความหมายด้านการวางแผน คือ เป็นเรื่องของมนุษย์เท่านั้น แตกต่างกันเพียงการวางแผนให้ความสำคัญที่วิธีการดำเนินงาน



ส่วนพุทธศาสนามุ่งเน้นผลที่เกิดขึ้น คือ ความสุขของมนุษย์เท่านั้น

9. ความหมายทางสังคมวิทยา นักสังคมวิทยาได้ให้ความหมายของการพัฒนา โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสังคม คือ มนุษย์ กลุ่มทางสังคม การจัดระเบียบทางสังคม ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับความหมายในทางพุทธศาสนา คือ การเปลี่ยนแปลงมนุษย์และสิ่งแวดล้อม ให้มีความสุขและมีลักษณะเช่นเดียวกับความหมายของการวางแผนด้วยวิธีการจัดสรรทรัพยากรของสังคมอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งนักวางแผนเรียกว่าการบริหารจัดการ

10. ความหมายทางการพัฒนาชุมชน นักพัฒนาชุมชนได้ให้ความหมายของการพัฒนา เอาไว้ใกล้เคียงกับนักสังคมวิทยา คือ การพัฒนาเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงมนุษย์และสังคมมนุษย์ให้ดีขึ้น แต่ว่านักพัฒนาชุมชนมุ่งเน้นที่มนุษย์ในชุมชนจะต้องร่วมกันดำเนินงานและได้รับผลจากการพัฒนาร่วมกัน

ทั้งนี้ สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2547, น. 3) ได้กล่าวถึง การพัฒนาว่า คือ การเปลี่ยนแปลงตามแผนหรือการเปลี่ยนแปลงที่มีการกำหนดทิศทาง (Planned or Directed Change) นั่นคือ การพัฒนามิได้เป็นเรื่องธรรมชาติ หากแต่เป็นความพยายามของมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยกำหนดทิศทางหรือรายละเอียดเอาไว้ล่วงหน้าว่าจะพัฒนาอะไร พัฒนาอย่างไร ช้าหรือเร็วอย่างไร ใครจะเป็นผู้พัฒนาและเป็นผู้ถูกพัฒนา เป็นต้น

นอกจากนี้การอธิบายการพัฒนามีความคาบเกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาสังคม ในหลายแง่มุม ดังที่ พัทยา สายหู (2544, น. 253) ได้อธิบาย การพัฒนาผ่านการพัฒนาของสังคม ว่าหมายถึง การทำให้การอยู่ร่วมกันของคนในสังคมเดียวกันเกิดประโยชน์ส่วนบุคคลและส่วนรวม อย่างเสมอภาคและยุติธรรมมากที่สุดให้เป็นความสุขความพอใจที่จะได้อยู่ร่วมสัมพันธ์กันเป็นสังคมที่ผูกพันมั่นคงถาวรตลอดไป เช่นเดียวกับ สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2547, น. 4) ที่อธิบายการพัฒนาของสังคม ว่าหมายถึง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสังคมตามแผนของสังคมหนึ่งใด นั่นคือ การพัฒนาจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและเป็นการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการเปลี่ยนแปลงกำหนด โดยสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง คือ โครงสร้างสังคม ซึ่งประกอบด้วยคน ระเบียบสังคม และวัตถุสิ่งของ

สรุปได้ว่า การพัฒนา คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแผนด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีการกำหนดทิศทาง โดยการพัฒนานั้นเป็นความพยายามของมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น มีการกำหนดทิศทางหรือกำหนดรายละเอียดเอาไว้ล่วงหน้าว่าใครทำอะไร อย่างไร เมื่อใด โดยเป้าหมายสุดยอดของการพัฒนาอยู่ที่คนและคุณภาพชีวิตของคน การพัฒนาคน จึงรวมถึงการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรมและเทคโนโลยี นอกจากนี้ความหมายของการพัฒนายังเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินคุณค่าของคนในแต่ละสังคมอีกด้วย ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อนำไปสู่การตอบคำถามการวิจัย ต่อไป

## 2.2.2 แนวคิดการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร หรือ Organization Development หรือที่รู้จักกันในชื่อ OD เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นจากการที่บรรดานักปฏิบัติการทางด้านการจัดการและนักวิชาการ โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมศาสตร์ ได้มีการคิดค้นหาเทคนิคใหม่ ๆ ในอันที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีกว่าแบบเดิมที่เป็นอยู่แนวความคิดและวิธีการใหม่นี้ได้มุ่งไปสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง “องค์กร” เพื่อประสิทธิผล และความเจริญเติบโตขององค์กรโดยส่วนรวม แนวความคิดนี้เชื่อว่าสามารถจะแก้ไขข้อบกพร่อง และความไร้ประสิทธิภาพของเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงในแนวเก่าได้เป็นอย่างดี

สุนันทา เลาพันธ์ (2553, น. 69-71) ที่อธิบายว่า แนวคิดของการพัฒนาองค์กรมีพื้นฐานแนวความคิดที่สำคัญจากความจำเป็นหลายประการ ดังนี้

1. ความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแนวยุทธศาสตร์ด้านการจัดการ (Managerial Strategies) เช่น ปรับปรุงแก้ไขเรื่องเทคนิค และกรรมวิธีในการปฏิบัติงาน ระบบการวินิจฉัยสั่งการ การจูงใจ การสื่อสารข้อความ และระบบการให้รางวัล เป็นต้น ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างเป็นระบบ
2. ความจำเป็นที่จะต้องสร้างบรรยากาศขององค์กรที่สามารถสนองทั้งความต้องการของบุคคลและขององค์กรและความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ถ้าผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทในการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กรตระหนักถึงความต้องการนี้อย่างแท้จริงแล้วองค์กรที่อยู่ในสภาพพร้อมสำหรับการพัฒนาองค์กร
3. ความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร ตัวอย่างเช่น กรรมการบริษัท มีความเห็นว่าการบริหารงานแบบระบบครอบครัวของบริษัทไม่เหมาะสมกับสถานะของการแข่งขันในปัจจุบัน แม้ว่าจะประสบความสำเร็จอย่างที่มาจากอดีต จึงมองเห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแนวการบริหารจากระบบครอบครัวไปสู่ระบบการบริหาร โดยนักบริหารมีอาชีพกรณีนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทางการบริหารขององค์กรทั้งหมด ซึ่งจะต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ หลายอย่างด้วยกัน เช่น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ปทัสถาน ค่านิยม และหลักเกณฑ์ในการบริหารงาน เป็นต้น
4. ความจำเป็นต้องการเปลี่ยนโครงสร้างและบทบาทต่าง ๆ ขององค์กรเป็นการรับรู้ว่าการจัดโครงสร้างและการกำหนดบทบาทต่าง ๆ ขององค์กรนี้ยังไม่เหมาะสม หรือขาดความชัดเจน เช่น ยังมีคุณสมบัติที่ควรแยกแผนกพัฒนาออกจากกัน หรือรวมกัน หรือควรจะมีบทบาทที่ดูแลทางด้านการบริหารงานธุรการ การบริหารบุคคลให้กับรองประธานบริษัทคนไหนดี ผู้จัดการสาขาสมควรจะได้รับมอบอำนาจให้คุมงานทางด้านวิชาการหรือไม่ เรื่องเหล่านี้จะเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นเองขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กร (ICT)
5. ความจำเป็นต้องปรับปรุงความร่วมมือระหว่างกลุ่ม (Intergroup Collaboration) ทั้งนี้เนื่องจากพบว่าองค์กรต้องสูญเสียพลังหลายสิ่งหลายอย่างไปโดยเปล่าประโยชน์ จากการแก่งแย่ง

ซึ่งดีซึ่งเด่นกันระหว่างกลุ่มภายในองค์กรถ้าองค์กรตระหนักและยอมรับว่าข้อขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่สามารถควบคุมได้ โดยอาศัยความร่วมมือของกลุ่ม

6. ความจำเป็นต้องการที่จะทำให้ระบบการสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดกว้างยิ่งขึ้น เรื่องช่องว่างของการติดต่อสื่อสารและการมีข้อมูลที่ทันสมัยที่เชื่อถือได้อย่างเพียงพอในการตัดสินใจ เป็นเรื่องสำคัญทางการบริหารองค์กรส่วนใหญ่จะมีปัญหาทั้งทางด้านโครงสร้างของการติดต่อสื่อสาร และคุณภาพของการติดต่อสื่อสาร เช่น การติดต่อสื่อสารไม่ทั่วถึงไม่ชัดเจนถูกปิดเบือนหรือไม่เปิดเผย เป็นต้น

7. ความจำเป็นต้องการวางแผนที่ดีขึ้น การวางแผนเป็นหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารแต่ก่อนมักจะเป็นหน้าที่เฉพาะของผู้บริหารผู้เดียวปัจจุบันเป็นหน้าที่สำคัญของทุก ๆ คนในองค์กร แต่คนส่วนใหญ่จะขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการวางแผน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุดที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรเพื่อปรับปรุงการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

8. ความจำเป็นจะต้องบูรณาการกับหน่วยงานอื่น หรือองค์กรอื่น ๆ ซึ่งเป็นผลจากการแบ่งงานกันทำงานในที่สุดก่อให้เกิดปัญหาความซับซ้อนและการประสานงานจึงเกิดความจำเป็นที่จะต้องรวมหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่คล้าย ๆ กัน และเมื่อรวมกันแล้วก็เกิดปัญหา การขยายงาน ต้องการแยกตัวออกมาอีกปัญหาการรวม หรือ การแยกจึงเป็นปัญหาไม่รู้จบ ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบด้วยการพัฒนาองค์กร

9. ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการจูงใจบุคคลในองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และมุ่งประสานความต้องการส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยรวม

10. ความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ ซึ่งอาจเกิดจากการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือวิทยาการสมัยใหม่ การติดต่อสื่อสาร ค่านิยม และอุดมการณ์ของคนรุ่นใหม่สภาวะทางเศรษฐกิจที่ขยายตัว ปัญหาสังคมที่เพิ่มขึ้นตลอดจนภาวะการแข่งขันทางตลาด และการค้า เป็นต้น

จุมพล หนิมพานิช (2556, น. 50 - 53) กล่าวว่า แนวคิดการพัฒนาองค์กรมีพื้นฐานแนวคิดมีดังนี้

1. การพัฒนาองค์กรเป็นสาขาหนึ่งของวิชาพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบด้วย มานุษยวิทยา (Anthropology) สังคมวิทยา (Sociology) จิตวิทยาสังคม (Social Psychology) และจิตวิทยา (Psychology) ที่ว่าส่วนไหนของพฤติกรรมศาสตร์ที่ “การพัฒนาองค์กรจะนำมาใช้” นั้นแนวความคิดการพัฒนาองค์กรได้หยิบยกรวมวิชาพฤติกรรมศาสตร์ในด้านลักษณะและแบบของผู้นำ (จิตวิทยาและสังคมวิทยา) วัฒนธรรมการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร (มานุษยวิทยา) การสร้างแรงจูงใจ (จิตวิทยา) การกำหนดเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน (สังคมวิทยา) ทฤษฎีในการเรียนรู้ (จิตวิทยา) ความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคลในกลุ่ม (สังคมวิทยา) และนอกจากนั้นยังอาศัยแนวความคิดเกี่ยวกับแรงดัน – แรงดึงขององค์กร มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหาช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเข้าใจถึงอุปสรรคข้อขัดขวางของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น ๆ อีกด้วย

### 1. การพัฒนาองค์กรเป็นสาขาหนึ่งของวิชาพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบด้วย มานุษยวิทยา

1.1 แนวความคิดในการพัฒนาองค์กรเป็นแนวความคิดของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบแบบแผนอย่างวิทยาศาสตร์ โดยเริ่มตั้งแต่การหาข้อมูลเกี่ยวกับความไม่มีประสิทธิผลขององค์กร วิธีการ และขั้นตอนนี้อาจจะเรียกได้ว่า “การวิเคราะห์วิจัย” จำเป็นจะต้องศึกษาให้ทราบถ่องแท้เสียก่อน องค์กรป่วยด้วยโรคอะไรและการพัฒนาองค์กรก็มีใช่ยาสารพัดโรคที่แก้โรคขององค์กรได้สารพัดทุกชนิด

1.2 การพัฒนาองค์กรจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมดเป็นระบบเริ่มทำการพัฒนาองค์กร ณ ส่วนใดก็ได้ในองค์กร แนวความคิดด้านระบบที่สำคัญประการหนึ่ง คือ “โครงสร้างขององค์กรมีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนาองค์กรหรือไม่ ส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรนั้นเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยโครงสร้างนี้เองจะเป็นฐานสำคัญสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัย “มนุษย์” ด้วยการพัฒนาองค์กรจึงจะดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การพัฒนาองค์กรจะต้อง ได้รับการริเริ่มรับรู้ ยอมรับ และร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น ๆ

1.4 การพัฒนาองค์กรบางครั้งอาจจะต้องอาศัยบุคคลภายนอกมาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพื่อ “วิเคราะห์วิจัย” ปัญหาให้แก่องค์กร บุคคลภายนอกในที่นี้ หมายถึง ภายนอกองค์กรที่กระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักการพัฒนาองค์กรและเราจะพบเห็นในเรื่องของการพัฒนาองค์กร เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยอาศัยระบบการวิจัยข้อมูลจากบุคคลภายนอกองค์กรในการพิจารณาปรับปรุงและช่วยมองปัญหาขององค์กรให้เห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

1.5 หลักของการพัฒนาองค์กรอีกประการหนึ่ง คือ ผู้รับผิดชอบในองค์กรนั้น ๆ จะต้องเกิดความรู้สึกว่ามีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างภายในองค์กร

1.6 การพัฒนาองค์กรจำเป็นจะต้องอาศัยระยะเวลาอันยาวนาน เช่นเดียวกับการสร้างระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยเช่นกัน

1.7 การพัฒนาองค์กรเป็นการพยายามมุ่งเปลี่ยนแปลงเจตคติ พฤติกรรม และคุณภาพของงานในลักษณะการใช้กลุ่มแทนที่จะมุ่งที่แต่ละบุคคล

ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นต้องแสวงหาหลักที่จะปรับตัวเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ จึงจำเป็นต้องวางแผนการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของ “การป้องกันปัญหา” (Proactive Approach) มากกว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในรูปของการ “แก้ไขปัญหา” (Reactive Approach)

กล่าวโดยสรุป การเกิดขึ้นของแนวคิดการพัฒนางองค์กรเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การแข่งขันความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ระบบการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย การตอบสนองความต้องการของบุคคล การใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือย และเกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ มีการวางแผนล่วงหน้า และกำหนดเป้าหมายความสำเร็จร่วมกันเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสมและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการทบทวนที่มาหรือพื้นฐานของแนวคิด เพื่อนำไปใช้ในการทำความเข้าใจบริบทของการพัฒนางองค์กรที่จะช่วยให้สามารถพัฒนาทั้งในส่วนของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน การดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการพัฒนาผู้นำหรือผู้บริหารให้มีศักยภาพเพียงพอในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ต่อไป

### 2.2.3 ความหมายของการพัฒนางองค์กร

ปัจจุบันมีการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางองค์กรจำนวนมาก อันเนื่องมาจากความต้องการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ภายใต้การดำเนินงานและการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน ทั้งนี้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายสำหรับการพัฒนางองค์กรไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งเป็นการอธิบายการพัฒนางองค์กรในลักษณะที่เป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับองค์กรโดยส่วนรวม ทั้งหมดเริ่มดำเนินการจากฝ่ายจัดการระดับสูงเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร โดยวิธีการใช้เครื่องมือสอดแทรกในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างมีแผน ทั้งยังเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งเปลี่ยนความเชื่อ เจตคติ ค่านิยม และโครงสร้างในลักษณะที่จะทำให้องค์กรเกิดการปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นความพยายามที่จะต้องใช้ระยะเวลาในการปรับปรุงความสามารถขององค์กรให้พร้อม เพื่อต้อนรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ตลอดจนเป็นการปรับปรุงความสามารถขององค์กรในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรด้วย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, น. 436) ได้ให้ความหมายของการพัฒนางองค์กร (Organization Development) ว่าหมายถึง เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแบบแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์ และใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์กรเริ่มจากระดับผู้บริหารสูงสู่ระดับล่างทั้งองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เช่นเดียวกับ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551, น. 118) ที่กล่าวไว้ว่า การพัฒนางองค์กรคือ วิธีการอย่างเป็นระบบต่อการปรับปรุงขององค์กรที่ประยุกต์ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และการวิจัยมาใช้เพื่อเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีและควมมีประสิทธิภาพของคนและองค์กร



ในส่วนของ ธรรมนูญฯ เจริญนันทน์ (2551, น. 265-269) ก็ได้อธิบาย การพัฒนาองค์กรว่าหมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่าง ๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงและศึกษาผลกระทบ และวิธีแก้ไขเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่ บดินทร์ วิจารณ์ (2553, น. 2) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภทและองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความรู้ (Knowledge Organization) และองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization) ตามลำดับ

Owen (1987, อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2551, น. 194-195) ได้เสนอว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามซึ่งเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ สมเหตุสมผล และมีแผนรองรับเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนที่เป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นทางการ กระบวนการดำเนินงาน ปทัสถานสังคม หรือโครงสร้างองค์กรด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ทั้งนี้จุดหมายของการพัฒนาองค์กร คือ การยกระดับ คุณภาพชีวิตของแต่ละคน และปรับปรุงพันธกิจและการปฏิบัติงานขององค์กร และมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรนั้น ประกอบด้วย แนวคิดหลัก 9 ประการ ดังนี้

1. จุดหมายของการพัฒนาองค์กร
2. ระบบในการปรับเปลี่ยนองค์กร
3. วิธีการเชิงระบบ
4. ใช้วิธีการทางการศึกษา
5. เรียนรู้จากประสบการณ์
6. เกาะติดกับประเด็นปัญหาสำคัญจริง ๆ
7. มีแผนยุทธศาสตร์
8. มีหน่วยประสานการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
9. ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญ และมีส่วนร่วม

ในขณะที่ Warren (1996, p. 4) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อนซึ่งมุ่งใช้การเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทักษะคิด ค่านิยม และโครงสร้างองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับปรุงตัวเองให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและสิ่งท้าทายใหม่ ๆ ทางธุรกิจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเอง เช่นเดียวกับ สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2549, น. 49) ที่ได้ร่วมกันสรุปและอธิบาย

ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ว่า การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรอย่างมีแบบแผนไว้ล่วงหน้าและจะเน้นกระทำในส่วนที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและกระบวนการของกลุ่ม บนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมใจกันด้วยความช่วยเหลือของที่ปรึกษาและใช้เครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์เข้าช่วยในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยการใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพประสิทธิผลและความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์กร ซึ่งการพัฒนาองค์กรมีความสำคัญ ดังนี้

1. การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรอย่างมีแผน ซึ่งจะต้องกระทำโดยตระหนักถึงภาวะแวดล้อมขององค์กรตลอดเวลา
2. การพัฒนาสมรรถนะขององค์กร จะเน้นในเชิงกระบวนการของกลุ่มและขององค์กรเป็นที่ตั้ง โดยกระบวนการเหล่านี้จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้ใช้ศักยภาพหรือสติปัญญาความสามารถอย่างเต็มที่
3. เน้นทีมงานเป็นเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมขององค์กรเป็นส่วนรวม
4. เน้นความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมของทีมงาน
5. เน้นการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรทั้งระบบใหญ่และระบบย่อย
6. ใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ
7. ใช้ที่ปรึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาช่วยให้คำปรึกษา
8. ยุทธศาสตร์อันสำคัญยิ่งของการพัฒนาองค์กร คือ การใช้เครื่องมือทางการพัฒนาองค์กรเข้าสอดแทรก
9. กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง
10. มุ่งหวังที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานสูงสุดขององค์กร ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์กร

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการในการเพิ่มพูนสมรรถนะภายในองค์กรโดยมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ ซึ่งดำเนินการโดยบุคลากรทุกระดับในองค์กรเพื่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบแบบแผนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีได้ภายใต้สภาพเศรษฐกิจสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการทบทวนความหมายของการพัฒนาองค์กรข้างต้น สามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการทำความเข้าใจแนวทางการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การประสบความสำเร็จขององค์กรได้



### 2.2.4 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการเพิ่มพูนสมรรถนะภายในองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการมุ่งเน้นสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร ผ่านการร่วมแรงร่วมใจกันมากกว่า การใช้อำนาจ การควบคุมหรือการบังคับ หากแต่มีเป้าหมายและคุณค่าที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

สุนันทา เลาพันธ์ (2553, น. 65-66) กล่าวถึง วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์กร อยู่ที่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรความสามารถในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งความสามารถในการตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์กร ส่วนที่เกี่ยวกับบุคคลการมุ่งเพิ่มการรับรู้ต่อกัน การมีส่วนร่วมรวมพลัง ปฏิบัติงาน และผนึกเป้าหมายบุคคลกับองค์กรเข้าด้วยกัน วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร มีดังนี้

1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัยให้องค์กรมีระบบที่สามารถยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับสภาพงานในทุกลักษณะและหลุดพ้นจากระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจที่ดี มุ่งส่งเสริมให้องค์กรปฏิบัติงาน โดยยึดแนวความคิดที่ว่า “รูปแบบเกิดขึ้นภายหลังหน้าที่” (Forms Folky Functions) แทนที่จะทำงานในลักษณะ “หน้าที่เกิดขึ้นภายหลังรูปแบบ” ทำงานจะขึ้นอยู่กับหน้าที่เมื่อมีหน้าที่แตกต่างกันรูปแบบจึงอาจแตกต่างกันและรูปแบบจะต้องเกิดขึ้นภายหลังที่ต้องมีหน้าที่กระทำ

2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการรวมพลัง (High Collaboration) คิดค้นหาเทคนิคกลไกในการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการวางกฎระเบียบในการวิเคราะห์การทำงาน การจัดสรรทรัพยากรตลอดจนสร้างวิธีการที่จะป้อนข้อมูลย้อนกลับในขณะที่องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ กำลังปฏิบัติงาน

3. เพื่อมุ่งช่วยองค์กรให้สามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูงและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างดีที่สุดตามมาตรฐาน

4. เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร ร่วมกันในขณะที่เดียวกันก็มุ่งลดทัศนคติแบบแข่งขันชิงดีชิงเด่นในระหว่างหน่วยงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน

5. เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน โดยส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์กรได้วางแผนการปฏิบัติงาน โดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลักหรือวัตถุประสงค์รวมขององค์กรเป็นแนวทาง

6. เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรรวมถึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับชั้นขององค์กรด้วย

7. เพื่อจัดอุปสรรคข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ข้อความระหว่างบุคคล และกลุ่มตนทั้งในแนวราบและแนวตั้ง

8. เพื่อมุ่งช่วยให้บุคคลในองค์กรเผชิญหน้าและแก้ปัญหาคความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ โดยยึดถือว่าการความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมชาติที่องค์กรจะหลีกเลี่ยงไม่ได้

9. เพื่อทำองค์กรไปสู่การจัดองค์กรที่มีการตัดสินใจที่มีพื้นฐานมาจากฐานข้อมูล (Data Base) มากกว่าคำนึงถึงอำนาจตามบทบาทในตำแหน่ง

10. เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าสมัย และเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์กร ให้เป็นแรงผลักดันหรือตัวเสริมสร้างวิธีการแก้ไขปัญหาที่ดี

ในส่วนของ จุมพล หนีมพานิช (2554, น. 65-6) กล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์กรนั้น มิได้มุ่งเฉพาะแต่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้นแต่เป็นการเสริมสร้างเพิ่มพูนความสามารถ ขององค์กรด้วยในทางปฏิบัติแล้วผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารส่วนใหญ่จะเห็นพ้องกันในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัยและให้มีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วกับสภาพงานในทุก ๆ ลักษณะอยู่เสมอ

2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิควิธีการในการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

3. เพื่อส่งเสริมให้มีเจตคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ร่วมกันในขณะที่เดียวกันก็ลดเจตคติแบบติดเอาแพ้อาชนะในระหว่างพวกเดียวกันให้เหลือน้อยที่สุด

4. เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กร รวมถึงระหว่างผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์กรด้วย

5. เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์กรได้วางแผนและปฏิบัติงานโดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลักหรือวัตถุประสงค์รวมขององค์กรเป็นแนวทาง

6. เพื่อเพิ่มความไว้วางใจความเปิดเผย และแสวงหาแนวทางในการที่จะจูงใจคนให้ปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดี และได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น

7. เพื่อจะขจัดข้อข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มคนในองค์กร

Warren (1996, p. 34) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1. เพื่อช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์กร  
 2. เพื่อช่วยกันเสริมสร้างบรรยากาศของการร่วมมือกันแก้ปัญหาขององค์กรร่วมกัน  
 3. เพื่อมอบหมายให้สมาชิกได้มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ  
 4. เพื่อเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. เพื่อมุ่งส่งเสริมการประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยกันเองในกลุ่มระหว่างกลุ่ม และทั้งองค์กรโดยรวม

6. เพื่อมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการกลุ่ม (Group Process) และผลพลอยได้ค้ำผลผลิต และพฤติกรรมของกระบวนการกลุ่ม

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีการวางแผนและปฏิบัติงาน โดยยึดเป้าหมายเป็นหลักมีทัศนคติที่ดีร่วมมือร่วมใจในการทำงานสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร ตลอดจนการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์กร ซึ่งการทบทวนดังกล่าวสามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการพิจารณาคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรที่จะสามารถบริหารจัดการและนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายซึ่งมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรในหลายลักษณะ

### 2.2.5 กระบวนการพัฒนาองค์กร

ในการพัฒนาองค์กรเพื่อนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามแนวคิดการพัฒนาองค์กรเกิดขึ้นภายใต้กระบวนการที่สำคัญหลายประการ

ในขณะที่ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ (2549, น. 17-18) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนา คือ ขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบมีแบบแผน กระบวนการต่าง ๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพและความก้าวหน้าขององค์กรโดยรวม วิธีการหรือกระบวนการของการพัฒนาองค์กรได้นำไปประยุกต์เพื่อใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis) หลังจากที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่องค์กรประสบอยู่หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์กรก็จะแต่งตั้งผู้มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กร ซึ่งมักจะจัดตั้งเป็นที่งานพัฒนาองค์กรให้ทำการศึกษาทำความเข้าใจและอธิบายสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและเสนอวิธีการพัฒนาองค์กรในอนาคต

2. การกำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กร และแผนปฏิบัติการ (Establishing Organization Development Strategy and Implementation Plan) ที่งานพัฒนาองค์กรนำเสนอข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์กรมากำหนดแผนพัฒนาองค์กรเลือกเทคนิคและระดับในการพัฒนาองค์กรและร่างแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน โดยพิจารณาจากภาพรวมขององค์กรเพื่อให้แผนปฏิบัติการสามารถบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรและสร้างผลงานที่สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

3. การแทรกแซงในการพัฒนาองค์กร (Organization Development Intervention) จะเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์กร โดยผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กรจะนำแผนการพัฒนาองค์กรไปปฏิบัติ มีการวางแผนงานกิจกรรมกำหนดตารางเวลาและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนซึ่งอาจเกิดขึ้น โดยไม่คาดคิดหรือไม่ได้เตรียมรับมือมาก่อน ดังนั้นผู้นำการพัฒนาจะต้องเปิดใจตื่นตัวและเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา

4. การประเมินผลการพัฒนาองค์กร (Organization Development Evaluation) เป็นขั้นตอนสำคัญในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาองค์กรว่าสอดคล้องกับเป้าหมายเกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใดตลอดจนผู้ดำเนินการจะต้องแก้ไข และต้องปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการขณะเดียวกันก็จะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานพัฒนาองค์กร โดยทีมงานจะต้องได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนาองค์กรได้ดีขึ้นในอนาคต

นอกจากนี้ สุนันทา เลาพันธ์ (2553, น. 73) ก็ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาองค์กรที่ใช้แม่แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการว่ามีลักษณะที่เป็นวงจรดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและสามารถสรุปได้เป็นขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรับรู้ปัญหา โดยการเริ่มต้นเมื่อผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารคนสำคัญซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจรับรู้ว่าจะองค์กรประสบปัญหา
2. การเก็บรวบรวมและตรวจวินิจฉัยข้อมูลเบื้องต้นในขั้นนี้ที่ปรึกษาพัฒนาองค์กรจะเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระบบที่เป็นอยู่โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถามที่กำหนดรูปแบบไว้ล่วงหน้าหรือแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นปลายเปิดก็ได้
3. การให้ข้อมูลป้อนกลับ และวินิจฉัยร่วมกันในขั้นตอนนี้ที่ปรึกษาจะเป็นผู้ให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมมาและวินิจฉัยร่วมกันว่าปัญหาใดที่สมควรจะได้รับการแก้ไข
4. การวางแผน และปฏิบัติร่วมกันในเบื้องต้นผู้รับบริการกับที่ปรึกษาจะต้องตกลงร่วมกันในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรและกำหนดแนวทางที่จะช่วยให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์เมื่อจัดทำแผนการปฏิบัติการเรียบร้อยแล้วจึงลงมือปฏิบัติการตามแผน
5. การเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจวินิจฉัยข้อมูลใหม่อีกครั้งหนึ่งหลังจากที่ได้ปฏิบัติตามแผนไปแล้ว

David and Newstrom (1985, อ้างถึงใน นรินทร์ แจ่มจรัส, 2551, น. 53) ได้เน้นการสร้างทีมงานในการพัฒนาองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวินิจฉัยเบื้องต้นในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาจะต้องร่วมกันกำหนดโครงการพัฒนาองค์กรตามที่ต้องการ โดยการวินิจฉัยโครงสร้างและหน้าที่ขององค์กร
2. การรวบรวมข้อมูล ที่ปรึกษาจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
3. การตรวจสอบข้อมูลในขั้นตอนนี้ที่ปรึกษาต้องตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมไว้แล้วเพื่อช่วยให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มีมูลความจริง
4. การวางแผนในขั้นนี้จะทำข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบแล้วใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานที่ปรึกษาจะต้องเลือกสรรข้อมูล และกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับปัญหาขององค์กรให้มากที่สุด

5. การสร้างทีมงาน โดยทั่วไปการสร้างทีมงานอาจทำเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ทีมงานครอบครัวและทีมงานชั่วคราวที่ตั้งขึ้นมา เพื่อปฏิบัติงานเฉพาะกิจ

6. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม เนื่องจากในองค์กร ประกอบด้วย ทีม หรือกลุ่มทำงานต่าง ๆ ซึ่งทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ดังนั้นที่ปรึกษาต้องสนับสนุนให้กลุ่มแต่ละกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์แก่กันและกัน เพื่อให้กลุ่มมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

7. การประเมินผล และการติดตามผล โดยปกติการประเมินผลจะเป็นการประมาณการว่าผลงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่จะต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งในการดำเนินการจะต้องให้ความสำคัญต่อการกำหนดความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงองค์กร การวินิจฉัยองค์กร โดยการรวบรวมข้อมูลปัญหาและสถานการณ์ในปัจจุบันการออกแบบวิธีการพัฒนาองค์กรและการประเมินผลเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

### 2.2.6 กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรเป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์กร โดยมีการดำเนินการพัฒนาด้วยกลยุทธ์เทคนิควิธีการที่ช่วยดำเนินการแก้ปัญหาและพัฒนาศักยภาพองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพตามที่คาดหวังด้วยวิธีการที่มีลำดับขั้นตอนที่เหมาะสม

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2549, น. 91-109) ได้แบ่งเทคนิค ในการพัฒนาองค์กรออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. การพัฒนาองค์กรระดับบุคคลเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่นำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับสมาชิกในองค์กรสามารถสร้างงานที่มีคุณภาพและส่งเสริมกับความต้องการขององค์กรเทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับบุคคลที่สำคัญ คือ

1.1 การฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการพัฒนาความรู้ทักษะ และทัศนคติของพนักงาน

1.2 การวิเคราะห์บทบาท (Roles Analysis) เป็นเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรร่วมกันระดมความคิด เพื่อสร้างความเข้าใจ ความชัดเจน และกำหนดบทบาทของตน และสมาชิกทำให้เขาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างราบรื่น และประสานงานกับสมาชิกอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่ปรึกษาสามารถดำเนินงาน ได้ดังนี้ กำหนดเป้าหมาย ทำการวิเคราะห์ ชี้แจง และแลกเปลี่ยนความคิด รวบรวมข้อมูล และจัดทำรายงาน

1.3 การให้คำปรึกษาระดับบุคคล (Individual Counseling) ผู้บริหารจัดการตั้งหน่วยงานหรือเชิญที่ปรึกษาที่มีความชำนาญด้านจิตวิทยาและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

1.4 การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (Laboratory Training) เป็นเทคนิคที่นักวิชาการด้านมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์พัฒนาขึ้นในช่วงทศวรรษ 194



2. การพัฒนาองค์กรระดับกลุ่มเป็นการประยุกต์เทคนิคการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงแก้ไขปัญหา และพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มเทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับกลุ่มที่สำคัญ คือ

- 2.1 การสร้างและพัฒนาทีมงาน (Team Building and Development)
- 2.2 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)
- 2.3 การให้คำปรึกษากระบวนการ (Process Consultation)
- 2.4 เทคนิคการพัฒนาองค์กรระหว่างกลุ่ม (Intergroup Intervention Techniques)

3. การพัฒนาระดับองค์กรเป็นเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่นำมาใช้แก้ปัญหาและสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรมีเทคนิคต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ

- 3.1 โครงข่ายการบริหาร (Managerial and)
- 3.2 การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback)
- 3.3 การประชุมแบบเผชิญหน้า (Confrontation Meeting)
- 3.4 การจัดการ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)
- 3.5 การปรับโครงสร้างองค์กร (Restructure)
- 3.6 การซื้อปรับระบบ (Reengineering)

ทั้งนี้ การพัฒนาองค์กรเป็นแผนรวมที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละคนขององค์กรพร้อมกับปรับปรุงให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นกิจกรรมของการพัฒนาองค์กร จึงเป็นการแสวงหาทางที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการปรับปรุงคุณภาพของสภาวะแวดล้อมในที่ทำงาน ตลอดจนความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

ในส่วนของ สุรนันทา เลานนท์ (2553, น. 134) ได้จำแนกเทคนิคการพัฒนาตามกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงโดยได้จำแนกเป็น 6 ประเภท คือ

1. การพัฒนาระดับบุคคลมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะของบุคคล โดยเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของบุคคลจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร
2. การพัฒนาองค์กรระดับระหว่างบุคคลเน้นพัฒนาสัมพันธภาพและส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคล
3. การพัฒนาองค์กรระดับกลุ่ม หรือทุนเน้นการพัฒนาการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
4. การพัฒนาองค์กรระดับระหว่างกลุ่ม เน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มลดความขัดแย้ง และมุ่งปรับปรุงการสื่อสารระหว่างกลุ่ม
5. การพัฒนาองค์กรระดับระหว่างองค์กรเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร



6. การพัฒนาองค์กรระดับระหว่างโครงสร้าง ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยของโครงการ ได้แก่ งานโครงสร้าง และเทคโนโลยี

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรเป็นแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และรวดเร็วมากขึ้น โดยต้องอาศัยการระดมพลังสมองของบุคลากรการสื่อสารภายในกลุ่มการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีนโยบายในการดำเนินงานที่ชัดเจน การปรับโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการปรับระบบการทำงานใหม่ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร อันจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่การบรรลุเป้าหมายได้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการนิยามความหมายของรูปแบบการพัฒนาว่าหมายถึง วิธีพัฒนาโครงสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการศึกษาด้วยตนเองและองค์กรจัดโครงการเพื่อการพัฒนาให้บุคลากรมีสมรรถนะที่มีผลต่อการดำเนินงานให้สามารถปฏิบัติงานสนองต่อความต้องการขององค์กรตรงตามเป้าหมายหรือตามตัวชี้วัดที่กำหนดได้ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารงานนั้นงาน

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาหรือการทำความเข้าใจภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการศึกษาที่มีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องตามการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อันส่งผลให้องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องมีการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและเพื่อให้การบริหารองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ จึงได้เกิดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กร แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาผู้นำหรือผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำในลักษณะดั้งเดิมนั้น อาจไม่เพียงพอที่จะสร้างแนวทางการบริหารรูปแบบใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้มากนัก จึงเป็นความท้าทายในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม มีความสร้างสรรค์ และสามารถนำมาใช้ได้จริงเพื่อให้สามารถศึกษาทำความเข้าใจรูปแบบภาวะผู้นำในลักษณะดังกล่าวได้มากขึ้น ผู้วิจัยจึงทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อนำไปใช้ประกอบการอบในการศึกษาและกำหนดตัวแปรต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ต่อไป โดยในส่วนนี้จะอธิบายถึงแนวคิดภาวะผู้นำ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ และลักษณะของภาวะผู้นำ เพื่อเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์กร คือ ผู้นำองค์กรใดมีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ องค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จได้มากขึ้น ซึ่งได้มีนักวิชาการให้ความหมายและคำอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำเอาไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ธวัช บุญยมติ (2551, น. 2-3) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า คือ การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางอย่างตามเป้าหมายที่กลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้ ซึ่งจากการอธิบายของ พิชสิรี ชมพุดำ (2552, น. 194) ชี้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการโน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจ มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น โดยภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ในทุกระดับการจัดการไม่จำเป็นจะต้องอยู่การจัดการระดับสูงเท่านั้นและภาวะผู้นำจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือหน่วยงานหรือองค์กร สอดคล้องกับ วรพจน์ นิลจุ (2554, น. 24) ที่อธิบายคำว่า ภาวะผู้นำในฐานะของกระบวนการที่บุคคลพยายามสร้างระบบหรือรูปแบบที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือผู้ตามด้วยการชี้แนะ กระตุ้น หรือผลักดันให้บุคคลอื่นหรือผู้ตามนั้นมีความเต็มใจและพร้อมที่จะกระทำการใด ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของตนเอง กลุ่ม หรือขององค์กรประสบความสำเร็จได้

นอกจากนี้ พรสวรรค์ ศิรศานันท์ (2555, น. 4) ยังได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกทางภาวะผู้นำที่ไม่จำเป็นจะต้องคงตัวตลอดเวลาเพราะภาวะผู้นำจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับภาวะผู้ตามและสถานการณ์ในขณะนั้นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้ตามที่แตกต่างกัน ผู้นำอาจจะต้องแสดงภาวะผู้นำที่แตกต่างกันหรือในสถานการณ์หนึ่งบุคคลหนึ่งอาจแสดงภาวะผู้นำ แต่เมื่ออยู่ในอีกสถานการณ์หนึ่งบุคคลนั้นอาจจะอยู่ในสถานะของผู้ตามก็ได้เช่นกัน

Bass (1985, p. 545, อ้างถึงใน ชมกสิณ ดรุณอาภรณ์, 2546, น. 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำจะต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งจะต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ทัศนคติตามเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามจะต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า ซึ่ง Heritage Dictionary (1985, p. 719) ให้คำอธิบายว่าการมีภาวะผู้นำเป็นความสำเร็จอย่างยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ เช่นเดียวกับ Jacobs and Jaques (1987, อ้างถึงใน บุญเจือ เสียงวิวัฒน์, 2546, น. 16) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่จะพัฒนาเป้าหมายการทำงานและการได้ทุ่มเทพลังในการทำงานในอันที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ Sergiovanni and Moore (1989, p. 213) ที่ชี้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการเกลี้ยกล่อมจิตใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติในทางที่จะส่งเสริมวัตถุประสงค์ของผู้นำเอง

ในขณะที่ Daft (1998, p. 5) อธิบายว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งมีความตั้งใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นโดยสะท้อนให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายร่วมกัน เช่นเดียวกับ DuBrin (2007, p. 501) ที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการพัฒนาความคิด (Idea) แนวความคิด (Concept) การบริหารวิธีใหม่ ๆ (New Management) หรือการค้นพบทัศนคติใหม่ ๆ โดยผู้คิดสร้างสรรค์จะมีขั้นตอนในการกำหนดความคิด คือ การเตรียมการ (Preparation) การใช้ความคิด (Incubation) การหยั่งลึก (Insight) และการพิสูจน์ว่าเป็นจริง

(Verification) ส่วนความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เป็นการเรียนรู้ของผู้มีความคิดสร้างสรรค์เอง โดยอาศัยความสามารถของตนเอง

ในส่วนของนักวิชาการในประเทศไทยก็ได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลาย อาทิ ภาณุศักดิ์ คำแดง (2550, น. 53) ที่ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่มีความคิด มีแนวคิด มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถแตกต่างจากบุคคลอื่นภายในกลุ่ม ภายในองค์กร หรือภายในสังคม มีพฤติกรรมที่บุคคลอื่นยอมรับในความคิด การมีวิสัยทัศน์และมีความรู้ความสามารถที่สามารถเป็นผู้นำได้นำพาท้องค์กรสู่เป้าหมายได้เป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนเองหรือกลุ่มของตนเองในการกระตุ้น ชี้นำ หรือผลักดันให้บุคคลอื่นมีความเต็มใจหรือกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามความต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถในการโน้มน้าว ชักนำ หรือจูงใจ และมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ซึ่งเกิดขึ้นภายใต้การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มและเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการกำหนดความหมายของภาวะผู้นำเพื่อใช้เป็นกรอบในการทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำและภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่จะช่วยให้ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสามารถพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้

### 2.3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การมีภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการบริหารองค์กรที่มีความต้องการประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำหรือผู้บริหารถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปในทิศทางต่าง ๆ ได้ผ่านการนำผู้ปฏิบัติงานและการกำหนดแผนงานหรือแนวทางในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ดังที่ สัมมา รัตนีย์ (2553, น. 251) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสำคัญต่อการบริหารงานในทุกองค์กร เนื่องจากบุคคลที่เป็นผู้นำองค์กรจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการชักจูงโน้มน้าวผู้อื่นให้ดำเนินการร่วมกันมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันจนประสบความสำเร็จที่เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกันของกลุ่มหรือองค์กรนั้น ๆ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรและสังเกตเห็นได้จากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์กรบางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงแต่บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์กร

ในขณะที่ จิตติมา วรรณศรี (2553, น. 9) ที่กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำช่วยดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้เพื่อกระตุ้น ชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
2. ภาวะผู้นำช่วยประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน โดยการชักจูง โน้มน้าว ประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสามัคคีและร่วมฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อความก้าวหน้าของหน่วยงาน
3. ช่วยชักจูง โน้มน้าวใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถศักยภาพเพื่อปฏิบัติงาน ให้แก่องค์กร ซึ่งย่อมเกิดจากบุคลากรยอมรับ ความศรัทธา ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร
4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานประสบปัญหาที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ที่พิจารณาอย่างรอบคอบ ระมัดระวังในการตัดสินใจหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานเพื่อแก้ปัญหา

เช่นเดียวกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2555, น. 92) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนา ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการปฏิบัติงาน ของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ซึ่งคนเหล่านี้จำเป็นจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับบุคคลอื่น หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีความพึงพอใจ โดยเป็นการปฏิบัติที่ได้ตั้งใจของเพื่อนร่วมงาน และได้ผลงานที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศ ในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานและผู้บริหารมีศิลปะในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผู้ที่เป็ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ดีเพื่อให้สามารถบริหารจัดการและสร้าง ความอยู่รอด หรือความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้มากขึ้น

### 2.3.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ดี

การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้จัดการเป็นส่วนที่มีความสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ เนื่องจากผู้บริหารถือได้ว่าเป็นผู้ที่สามารถนำศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรได้ผ่านการดำเนินงาน หรือการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีทักษะ มีวิสัยทัศน์ รวมถึงมีคุณลักษณะที่ดีทั้งกายและใจ พร้อมเป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อนำพาองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ด้วยดี โดยได้มีนักคิดและนักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำที่ดีไว้อย่างหลากหลาย

วิเชียร วิทยอุตม (2548, น. 265-270) ที่อธิบายความเป็นผู้นำที่ดีว่าจำเป็นต้องมีลักษณะดังนี้

1. ความฉลาดหลักแหลม (Superior Intelligence) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานของผู้นำในการปฏิบัติงานการบริหารบุคคลและตนเองคุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญ ต้องมีความฉลาดรอบคอบ มีสติปัญญาดี

2. วุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความสามารถที่จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างราบรื่นและการที่ประพฤติปฏิบัติตนที่เหมาะสมเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ผู้นำที่ดีควรจะใช้ประสบการณ์และจังหวะที่เหมาะสมที่จะแนะนำให้คำปรึกษาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาลุกลามใหญ่โตต่อไป ผู้นำควรจะระลึกรู้เสมอว่าไม่ควรต่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าบุคคลอื่น โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความตั้งใจทำงานอย่างยิ่ง

3. พลังจูงใจ (Motivation Drive) ผู้มีประสิทธิภาพมักมีพลังจูงใจสูง พลังที่สำคัญเป็นพลังในการรู้จักควบคุมสถานการณ์ พลังจูงใจในการรู้จักใช้อำนาจที่ต้องการให้งานประสบความสำเร็จ

4. ทักษะการแก้ไขปัญหา (Problem Solving Skills) ผู้ที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทักษะการแก้ไขปัญหา ความมองปัญหาเป็นสิ่งที่ทำลายและเปิดโอกาสให้พิสูจน์ความสามารถในการบริหารงาน ทักษะการแก้ปัญหาเกี่ยวข้องกับพลังจูงใจของผู้นำด้วยถ้าผู้นำขาดพลังจูงใจมักจะไม่น่าเชื่อถือที่จะแก้ไขปัญหา

5. ทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership Skills) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ คุณลักษณะส่วนบุคคลบางอย่างช่วยให้ผู้บริหารมีทักษะการเป็นผู้นำ ผู้นำบางคนมีคุณลักษณะทางด้านงานหรือเน้นงานมากแต่บางคนมีคุณลักษณะทางสังคมหรือเก่งทางด้านสังคม คุณลักษณะทางด้านงานที่จะช่วยให้กลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถติดต่อและการเจรจาในการขอความร่วมมือ ความเป็นที่นิยมชมชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา การร่วมงานกับสังคมการดึงดูดจิตใจผู้ร่วมงาน เป็นต้น



6. ความต้องการที่จะนำ (Desire to Lead) การเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องมีความต้องการสนใจความตั้งใจที่รับผิดชอบในตำแหน่งของตนและมีความตั้งใจที่จะเข้าไปบริหารงานปรับปรุงแก้ไข พัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางแผนการดำเนินงานได้

7. ทักษะการจัดการ (Managerial Skills) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักจะมีทักษะในการจัดการสูง ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทางด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมมนุษย์ เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จุดประสงค์ นโยบาย กระบวนการทำงาน เพื่อที่จะพัฒนาตนให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในองค์กรให้ดีที่สุดและมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

ทั้งนี้ การเป็นผู้นำจะต้องมีความยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนี้

1. มีความตั้งใจจะเข้ามาทำงานในองค์กรและมีความรับผิดชอบในงานนั้น ๆ มีทักษะความคิดเห็นที่กว้าง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเข้าใจสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์นั้น ๆ กล้าที่จะตัดสินใจรับผิดชอบในภาวะผู้นำ

2. มีความสามารถในการรับรู้ได้ดี ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการรับรู้และล่วงรู้ถึงสถานการณ์และพฤติกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างถูกต้อง เพราะส่งผลต่อการผิดพลาด การตัดสินใจ และการดำเนินนโยบายในการทำงาน อันเนื่องมาจากเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องตระหนัก

3. มีจิตใจหนักแน่น มีความยุติธรรมเสมอภาคของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการมองประเด็นต่าง ๆ และมองปัญหาได้อย่างมีเหตุผล ไม่เข้าข้างตนเองและอคติใด ๆ และผู้นำจะต้องเรียนรู้การควบคุมอารมณ์ตนเอง การใช้เหตุผลในการวิเคราะห์ตัดสินใจและมีจิตใจเป็นธรรม

4. มีความสามารถในการจัดลำดับได้อย่างถูกต้องเหมาะสมต้องเป็นผู้นำที่มีการจัดลำดับขบวนการการทำงานและความสำคัญก่อนหลังได้อย่างเหมาะสม เลือกทางใดที่มีคุณค่า ผู้นำรู้จักการวางแผน แบ่งงานให้เหมาะสมกับคน สามารถจัดสรรงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและแก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์ได้อย่างเหมาะสม รู้จักเตรียมการหนทางป้องกันปัญหา

5. มีความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการติดต่อสื่อสารและรับข่าวสารได้อย่างถูกต้องและชัดเจน การสื่อสารที่ผิดพลาดจะทำให้เกิดปัญหาต่อองค์กรได้ การทำงานต้องมีการแปลสารติดต่อกับคนภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถประสานงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

เช่นเดียวกับ ชีระ รุณเจริญ (2553, น. 111) กล่าวว่า ลักษณะผู้นำที่ดีมีหลายอย่างลักษณะหลักที่สำคัญ ได้แก่

1. การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน โดยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจและปฏิบัติภารกิจจนประสบความสำเร็จ สามารถทำงานร่วมกันได้ผลดี สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ



2. มีเหตุผลและมีอุดมการณ์กว้างไกล
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ยุติธรรม
4. มีความอดทน อดกลั้น และกล้าเผชิญหน้าต่อเหตุการณ์
5. มีไหวพริบ ใจกว้าง มีหลักธรรมประจำใจ
6. มีการตัดสินใจอย่างรอบคอบ ถูกต้อง และทันเวลา
7. การรู้จักใช้ขีดความสามารถขององค์กรและบุคคล
8. การมีความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง
9. การมีบุคลิกภาพที่ดี

คุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีข้างต้น สอดคล้องกับ จอมพงษ์ มงคลวนิช (2556, น. 210) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ ได้แก่ การมีความรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้าหาญ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์และยุติธรรม มีความอดทน มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความรักดีต่อองค์กร และมีความสงบเสียใจไม่ถือตัว เช่นเดียวกับ นิรดา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 14) ที่อธิบายว่า การเป็นผู้นำที่ดีต้องมีการเรียนรู้แนวคิดและวิธีการที่ดี ปฏิบัติตามกฎหมายกติกาทางการเมือง สังคม และจิตวิทยา ต้องยึดหลักโครงสร้างและส่วนต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กันบ่งบอกถึงลักษณะที่เป็นองค์การรวมมองด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรมสัมพันธ์กัน และมีการบูรณาการร่วมกันอย่างเป็นระบบ

สรุปได้ว่า การมีภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี มีความขยันหมั่นเพียร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีไหวพริบ ใจกว้าง อดทนอดกลั้น สามารถควบคุมตนเองได้ดีในทุกสถานการณ์ วางตัวได้อย่างเหมาะสม มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมถึงมีความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ความรอบคอบ ถูกต้อง และทันเวลาหรือทันต่อสถานการณ์ อันถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จะเอื้อให้ผู้นำหรือผู้บริหารสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการทบทวนดังกล่าวผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาผู้นำหรือผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่จะสามารถมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้และกำหนดตัวแปรในการศึกษาในด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งพิจารณาจากคุณลักษณะของการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

## 2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนาโดย Ash and Persall ซึ่งอธิบายความเป็นผู้นำบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ในองค์กรหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ มากมาย บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น” แต่หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive Leaders) กล่าวคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์มีมุมมองว่า “บุคลากร คือ ผู้นำ” (Teacher as Leaders) โดยมีผู้บริหาร คือ ผู้นำของผู้นำ (Leader of Leaders) อีกทอดหนึ่ง โดยนัยดังกล่าว หน้าที่สำคัญของผู้บริหารจึงไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งเป็นผู้ใหญ่ขององค์กรอีกด้วย

การเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (The Formative Leader) จึงจำเป็นจะต้องอาศัยทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitation Skills) อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เนื่องจากสาระที่เป็นภารกิจหลักของทฤษฎีนี้ได้แก่ การทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหาความรู้ (Team Inquiry) การเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative Problem Solving) การจินตนาการสร้างภาพของอนาคตที่ควรเป็น (Imaging Future Possibilities) การพิจารณาตรวจสอบความเชื่อร่วมกัน (Examining Shared Beliefs) การใช้คำถาม (Asking Questions) การรวบรวมวิเคราะห์และแปลความข้อมูล ตลอดจนกระตุ้นบุคลากรการตั้งสนทนารูปแบบสร้างสรรค์ในเรื่องการเรียนรู้การทำงาน เป็นต้น ซึ่งภารกิจดังกล่าวนี้ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้งสิ้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2555) ดังนั้นเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการของการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัย จึงได้ทบทวนถึงความหมาย คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ รวมถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.4.1 ความหมายของผู้นำเชิงสร้างสรรค์

การเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้มีนักวิชาการให้คำอธิบายไว้อย่างหลากหลายทั้งที่เป็นชาวไทยและนักวิชาการชาวต่างชาติ อาทิ Basadur (2008, p. 205) ที่ได้สรุปแนวคิดและให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการนำบุคคลอื่น ผ่านกระบวนการ (Process) หรือวิธีการ (Method) ร่วมกันเป็นการค้นหาปัญหาอย่างละเอียดถี่ถ้วน และดำเนินการแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่ ๆ เป็นกระบวนการที่จำเป็นที่จะต้องใช้ภาษาในการสื่อสารร่วมกันระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นกระบวนการที่เรียบง่ายไม่ยุ่งยากซับซ้อนแต่ได้ผลลัพธ์ดีเยี่ยม

สอดคล้องกับ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) ที่กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จ ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิตและผลลัพธ์ โดยต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จ และกำหนดเป้าหมายไว้ล่วงหน้าด้วย ซึ่งสามารถใช้ในการนิยามความหมายตามการศึกษานี้ได้ว่าหมายถึง ต้นทุนการใช้ทรัพยากรด้านต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรวัสดุของใช้ในองค์กร เป็นต้น ใช้อย่างมีคุณค่า ประหยัดงบประมาณเพื่อความคุ้มค่าเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

ในส่วนของการบริหารทรัพยากรบุคคลถือได้ว่ามีความสำคัญต่อการบริหารของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้วย เนื่องจากบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติถือเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่ต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่ยังรวมถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานด้วยเช่นเดียวกับผู้นำที่ต้องมีศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ดังที่ ลาวัลย์ มหาทุมะรัตน์ (2549) ได้อธิบายว่าการมีมนุษยสัมพันธ์เป็นศาสตร์และศิลปะในการติดต่อเสริมสร้างสัมพันธ์กับบุคคล เพื่อให้เกิดความรักใคร่ นับถือความร่วมมืออันดีต่อกันและสามารถอยู่ร่วมกันทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ดังนั้นผู้วิจัยได้นำศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยกำหนดความหมายว่าหมายถึง การบริหารของผู้นำองค์กรที่ถ่ายทอดกระบวนการปฏิบัติงาน หรือการทำงานแบบมีส่วนร่วม ทั้งสติปัญญา ปฏิภาณไหวพริบ ทั้งร่างกาย จิตใจ และการกระทำของผู้นำองค์กร เพื่อให้ลูกน้อง หรือบุคคลภายใต้องค์กรเกิดความรู้สึกผูกพันที่ดีต่อกัน เกิดความพอใจ รักใคร่นับถือ เพื่อให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ มีความสุข และมีความสนุกสนานในการทำงานช่วยให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

จากลักษณะภาวะผู้นำข้างต้น สามารถอธิบายได้ว่า การมีภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับความสามารถทางการบริหารและการจัดการของผู้นำ ทั้งในด้านของการบริหารทรัพยากรและบุคคล การบริหารจัดการเวลา รวมถึงการใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการประสานงานและเกิดผลงานที่ได้ประสิทธิภาพ ซึ่งในด้านของการบริหารทรัพยากรและบุคคลนั้น Canadian International Development Agency; CIDA (1999) ได้อธิบายผ่านแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยอธิบายว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

สำหรับการบริหารจัดการด้านเวลา Greenwood (1965) ได้กล่าวถึง การบริหารจัดการเวลาเชิงกลยุทธ์ในฐานะองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยในการบริหารอย่างน้อย 7 ประการ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) อำนาจ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่าง ๆ (Facility) โดยปัจจัยด้านเวลาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากอีกปัจจัยหนึ่ง ซึ่งความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ความพร้อมของเงินทุน วัสดุดิบและทุนทางทรัพยากรอื่น ๆ จะนำมาสู่การปฏิบัติงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนดได้ โดยเฉพาะการเรียนรู้และปรับตัวโดยการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในเชิงบูรณาการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นรูปแบบการทำงานที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนจัดระบบการทำงานจนนำไปสู่การมีผลงานที่มีประสิทธิภาพได้ ทั้งนี้ Izabal, et al. (1970) ได้อธิบายความสำคัญของการบูรณาการ ผ่านการเรียนการสอนแบบบูรณาการ ว่าหมายถึงการสอนโดยใช้กิจกรรมการเรียนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง และนำไปสู่การเกิดการพัฒนาด้านบุคลิกภาพในทุก ๆ ด้าน ซึ่งผู้เรียนสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อทุกสถานการณ์ โดยการแก้ปัญหาที่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความรู้พื้นฐาน การสอนแบบบูรณาการจะให้ความสำคัญกับทั้งครูและนักเรียนอย่างเท่าเทียมกันในการทำกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกันแบบประชาธิปไตย ซึ่งจากลักษณะของการบูรณาการดังกล่าวผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ในการศึกษา โดยกำหนดตัวแปรการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่จะส่งผลต่อการมีคุณลักษณะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้ ว่าหมายถึง การผสมผสานการทำงานในองค์กรรูปแบบการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เป็นการบูรณาการการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงการพัฒนาวัสดุอุปกรณ์ในองค์กรให้มีความทันสมัย สติปัญญา ความคิด ความรู้สึก และการปฏิบัติงานในองค์กร มีการคิดริเริ่ม ประดิษฐ์คิดค้น เพื่อที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างเหมาะสม

อีกทั้ง ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับมิติด้านเวลา โดยทำการศึกษาทักษะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ภายใต้การพิจารณาความสามารถในด้านการจัดการเวลาด้วยการกำหนดนิยามความหมายของการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์ ว่าหมายถึง การที่ผู้นำองค์กรหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กร มีความสามารถใช้เทคนิคต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

ในขณะที่ กรองทิพย์ นาควิเชตร (2552, น. 25) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายด้วยการคิดหลากหลายมิติ คิดบวก และการปฏิบัติในวงกว้างและเชิงลึกหลากหลายมิติจากผู้นำ เช่นเดียวกับ ชีระ รุญเจริญ (2554, น. 47) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่น ประสานงานผู้อื่นด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ รวมถึง

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ และคณะ (2556, น. 7) ที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ว่าหมายถึง การแสดงออกของผู้นำที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในด้านความสามารถในการนำความสำเร็จสร้างสรรค์และกระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์ โดยหลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทฤษฎี ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่ใหม่ของการเป็นผู้นำเชิงคุณภาพ (Quality Leadership) 10 ประการ ได้แก่

1. การเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) การคิดอย่างหวังผล (Productive Thinking) และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาควรนำมาใช้แทนกลไกการควบคุม (Control Mechanisms) การตัดสินใจจากเบื้องบน (Top - Down Decision Making) ตลอดจนการบังคับบัญชาสั่งการให้ทำแบบเดียวกัน (Enforcement of Conformity)

2. ความมองบุคลากรว่าเป็นผู้นำ และบุคลากรขององค์กรเป็นผู้นำของผู้นำ โดยผู้นำทั้งหลายเหล่านี้ต้องมีทักษะการตั้งคำถามที่เหมาะสมมากกว่าการแสดงตนว่าเป็นผู้รอบรู้คำตอบของทุกคำถาม

3. ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน ผู้นำจะต้องไม่มีทัศนคติว่าบุคลากรและพนักงานชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบแต่มีหน้าที่ช่วยให้คนเหล่านี้ มีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ

4. ผู้นำควรปรับเปลี่ยนทัศนคติจาก “ให้ทุกคนทำตามคำสั่ง และยึดหลักทำแบบเดียวกัน” ไปเป็นกระตุ้นให้กำลังใจและสนับสนุนความคิดริเริ่ม และค้นคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ของบุคลากร

5. ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคน (People) และต่อกระบวนการ (Process) มากกว่างานเอกสารและงานธุรการประจำแต่ควรบริหารเวลาไปกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added Activities) ขึ้น

6. ผู้นำควรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้า (Customer-Focused) และยึดหลักการให้บริการ ทฤษฎีนี้ถือว่าบุคลากร คือ ลูกค้าโดยตรงของผู้บริหาร ดังนั้นหน้าที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร ก็คือ การให้บริการแก่ลูกค้าของตน

7. ผู้นำควรสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทางมากกว่าการกำหนดช่องทางไหลของสารสนเทศเพียงทิศทางเดียว

8. การเป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยความเอาใจใส่ใกล้ชิด (Proximity) การปรากฏตัวอยู่กับงานและอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าของตน ผู้นำควรใช้หลักการนิเทศภายในแบบแวะเวียนไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กรและชุมชนที่ล้อมรอบองค์กร เพื่อไปรับฟังและเรียนรู้ไปสอบถามไปสร้างสัมพันธภาพและไปเสาะหาแนวทางที่เป็นไปได้ เพื่อสร้างแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ แก่บุคคลขององค์กร



9. ผู้นำแบบสร้างสรรค์จะกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) แก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรและจะทำหน้าที่ปกป้องคนเหล่านี้เมื่อมีการแทรกแซงการทำงานจากภายนอก

10. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอนเป็นผู้เรียนรู้การบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้นและเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Maintaining Status Quo) ขององค์กร (Ash and Persall, 1999, p. 2)

เช่นเดียวกับ Harris (2009, p. 26) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน (Connecting) กับบุคคลต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เพื่อจะมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกัน อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ (Result) ที่ได้อาจจะไม่ใช่ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน แต่อาจจะมาจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเชิงสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การคิดเชิงสร้างสรรค์ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่เรื่องง่ายแต่ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนความคิดเดิม ๆ และเผชิญหน้ากับความเชื่อมั่นและแนวทางวิธีการใหม่ ๆ ที่จะสร้างขึ้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเหมือนกับภาวะผู้นำแบบให้บริการ (Servant Leadership) ภาระงานหลักของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การประสานงานบุคคล (Connect) ที่มีความคิดเห็นตรงกันและมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นภาวะผู้นำที่พัฒนาสมรรถนะและความสามารถต่าง ๆ ของบุคคลภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในทุกสถานที่และทุกระดับ เพื่อจะได้รับการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น อันเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่ปราศจากการยึดมั่นถือมั่น (Leadership Without Ego) ซึ่งโดยทั่วไปภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางด้านวิธีการใหม่ ๆ ขององค์กรและความท้าทาย (Challenging) ที่สลับซับซ้อนมากกว่าการคงสภาพที่เป็นอยู่แบบเดิม (Status Quo)

นอกจากนี้ Puccio, et al. (2011, p. 23) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการจูงใจอย่างมีจินตนาการ (Imagination) ด้วยวิธีการและแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งการนิยามดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถที่จำเป็นของการเป็นผู้นำ อันจะช่วยให้สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

สำหรับนักวิชาการชาวไทย ก็ได้มีการนิยามความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้เช่นกัน ดังที่ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549, น. 79) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ในยุคเศรษฐกิจแบบสารสนเทศพบว่า องค์กรที่ประสบผลสำเร็จมากที่สุดจะต้องดำเนินธุรกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-Base) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในสภาวะแวดล้อมเช่นนี้ องค์กรต่าง ๆ ก็จำเป็นที่จะต้องปรับตัว เช่นเดียวกับสถานศึกษาที่ต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริง ซึ่งเป็นการสร้างความท้าทายให้กับผู้บริหารในฐานะผู้นำในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา



โดยมีความจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าและนำการเปลี่ยนแปลง ต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่โดยทำให้ทุกคนสามารถแสดงภาวะผู้นำได้อย่างกว้างขวาง มีการเรียนรู้ โดยการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมในการสร้างความสำนึกรับผิดชอบ ร่วมกันแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ที่เสี่ยง มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการจัดการศึกษา

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารองค์การในการ จูงใจหรือนำบุคคลอื่นอย่างมีวิสัยทัศน์ด้วยกระบวนการหรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กรด้วยวิธีการและแนวทางใหม่ ๆ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรคิดต่าง คิดนอกกรอบ หรือคิดเชิงสร้างสรรค์ได้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการนิยามความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ว่าหมายถึง พฤติกรรมภาวะ ผู้นำของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ความสามารถที่พิเศษในการจูงใจและนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ จินตนาการ และความยืดหยุ่นด้วยวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ ที่ท้าทายและสร้างสรรค์ มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยการกระตุ้น ส่งเสริมและสนับสนุน กระบวนการใหม่ ๆ ให้เกิดสมดุล เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มีความ คล่องแคล่วในการคิด มีความยืดหยุ่นในการคิด

#### 2.4.2 คุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์

การดำเนินงานในทุกองค์การจะประสบความสำเร็จต้องอาศัยผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องมี ภาวะผู้นำ รวมไปถึงการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์การ การทบทวนนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะที่สำคัญของการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้นำ หรือผู้บริหารองค์การ ซึ่งได้มีนักวิชาการกล่าวไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

นอกจากนี้ ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2553, น. 23) ได้กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มี 10 ลักษณะ ดังนี้

1. มีการวิเคราะห์เป้าหมายภายใต้กรอบของสังคมไทย
2. สร้างแรงจูงใจในกลุ่มให้เขามีแรงจูงใจที่จะทำ
3. ใช้การเปลี่ยนแปลงเป็นตัวนำ
4. เข้าใจวัฒนธรรม
5. การวางกลยุทธ์
6. ต้องสร้างความเข้มแข็งให้องค์กร
7. ให้บุคลากรในหน่วยงานมีอำนาจในการตัดสินใจ
8. ต้องสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน
9. ไม่ยอมแพ้
10. ยึดหลักความสำเร็จของงาน คือความสำเร็จของพวกเขา

Ash and Persall (2000, pp. 16-17) ได้กล่าวถึง หลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้

1. ควรนำการเรียนรู้แบบทีม การคิดอย่างหวังผลและการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา มาใช้แทนกลไกการควบคุมการตัดสินใจจากเบื้องบน ตลอดจนการบังคับสั่งการให้ทำแบบเดียวกัน
2. ควรหมั่นมองครูว่าเป็นผู้นำและครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นผู้นำของผู้มา โดยผู้นำทั้งหลายเหล่านี้ต้องมีทักษะการตั้งคำถามที่เหมาะสม (คำถามที่ได้คำตอบที่ลุ่มลึก) มากกว่าการแสดงตนว่าเป็นผู้รอบรู้คำตอบของทุกคำถาม
3. ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจต่อกัน ผู้นำจะต้องไม่มีทัศนคติที่ว่าครูและนักเรียนชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบแต่มีหน้าที่ช่วยเหลือให้คนเหล่านี้มีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ
4. ผู้นำควรส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี โดยปรับเปลี่ยนทัศนคติจาก “ให้ทุกคนทำตามคำสั่งและยึดหลักทำแบบเดียวกัน” ไปเป็นกระตุ้นให้กำลังใจและสนับสนุนความคิดริเริ่ม และค้นคิดนวัตกรรมใหม่ๆ ของครู
5. ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคนและต่อกระบวนการมากกว่างานเอกสารและงานธุรการประจำแต่ควรบริหารเวลาไปกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม
6. ผู้นำควรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้าและยึดหลักการให้บริการ ทฤษฎีนี้ถือว่าครูและบุคลากร คือ ลูกค้าโดยตรงของครูใหญ่ ดังนั้นหน้าที่สำคัญที่สุดของครูใหญ่ ก็คือ การให้บริการแก่ลูกค้า ของตน
7. ผู้นำควรสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทางมากกว่าการกำหนดช่องทางไหลของสารสนเทศเพียงทิศทางเดียว การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์จำเป็นต้องอาศัยความเอาใจใส่ใกล้ชิด
8. การปรากฏตัวอยู่กับงานและอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าของตน ผู้นำควรใช้หลักนิเทศภายในแบบแวะเวียนไปยังหน่วยต่าง ๆ ทั่วทั้งโรงเรียนและชุมชนที่ล้อมรอบโรงเรียน เพื่อไปรับฟังและเรียนรู้ ไปสอบถาม ไปสร้างสัมพันธ์ภาพและไปเสาะหาแนวทางที่เป็นไปได้ในเรื่องต่าง ๆ
9. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ จะกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียนและจำทำหน้าที่ปกป้องคนเหล่านี้ เมื่อมีการแทรกแซงการทำงานจากภายนอก
10. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอนเป็นผู้เรียนรู้การบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบเพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้นและเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ของโรงเรียน

ในขณะที่ Dubrin (2006, อ้างถึงใน นเรศ บุญช่วย, 2556, น. 16) ก็ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ควรมีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีความรู้ (Knowledge) คือ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และมีข้อมูลในเรื่องที่เป็นประเด็นปัญหา เพราะการแก้ปัญหาของผู้นำต้องอาศัยความรู้ในเรื่องนั้นโดยมีข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งอาจจะต้องใช้วิธีการสังเกตเข้าช่วย ความรู้จึงเป็นตัวสร้างหรือกำหนดแนวความคิดและการสรุปรวบรวมความคิด เช่น การชอบอ่านหนังสือที่อยู่นอกเหนือสาขา

2. มีความสามารถทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Abilities) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์อย่างกว้างขวาง โดยการรวบรวมทั้งผลดีและผลเสีย ผู้นำต้องเป็นผู้มีไหวพริบ สติปัญญา และการใช้เหตุผล อย่างไรก็ตามการมีเชาว์ปัญญาที่สูงผิดปกติไม่ได้เป็นตัวกำหนดความสามารถ

3. มีบุคลิกภาพที่ดี (Personality) ผู้นำที่จะเป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ต้องเป็นคนที่มีมองภาพลักษณ์ตัวเองในทางที่ดีแต่ไม่ไข่มั่นใจในตัวเองมากจนไม่สนใจคนรอบข้าง เพราะความมั่นใจในตัวเองจะช่วยให้สามารถรับมือกับข้อวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่นได้เป็นอย่างดีและสามารถแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้อื่นได้ ซึ่งคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ คือ การยึดถือความถูกต้อง อยากรู้อยากเห็น มีพลังที่จะฟันฝ่าอุปสรรค เป็นคนเปิดเผยตรงไปตรงมา

4. พฤติกรรมทางสังคมและการเลี้ยงดู (Social Habits and Upbringing) คนที่เป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องชอบพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนอื่นที่มีความคิดคล้ายคลึงกับตนเอง และช่วงชีวิตในวัยเด็กก็มีส่วนสำคัญในการช่วยพัฒนาให้เป็นผู้ใหญ่ที่มีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้พฤติกรรม การสร้างสรรค์ขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะส่วนตัวและสภาพแวดล้อมที่มีต่อพฤติกรรม

สอดคล้องกับ Stenberg (2006, p. 7) ที่ระบุถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้นำสถานศึกษาที่ดีนั้นจะประกอบไปด้วยหลักสำคัญ 4 ประการ คือ การตัดสินใจในกรณีต่าง ๆ นั้น จะต้องเป็นไปในเชิงสร้างสรรค์ ผ่านการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน มีการฝึกฝนและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและต้องเป็นไปด้วยความเฉลียวฉลาดและมีชั้นเชิง

ในส่วนของนักวิชาการชาวไทย เช่น อุดม มุ่งเกษม (2544, น. 16) ได้มีผลงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหาร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การมีความเป็นผู้นำ (Proactive) ได้แก่ การมีความสามารถในการชี้นำตนเองและผู้อื่นด้วยการกล้าคิด กล้าตัดสินใจ และลงมือทำตามแผนที่ได้วางไว้อย่างจริงจังโดยมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาดัง ๆ จนกว่าจะประสบผลสำเร็จ

2. การมีวิสัยทัศน์ (Innovative) ได้แก่ การมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรรวมถึงการมีความสามารถในการนำแนวคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติงาน

ได้จริงและทำให้เกิดผลสำเร็จตามที่ต้องการได้ ดังนั้นการมีวิสัยทัศน์จึงเป็นอีกคุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถพัฒนาตนเองและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งในการศึกษานี้ จึงกำหนดความหมายของการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ว่าหมายถึง กระบวนการการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อที่จะให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ของผู้นำองค์กรให้มีความเหมาะสมถูกต้องตามหลักกฎเกณฑ์ตามหลักธรรมาภิบาลและคำนึงถึงการเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองในปัจจุบัน

ทั้งนี้ การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) คือ กระบวนการคิดของสมองซึ่งมีความสามารถในการคิดได้หลากหลายและแปลกใหม่จากเดิม โดยสามารถนำไปประยุกต์ทฤษฎีหรือหลักการได้อย่างรอบคอบและมีความถูกต้องจนนำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการกำหนดนิยามความหมายของปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยนิยามความคิดสร้างสรรค์ ว่าหมายถึง กระบวนการคิดของผู้นำองค์กร หรือผู้ที่ทำงานให้กับองค์กร ซึ่งมีความสามารถในการคิดได้หลากหลายให้การทำงาน เพื่อที่จะให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายขององค์กร

3. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีม นับว่าเป็นหัวใจของการทำงานร่วมกันในองค์กร โดยมีผู้บริหารเป็นหัวหน้าทีมแนวคิดในการทำงานร่วมกันแบบกลุ่มได้มีการพิสูจน์แล้วว่าให้ผลงานมากกว่า ผลรวมของงานที่เกิดจากแต่ละคนทำแนวคิดการทำงานแบบกลุ่มจึงถูกนำมาใช้ในภาคธุรกิจอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในยุคธุรกิจที่มีสารสนเทศเป็นฐาน (Information-Based Economy) ซึ่งมีการแข่งขันในระดับโลกสูงมาก มักจะวัดผลสำเร็จขององค์กรที่เกิดจากพลังสมอง (Brain Power) ของทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์กรนั้น โดยที่คนเหล่านั้นร่วมกันเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) และร่วมมือกันแก้ปัญหา ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และองค์กรสามารถสร้างผลงานได้สูงสุดจากบุคลากรเหล่านี้แนวคิดการเรียนรู้แบบทีมและการร่วมมือกันแก้ปัญหาดังกล่าวจึงเหมาะสมอย่างยิ่งกับการใช้ในองค์กร เพราะนอกจากจะให้ผลดีเช่นเดียวกับในภาคธุรกิจแล้วยังช่วยลดปัญหาที่บุคลากรต้องทำงานแบบตามลำพัง ดังที่เป็นอยู่ในองค์กรทั่ว ๆ ไป ให้น้อยลงหรือกล่าวได้ว่าปรากฏการณ์ที่องค์กรมีบรรยากาศของการทำงานที่ผิดปกติ (Dysfunction) ของบุคลากรก็จะหมดไปในที่สุด

4. การมีทัศนคติเชิงบวก (Positive) ได้แก่ การมีความสามารถในการมองวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ในทุก ๆ สถานการณ์ด้วยการมองเห็นถึงข้อดีที่มาพร้อมกับปัญหาต่าง ๆ และมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับการให้โอกาสที่ดีกว่าเสมอและนำไปสู่การประสบความสำเร็จที่มีคุณค่า

5. การมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive) ได้แก่ การมีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อที่จะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรต้องมี คือ การเป็นบุคคลที่มีบุคลิกลักษณะหรือพฤติกรรมในการแสดงออกถึงการมีความรู้ มีวิสัยทัศน์ มีจินตนาการ มีความกระตือรือร้น มีเหตุผล มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงการสามารถทำให้บุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่หรือภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการกำหนดตัวแปรในการศึกษา คือ ตัวแปรปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ในด้านของการมีความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์ ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย อันจะนำไปสู่การตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ ต่อไป

#### 2.4.3 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นความพยายามทำความเข้าใจ ตลอดจนพัฒนาทักษะของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรให้สามารถบริหารจัดการและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ อันหมายถึง การมีความสามารถของผู้นำในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่นอย่างมีวิสัยทัศน์ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ด้วยวิธีการและแนวทางใหม่ ๆ โดยสามารถคิดต่าง คิดนอกกรอบ หรือคิดเชิงสร้างสรรค์ รวมถึงมีความสามารถในการคิดแก้ปัญหา และปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มาใช้ในการอธิบายคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีในเชิงสร้างสรรค์ที่จะสามารถนำพาองค์กรสู่การบรรลุเป้าหมายได้ โดยพิจารณาการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของ Ash and Persall ทั้ง 10 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าจะสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้ประสบความสำเร็จและมีความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทำให้ได้ตัวแปรระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้านที่สำคัญ คือ การทำงานเป็นทีม การสร้างความไว้วางใจในองค์กร การมีทัศนคติ เชิงบวก การเสริมสร้างแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์และการมีประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนรายละเอียดเพิ่มเติม ดังนี้



### 2.4.3.1 การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีมนับว่าเป็นหัวใจของการทำงานร่วมกันในองค์กร โดยมีผู้บริหารเป็นหัวหน้าทีมแนวคิดในการทำงานร่วมกันแบบกลุ่มได้มีการพิสูจน์แล้วว่าให้ผลงานมากกว่าผลรวมของงานที่เกิดจากแต่ละคนทำแนวคิดการทำงานแบบกลุ่มจึงถูกนำมาใช้ในภาคธุรกิจอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในยุคธุรกิจที่มีสารสนเทศเป็นฐาน (Information - Based Economy) ซึ่งมีการแข่งขันในระดับโลกสูงมาก มักจะวัดผลสำเร็จขององค์กรที่เกิดจากพลังสมอง (Brain Power) ของทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์กรนั้น โดยที่คนเหล่านั้นร่วมกันเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) และร่วมมือกันแก้ปัญหา ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลและองค์กรสามารถสร้างผลงานได้สูงสุดจากบุคลากรเหล่านี้ แนวคิดการเรียนรู้แบบทีมและการร่วมมือกันแก้ปัญหาดังกล่าว จึงเหมาะสมอย่างยิ่งกับการใช้ในองค์กรเพราะนอกจากจะให้ผลดีเช่นเดียวกับในภาคธุรกิจแล้วยังช่วยลดปัญหาที่บุคลากรต้องทำงานแบบตามลำพังดังที่เป็นอยู่ในองค์กรทั่ว ๆ ไปให้น้อยลงหรือกล่าวได้ว่า ปรากฏการณ์ที่องค์กรมีบรรยากาศของการทำงานที่ผิดปกติ (Dysfunction) ของบุคลากรก็จะหมดไปในที่สุด

ทั้งนี้ มีนักวิชาการให้คำอธิบายความหมายและความสำคัญและลักษณะของการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมไว้อย่างหลากหลาย อาทิ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 177) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หรือการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานที่ชาญฉลาดของผู้ผู้นำในการบริหารงานยุคใหม่ คือ การมุ่งการทำงาน ร่วมกับบุคคลอื่นมุ่งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความร่วมมือกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ดังนั้นการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้นจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและมุ่งตอบสนองความพึงพอใจสมาชิกในกลุ่มเป็นสำคัญ

เช่นเดียวกับ สันทัด ศะศิวิณิช (2552) ที่ชี้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลายคนทำงานร่วมกัน โดยมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพความหมายอย่างง่ายของการทำงานแบบทีม ก็คือ การที่กลุ่มคนต้องทำงานโดยต้องร่วมมือพึ่งพาอาศัยกันและกันเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การสร้างทีมทำงานมีความสำคัญต่อผลสำเร็จของกระบวนการเน้นคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามการทำงานในลักษณะแบบทีมงานจะสำเร็จราบรื่นได้ต้องอาศัยการมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเต็มใจรับและสนับสนุน (Receptive and Supportive Culture) กล่าวคือ ทุกหลักการเบื้องต้นของกระบวนการคุณภาพจะต้องเอื้อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานแบบทีมที่ดี ซึ่ง ยงยุทธ เกษสาคร (2554, น. 183-184) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้



เช่นเดียวกับ สันทัด ศะศิวิณช (2552) ที่ชี้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลายคนทำงานร่วมกัน โดยมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพความหมายอย่างง่ายของการทำงานแบบทีม ก็คือ การที่กลุ่มคน

1. ผลงานออกมาดีมีคุณภาพ การทำงานเป็นทีมช่วยให้มองเห็นเป้าหมายของงานแต่ละงานอย่างชัดเจน และรวมไปถึงเป้าหมายขององค์กรนั้นด้วยเมื่อเข้าใจเป้าหมายของงานแต่ละงาน ก็จะช่วยให้สมาชิกปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพิ่มผลผลิตของงาน การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มผลผลิตของงานที่ดีที่สุดและประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. ลดความขัดแย้งขององค์กร เนื่องจากสมาชิกต้องร่วมมือกันทำงาน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็หาทางยุติปัญหา โดยรับฟังความคิดเห็นและหาทางออกที่ดีที่สุดให้แก่สมาชิกในลักษณะสร้างสรรค์

4. สมาชิกรับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองจะช่วยให้สมาชิกมีความรับผิดชอบและพร้อมที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกันสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมงานได้

5. เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิก การทำงานกับคนที่รู้จักกันจะทำให้ได้เพื่อนร่วมงานที่ดีเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน บรรยากาศในการทำงานจะเต็มไปด้วยความสุข

6. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ อันจะทำให้เกิดความพอใจในงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์งานอย่างเต็มศักยภาพ

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม เป็นการแสดงออกของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน โดยมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีการบริหารแบบทีมงาน มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิก กำหนดบทบาทสมาชิก ร่วมกันดำเนินกิจกรรม มีเป้าหมายร่วมกัน มีการมอบหมายงานและวางแผนร่วมกัน สนับสนุนช่วยเหลือ ใช้ทักษะประสบการณ์ในการร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดการนิยามความหมายของการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อนำสู่การพัฒนาเครื่องมือการวิจัยและกรอบแนวคิด ว่าหมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีการทำงานร่วมกัน โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างใกล้ชิดและมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่นในการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

#### 2.4.3.2 การสร้างความไว้วางใจในองค์กร

พสุ เดชะรินทร์ (2554, น. 36) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความไว้นั่นคือเชื่อใจที่เรามีต่อบุคคลอื่นว่าเขาจะปฏิบัติต่อเราด้วยความซื่อสัตย์สุจริตสามารถพึ่งพิงได้รวมถึงการไม่เอาไรต์เอาเปรียบ ซึ่ง ศิริรัตน์ ศิริวรรณ (2560, น. 1-4) สะท้อนว่า ผู้นำองค์กรทุกคน ซึ่งเป็นผู้มีบทบาท

ในการผลักดันและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ จำเป็นจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานยอมรับ มั่นใจและเชื่อถือ รู้สึกไว้วางใจ ยินดีที่จะให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และกระทำการ หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่างให้เป็นไปตามความคาดหวัง ซึ่งมีวิธีการปฏิบัติตัว ดังนี้

1. พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน หรือเป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน แสดงผลงานที่ยอดเยี่ยมให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานเห็น พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีความสามารถด้านหนึ่งเฉพาะและสามารถให้คำปรึกษา และช่วยเหลือผู้อื่นได้เป็นประจำ

2. ยึดหลักการสากลในการบริหาร เช่น คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความกล้าหาญ ความอดทน มีวินัย มุ่งมั่น เป็นต้น

3. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

4. ยอมรับข้อผิดพลาดของตน มีความกล้าหาญที่จะยอมรับข้อผิดพลาดของตน ซึ่งจะทำให้ลูกน้องเกิดความเคารพ และศรัทธาได้มากขึ้น

5. รักษาคำพูด รักษาสัญญา ที่ให้ไว้กับผู้อื่น

6. ให้เกียรติผู้อื่น เคารพ และให้การสนับสนุนผู้อื่น ไม่ว่าคน ๆ นั้น จะมีตำแหน่งใดก็ตาม มีการสอบถามและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นในขณะเดียวกันก็รับฟังปัญหา และให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม

7. ไม่พูดถึงบุคคลที่สามในทางที่ไม่ดีลับหลัง เพื่อสร้างภาพลักษณ์และก่อให้เกิดความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันในองค์กร

8. แก้ปัญหาสำคัญ ๆ ที่มีความท้าทายได้ เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งในระดับบุคคล หน่วยงานและระดับองค์กร คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีกระบวนการทำงาน

Rotter (1971, p. 443) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า เป็นความคาดหวังต่อบุคคลเป็นที่น่าเชื่อถือทั้งด้านคำพูดการกระทำคำมั่นสัญญา จากการเขียนหรือใช้เพื่อความของบุคคลหรือกลุ่มซึ่งจะสามารถทำให้เกิดความไว้วางใจ เช่นเดียวกับ Golembiewski and McConkie (1975, p. 315) ที่นิยามความหมายของความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจแสดงถึงความพึ่งพาอาศัยกันหรือความมั่นใจในบางสถานการณ์ ความไว้วางใจสะท้อนให้เห็นความคาดหวังผลลัพธ์ทางบวก ความไว้วางใจแสดงถึงความเสี่ยงบางประการต่อความคาดหวังของสิ่งที่ได้รับและความไว้วางใจแสดงถึงบางระดับของความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์ รวมถึง Mishra (1996, p. 165) ที่ชี้ว่าความไว้วางใจไว้เป็นความเต็มใจของบุคคลที่มีความมั่นคงต่อบุคคลอื่น โดยมีความเชื่อว่าบุคคลนั้นเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีความเปิดเผยให้ความสนใจห่วงใยและให้ความน่าเชื่อถือ อีกทั้ง Marshall (2000, p. 168) ก็ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นผลสะท้อนที่เกิดจากความเชื่อมั่นความซื่อสัตย์ของบุคคลที่มีต่อลักษณะ และความสามารถของบุคคลอื่น ในขณะที่ Ash and Persall (2000, pp. 16-17)

ก็ได้กล่าวถึง การไว้วางใจว่าเป็นความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานซึ่งควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจต่อกัน ผู้นำจะต้องไม่มีทัศนคติว่าครูและนักเรียนชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบแต่มีหน้าที่ช่วยให้คนเหล่านี้มีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ

ในส่วนของนักวิชาการชาวไทย เช่น เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาริน (2552, น. 15) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจ หมายถึง ความรู้สึก และการกระทำ (แสดงออก) ของบุคคลที่แสดงออกถึงความมั่นใจความเชื่อมั่น และการสนับสนุนต่อบุคคล (ผู้บังคับบัญชา) และองค์กร เช่นเดียวกับ พรทิพย์ เกยุรานนท์ (2552, น. 2) ที่ให้ความหมายความไว้วางใจว่า ความเชื่อที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้มีให้กับบุคคลอื่นว่า บุคคลนั้นจะซื่อสัตย์ต่อเขา ไม่ทำร้ายหรือเอาเปรียบเขา มีความตั้งใจที่จะทำสิ่งดี ๆ ให้กัน และร่วมมือกันกระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยใจจริงและเกิดความภาคภูมิใจต่อกัน ซึ่งจะเกิดขึ้นได้โดยมีองค์ประกอบ 2 อย่าง คือ

1. ความรู้ความสามารถ (Competence) หมายความว่า บุคคลจะต้องมีความรู้ความสามารถในเนื้องานสูง มีความรู้ในสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งหรือหลายๆ สาขาเป็นอย่างดี
2. ความเป็นคนดี มีคุณลักษณะดีโดยเนื้อแท้ (Credibility หรือ Character) หมายความว่า บุคคลจะต้องเป็นคนดี ที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความมีวุฒิภาวะ ความซื่อสัตย์ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ความไว้วางใจ เป็นเรื่องของความรู้สึก หรือการกระทำของบุคคลที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในความสามารถความซื่อสัตย์ความน่าเชื่อถือความยุติธรรมต่อบุคคลหรือสิ่งใด ๆ การที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องสร้างความเชื่อไว้วางใจให้กับสมาชิกในองค์กรด้วยการยึดการบริหารสากล เช่น คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความกล้าหาญ ความอดทน ความมีวินัย ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการบริหารเป็นแม่แบบที่ดียอมรับข้อผิดพลาดของสมาชิกในองค์กรและให้เกียรติผู้อื่นเคารพและให้การสนับสนุนผู้อื่นไม่ว่าคน ๆ นั้น จะมีตำแหน่งใดก็ตามสอบถามเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นรับฟังปัญหาและให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม ซึ่งการสร้าง ความไว้วางใจในองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อองค์กร ที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลและผลลัพธ์ทางบวกของการทำงานได้อย่างชัดเจน ดังนั้นการสร้าง ความไว้วางใจในองค์กรตามการศึกษาในครั้งนี้ จึงหมายถึง การที่ผู้นำองค์กรประพฤติปฏิบัติตนที่ดี มีความน่าเชื่อถือ มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีคุณธรรม มีจริยธรรม มีความยุติธรรม รู้จักให้อภัย ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเกิดภาพลักษณ์ในด้านที่ดีต่อองค์กรซึ่งจะนำมาถึงความไว้วางใจของบุคคลในองค์กร

### 2.4.3.3 การมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน

ทัศนคติเชิงบวก หมายถึง การที่มองเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแง่ดี ทำให้มีชีวิตที่ดีขึ้น และมีความสุขในทุก ๆ วัน แน่ใจว่าสิ่งที่เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการต้องพบเจอ คือ การร้องเรียนจากลูกค้า ผู้ที่ไม่พอใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้ให้บริการจะต้องมีความอดทนในการรับฟังปัญหาเหล่านั้น หากพวกเขาสามารถปรับทัศนคติให้เป็นความคิดเชิงบวกก็จะสามารถรับมือกับความกดดันได้และช่วยให้ปัญหานั้น ๆ ผ่านไปด้วยดีและปราศจากอคติการคิดเชิงบวกก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ 3 ฝ่าย ดังนี้ 1) เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ เจ้าหน้าที่บริการลูกค้าที่มีความคิดเชิงบวกจะมีความสุขและความสบายใจในการทำงานสามารถจัดความเครียดออกไปและจะส่งผลไปยังคนรอบข้างหรือเพื่อนร่วมงานให้ไม่มีความเครียดเช่นกัน นอกจากนี้การทำงานจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น การที่เจ้าหน้าที่มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน การแก้ปัญหาต่าง ๆ จะง่ายขึ้นกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองและไม่ก่อให้เกิดความคิดที่เป็นอคติกับลูกค้าอีกด้วย 2) ผู้ขอรับบริการ ลูกค้า หรือผู้ติดต่อได้รับความพึงพอใจและประทับใจก่อให้เกิดความศรัทธาไว้วางใจ และความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรรวม ทั้งมีความเชื่อมั่นต่อสินค้าและบริการ และ 3) องค์กรหากการบริการเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าจะเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร องค์กรสามารถรักษาลูกค้าเก่า และสามารถเพิ่มลูกค้าใหม่ นอกจากนี้หากพนักงานมีความคิดเชิงบวก บรรยากาศในการทำงานจะดี และพนักงานภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดี

Rokeach (1970, p. 112) ที่อธิบายว่า ทัศนคติของบุคคลทุกอย่างเป็นส่วนที่มีผลทำให้เกิดการ ปฏิบัติของบุคคล เพราะความเชื่อทุกความเชื่อที่รวมกันเป็นทัศนคตินั้น ไม่ว่าจะ เป็นความเชื่อทางด้านอธิบายประเมินค่าหรือสนับสนุนจะเป็นตัวแทนของความพร้อมในการกระทำ สิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยมีข้อแม้ว่า การที่จะออกมาเป็นการกระทำนั้นจะต้องได้อย่างเหมาะสม

Gilmer (1975, อ้างถึงใน ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550, น. 63-64) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความคิดหรือความรู้สึกว่างานที่เขาทำมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รับพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเพิ่มเงินเดือนและได้รับการส่งเสริมการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ ตลอดจนมีโอกาสเข้าร่วมการฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความสามารถ
2. ด้านลักษณะภายในงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความคิดหรือความรู้สึกว่าได้ทำงานที่ตรงกับทักษะความรู้ความสามารถทักษะความชำนาญที่เขา มีอยู่
3. ด้านการกำกับดูแลงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความคิดหรือความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานและตัวพนักงานเองมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน โดยผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจเข้าใจให้เกียรติเห็นความสำคัญและเอาใจใส่ในตัวพนักงาน

4. ด้านลักษณะสังคมในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความคิดหรือมีความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่งของการทำงานหรือของกลุ่มรู้สึกว่าเป็นสมาชิกในกลุ่มหรือเพื่อนร่วมงานมีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีความรักใคร่ กลมเกลียวเข้าใจกัน ความเป็นมิตรและช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีความพอใจในการทำงานร่วมกัน

5. ด้านผลตอบแทน หมายถึง การที่พนักงานมีความคิดหรือความรู้สึกว่าองค์กรมีการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการแก่พนักงานที่ดีและมีความเหมาะสม ได้แก่ เงินเดือน โบนัส สวัสดิการ ด้านการรักษาพยาบาล การลางาน และเงินสำรองเลี้ยงชีพเมื่อออกจากงาน หรือเกษียณอายุการทำงาน

6. ด้านสภาพการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความคิดหรือรู้สึกว่าคุณภาพของสถานที่ทำงานมีความน่าอยู่ มีอุปกรณ์ และเครื่องมืออำนวยความสะดวกพร้อมสำหรับการทำงานมีสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่ดีทั้งอุณหภูมิ แสงสว่าง ปราศจากเสียงรบกวน ตลอดจนมีชั่วโมงในการทำงานที่เหมาะสม

ในขณะที่ Steers (1977, p. 8, อ้างถึงใน สุรชิต มณีโชติ, 2547, น. 37) ได้เสนอตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กร 4 ประการที่สำคัญ คือ

1. ลักษณะขององค์กร ซึ่งมีตัวบ่งชี้อยู่ 2 ตัว คือ โครงสร้างขององค์กร ซึ่งพิจารณาได้จากการกระจายอำนาจ การแบ่งงานตามความชำนาญพิเศษความเป็นทางการช่วงการบังคับบัญชา ขนาดขององค์กร ขนาดของหน่วยงาน และเทคโนโลยีขององค์กร ซึ่งพิจารณาได้จากการปฏิบัติงานวัสดุอุปกรณ์

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม ซึ่งพิจารณาได้จากสิ่งแวดล้อม 2 ด้าน คือ สิ่งแวดล้อมภายนอก คือ ตัวบ่งชี้ความสลับซับซ้อน ความมั่นคง ความไม่แน่นอน สิ่งแวดล้อมภายใน คือ การให้รางวัล การลงโทษ ความมั่นคง ความเสี่ยง ความเปิดเผย และความมกปิด

3. ลักษณะของพนักงาน พิจารณาจากความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน โดยตัวชี้วัดของความผูกพันต่อองค์กร คือ การจงใจ เป้าหมาย ความต้องการ ความสามารถในการทำงาน ความชัดเจนของบทบาทของพนักงาน

4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ การพิจารณาจากตัวบ่งชี้ คือ การวางเป้าหมายแน่นอน การจัดและการใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน กระบวนการสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการตัดสินใจ การปรับตัวขององค์กรและการริเริ่มสิ่งใหม่

ในส่วนของ Katzell and Thompson (1990, pp. 144-153) กล่าวว่า บุคคลที่มีทัศนคติทางบวกต่อการทำงานและองค์กรจะเป็นแรงจูงใจอย่างมากให้บุคคลปฏิบัติงานของเขาและยังคงอยู่ในองค์กรต่อไป ดังนั้นปัจจัยที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานผู้นำชุมชน / หมู่บ้าน ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ แรงจูงใจ และความเป็นผู้นำของผู้นำ โดยแต่ละปัจจัยจะมีปัจจัยย่อยลงไปอีก เช่น ปัจจัยด้านความรู้ความสามารถ ประกอบด้วย ความรู้ทั่วไป เป็นต้น



สรุปได้ว่า การมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน เป็นลักษณะหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อความเอาใจใส่และความพยายามทำงาน เพื่อมุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในภาพรวม ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของการมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงานในการศึกษาครั้งนี้ ว่าหมายถึง การที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีมุมมองต่อเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแง่ดีในขณะที่ปฏิบัติงานในองค์กร รวมถึงมีการตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งทำให้เสร็จและมีความตระหนักต่อเป้าหมายอย่างจริงจัง รู้จักแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดในอดีตพร้อมทั้งมีการเตรียมความพร้อมไปกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อันจะนำไปซึ่งการมีความสุขและความสบายใจในการทำงาน

#### 2.4.3.4 การเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ในองค์กรใดองค์กรหนึ่งย่อมมีความต้องการผู้นำหรือหัวหน้าที่ดี มีความสัมพันธ์ทางสังคมอันดีเป็นมิตรภาพกับคนอื่น ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงฐานะสถานภาพและการเติบโตก้าวหน้า ทั้งยังมีความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่มหรือได้ทำกิจกรรมใหม่ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่เกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อให้องค์กรอยู่รอดอย่างยั่งยืนและได้ผลตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขด้านแรงจูงใจที่สำคัญหลายลักษณะ

McClelland (1973, pp. 1-14) ได้แบ่งองค์ประกอบของแรงจูงใจออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้ 1) ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลทำได้ดีและสามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นได้ถึงความชำนาญ เช่น ความสามารถในการนำเสนอ (Presentation) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication) 2) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลที่บุคคลได้สะสมไว้ จนจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านการวางแผน การบริหารงานบุคคล ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ได้แก่ การมีเจตคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ ที่เกี่ยวกับตนเองหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การมองตนเองว่าเป็นคนซื่อสัตย์ กล้าหาญรับผิดชอบ 4) ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะประจำตัวบุคคลที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้ เช่น ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ความยืดหยุ่น ความเมตตากรุณา และ 5) แรงจูงใจ (Motives) หมายถึง ความคิดที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เช่น คนที่คาดหวังในความสำเร็จสูงจะเกิดแรงขับเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จหรือคนที่ไม่มีความต้องการเพื่อนอย่างมากจะเกิดแรงขับเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น

ในส่วนของทฤษฎีปัจจัยจูงใจและค่าจูงของเฮอริเบิร์ก (Herzberg's Motivation Hygiene Theory) ก็ได้สร้างสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลเพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของงาน (Job Satisfaction) และประสิทธิภาพในการผลิต ซึ่งประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ (กนกทอง สุวรรณบุลย์, 2545, น. 60) คือ 1) ปัจจัยจูงใจเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่และทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) การยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะงาน



(Work Itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) และ 2) ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความพอใจในการทำงานและเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ได้แก่ เงินเดือน หรือค่าตอบแทน (Salary) สัมพันธภาพ ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) นโยบาย และการบริหาร (Policy and Administration) สภาพการปฏิบัติงานและสวัสดิการ (Work Condition) สถานภาพของวิชาชีพ (Status) ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security) และชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in Personal Life)

Alderfer (1988, อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2546, น. 390) ได้กล่าวถึงการสร้างแรงจูงใจการทำงานในองค์กรผ่านทฤษฎีการจูงใจ ERG เป็นการพัฒนา โดยยึดพื้นฐานความรู้มาจากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์โดยตรงแต่ได้มีการสร้างรูปแบบที่เป็นจุดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีของมาสโลว์ว่า ความต้องการของมนุษย์ แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการอยู่รอด (Existence: E) จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกายและปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น ต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น ในองค์กรนั้นต้องการค่าจ้าง โบนัส และผลประโยชน์ ตอบแทน ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดีและสัญญาการว่าจ้างเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่องมือตอบสนองสิ่งจูงใจด้านนี้ทั้งสิ้น

2. ความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness: R) จะประกอบด้วยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือมีมีฐานะเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตามและอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับคนอื่น

3. ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (Growth: G) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงฐานะ สภาพและการเติบโตก้าวหน้าของผู้ทำงานความต้องการอยากเป็นผู้มีความคิดริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างขวางออกไปเรื่อยและการพัฒนาความรู้ความสามารถสำหรับในองค์กรจะหมายถึงความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่มหรือความต้องการอยากได้ทำกิจกรรมใหม่ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่และการได้มีโอกาสเข้าไปสัมผัสกับงานด้านอื่นมากขึ้น

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1970, อ้างถึง วิโรจน์ ศรีผุดผ่อง, 2552, น. 34-35) มาสโลว์เชื่อว่า มนุษย์มีความต้องการและจะมีพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตน ความต้องการที่เกิดขึ้นนี้เป็นความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุดเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วสิ่งนั้นจะไม่จูงใจกระตุ้นพฤติกรรมอีก ความต้องการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจะต้องการในลำดับแรกได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์ก็จะมีความต้องการในลำดับถัดไปต่อไปอีก ลำดับชั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ได้แก่ 1) ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) 2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety Needs) 3) ความต้องการมีสังคม (Social Needs) 4) ความต้องการ

การความเคารพยกย่องตนเอง (Esteem Needs) 5) ความต้องการความสำเร็จแห่งตน (Self - Actualization Needs)

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการที่ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานไว้อย่างหลากหลาย อาทิ พรธนา ศรีพิทักษ์ (2551, น. 115-118) ค้นพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน สาธารณสุขมูลฐานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จและลักษณะของงาน และ 2) ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย ความมั่นคงในงานความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและ วิโรจน์ ศรีผุดผ่อง (2552, น. 87-92) เห็นว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ สถานภาพสมรส 2) ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ 3) ปัจจัยสนับสนุนทางสังคม ประกอบด้วย การสนับสนุนจากครอบครัว การสนับสนุนจากหน่วยงานการสนับสนุนจากคณะทำงาน และการสนับสนุนจาก ชุมชน / หมู่บ้าน

สรุปได้ว่า ปัจจัยแรงจูงใจของผู้นำหรือผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการรองรับการกระจายอำนาจด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญหลายด้าน ได้แก่ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยอมรับ 3) ความรับผิดชอบ 4) ลักษณะของงาน และ 5) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาปรับใช้ในการนิยามความหมายของการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ว่าหมายถึง การกระตุ้นความต้องการ อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความมุ่งมั่น มีทิศทางในการปฏิบัติงานให้เต็มศักยภาพ และเกิดความพึงพอใจเมื่อผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์แล้ว ซึ่งจะช่วยให้สามารถรักษาระดับผลการปฏิบัติงานในองค์กรให้ตรงตามมาตรฐานต่อไปได้

#### 2.4.3.5 ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร

การติดต่อสื่อสารในองค์กร นับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการเพราะข้อมูล ข่าวสารที่ได้รับตรงกันชัดเจนช่วยทำให้การบริหารจัดการมีคุณภาพผู้บริหารองค์กร จึงมีความจำเป็นต้องมีการสื่อสารและประสานงานให้เกิดความเข้าใจแก่บุคลากร เพื่อให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิผลและเป็นไปอย่างราบรื่น โดยที่การสื่อสารไม่ใช่เป็นเพียงผู้นำบอกเล่าและบุคลากรฟังเท่านั้น การสื่อสารมีความสำคัญมากกว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งระดับส่วนตัว ระดับกลุ่ม ตลอดจนจนถึงระดับองค์กรอีกด้วย โดยมีช่องทางหลายอย่างทั้งการปฏิบัติ การเคลื่อนไหว ระดับเสียง การแสดงออกทั้งรูปแบบของ วจนภาษาและอวัจนภาษา เป็นต้น

เสนาะ ดิเยาว์ (2544, น. 25-26) ได้ให้ความหมาย การสื่อสารกับการบริหารจัดการองค์กร การสื่อสารได้กลายมาเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานเป็นทั้งปัจจัยและทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ถ้าหากไม่มีการสื่อสารก็ไม่สามารถที่จะบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารจึงเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการบริหารที่จะทำให้งานขององค์กรดำเนินต่อไปและช่วยในการประสานงานของหน่วยงานในแง่ของการบริหารองค์กรการสื่อสารทำให้เกิดความหมายทำให้เกิดคนคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์กร การสื่อสารนำไปใช้ในกิจกรรมขององค์กรหลายอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างความเจริญ และพัฒนาองค์กร การควบคุมและประสานงาน

ลักษณะของการสื่อสารในองค์กรอาจพิจารณาในฐานะที่เป็นระบบรวม คือ การใช้การสื่อสาร ติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการติดต่อกับองค์กรอื่น ๆ ในฐานะที่เป็นระบบย่อย การสื่อสารเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม การฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศการทำงาน การควบคุมสั่งงาน และการสร้างความพอใจในฐานะที่เป็นระบบเฉพาะบุคคล อาจพิจารณาการสื่อสารในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารในเรื่องต่าง ๆ เช่น การร่วมประชุม การเขียนคู่มือ การร่างจดหมาย การทำสัญญา การพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกัน และการโต้แย้ง เป็นต้น องค์กรเป็นสถาบันที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ กันตามลักษณะของงาน แต่ก็มีลักษณะร่วมกัน คือ มีโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์ มีการแบ่งงานกันทำ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและจำเป็นต้องรู้ข้อมูล การสื่อสารในองค์กรจึงต้องกระทำเพื่อหาข้อมูลที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ โดยต้องเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารและใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กร และกับบุคคลและสถาบันอื่นที่อยู่นอกองค์กรด้วย ดังนั้นการสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญที่ทำให้หน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรดำเนินการต่อเนื่องกันและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร

Kelley (1977, อ้างถึงใน เสนาะ ดิเยาว์, 2538, น. 33) ให้ความหมายไว้ว่า “การสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการส่งและรับสัญลักษณ์ที่ก่อให้เกิดความหมายขึ้นในใจของผู้เกี่ยวข้อง โดยบุคคลเหล่านั้นมีประสบการณ์อย่างเดียวกัน” เช่นเดียวกับ Gordon and Associates (1990, อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2548, น. 138) ที่ให้ความหมาย โดยสรุปว่า “การสื่อสารเป็นกระบวนการติดต่อส่งผ่านข้อมูล ความคิด ความเข้าใจ หรือความรู้สึกระหว่างบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ ผู้ส่งสาร สาร สื่อ และผู้รับสาร”

นอกจากนี้ Szilagy and Wakkace (1990, อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2548, น. 152-154) ยังกล่าวว่า เนื่องจากการสื่อสารที่ผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อการบริหารคุณภาพขององค์กรเสมอ การสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้บริหารในทุกองค์กรจะต้องมีการจัดระบบการสื่อสาร ตลอดจนการไหลของข้อมูลข่าวสารในองค์กรและลดความผิดพลาดหรืออุปสรรคในการสื่อสารด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิ

1. การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Follow - Up and Feed Back) เป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งมากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบ Two - Way ที่อาจเกิดขึ้นในการพบปะกันหรือหากเป็นการใช้เอกสารติดตามผลและข้อมูลย้อนกลับ อาจตรวจสอบได้จากการโต้ตอบหรือการแสดงออกของผู้รับสาร

2. การใช้การสื่อสารหลายวิธี (Parallel Channels and Repetition) การใช้วิธี การสื่อสาร และช่องทางการสื่อสารหลายวิธีทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น มีการสั่งการด้วย เอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรแล้วและยังมีการประชุมและสั่งการด้วยวาจาและใช้โอกาสพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการด้วยก็จะทำให้การสื่อสารถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3. ระยะเวลา (Timing) ปัญหาด้านระยะเวลาเป็นสาเหตุหนึ่งของการสื่อสารที่เบี่ยงเบนไป ทั้งในแง่ของความกดดันด้านเวลาและความไม่เหมาะสมของเวลา ซึ่งอาจจำเป็นต้องมีการกำหนดมาตรฐานด้านเวลา เช่น ระยะเวลาหรือกำหนดเวลาที่งานต้องเสร็จไว้ล่วงหน้า รวมถึงมีการติดต่อระหว่างกันในการรายงานและสั่งการในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องแยกระหว่างงานประจำกับงานจร ซึ่งจะช่วยลดแรงกดดันด้านเวลาอันจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

4. ให้ความสนใจกับภาษา (Attention to Language) โดยการเลือกใช้ศัพท์ระดับของคำและความหมายของคำเป็นวิธีการหนึ่งที่จะลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ การเลือกใช้คำ และระดับของภาษานี้จะเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจกับผู้ที่เราจะสื่อสารด้วยว่า ควรจะใช้ภาษาในระดับใด

5. ศูนย์กลางข้อมูล (Information Communication and Information Centers) การสื่อสารโดยวิธีการนี้จะเป็นการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่นและมีความถูกต้องของข้อมูลมาก ซึ่งองค์กรอาจใช้ศูนย์กลางข้อมูลเป็นแหล่งกระจายข่าว โดยไม่ผ่านช่องทางที่เป็นทางการขององค์กร ก็อาจจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

6. การให้รู้เท่าที่จำเป็น (The Exception Principle and the Need to Know) เป็นการวางระบบในการสื่อสารในองค์กรให้มีการสื่อสารในกรณีพิเศษและให้มีการรับข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น โดยการเสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะที่ฝ่ายบริหารต้องการในขณะเดียวกันฝ่ายบริหารก็ให้ข้อมูล หรือสื่อสารกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้น ซึ่งจะทำให้การสื่อสารไม่มีข้อมูลมากเกินไป วิธีการนี้จะเหมาะกับองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาสูง

7. การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (Communication Etiquette) เป็นความพยายามที่จะวางระบบในการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ ให้ใช้สื่อสารเฉพาะในเรื่องที่จำเป็นและเร่งด่วนซึ่งการใช้เครื่องมือ โดยไม่จำเป็นอาจจะทำให้การสื่อสารผิดพลาดหรือมีมากเกินไปจนความจำเป็นการสร้างธรรมเนียมปฏิบัติที่เหมาะสมจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสื่อสารได้

8. การฟังอย่างตั้งใจ (Listen Actively) เป็นการลดความผิดพลาดจากการสื่อสาร การตั้งใจฟัง จะทำให้ข้อมูลที่ผู้ส่งสารต้องการจะส่งถึงผู้รับสารครบถ้วนในขณะเดียวกัน การฟังอย่างตั้งใจนั้น ผู้รับสารสามารถคิดต่อและไตร่ตรองสิ่งที่ได้ฟังและอาจมีการสอบถามหรือทำความเข้าใจข้อมูล ข่าวดสารได้มากขึ้น นอกจากนี้การฟังอย่างตั้งใจจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้ที่สื่อสารและเกิดการยอมรับกัน ซึ่งจะเป็นการพัฒนากระบวนการความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กรตามมาด้วยพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการภายในองค์กรขึ้นอยู่กับ “การสื่อสารที่ดี” อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและตรงตามเป้าหมาย การสื่อสารที่ดีจึงเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และเกิดผลสำเร็จแก่องค์กร

ดังนั้นเพื่อให้การสื่อสารองค์กรสามารถนำไปสู่ความเข้าใจและการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและเหมาะสมได้ ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจึงควรมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ นั่นคือการสื่อสารที่เข้าใจง่าย มีการใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกระตุ้นพลังในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถร่วมกันนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างสูงสุด อย่างไรก็ตามแม้ว่าการสื่อสารจะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กร หากผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำและไม่สามารถนำสร้างสรรค์การสื่อสารมาใช้อย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมจะนำพาองค์กรไปสู่ความล้มเหลวได้ไม่ว่าองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรและผู้บริหารขององค์กรจะใช้สร้างสรรค์ใดในการบริหารจัดการก็ตาม ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้น ยังคงเป็นศาสตร์และศิลป์ที่มีความสำคัญอยู่อย่างไม่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการนิยามความหมายของประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรว่าหมายถึง การที่ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยสามารถสื่อสารได้เข้าใจง่าย มีการใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกระตุ้นพลังในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน

สอดคล้องกับ Hoy and Hoy (2003, pp. 213-214) ที่ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการสื่อสาร ว่าจากการที่โลกปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารที่มีมนุษย์สามารถรับรู้ เรียนรู้ และเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากรในองค์กรอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้องค์กรต่าง ๆ จึงต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถดำเนินต่อไปได้และเกิดความได้เปรียบ



ในการแข่งขัน เพื่อความเป็นผู้นำที่ก้าวนำองค์กรอื่น ๆ การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวให้สามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งท่ามกลางสถานการณ์เช่นนี้ผู้บริหารองค์กรที่ชาญฉลาดและมีภาวะผู้นำจะต้องหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงสร้างสรรค์ เพื่อที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดนิ่ง ซึ่งในบรรดากลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น “การสื่อสาร” กล่าวได้ว่า เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญที่สุดเพราะการสื่อสารเป็นสร้างสรรค์ หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่การรับรู้ เรียนรู้ให้เกิดความเข้าใจ ที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากร ทั้งทั้งองค์กรตั้งแต่วิธีนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการทำให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกันได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและจะต้องนำมาใช้ให้สอดคล้องกับพื้นฐานขององค์กรทั้งในด้านโครงสร้างระบบการบริหารทัศนคติและค่านิยม รวมทั้งวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กรจึงจะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างสร้างสรรค์ การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร

ทั้งนี้ การสื่อสารองค์กร (Organizational Communication) คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ในหมู่สมาชิกองค์กร เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยการสื่อสารองค์กรมีหลายระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารด้วยเหตุผลหลายประการ ซึ่ง อดิเทพ ชยธวัช (2548, น. 137-140) การสื่อสารในองค์กรในปัจจุบันนี้จำเป็นต้องหาข้อมูลข่าวสารให้ได้รวดเร็วกว่าในอดีตสำหรับการแก้ไขปัญหาได้ทันที่และเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพเส้นทางของการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีเส้นทางสื่อสารเกิดขึ้นได้หลายทิศทาง สรุปได้ดังนี้

1. การสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง การสื่อสารลักษณะนี้จะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา เช่น จากประธานลงมาที่รองประธาน ผู้จัดการแผนก หัวหน้าส่วน หัวหน้างาน ลงมาถึงพนักงาน ลดหลั่นกันตามอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ สิ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณาในการสื่อสารนี้ คือ ข้อมูลข่าวสารที่ควรส่งจากผู้บริหารลงมาถึงพนักงานและการส่งข้อมูลข่าวสารควรกระทำอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน การสื่อสารลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างมากเพราะจะก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ 1) พนักงานให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 2) ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าเมื่อไรที่พนักงานพร้อมที่จะรับข้อมูลข่าวสารและยอมรับสิ่งที่ฝ่ายบริหาร ได้บอกกล่าวมา มากน้อยเพียงใด 3) ทำให้ผู้บริหารรู้ถึงสิ่งที่รบกวนบุคลากรที่อยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานจริง



และทำให้รู้ว่าพนักงานเข้าใจความหมายของข้อมูลข่าวสารได้มากน้อยเพียงใด 4) ทำให้เกิดความชื่นชมและความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยการให้พนักงานมีโอกาสถามคำถามและให้ข้อเสนอแนะทางด้านการดำเนินงานขององค์กรอันจะช่วยให้พนักงานแก้ปัญหาการทำงานได้

3. การสื่อสารตามแนวนอน ประกอบด้วยการให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งอยู่ในระดับอำนาจหน้าที่เดียวกันภายในองค์กร และมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน ความมุ่งหมายของการสื่อสารตามแนวนอน มีดังนี้ 1) การประสานงานและการมอบหมายงาน เช่น เจ้าหน้าที่ของแผนกฝึกอบรมและพัฒนาต้องการจัดฝึกอบรมให้พนักงานของบริษัท ซึ่งพวกเขาจะต้องพบกันเพื่อประสานงานว่าใครจะต้องทำอะไร 2) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรมความคิดเห็นจากบุคคลหลายคนย่อมดีกว่าบุคคลเพียงคนเดียว การสื่อสารในระดับเดียวกันจึงมีความสำคัญ เช่น ในการจัดฝึกอบรมหรือการรณรงค์ประชาสัมพันธ์สมาชิกของแต่ละแผนกอาจจะต้องส่งข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและสิ่งที่จะต้องทำร่วมกัน 3) การแก้ปัญหาพนักงานอาจจะได้รับมอบหมายงานให้ทำร่วมกันในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งต้องมีการพบและเกี่ยวข้องกันในการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนเพื่อแก้ปัญหาบางอย่างของหน่วยงาน 4) การสร้างความเข้าใจร่วมกัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นองค์กรจะต้องร่วมกันสร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่ควรเปลี่ยนแปลงร่วมกัน การประชุมและสนทนาระหว่างพนักงานระดับเดียวกัน และภายในหน่วยงานเดียวกันเป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุความเข้าใจร่วมกัน

4. การสื่อสารข้ามสายงานในองค์กรส่วนใหญ่พนักงานอาจจะต้องส่งข้อมูลข่าวสารให้กับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาของเขาเอง เช่น แผนกวิศวกรรม แผนกวิจัย แผนกบัญชี แผนกบุคคล ซึ่งจะต้องรวบรวมข้อมูล รายงาน เตรียมแผนงาน ประสานกิจกรรม และให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในทุกส่วนขององค์กรในลักษณะข้ามสายงาน ซึ่งพวกเขาไม่มีอำนาจตามสายงานที่จะสั่งการกับบุคคลที่ต้องสื่อสารด้วย เพียงแต่เขาต้องใช้การขยความคิดของเขาเท่านั้น การสื่อสารข้ามสายงานจะเป็นกรณีเฉพาะ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และถือว่าเป็นความรับผิดชอบของพวกเขาที่จะแสดงผลงานให้ไปเกิดขึ้นกับแผนกอื่น ๆ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อาจจะมีการติดต่อสื่อสารอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงอยู่เสมอ ซึ่งส่งผลให้มีอำนาจในการทำงานมากขึ้น การสื่อสารข้ามสายงานมีความเหมาะสมและจำเป็นอย่างมากต่อพนักงานระดับล่างเพราะช่วยประหยัดเวลา ดังนั้นองค์กรควรจะมีนโยบายในการใช้เส้นทางของการสื่อสารข้ามสายงานไว้ด้วยเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การที่ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรสามารถมีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการองค์กร ตลอดจนมีการนำผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้นำการทบทวนข้างต้นมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากรอบแนวคิดในการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดและกำหนดตัวแปรตามในการศึกษา คือ ตัวแปรระดับความสำเร็จ

ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้าง ความไว้วางใจในองค์กร ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร

## 2.5 พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด

สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร ให้ไว้ ณ วันที่ 15 เมษายน พ.ศ. 2562 เป็นปีที่ 4 ในรัชกาลปัจจุบัน สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณบดินทรเทพยวรางกูร มีพระราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่าโดยที่เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยองค์การบริหารส่วนจังหวัด จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของสภานิติบัญญัติ แห่งชาติทำหน้าที่รัฐสภา ดังต่อไปนี้

มาตรา 1 พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2562”

มาตรา 2 พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา 3 ให้ยกเลิกความในวรรคสองของมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน “ผู้มีสิทธิสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วน จังหวัดต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น”

มาตรา 4 ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นวรรคห้าของมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 “ความในวรรคสามมิให้นำมาใช้บังคับแก่กรณีที่ได้จัดให้มีการเลือกตั้งใหม่ ตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นเพราะเหตุที่มีผู้ได้รับเลือกตั้ง ไม่ครบจำนวน ถ้าในการจัดให้มีการเลือกตั้งใหม่นั้นยังได้ไม่ครบจำนวนอีกให้ถือว่าสภาองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดนั้น ประกอบด้วย จำนวนสมาชิกเท่าที่มีอยู่จนกว่าจะครบอายุของสภาองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด เว้นแต่จะมีจำนวนสมาชิกไม่ถึงสองในสามของจำนวนตามวรรคสาม”

มาตรา 5 ให้ยกเลิกความใน (6) ของวรรคหนึ่งในมาตรา 11 แห่งพระราชบัญญัติองค์การ บริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน “(6) ขาดคุณสมบัติ หรือ มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 9 วรรคสอง หรือกระทำการฝ่าฝืนมาตรา 44 / 3 วรรคสาม”

มาตรา 6 ให้ยกเลิกความในวรรคสอง และวรรคสามของมาตรา 11 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน “เมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับสมาชิกภาพของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดผู้ใดสิ้นสุดลงตาม (4) (5) หรือ (6) หรือเมื่อได้รับแจ้งจากคณะกรรมการเลือกตั้งว่าสมาชิกภาพของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดผู้ใดสิ้นสุดลงตาม (6) ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสอบสวนให้แล้วเสร็จภายในหกสิบวันนับแต่วันที่ข้อสงสัยหรือได้รับแจ้งจากคณะกรรมการเลือกตั้งแล้วแต่กรณีและดำเนินการวินิจฉัยให้แล้วเสร็จภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ผู้ว่าราชการจังหวัดสอบสวนแล้วเสร็จ หรือวันที่ได้รับผลการสอบสวนจากคณะกรรมการสอบสวน แม้ว่าสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดผู้นั้นจะได้พ้นจากตำแหน่งไปแล้วไม่ว่าด้วยเหตุใด เว้นแต่เพราะเหตุตายหรือพ้นจากตำแหน่งไปแล้วเกินสองปีในกรณีที่มีการตั้งคณะกรรมการสอบสวนและไม่สามารถดำเนินการสอบสวนกรณีตาม (5) หรือ (6) ให้แล้วเสร็จได้ภายในกำหนดเวลาดังกล่าว ผู้ว่าราชการจังหวัดอาจขยายเวลาการสอบสวนออกไปได้อีกไม่เกินสามสิบวัน ทั้งนี้การดำเนินการสอบสวนและวินิจฉัยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวงในกรณีที่ผู้ว่าราชการจังหวัดวินิจฉัยว่าสมาชิกภาพของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดผู้นั้นสิ้นสุดลงตาม (4) (5) หรือ (6) ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดประกาศคำวินิจฉัยให้ทราบทั่วกัน ไม่ว่าผู้นั้นจะได้พ้นจากตำแหน่งไปก่อนแล้วหรือไม่ก็ตาม โดยในคำวินิจฉัยนั้น ให้ระบุเหตุที่ทำให้พ้นจากตำแหน่งไว้และให้สมาชิกภาพของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดผู้นั้นสิ้นสุดตั้งแต่วันที่เหตุตาม (4) (5) หรือ (6) แต่ไม่กระทบต่อการดำเนินงานและการรับค่าตอบแทนที่ได้กระทำไปก่อนวันที่มีการประกาศคำวินิจฉัย ถ้าในขณะที่ประกาศคำวินิจฉัยดังกล่าว ผู้นั้นกำลังดำรงตำแหน่งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นอันเป็นผลจากการเลือกตั้งต่างวาระหรือต่างองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกันให้ผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งที่กำลังดำรงอยู่ด้วยและในกรณีที่เป็นการให้ถูกห้ามใช้สิทธิสมัครรับเลือกตั้ง หรือใช้สิทธิเลือกตั้งให้ถือว่าวันที่ประกาศคำวินิจฉัยเป็นวันเริ่มนับระยะเวลาต้องห้ามดังกล่าว ทั้งนี้คำวินิจฉัยของผู้ว่าราชการจังหวัดตามมาตรา 11 ให้เป็นที่สิ้นสุด”

มาตรา 7 ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นวรรคสี่ของมาตรา 11 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 “ในกรณีที่สมาชิกภาพของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสิ้นสุดตาม (8) พร้อมกันทั้งหมดให้ถือว่าเป็นการยุบสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด”

มาตรา 8 ให้ยกเลิกความในมาตรา 35 / 1 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2545 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

มาตรา 9 ให้ยกเลิกความในมาตรา 35 / 2 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2552 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน “มาตรา 35 / 2 นายองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีวาระอยู่ในตำแหน่ง

คราวละสี่ปีนับแต่วันเลือกตั้งแต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกินสองวาระไม่ได้ในกรณีที่นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดดำรงตำแหน่งไม่ครบระยะเวลาสี่ปีก็ให้ถือว่าเป็นหนึ่งวาระและเมื่อได้ดำรงตำแหน่งสองวาระติดต่อกันแล้วจะดำรงตำแหน่งได้อีกเมื่อพ้นระยะเวลาสี่ปีนับแต่วันพ้นจากตำแหน่ง”

มาตรา 10 ให้ยกเลิกความในวรรคสามของมาตรา 35 / 3 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน “รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 35 / 1 เว้นแต่การนับอายุ และการนับระยะเวลาของคุณสมบัติหรือลักษณะต้องห้ามอย่างอื่นให้นับถึงวันแต่งตั้ง”

มาตรา 11 ให้ยกเลิกความใน (5) และ (6) ของวรรคหนึ่งในมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน “(5) กระทำการฝ่าฝืนมาตรา 44 / 3 (6) รัฐมนตรีสั่งให้พ้นจากตำแหน่งตามมาตรา 55 วรรคห้า หรือ มาตรา 79”

มาตรา 12 ให้ยกเลิกความในวรรคสอง และวรรคสามของมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน “เมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับความเป็นนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดผู้ใดสิ้นสุดลงตาม (4) หรือ (5) หรือ เมื่อได้รับแจ้งจากคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าความเป็นนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดผู้ใดสิ้นสุดลงตาม (4) ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสอบสวนให้แล้วเสร็จภายในหกสิบวันนับแต่วันที่มีข้อสงสัยหรือได้รับแจ้งจากคณะกรรมการการเลือกตั้งแล้ว แต่กรณีและดำเนินการวินิจฉัยให้แล้วเสร็จภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ผู้ว่าราชการจังหวัดสอบสวนแล้วเสร็จ หรือวันที่ได้รับผลการสอบสวนจากคณะกรรมการสอบสวน แม้ว่านายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้นั้นจะได้พ้นจากตำแหน่งไปแล้วไม่ว่าด้วยเหตุใด เว้นแต่เพราะเหตุตายหรือพ้นจากตำแหน่งไปแล้วเกินสองปีในกรณีที่มีการตั้งคณะกรรมการสอบสวนและไม่สามารถดำเนินการสอบสวนให้แล้วเสร็จได้ภายในกำหนดเวลาดังกล่าวผู้ว่าราชการจังหวัดอาจขยายเวลาการสอบสวนออกไปได้อีกไม่เกินสามสิบวัน ทั้งนี้การดำเนินการสอบสวนและวินิจฉัยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวงในกรณีที่ผู้ว่าราชการจังหวัดวินิจฉัยว่านายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดพ้นจากตำแหน่งตาม (4) หรือ (5) ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดประกาศคำวินิจฉัยให้ทราบทั่วกัน ไม่ว่าผู้นั้นจะได้พ้นจากตำแหน่งไปก่อนแล้วหรือ ก็ตาม โดยในคำวินิจฉัยนั้นให้ระบุเหตุที่ทำให้พ้นจากตำแหน่งไว้และให้นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งตั้งแต่วันที่มิเหตุตาม (4) หรือ (5) แต่ไม่กระทบต่อการดำเนินงานและการรับค่าตอบแทนที่ได้กระทำไปก่อนวันที่มีการประกาศคำวินิจฉัย ถ้าในขณะที่ประกาศคำวินิจฉัยดังกล่าวผู้นั้นกำลังดำรงตำแหน่งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นอันเป็นผลจากการเลือกตั้งต่างวาระหรือต่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกันให้ผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งที่กำลังดำรงอยู่ด้วย

และในกรณีที่เป็นการให้ถูกห้ามใช้สิทธิสมัครรับเลือกตั้งหรือใช้สิทธิเลือกตั้งให้ถือว่าวันที่ประกาศคำวินิจฉัยเป็นวันเริ่มนับระยะเวลาต้องห้ามดังกล่าว ทั้งนี้คำวินิจฉัยของผู้ว่าราชการจังหวัดตามมาตรา 13 นี้ให้เป็นที่สิ้นสุด”

มาตรา 13 ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นวรรคสี่ของมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 “ในระหว่างที่ไม่มีนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ให้ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดปฏิบัติหน้าที่ของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดเท่าที่จำเป็นได้เป็นการชั่วคราวจนถึงวันประกาศผลการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด”

มาตรา 14 ให้ยกเลิกความในวรรคสองของมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546 และให้ใช้ความต่อไปนี้อย่างแทน “ให้นำความในมาตรา 36 วรรคสองและวรรคสามมาใช้บังคับแก่รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้วยโดยอนุโลม”

มาตรา 15 ให้ยกเลิกความในวรรคสองของมาตรา 37 / 1 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546 และให้ใช้ความต่อไปนี้อย่างแทน “ให้นำความในมาตรา 36 วรรคสอง วรรคสาม มาใช้บังคับแก่เลขาธิการนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดและที่ปรึกษานายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้วยโดยอนุโลม”

มาตรา 16 ให้ยกเลิกความใน (1) ของวรรคหนึ่งในมาตรา 44 / 1 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546 และให้ใช้ความต่อไปนี้อย่างแทน “(1) ดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่อื่นใดในส่วนราชการหน่วยงานของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจเว้นแต่ตำแหน่งที่ดำรงตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายหรือเป็นการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินหรือตามนโยบายของรัฐบาล”

มาตรา 17 ให้ยกเลิกความใน (3) ของวรรคหนึ่งในมาตรา 44 / 3 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546 และให้ใช้ความต่อไปนี้อย่างแทน “(3) เป็นผู้มีส่วนได้เสียในสัญญาหรือกิจการที่กระทำหรือจะกระทำกับหรือให้แก่องค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้น หรือมีส่วนได้เสียในสัญญาหรือกิจการที่กระทำหรือจะกระทำกับหรือให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น โดยมีพฤติการณ์แสดงให้เห็นว่าเป็นการต่างตอบแทนหรือเอื้อประโยชน์ส่วนตนระหว่างกัน ทั้งนี้ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม”

มาตรา 18 ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นวรรคสามของมาตรา 44 / 3 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 “ให้นำความใน (3) มาใช้บังคับแก่สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้วยโดยอนุโลม”



มาตรา 19 ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็น (6 / 1) ของมาตรา 45 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 “(6 / 1) ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนในการดูแลการจราจร และการรักษาความสงบเรียบร้อย”

มาตรา 20 ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็น (7 ตริ) ของมาตรา 45 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 “(7 ตริ) จัดการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษารวมทั้งการจัดการ หรือ สนับสนุนการดูแล และพัฒนาเด็กเล็ก”

มาตรา 21 ให้ยกเลิกความใน (9) ของมาตรา 74 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน “(9) รายจ่ายอื่นใดที่จำเป็นต้องจ่ายในการปฏิบัติหน้าที่ หรือตามข้อผูกพันหรือรายจ่ายตามที่มีกฎหมายหรือระเบียบของกระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้”

มาตรา 22 ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นวรรคสองของมาตรา 74 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 “การจ่ายเงินขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตามวรรคหนึ่งหรือการนำเงินของกิจการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นเจ้าของหรือเป็นหุ้นส่วนหรือถือหุ้นในกิจการนั้น ไปใช้จ่ายเพื่อการฝึกอบรมหรือดูงานในต่างประเทศของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด เลขาธิการนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่ปรึกษานายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด รองประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด จะกระทำมิได้เว้นแต่เป็นกรณีที่มีข้อตกลง หรือความร่วมมือกับหน่วยงานในต่างประเทศ หรือการฝึกอบรมซึ่งจัดโดยหน่วยงานของรัฐที่กำหนดให้มีการฝึกอบรม หรือดูงานในต่างประเทศ ทั้งนี้ตามที่กระทรวงมหาดไทยประกาศกำหนด”

มาตรา 23 ให้ยกเลิกความในวรรคสอง วรรคสาม และวรรคสี่ ของมาตรา 77 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน “เพื่อประโยชน์ในการกำกับดูแลตามวรรคหนึ่งในกรณีที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นว่าการปฏิบัติการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นไปในทางที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือเสียหายแก่ราชการให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ในการชี้แจง แนะนำ หรือตักเตือนผู้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการดังกล่าว หรือในกรณีเห็นสมควรจะสั่งเพิกถอนการกระทำ หรือให้ระงับการปฏิบัติของผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวไว้ก็ได้ และในกรณีที่สั่งเพิกถอน หรือระงับให้ผู้ดำรงตำแหน่งที่ได้รับคำสั่งมีสิทธิอุทธรณ์ต่อรัฐมนตรีได้ภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่ได้รับคำสั่งของผู้ว่าราชการจังหวัดและเมื่อรัฐมนตรีวินิจฉัยเป็นประการใดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดและผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามคำวินิจฉัยนั้น คำวินิจฉัยของรัฐมนตรีให้เป็นที่สุดเมื่อความปรากฏ โดยมีหลักฐานตามสมควรต่อผู้ว่าราชการจังหวัดว่านายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือรองประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้ใดจงใจทอดทิ้ง หรือละเลยไม่ปฏิบัติการตามอำนาจหน้าที่อันจะเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง หรือปฏิบัติการไม่ชอบด้วยอำนาจหน้าที่ หรือประพฤติดิน



ฝ่าฝืนต่อความสงบเรียบร้อย หรือฝ่าฝืนคำสั่งของผู้ว่าราชการจังหวัดที่สั่งการตามวรรคสองให้ผู้ว่าราชการจังหวัดดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนโดยพลันและให้คณะกรรมการสอบสวนดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในหกสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแต่งตั้ง ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

ในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนไม่สามารถดำเนินการสอบสวนให้แล้วเสร็จได้ภายในกำหนดเวลาตามวรรคสาม ผู้ว่าราชการจังหวัดอาจขยายเวลาการสอบสวนออกไปได้อีกไม่เกินสามสิบวันในกรณีที่นายกองค้การบริหารส่วนจังหวัด รองนายกองค้การบริหารส่วนจังหวัด ประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือรองประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดผู้ใดถูกตั้งกรรมการสอบสวนแล้วผู้ว่าราชการจังหวัดจะสั่งให้ผู้นั้นหยุดปฏิบัติหน้าที่เพื่อรอฟังผลการสอบสวนก็ได้ หากเห็นว่าการคงอยู่ในหน้าที่ของผู้นั้นต่อไปอาจเกิดการเสียหายแก่องค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือเสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง หรือมีพฤติการณ์ที่แสดงว่าจะเป็นผู้อุปสรรคต่อการสอบสวน หรือจะก่อให้เกิดความไม่สงบเรียบร้อย หรือเป็นกรณีความผิดที่ปรากฏขึ้นโดยชัดแจ้ง ทั้งนี้หากผลการสอบสวนปรากฏว่าบุคคลดังกล่าวไม่มีความผิดและผู้นั้นยังมีได้พ้นจากตำแหน่งไปก่อนให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสั่งให้ผู้นั้นกลับเข้าปฏิบัติหน้าที่ และให้ผู้นั้นได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทน รวมถึงสิทธิประโยชน์อื่นใดในช่วงที่หยุดปฏิบัติหน้าที่ โดยถือเสมือนว่าผู้นั้นได้ปฏิบัติหน้าที่ตลอดระยะเวลาที่หยุดปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวในกรณีที่ผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งไปก่อนปรากฏผลการสอบสวนดังกล่าว การจ่ายเงินเดือน ค่าตอบแทนรวมถึงสิทธิประโยชน์อื่นใดให้จ่ายจนถึงวันก่อนวันที่พ้นจากตำแหน่งการอุทธรณ์คำสั่งให้หยุดปฏิบัติหน้าที่ตามวรรคห้า ให้ผู้ที่ได้รับคำสั่งมีสิทธิอุทธรณ์ต่อรัฐมนตรีได้ภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่รับคำสั่งดังกล่าว ซึ่งรัฐมนตรีต้องวินิจฉัยให้แล้วเสร็จภายในสามสิบวันนับแต่วันที่รับอุทธรณ์และเมื่อรัฐมนตรีวินิจฉัยเป็นประการใดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดและผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามคำวินิจฉัยนั้น คำวินิจฉัยของรัฐมนตรีให้เป็นที่สุด”

มาตรา 24 ให้ยกเลิกความในมาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน “มาตรา 79 เมื่อผลการสอบสวนตามมาตรา 77 วรรคสาม ปรากฏว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำความผิดตามที่ถูกสอบสวนให้ผู้ว่าราชการจังหวัดรายงานให้รัฐมนตรีพิจารณา และสั่งให้ผู้ถูกสอบสวนพ้นจากตำแหน่งภายในสามสิบวันนับแต่วันที่รับรายงาน ไม่ว่าผู้นั้นจะได้พ้นจากตำแหน่งไปก่อนแล้วหรือไม่ก็ตาม เว้นแต่เพราะเหตุตายหรือพ้นจากตำแหน่งไปแล้วเกินสองปี โดยในคำสั่งดังกล่าวให้ระบุเหตุที่ทำให้พ้นจากตำแหน่งไว้และให้มีผลตั้งแต่วันที่รัฐมนตรีมีคำสั่งแต่ไม่กระทบต่อการดำเนินงานและการรับค่าตอบแทนที่ได้กระทำไปก่อนวันที่มีคำสั่งนั้น ถ้าในขณะที่มีคำสั่งดังกล่าวผู้นั้นกำลังดำรงตำแหน่งสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่นอันเป็นผลจากการเลือกตั้งต่างวาระ หรือต่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกันให้ผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งที่กำลังดำรงอยู่ด้วยและให้ถือว่าวันที่สั่งให้พ้นจากตำแหน่งดังกล่าวเป็นวันเริ่มนับระยะเวลาต้องห้ามการใช้สิทธิสมัครรับเลือกตั้ง คำสั่งของรัฐมนตรีให้เป็นที่สุดในกรณีที่รัฐมนตรีเห็นควรให้มีการสอบสวนเพิ่มเติมจากรายงานตามวรรคหนึ่ง

จะสั่งให้คณะกรรมการสอบสวนทำการสอบสวนเพิ่มเติมก่อนสั่งการก็ได้ ซึ่งคณะกรรมการสอบสวนต้องดำเนินการสอบสวนเพิ่มเติมให้แล้วเสร็จภายในสามสิบวันนับแต่วันที่รับคำสั่งให้สอบสวนเพิ่มเติม และรัฐมนตรีต้องสั่งการภายในสามสิบวันนับแต่วันที่รับรายงานการสอบสวนเพิ่มเติมนั้น”

มาตรา 25 บรรดาข้อกล่าวหา หรือการดำเนินการใด ๆ ตามมาตรา 11 วรรคสอง มาตรา 36 วรรคสอง มาตรา 37 วรรคสอง มาตรา 37 / 1 วรรคสอง หรือมาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546 แล้วแต่กรณีที่อยู่ระหว่างการสอบสวน หรือสอบสวนเสร็จแล้วแต่ยังมีคำสั่งก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับให้ดำเนินการต่อไปตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งใช้บังคับอยู่ในวันก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับจนกว่าจะแล้วเสร็จ

มาตรา 26 ให้นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด รองประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในวันก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับตามประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 85 / 2557 เรื่องการได้มาซึ่งสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่นเป็นการชั่วคราว ลงวันที่ 10 กรกฎาคม พุทธศักราช 2557 และคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 1 / 2557 เรื่องการได้มาซึ่งสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่นเป็นการชั่วคราว ลงวันที่ 25 ธันวาคม พุทธศักราช 2557 ยังคงดำรงตำแหน่งต่อไปจนกว่าคณะกรรมการการเลือกตั้งจะประกาศกำหนดให้มีการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้น โดยให้พ้นจากตำแหน่งตั้งแต่วันที่คณะกรรมการการเลือกตั้งประกาศให้มีการเลือกตั้ง หรือจนกว่าจะพ้นจากตำแหน่งด้วยเหตุอื่นตามประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ และคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ดังกล่าวเมื่อคณะกรรมการการเลือกตั้งประกาศกำหนดให้มีการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดขององค์การบริหารส่วนจังหวัดใดให้ประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติและคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติตามวรรคหนึ่งเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้นเป็นอันยกเลิก

มาตรา 27 บทบัญญัติมาตรา 35 / 2 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัตินี้ มิให้ใช้บังคับกับนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดซึ่งดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งอยู่ก่อนวันเลือกตั้งครั้งแรกภายหลังพระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา 28 ให้นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือผู้มีตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนจังหวัด เฉพาะบรรดาที่ถูกระงับการปฏิบัติราชการ หรือหน้าที่ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยไม่ได้รับคำตอบแทนตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่เกี่ยวข้อง พ้นจากตำแหน่งตั้งแต่วันที่คณะกรรมการการเลือกตั้งประกาศกำหนดให้มีการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้น

แต่ไม่กระทบต่อการดำเนินการต่อไปตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาตินั้นแก่บุคคลดังกล่าว

มาตรา 29 ระเบียบของกระทรวงมหาดไทยที่ออกตามมาตรา 74 (9) แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัตินี้จะกำหนดให้ความคุ้มครองการจ่ายเงินที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้จ่ายไปแล้วก่อนวันที่ระเบียบในเรื่องนั้นใช้บังคับก็ได้แต่ให้คุ้มครองได้เฉพาะที่ได้จ่ายไปโดยสุจริตและเป็นไปตามหนังสือสั่งการ หรือหนังสือกำหนดแนวทางปฏิบัติของกระทรวงมหาดไทยที่ออกก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับระเบียบของกระทรวงมหาดไทยที่ออกตามมาตรา 74 (9) แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งมีผลใช้บังคับอยู่ในวันก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับและมีการกำหนดให้ความคุ้มครองการจ่ายเงินที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้จ่ายไปแล้วก่อนวันที่ระเบียบดังกล่าวใช้บังคับเฉพาะที่ได้จ่ายไปโดยสุจริตและเป็นไปตามหนังสือสั่งการ หรือหนังสือกำหนดแนวทางปฏิบัติของกระทรวงมหาดไทยให้มีผลใช้บังคับได้

มาตรา 30 ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

สรุป เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติมบทบัญญัติเกี่ยวกับคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของผู้มีสิทธิสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด และจำนวนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น รวมทั้งแก้ไขเพิ่มเติมการสิ้นสุดสมาชิกภาพของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด การพ้นจากตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด เลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด และที่ปรึกษานายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด รวมทั้งการกระทำอันเป็นการต้องห้ามของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด เลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่ปรึกษานายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ในส่วนของพระราชบัญญัติการกำหนดอำนาจหน้าที่และแผนการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีรายละเอียดเกี่ยวกับอำนาจ หน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ดังนี้

1. พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 (แก้ไขเพิ่มเติม ถึงฉบับที่ 4 พ.ศ. 2552)

มาตรา 45 องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการภายในเขตองค์การบริหารส่วนจังหวัด ดังต่อไปนี้

- (1) ตราข้อบัญญัติโดยไม่ขัด หรือแย้งต่อกฎหมาย
- (2) จัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด
- (3) สนับสนุนสภาตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น

(4) ประสานและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ของสภาตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่น

(5) แบ่งสรรเงินซึ่งตามกฎหมายจะต้องแบ่งให้แก่สภาตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่น

(6) อำนาจหน้าที่ของจังหวัดตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 เฉพาะภายในเขตสภาตำบล

(7) คຸ້ມครอง ดุแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

(7 ทวิ) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

(8) จัดทำกิจการใด ๆ อันเป็นอำนาจหน้าที่ของราชการส่วนท้องถิ่นอื่นที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนจังหวัดและกิจการนั้นเป็นการสมควรให้ราชการส่วนท้องถิ่นอื่นร่วมกันดำเนินการหรือให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดทำ ทั้งนี้ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

(9) จัดทำกิจการอื่นใดตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ หรือกฎหมายอื่นกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

บรรดาอำนาจหน้าที่ใดซึ่งเป็นของราชการส่วนกลาง หรือราชการส่วนภูมิภาค อาจมอบให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดปฏิบัติได้ ทั้งนี้ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 46 องค์การบริหารส่วนจังหวัดอาจจัดทำกิจการใด ๆ อันเป็นอำนาจหน้าที่ของราชการส่วนท้องถิ่นอื่น หรือองค์การบริหารส่วนจังหวัดอื่นที่อยู่นอกเขตจังหวัดได้ เมื่อได้รับความยินยอมจากราชการส่วนท้องถิ่นอื่น หรือองค์การบริหารส่วนจังหวัดอื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 48 องค์การบริหารส่วนจังหวัดอาจให้บริการแก่เอกชน ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่นอื่น โดยเรียกค่าบริการได้โดยตราเป็นข้อบัญญัติ

มาตรา 50 การดำเนินกิจการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีลักษณะเป็นการพาณิชย์ อาจทำได้ โดยการตราเป็นข้อบัญญัติ ทั้งนี้ตามระเบียบที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด

2. พระราชบัญญัติกำหนดแผน และขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

มาตรา 17 ภายใต้งบบังคับ มาตรา 16 ให้้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้

(1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเองและประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

(2) การสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น

(3) การประสานและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

(4) การแบ่งสรรเงินซึ่งตามกฎหมายจะต้องแบ่งให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

(5) การคุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

(6) การจัดการศึกษา

(7) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน

(8) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น

(9) การส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม

(10) การจัดตั้ง และดูแลระบบบำบัดน้ำเสียรวม

(11) การกำจัดมูลฝอย และสิ่งปฏิกูลรวม

(12) การจัดการสิ่งแวดล้อม และมลพิษต่าง ๆ

(13) การจัดการ และดูแลสถานีขนส่งทั้งทางบก และทางน้ำ

(14) การส่งเสริมการท่องเที่ยว

(15) การพาณิชย์ การส่งเสริมการลงทุน และการทำกิจการไม่ว่าจะดำเนินการเอง หรือ ร่วมกับบุคคลอื่นหรือจากสหการ

(16) การสร้าง และบำรุงรักษาทางบก และทางน้ำที่เชื่อมต่อระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

(17) การจัดตั้งและดูแลตลาดกลาง

(18) การส่งเสริมการกีฬา จารีตประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น

(19) การจัดให้มีโรงพยาบาลจังหวัด การรักษาพยาบาล การป้องกัน และควบคุม

โรคติดต่อ

(20) การจัดให้มีพิพิธภัณฑ์ และหอจดหมายเหตุ

(21) การขนส่งมวลชนและการวิศวกรรมจราจร

(22) การป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย

(23) การจัดให้มีระบบรักษาความสงบเรียบร้อยในจังหวัด

(24) จัดทำกิจการใดอันเป็นอำนาจ และหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ที่อยู่ในเขต และกิจการนั้นเป็นการสมควรให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นร่วมกันดำเนินการ หรือให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดทำ ทั้งนี้ตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

(25) สนับสนุน หรือช่วยเหลือส่วนราชการ หรือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ในการพัฒนาท้องถิ่น



(26) การให้บริการแก่เอกชน ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

(27) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส

(28) จัดทำกิจการอื่นใดตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่น กำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

(29) กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

มาตรา 21 บรรดาอำนาจ และหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของรัฐตามกฎหมายรัฐ อาจมอบอำนาจ และหน้าที่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการแทนได้

ในการดำเนินงานตามอำนาจและหน้าที่ที่ระบุไว้ในมาตรา 16 มาตรา 17 มาตรา 18 และมาตรา 19 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจร่วมมือกันดำเนินการ หรืออาจร้องขอให้รัฐ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น แล้วแต่กรณีดำเนินการแทนได้

3. ประกาศคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เรื่องกำหนดอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ลงวัน ที่ 13 สิงหาคม 2546

ข้อ 1 ลักษณะของการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในการให้บริการ สาธารณะในเขตจังหวัด

(1) ดำเนินงานในโครงการที่มีขนาดใหญ่ที่เกินศักยภาพขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นอื่นในเขตจังหวัด

(2) เป็นการดำเนินงานที่ปรากฏถึงกิจกรรมที่เป็นภาพรวมขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดที่มุ่งต่อประโยชน์ของท้องถิ่นหรือประชาชนเป็นส่วนรวมและไม่เข้าไปดำเนินงาน ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในจังหวัดสามารถดำเนินการได้เอง

(3) เข้าไปดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการในลักษณะที่มีความคาบเกี่ยว ต่อเนื่องหรือมีผู้ที่ได้รับประโยชน์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากกว่า 1 แห่งขึ้นไป

ข้อ 2 ในการดำเนินการตามอำนาจ และหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามข้อ 1 องค์การบริหารส่วนจังหวัดควรจะดำเนินการ เพื่อให้เป็นไปในลักษณะดังนี้ คือ

(1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง และประสานการจัดทำแผนจังหวัด โดยการสร้างและพัฒนาระบบการประสานแผนการพัฒนาท้องถิ่นในจังหวัด เพื่อนำไปสู่การใช้จ่าย งบประมาณในการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความสมดุลและคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ



(2) การก่อสร้างและบำรุงรักษาโครงการที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ หรือมีการเกี่ยวเนื่องกันหลายองค์ประกอบส่วนท้องถิ่น หรือในลักษณะที่เป็นเครือข่ายหลักในการ เชื่อมโยงกับแผนงานโครงการที่ดำเนินการ โดยองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นอื่นในจังหวัด

(3) การจัดการศึกษา สาธารณสุข การสังคมสงเคราะห์ การพัฒนาคุณภาพชีวิต ให้กับประชาชนในระดับจังหวัดและไม่เป็นการซ้ำซ้อนกับองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นอื่นในจังหวัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายศักยภาพและมุ่งต่อผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาการศึกษา สาธารณสุข การสังคม สงเคราะห์ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนขององค์ประกอบส่วนท้องถิ่นอื่นในจังหวัด

(4) การส่งเสริมจารีต ประเพณี วัฒนธรรม การท่องเที่ยว การส่งเสริมการลงทุน และพาณิชย์กรรมของจังหวัด

(5) การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในระดับจังหวัด โดยเฉพาะ อย่างยิ่ง การทำหน้าที่เป็นองค์กรหลักในการกำจัดมูลฝอยสิ่งปฏิกูลรวม การดูแลระบบบำบัดน้ำเสีย รวมให้แก่องค์ประกอบส่วนท้องถิ่นอื่นในจังหวัด

(6) ให้บริการด้านเทคนิค วิชาการ เครื่องมือ เครื่องจักรกล บุคลากร แก่องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในเขตจังหวัด

(7) ดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับถ่ายโอนภารกิจตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ กำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์ประกอบส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรม ถ่ายโอนที่องค์การบริหารส่วนจังหวัด “มีหน้าที่ที่ต้องทำ”

ข้อ 3 การสนับสนุนงบประมาณให้แก่ราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคจะกระทำ ได้ แต่เฉพาะกรณีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดที่จะต้องดำเนินการเองแต่ไม่สามารถ ดำเนินการเองได้ เนื่องจากเป็นงานปฏิบัติซึ่งจะต้องใช้เทคนิควิชาการสูงและหน่วยงานของรัฐนั้น มีความสามารถที่จะดำเนินการได้ดีกว่าและผลของการให้การสนับสนุนนั้นจะเป็นประโยชน์ ต่อการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

(1) การสนับสนุนให้แก่องค์ประกอบส่วนท้องถิ่นอื่นในจังหวัดจะกระทำ ได้ ในกรณีที่เร่งด่วนและจำเป็นหากไม่ดำเนินการจะก่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อประชาชน

(2) การให้การสนับสนุนแก่ประชาคม องค์กรประชาชน ควรเป็นไปในลักษณะ ของการส่งเสริมความสามารถดำเนินการ โดยใช้ศักยภาพของตนเองในการบริหารจัดการในลักษณะ ของการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผลประโยชน์ โดยไม่ให้การสนับสนุนในลักษณะของการให้สิ่งของ หรือการเข้าไปดำเนินการแทน

ข้อ 4 หากมีปัญหา ข้อขัดข้องในการดำเนินงานตามอำนาจ และหน้าที่ขององค์การ บริหารส่วนจังหวัดตามที่กำหนด ไว้ในข้อ 1 ข้อ 2 และ ข้อ 3 ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทำหน้าที่ในการ วินิจฉัยและดำเนินการตามประกาศนี้

4. ประกาศคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เรื่องกำหนดอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 2) ลงวันที่ 23 พฤศจิกายน 2552

ให้ยกเลิกวรรคหนึ่งและวรรคสองของ ข้อ 3 ของประกาศคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เรื่องกำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ลงวันที่ 13 สิงหาคม 2546

5. ประกาศคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เรื่องหลักเกณฑ์ในการสนับสนุนขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในการให้บริการสาธารณะ ลงวันที่ 23 พฤศจิกายน 2552

ข้อ 1 องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล อาจสนับสนุนงบประมาณให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นส่วนราชการ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐในจังหวัดในการศึกษาด้านการศึกษา หรือด้านสาธารณสุขได้ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในประกาศนี้

(1) ภารกิจอื่นนอกจากภารกิจด้านการศึกษา หรือด้านสาธารณสุข องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามวรรคหนึ่งจะสนับสนุนได้ เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัดเป็นรายการณไป

ข้อ 2 การสนับสนุนงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามข้อ 1 จะกระทำได้อต่อเมื่อ

(1) ภารกิจที่จะสนับสนุนจะต้องเป็นภารกิจที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้สนับสนุน

(2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้สนับสนุน ต้องกำหนด โครงการอันเป็นภารกิจหลักของตนเองตามแผนพัฒนาท้องถิ่นที่กำหนดไว้ในงบประมาณรายจ่ายประจำปีและงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมเสียก่อนแล้วจึงสนับสนุนงบประมาณให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ส่วนราชการ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ

(3) การให้การสนับสนุนงบประมาณแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ส่วนราชการ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐต้องคำนึงถึงสถานะทางการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้สนับสนุนด้วย

ข้อ 3 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ส่วนราชการ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐที่ขอรับการสนับสนุนเสนอโครงการที่จะขอรับการสนับสนุนต่อองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล หรือองค์การบริหารส่วนตำบลที่จะให้การสนับสนุนแล้วแต่กรณี พร้อมทั้งเหตุผล และรายละเอียดว่าโครงการมีงบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินการและมีความจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุน

(1) การเสนอขอรับการสนับสนุนตามวรรคหนึ่ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ส่วนราชการ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐที่ขอรับการสนับสนุนต้องแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในโครงการที่เสนอ โดยแบ่งส่วนที่ผู้รับการสนับสนุนมีงบประมาณของตนเองและส่วนที่จะขอรับการสนับสนุนให้ชัดเจน

ข้อ 4 เมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้สนับสนุนเห็นสมควรสนับสนุนโครงการตามข้อ 3 ให้นำโครงการนั้นบรรจุไว้ในข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม

(1) ในกรณีที่มีเหตุฉุกเฉินและมีความจำเป็นต้องดำเนินการตามโครงการโดยด่วน จะไม่ดำเนินการตามวรรคหนึ่งก็ได้ แต่ให้รายงานการสนับสนุนดังกล่าวต่อคณะกรรมการอำนวยการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัดทราบด้วย

ข้อ 5 การสนับสนุนขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ให้สนับสนุนเป็นเงินบุคลากร วัสดุครุภัณฑ์ และปรับปรุง ซ่อมแซม หรือก่อสร้างอาคาร ตลอดจนสิ่งก่อสร้างอื่นใดไม่เกินร้อยละสิบของรายได้ของปีงบประมาณที่ผ่านมา โดยไม่รวมเงินอุดหนุนจากรัฐ

(1) การคำนวณวงเงินงบประมาณตามวรรคหนึ่งให้รวมถึงงบประมาณที่สนับสนุนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ส่วนราชการ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐในเขตจังหวัดด้วย

(2) การสนับสนุนตามวรรคหนึ่ง จะสนับสนุนโดยใช้งบประมาณของตนและดำเนินการแทนก็ได้

ข้อ 8 กรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใด มีความจำเป็นต้องสนับสนุนงบประมาณในโครงการใดเกินอัตราหรือไม่อาจดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในข้อ 5 ข้อ 6 และข้อ 7 ให้เสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัดเป็นผู้พิจารณาอนุมัติเป็นรายการต่อไป

6. กฎกระทรวง พ.ศ. 2541 ออกตามความในพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ลงวันที่ 15 กันยายน 2551

ให้กิจการดังต่อไปนี้เป็นกิจการที่ราชการส่วนท้องถิ่นอื่นสมควรให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดร่วมดำเนินการ หรือให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดทำ

- (1) จัดให้มีน้ำเพื่ออุปโภค บริโภค และการเกษตร
- (2) กำจัดขยะมูลฝอย และสิ่งปฏิกูล
- (3) บำบัดน้ำเสีย
- (4) บำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม
- (5) วางผังเมือง

(6) จัดให้มี และบำรุงรักษาทางบก ซึ่งอย่างน้อยต้องเป็นทางหลวงชนบทตามกฎหมายว่าด้วยทางหลวง

(7) จัดให้มี และบำรุงรักษาทางน้ำ

(8) จัดให้มีท่าเทียบเรือ ท่าข้าม ที่จอดรถ และตลาด

(9) ป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย

(10) รักษาความสงบเรียบร้อย และศีลธรรมอันดีของประชาชน

(11) จัดการศึกษา ทำนุบำรุงศาสนา และบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือ วัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

(12) จัดให้มี และบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬา สถานพักผ่อนหย่อนใจ สวนสาธารณะ และสวนสัตว์ ตลอดจนสถานที่ประชุมอบรมสำหรับราษฎร

(13) จัดให้มีการสังคมสงเคราะห์ และการสาธารณสุขการ

(14) ป้องกัน และบำบัดรักษาโรค

(15) จัดตั้ง และบำรุงสถานพยาบาล

(16) ส่งเสริมการท่องเที่ยว

(17) ส่งเสริม และแก้ไขปัญหาการประกอบอาชีพ

(18) กิจกรรมที่ได้มีการกำหนดไว้ในแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนา อบจ.

### 2.5.1 การบริหารทั่วไปเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัด

#### 2.5.1.1 นโยบายด้านการเมือง (Policy on Politics)

1) เติบโต และรักษาไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในระบอบประชาธิปไตย เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจในระบอบประชาธิปไตยให้กับประชาชน

3) สร้างความสัมพันธ์อันดี ร่วมมือร่วมใจกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ในการพัฒนาท้องถิ่นให้บรรลุวัตถุประสงค์และบังเกิดความผาสุกแก่ประชาชน

#### 2.5.1.2 นโยบายด้านการพัฒนาสังคม (Policy on Social)

1) ส่งเสริม และพัฒนาคุณภาพชีวิต เด็ก สตรี คนชรา ผู้ด้อยโอกาส ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี พึ่งตนเองได้ และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

2) ส่งเสริมการสาธารณสุข โดยมุ่งเน้นการมีสุขภาพดีบนวิถีของความเป็นไทย ส่งเสริมสุขภาพ ป้องกัน และรักษาโรค ตลอดจนส่งเสริมการให้บริการสุขภาพประชาชนในระดับหมู่บ้านอย่างทั่วถึง

3) ส่งเสริมสนับสนุนการกีฬาและนันทนาการ เพื่อการมีสุขภาพที่ดีของประชาชน และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในทุกระดับ

4) ส่งเสริมการศึกษา โดยมุ่งเน้นการลดช่องว่างด้านการศึกษาระหว่างชุมชนเมือง และชนบท ส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชนตลอดจนส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอันทันสมัย

5) ส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และประเพณีที่ดีงามของจังหวัด

6) ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกรักษ์แผ่นดินถิ่นเกิด การอนุรักษ์โบราณสถาน และสืบสานภูมิปัญญาจังหวัด

#### 2.5.1.3 นโยบายด้านเศรษฐกิจ (Policy on Economics)

1) ส่งเสริมอาชีพให้แก่ประชาชน กลุ่มเกษตรกร กลุ่มอาชีพต่าง ๆ ให้สามารถพึ่งตนเองได้ โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ตลอดจนส่งเสริมให้มีความรู้ทั้งด้านเทคนิคและหลักวิชาที่ถูกต้อง

2) การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ เพื่อการอุปโภคและบริโภค มุ่งเน้นการพัฒนาบำรุงรักษาแหล่งน้ำและระบบประปา การขุดสระกักเก็บน้ำการขุดลอก คู คลอง ที่ตื้นเขิน ฯลฯ

3) พัฒนาและปรับปรุงเส้นทางสายหลักซึ่งเชื่อมต่อ หรือคาบเกี่ยวระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกินศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ จะดำเนินการได้ ให้ได้มาตรฐานและมีความปลอดภัยแก่ประชาชน

4) พัฒนาและปรับปรุงสภาพภูมิทัศน์เส้นทางสายหลักไปสู่แหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ รวมทั้งพัฒนา ปรับปรุงแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัด

5) การจัดบริการสิ่งอำนวยความสะดวกตามความจำเป็นพื้นฐานที่สอดคล้อง และเพียงพอกับความต้องการของการพัฒนาจังหวัด

6) ส่งเสริมการท่องเที่ยว โดยการส่งเสริมความร่วมมือในการพัฒนาและอนุรักษ์แหล่งท่องเที่ยวให้คงความสมบูรณ์ มีความหลากหลายตามสภาพท้องถิ่น ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การพัฒนาสินค้า การบริการ และการพัฒนาบุคลากร เพื่อการท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพ

#### 2.5.1.4 นโยบายด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Policy on Natural Resources and Environmental)

1) ส่งเสริมการสร้างความรู้ ความเข้าใจ การสร้างเครือข่ายท้องถิ่นเพื่อการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสมและยั่งยืน

2) ส่งเสริมการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ ส่งเสริมการพัฒนา และร่วมแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมของภาคส่วนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

### 2.5.1.5 นโยบายด้านการบริหารจัดการ (Policy on Administrative)

- 1) บริหารงานด้วยการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหา คำนึงถึงประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับเป็นสำคัญโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- 2) ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพและจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัยอย่างเหมาะสม เพื่อให้มีขวัญกำลังใจและการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 3) บริหารจัดการให้มีอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างพอเพียงต่อการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่และภารกิจในการจัดระบบการบริการสาธารณะให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยรวดเร็วต่อเนื่องและบังเกิดผลดีต่อประชาชน
- 4) เสริมสร้างค่านิยมที่ดีงามให้แก่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ยึดถือและปฏิบัติ ทั้งนี้ตามหลักการและแนวทางในประมวลจริยธรรมของข้าราชการ

## 2.6 บริบททั่วไป

### 2.6.1 ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

การจัดรูปองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปหนึ่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้ ได้มีการปรับปรุงแก้ไข และวิวัฒนาการมาตามลำดับ โดยจัดให้มีสภาจังหวัดขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2476 ตามความในพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ฐานะของสภาจังหวัดตามพระราชบัญญัตินี้ มีลักษณะเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือแนะนำแก่กรรมการจังหวัด โดยยังไม่ได้มีฐานะเป็นนิติบุคคลที่แยกต่างหากจากราชการบริหารส่วนภูมิภาค

ต่อมาในปี พ.ศ. 2481 ได้มีการตราพระราชบัญญัติสภาจังหวัด พ.ศ. 2481 ขึ้น โดยมีความประสงค์ที่จะแยกกฎหมายที่เกี่ยวกับสภาจังหวัดไว้ โดยเฉพาะแต่สภาจังหวัดยังทำหน้าที่เป็นสภาที่ปรึกษาของกรรมการจังหวัดเช่นเดิม จนกระทั่งได้มีการประกาศให้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2495 ซึ่งกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบการบริหารราชการในจังหวัดของกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ทำให้อำนาจของกรรมการจังหวัดเป็นอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด ดังนั้นโดยผลแห่งพระราชบัญญัติฉบับนี้ทำให้สภาจังหวัดมีฐานะเป็นสภาที่ปรึกษาของผู้ว่าราชการจังหวัดด้วย ต่อมาได้เกิดแนวความคิดที่จะปรับปรุงบทบาทของสภาที่ปรึกษาของสภาจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนในการปกครองตนเองยิ่งขึ้นอันมีผลให้เกิด “องค์การบริหารส่วนจังหวัด” (อบจ.) ขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 ซึ่งกำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีฐานะเป็นนิติบุคคลแยก



จากจังหวัดซึ่งเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาคและประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินได้กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีฐานะเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปหนึ่ง

พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 พยายามแก้ไขกฎหมาย อบจ. ได้ดำเนินการมาก่อนบังคับใช้รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน ทั้งนี้เป็นผลกระทบมาจากการเกิดขึ้นของกฎหมาย อบต. เมื่อปี พ.ศ. 2437 ที่ส่งผลให้เกิดท้องถิ่นรูปแบบใหม่นี้แทบทุกพื้นที่ เหตุการณ์ดังกล่าวทำให้รายได้ของ อบจ. ลดลงอย่างมากมาย เพราะความที่มีพื้นที่ทับซ้อนกันกับ อบต. และสภาพตำบลมาแต่เดิม ครั้งนั้น อบต. ยกฐานะเป็นท้องถิ่นอีกรูปแบบหนึ่ง เขตพื้นที่ อบจ. จึงเหลือแค่สภาตำบล ซึ่งมีจำนวนลดลงเรื่อย ๆ ตามการเพิ่มขึ้นของ อบต. จนกระทั่งขณะนี้เหลือสภาตำบลเพียง 214 แห่งเท่านั้น ภาษีส่วนใหญ่ จึงตกเป็นรายได้ของ อบต. จำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้างอำนาจหน้าที่และรายได้ของ อบจ. ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สมาชิกสภาจังหวัดทั่วประเทศได้รวมกันจัดตั้งสมาพันธ์สมาชิกสภาจังหวัดแห่งประเทศไทย (สจท.) เมื่อปี พ.ศ. 2538 โดยมีมุ่งผลักดันให้มีการเลือกตั้ง นายก อบจ. และในวันที่ 31 ตุลาคม 2540 ได้มีการประกาศพระราชบัญญัติ อบจ. โดยมีสาระสำคัญ คือ

1. อบจ. เป็นนิติบุคคล และเป็นราชการส่วนท้องถิ่น
2. เขต อบจ. ได้แก่เขตจังหวัด ซึ่งจุดนี้แตกต่างจากกฎหมายเดิมที่ยกเว้นเขตราชการส่วนท้องถิ่นอื่น จึงทำให้พื้นที่ อบจ. ทับซ้อนกับพื้นที่เทศบาลเมือง สุขาภิบาล และอบต. ก่อให้เกิดปัญหาความสับสน ขัดแย้งระหว่างท้องถิ่นแต่ละแห่งติดตามมา
3. โครงสร้างการบริหารประกอบไปด้วยสภา อบจ. ซึ่งมาจากการเลือกตั้งของราษฎร จำนวนแปรผันตามจำนวนประชากรแต่ละจังหวัด ระหว่าง 24 - 48 คน มีวาระ 4 ปี และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบบริหารกิจการ อบจ. โดยสภา อบจ. เลือกจากบรรดาสมาชิกสภา อบจ. ด้วยกันเอง นับได้ว่า อบจ. มีผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งเป็นครั้งแรก
4. อำนาจหน้าที่ของ อบจ. เน้นหนักที่การจัดทำแผนพัฒนา อบจ. ประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด สนับสนุนการพัฒนาสภาตำบล และท้องถิ่นอื่น ภารกิจด้านสิ่งแวดล้อม กิจกรรมที่ร่วมกันทำหลายท้องถิ่น สำหรับหน้าที่ตามกฎหมายเดิมจะจำกัดเฉพาะสภาตำบลเท่านั้น จากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในหลายพื้นที่พบว่าท้องถิ่นต่าง ๆ มักไม่ให้การยอมรับบทบาทของ อบจ. เท่าที่ควรส่วนใหญ่เป็นเหตุ เพราะผลทางการเมืองประกอบกับความที่เป็นท้องถิ่นที่เพิ่งปรับปรุงโฉมใหม่รวมทั้งฐานะการคลังไม่ดีไม่สามารถสนับสนุนท้องถิ่นอื่น ๆ ได้
5. รายได้ของ อบจ. กฎหมายใหม่ได้บัญญัติแหล่งที่มาของรายได้เพิ่มขึ้นทำนองเดียวกับ อบต. แต่ในทางปฏิบัติสถานะทางการคลังของ อบจ. ยังไม่สามารถเลี้ยงตัวเองได้หลายแห่งต้องขออนุมัติ ใช้จ่ายเงินสะสมเป็นเงินเดือน ค่าจ้างของเจ้าหน้าที่

6. บุคลากรประจำของ อบจ. เรียกว่าข้าราชการ อบจ. เปลี่ยนจากเดิมที่เรียกว่า ข้าราชการส่วนจังหวัดตามกฎหมายนี้ ยังเปิดโอกาสให้ยืมตัวบุคลากรส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และท้องถิ่น อื่นมาช่วยงานของ อบจ. เป็นการชั่วคราวได้อยู่แต่ในทางปฏิบัติไม่มีการดำเนินการประการใด ขณะนี้ ปลัด อบจ. ได้รับการแต่งตั้งข้าราชการ อบจ. องค์ครบทุกแห่ง

พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 16 เมษายน 2562 มีผลบังคับใช้วันที่ 17 เมษายน 2562 โดยเป็นการยกเลิก พรบ. การเลือกตั้ง สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. 2545 โดยมีสาระสำคัญ คือ มาตรา 142 ในการเลือกตั้ง ครั้งแรกภายหลังจากที่ พรบ. การเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือ ผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. 2562 ใช้บังคับ จะดำเนินการได้ เมื่อคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เห็นสมควรให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น และแจ้งให้ กกต. ทราบ เพื่อประกาศกำหนดให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

มาตรา 19 เขตการเลือกตั้ง สำหรับการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่น

1. การเลือกตั้งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้ถือเขตอำเภอเป็นเขตเลือกตั้ง (สำหรับจังหวัดนครนายกซึ่งมีราษฎรไม่เกิน 5 แสนคน มีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้ 24 คน)

2. การเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลตำบล ให้แบ่งเขตเทศบาลเป็นสองเขตเลือกตั้ง (มีสมาชิกสภาเทศบาล 12 คน)

3. การเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลเมือง ให้แบ่งเขตเทศบาลเป็นสามเขตเลือกตั้ง (มีสมาชิกสภาเทศบาล 18 คน)

4. การเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลนคร ให้แบ่งเขตเทศบาลเป็นสี่เขตเลือกตั้ง (มีสมาชิกสภาเทศบาล 24 คน)

5. การเลือกตั้งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ให้ถือเขตหมู่บ้านเป็นเขตเลือกตั้ง (มีสมาชิกสภา อบต. หมู่บ้านละ 1 คน หาก อบต. ใดมีเขตเลือกตั้งไม่ถึงหกเขตเลือกตั้งให้สภา อบต. ประกอบด้วย สมาชิก 6 คน เป็นอย่างน้อย)

มาตรา 49 (2) สมาชิกสภาท้องถิ่นทุกรูปแบบ ต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 25 ปี นับถึงวันเลือกตั้ง (ไม่กำหนดวุฒิการศึกษา)

ทั้งนี้ จำนวนสมาชิกสภาแต่ละรูปแบบเป็นไปตาม พรบ. จัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

มาตรา 22 เขตเลือกตั้ง สำหรับการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่น ให้ใช้เขตองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นเขตเลือกตั้ง

1. นายองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 35 ปี นับถึงวันเลือกตั้ง
2. นายก อบจ. / นายกเทศมนตรี ต้องสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือเทียบเท่า
3. นายก อบต. ต้องสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า
4. เว้นแต่นายก อบจ. / นายกเทศมนตรี / นายก อบต. เคยเป็นสมาชิกสภาท้องถิ่นผู้บริหารท้องถิ่น หรือสมาชิกรัฐสภา
5. นายองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบ มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันไม่ได้
6. ทั้งนี้ กรณีอายุ การศึกษา และวาระการดำรงตำแหน่งเป็นไปตาม พรบ. จัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 2.6.2 อำนาจหน้าที่

องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีหน้าที่พัฒนาจังหวัดทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา สาธารณสุข การอาชีพ สาธารณูปโภคต่าง ๆ เช่น

- 2.6.2.1 จัดสร้างระบบสาธารณูปโภคที่เทศบาล และอบต. ทำไม่ได้ เพราะขาดงบประมาณ เช่น สร้างบ่อบำบัดน้ำเสีย
- 2.6.2.2 จัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องทั้งเทศบาล และอบต. เช่น การก่อสร้างถนนสายหลัก
- 2.6.2.3 การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เช่น จัดรถบรรทุกน้ำให้การช่วยเหลือพื้นที่แห้งแล้ง
- 2.6.2.4 การใช้ที่ดินเพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น เช่น จัดให้มีสถานที่พักผ่อนสวนสาธารณะ
- 2.6.2.5 การบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งจารีตประเพณี และวัฒนธรรมท้องถิ่น

### 2.6.3 การเลือกตั้งผู้แทนขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

- 2.6.3.1 ประชาชนในแต่ละจังหวัดสามารถเลือกตัวแทนเข้ามาบริหาร อบจ. ได้โดยตรง โดยการเลือกตั้งนายก อบจ. และสมาชิกสภา อบจ. การเลือกตั้งนายก อบจ. ถือเขตจังหวัดเป็นเขตเลือกตั้ง ผู้มีสิทธิเลือกตั้งออกเสียงลงคะแนนเลือกผู้สมัครนายก อบจ. ได้ 1 คน
- 2.6.3.2 การเลือกตั้งสมาชิกสภา อบจ. ถือเขตอำเภอเป็นเขตเลือกตั้ง อำเภอที่มีสมาชิกสภา อบจ. ได้มากกว่า 1 คน จะแบ่งเขตอำเภอเป็นเขตเลือกตั้งเท่าจำนวนสมาชิกสภา อบจ. ที่มีในอำเภอนั้น ผู้มีสิทธิเลือกตั้งออกเสียงลงคะแนนเลือกผู้สมัครได้เขตเลือกตั้งละ 1 คน ส่วน นายองค์การ

บริหารส่วนจังหวัด ทำหน้าที่ควบคุม และรับผิดชอบบริหารกิจการของ อบจ. ที่มีปลัด อบจ. เป็นหัวหน้าพนักงานทั้งหมดใน อบจ. และนายก อบจ. แต่งตั้งรองนายก ซึ่งมีใช้สมาชิกสภา อบจ. เป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารงานมีวาระการทำงานคราวละ 4 ปี

#### 2.6.4 สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือ สมาชิกสภา อบจ. หรือ เรียกย่อ ๆ ว่า ส.อบจ. มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน มีวาระการทำงานคราวละ 4 ปี มีหน้าที่ดังนี้

2.6.4.1 พิจารณา และออกกฎหมายของ อบจ. เรียกว่า “ข้อบัญญัติ อบจ.” เช่น การจัดเก็บภาษีน้ำมันและยาสูบ

2.6.4.2 ตรวจสอบควบคุมการบริหาร อบจ. เช่น ตรวจสอบการใช้เงินในโครงการต่าง ๆ ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาจังหวัด โดยรวบรวมจากแผนของทั้งเทศบาล และอบต. เช่น การสร้างถนน

2.6.4.3 ให้ความเห็นชอบงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งมาจากภาษีของประชาชน ทั้งภาษีทางตรงที่ อบจ. จัดเก็บ เช่น ภาษีโรงเรือน และที่ดิน หรือภาษีทางอ้อม เช่น จากการซื้อสินค้า โดยนำส่วนที่เป็นภาษีกลับคืนมาพัฒนาท้องถิ่น

2.6.4.4 ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือ ผู้บริหารท้องถิ่น เราเรียกว่า นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งมีที่มาจากการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรง

สรุปได้ว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ที่สุดที่ถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 เนื่องจากต้องการกระจายอำนาจการบริหารราชการแผ่นดินจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมายังท้องถิ่น มีฐานะเป็นนิติบุคคล และมีพื้นที่รับผิดชอบทั้งจังหวัด มีนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มาจากเลือกตั้งของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาและมีรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดกับปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชารองจากนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับทั้งในส่วนของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในฐานะของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารขององค์กรหรือผู้นำและส่วนของผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่กัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการทำความเข้าใจถึงลักษณะขององค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นบริบทสำคัญของการพัฒนาผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรให้มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

นอกจากนี้ ยังนำมาใช้ในการกำหนดความหมายขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและกำหนดผู้บริหารในการศึกษาได้ โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัด หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของประเทศไทย มีจังหวัดละหนึ่งแห่งยกเว้นกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีเขตพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุมทั้งจังหวัด จัดตั้งขึ้นเพื่อบริการ

สาธารณประโยชน์ในเขตจังหวัด ตลอดจนช่วยเหลือพัฒนางานของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นเพื่อไม่ให้งานซ้ำซ้อนในส่วนของผู้บริหาร หมายถึง นายกองค้การบริหารส่วนจังหวัด ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณ ผู้อำนวยการกองคลัง และผู้อำนวยการสำนักการช่าง ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งด้านการบริหารขององค์กร .

## 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากผลการวิจัย เรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้รวบรวมผลงานวิจัยในประเด็นที่ใกล้เคียงเกี่ยวกับเรื่องที่วิจัย ดังนี้

ชนะ ปริญญา (2548) ได้ทำการวิจัย เรื่องการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่า 1) การให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดชุมพร อยู่ในระดับปานกลาง 2) การเปรียบเทียบการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านสังคม ส่วนด้านเศรษฐกิจ และการท่องเที่ยว ไม่แตกต่างกันจากการวิจัยมีข้อเสนอแนะ คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการให้บริการสาธารณะได้อย่างทั่วถึง รัฐควรจัดสรรสัดส่วนรายได้ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มากขึ้น

ทัชชา สามัคคีนิษฐ์ (2548) ได้ทำการวิจัย เรื่องทัศนคติของผู้บริหารและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลต่อบทบาทอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในการจัดระบบบริการสาธารณะ: ศึกษากรณี จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 40 - 49 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็น 1 ใน 3 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดและทัศนคติของผู้บริหารและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลต่อบทบาทอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในการจัดระบบบริการสาธารณะ ในภาพรวมเห็นด้วยในระดับสูงเมื่อแยกเป็นรายด้าน ด้านที่เห็นด้วยระดับสูง ได้แก่ ด้านการดำเนินโครงการขนาดใหญ่ที่เกี่วข้องสภาพของ อปท. อื่นในเขตจังหวัด ด้านการดำเนินงานที่มีลักษณะคาบเกี่ยวต่อเนื่องที่มีผู้ได้รับประโยชน์ใน อปท.มากกว่า 1 แห่งขึ้นไป ด้านการดำเนินงานกิจกรรมที่เป็นภาพรวมตามภารกิจอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนด ส่วนทัศนคติด้านการสนับสนุนงบประมาณให้แก่ส่วนราชการอื่นประชาคมและองค์กรเอกชนมีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง

จิตติมา พักเพียง (2549) ได้ทำการวิจัย เรื่องความคิดเห็นของกำนันผู้ใหญ่บ้านอำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี ที่มีต่อการจัดระบบบริการสาธารณสุขขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า กำนันผู้ใหญ่บ้าน อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี มีความคิดเห็นต่อการจัดระบบบริการสาธารณสุขขององค์การบริหารส่วนจังหวัด อยู่ในระดับมากความรู้ เกี่ยวกับการจัดระบบบริการสาธารณสุขของกำนันผู้ใหญ่บ้าน อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี ที่ต่างกันไม่ทำให้มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ไม่ทำให้มีความคิดเห็นต่อการจัดระบบบริการสาธารณสุขขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแตกต่างกัน ยกเว้นระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และอาชีพ

รณิดา สมิตานนท์ (2549) ได้ทำการวิจัย เรื่องความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารการพัฒนาด้านการให้บริการแก่ประชาชนขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี มีประสิทธิภาพในการบริหารการพัฒนาด้านการให้บริการแก่ประชาชนในระดับปานกลาง สำหรับข้อเสนอแนะ เช่น 1) ด้านการบริหารบุคลากรควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีจิตสำนึกในการให้บริการ 2) ด้านการบริหารงบประมาณควรวางแผนด้านงบประมาณเกี่ยวกับการให้บริการแก่ประชาชน โดยจัดทำเป็นแผนระยะยาว และ 3) ด้านการบริหารงานทั่วไป ควรกำหนดนโยบายด้านการบริหารงานภายในที่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน

การุณย์ คล้ายคลึง (2550) ได้ทำการวิจัย เรื่องปัญหาการทับซ้อนของอำนาจหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณสุข ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลสุเทพ จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการทับซ้อนโครงสร้างอำนาจหน้าที่ระหว่างภูมิภาคกับท้องถิ่น เพราะมีกฎหมายหลายฉบับทับซ้อนในพื้นที่เดียวกัน ส่วนการทับซ้อนทางอำนาจหน้าที่ระหว่างท้องถิ่นด้วยกันเอง คือ อบจ. อบต. และเทศบาล เพราะอำนาจหน้าที่ในการให้บริการสาธารณสุขมีลักษณะเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกันมาก นโยบายการกระจายอำนาจส่วนใหญ่ยังไม่มีความเหมาะสม เพราะรัฐบาลกลางยังเข้ามามีบทบาทยึดอำนาจไว้ส่วนกลาง ไม่ได้กระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่นอย่างเต็มที่ ท้องถิ่นจึงขาดความเป็นอิสระ นอกจากนี้ยังมีปัญหานักการเมืองระดับชาติ (ส.ส.) ที่มักใช้งบประมาณลงในพื้นที่ไม่ตรงกับความต้องการของราษฎรที่แท้จริง งานบางด้าน อบต. สามารถดำเนินการเองได้แต่ ส.ส. กลับดึงไปทำเสียเอง

บรรจบ สิงห์โตทอง (2550) ได้ทำการวิจัย เรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในรูปแบบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษาเทศบาลเมืองบ้านบึง เทศบาลตำบลหัวฤๅญแจ และองค์การบริหารส่วนตำบลหนองไผ่แก้ว ผลการวิจัยพบว่า ประชากรที่ศึกษาเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีอายุประมาณ 20 - 30 ปี มากที่สุด ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุราชการต่ำกว่า 5 ปี มากที่สุด การดำรงตำแหน่ง ระดับ 1 - 2 มากที่สุด ในเรื่องรายได้ / เดือน พบว่า มีรายได้ระหว่าง



20001-25000 บาท มากที่สุด ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ในภาพรวมเจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเห็นด้วย อยู่ในระดับมากต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยด้านหลักนิติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความโปร่งใส สำหรับหลักด้านคุณธรรม พบว่า เจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พบว่า เจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด อายุราชการ รายได้ / เดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อยู่ในระดับมาก

อนรรตน์ จักรเจริญพรชัย (2550) ได้ทำการวิจัย เรื่องความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล: ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลหมอนนาง อำเภอน้ำสนิคม จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในระดับมากทั้ง 6 ด้าน ตามลำดับ ดังนี้ หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อคุณลักษณะของประชาชนที่แตกต่าง ซึ่งประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา และอาชีพเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และคุณลักษณะที่แตกต่างของประชาชนซึ่งประกอบด้วยอายุเป็นปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

พนินท์ เครือไทย และชิษญาสุ์ ช่างเรียน (2554) ได้ทำการวิจัย เรื่องประเมินประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) กรณีศึกษาจังหวัดอุดรธานี และจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัย ด้านประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะ พบว่า อปท. ขนาดกลาง มีจุดเด่นในด้านการให้บริการสาธารณะด้านสาธารณสุขปโภคขั้นพื้นฐาน ด้านการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว และด้านการสาธารณสุขในขณะที่ อปท. ขนาดเล็กเน้นการให้บริการสาธารณะเฉพาะด้าน (Specific Function) ได้แก่ ด้านการจัดระเบียบชุมชนและการรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมศาสนาจารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น และด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม อปท. ใช้ปัจจัยนำเข้ามากเกินในด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ศาสนาจารีต ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมด้านการให้บริการสาธารณะด้านสาธารณสุขปโภคขั้นพื้นฐาน ด้านการลงทุน และด้านการจัดระเบียบชุมชน และการรักษาความสงบเรียบร้อย อย่างไรก็ตามเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพ

การให้บริการสาธารณะของ อปท. การกำหนดนโยบายเฉพาะด้านควรเน้นความร่วมมือระหว่าง อปท. ในแต่ละระดับ โดยเน้นความร่วมมือที่องค์กรเป็นนิติบุคคลและไม่เป็นนิติบุคคล นอกจากนี้ในกลุ่ม อปท. ระดับเดียวกันการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้จะนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารจัดการโครงการที่ อปท. จำเป็นต้องปรับตัวต่อไปในอนาคต

นิตยร์ดี ใจอาษา (2555) ได้ทำการวิจัย เรื่องความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การมีส่วนร่วม และการควบคุม อยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและการมีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน

แหวะมะ จินาแหว และอริยา คูหา (2553) ได้ทำการวิจัย เรื่องความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา: กรณีศึกษาประชาชนในเขตอำเภอเมือง ในการให้บริการทั้ง 8 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเศรษฐกิจ ด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน ด้านการศึกษา ด้านสังคม และพัฒนาคุณภาพชีวิต ด้านการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการบริหารจัดการที่ดี และด้านความมั่นคง และเสริมสร้างสันติสุข ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริการ ทั้ง 8 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ประชาชนที่มีกลุ่มอายุ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยประชาชนให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการพัฒนาด้านการคมนาคมปรับปรุงแหล่งน้ำอุปโภคบริโภค ด้านเศรษฐกิจส่งเสริมให้ประชาชนสามารถพึ่งพาตนเองได้และใช้ชีวิตแบบพอเพียง พัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตปลูกจิตสำนึกให้พัฒนาและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและให้ตระหนักถึงความสำคัญของการใช้ชีวิตร่วมกันของประชาชนในสังคมพหุวัฒนธรรม

อิสริย์ ภักดีศรีแพง และรัตพงษ์ สอนสุภาพ (2557) ได้ทำการวิจัย เรื่องบทบาทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ในการพัฒนาการท่องเที่ยวของจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา มีความรู้เกี่ยวกับการท่องเที่ยวอยู่ในระดับปานกลาง มีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอยู่ในระดับปานกลาง - ดี องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ไม่มีแหล่งท่องเที่ยวอยู่ในความรับผิดชอบแต่มีนโยบายและแผนงานในการพัฒนาการท่องเที่ยว เน้นการสนับสนุนการจัดกิจกรรมของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ถูกบรรจุเข้าในปฏิทินการท่องเที่ยวของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) มาส่งเสริมเป็นลำดับต้น ๆ เมื่อเทียบงบประมาณที่มีอยู่กับพื้นที่รับผิดชอบ 32 อำเภอ ถือว่ายังไม่พอเพียงจึงทำให้การพัฒนาการท่องเที่ยวไม่เป็นรูปธรรมเท่าที่ควร

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการทางการท่องเที่ยวยังไม่มีความเข้าใจถึงบทบาท อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ในด้านการท่องเที่ยวทราบเพียงบทบาทด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและมีความคาดหวังให้สนับสนุนงบประมาณในการจัดกิจกรรมทุกระดับและเพิ่มการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยว โดยผู้ศึกษาเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการท่องเที่ยวของจังหวัดนครราชสีมา ภายใต้บทบาทขององค์การบริหารส่วนจังหวัด 3 ด้าน คือ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านการวางนโยบายและแผนงาน

คมสันต์ ชุ่มอภัย และคณะ (2558, น. 48 - 49) ได้ทำการวิจัย เรื่องการพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมผู้นำสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำสิ่งแวดล้อมที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ก่อนการฝึกอบรม เท่ากับ 20.28 คะแนน ซึ่งมีความรู้อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 57.94 และหลังการฝึกอบรมมีความรู้เพิ่มมากขึ้น เท่ากับ 30.82 คะแนน ซึ่งมีระดับความรู้อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 88.06 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนและหลังการฝึกอบรมนักเรียนมีความรู้มากกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านผู้นำสิ่งแวดล้อมมีทัศนคติต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมก่อนการฝึกอบรม ในระดับที่ไม่แน่ใจ ( $\bar{X} = 2.78$ ) และหลังการฝึกอบรม ( $\bar{X} = 4.87$ ) ในระดับที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนหลังการฝึกอบรมนักเรียนที่เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติหลังการฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านผู้นำสิ่งแวดล้อมมีทักษะในการเป็นผู้นำก่อนการฝึกอบรมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.28$ ) และหลังการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.81$ ) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนหลังการฝึกอบรมนักเรียนที่เข้ารับการฝึกอบรมมีทักษะหลังการฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรรษา เอกพรประสิทธิ์ (2559, น. 96) ได้ทำการวิจัย เรื่องผลการใช้รูปแบบกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจิตอาสาของนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยด้านพฤติกรรมจิตอาสาระหว่างก่อนการทดลองกับหลังการทดลองไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าหลังจากการเข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสาของนักศึกษา ทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีพฤติกรรมจิตอาสา ไม่แตกต่างกันจากก่อนการทดลอง โดยกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นว่าระยะเวลาในการจัดกิจกรรมจิตอาสาค่อนข้างกระชั้นชิดและมีระยะเวลาไม่เพียงพอสำหรับการจัดหลายโครงการและนำเสนอโครงการจิตอาสาได้อย่างเป็นรูปธรรม ระยะเวลาการเรียนรู้ที่นานขึ้น จะช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ควรได้เรียนรู้พร้อมปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่อง เพราะจะทำให้จดจำกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีและทำให้มีประสบการณ์มากขึ้น ช่วงเวลาที่เหมาะสมควรเป็นช่วงปิดเทอมของทุกปี เพราะเป็นช่วงที่ผู้เรียนสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างเต็มที่ผู้จัดกิจกรรมต้องจัดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และความต้องการของกลุ่มผู้เรียนสะดวกในการเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างเต็มเวลา โดยจัดระยะเวลาทั้งภาคบรรยายและภาคปฏิบัติให้เหมาะสมกับการเรียนรู้

และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียนและสอดคล้องกับการเสริมสร้างพฤติกรรมจิตอาสาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากกรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีความต้องการสรรหาที่มาของตัวแปรอิสระ โดยใช้หลักการศึกษานวนคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัย ของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสร้างตัวแปรและทำการวิเคราะห์ตัวแปรใหม่ตามเนื้อหาการกล่าวถึงตัวแปรแต่ละตัวแปรแล้วจึงนำมาสร้างเป็นตัวแปรตามในการศึกษา 5 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ดังตารางที่ 2.1



๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 2.1 การสร้างที่มารอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

นักวิชาการ	การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	การสร้าง ความไว้วางใจ ในองค์กร	ทัศนคติเชิงบวก ในการทำงาน	การเสริมสร้าง แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์	ประสิทธิภาพ การสื่อสาร ภายในองค์กร
อุดม มุ่งเกษม (2544)	✓	-	✓	-	-
บรรจบ สิงโตทอง (2550)	✓	✓	✓	-	-
อนรรตน์ จักรเจริญพรชัย (2550)	✓	✓	✓	-	-
พนินท์ เครือไทย และชัชญาสุ์ ช่างเรียน (2554)	✓	-	-	✓	✓
นิตยร์ดี ใจอาษา (2555)	✓	-	-	-	-
ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2555)	✓	-	-	✓	-
กิตต์กัญจน์ ปฏิพันธ์ และคณะ (2556)	✓	✓	✓	✓	✓
Ash and Persall (2000)	✓	✓	✓	✓	✓

สรุปได้ว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงและให้ความสำคัญกับการอธิบายการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารหรือผู้นำในการที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้การมีคุณลักษณะ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและขับเคลื่อนผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติหน้าที่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการให้ได้มากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย ระดับความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย และกำหนดตัวแปรในการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยและนำไปสู่การนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ต่อไป

## 2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

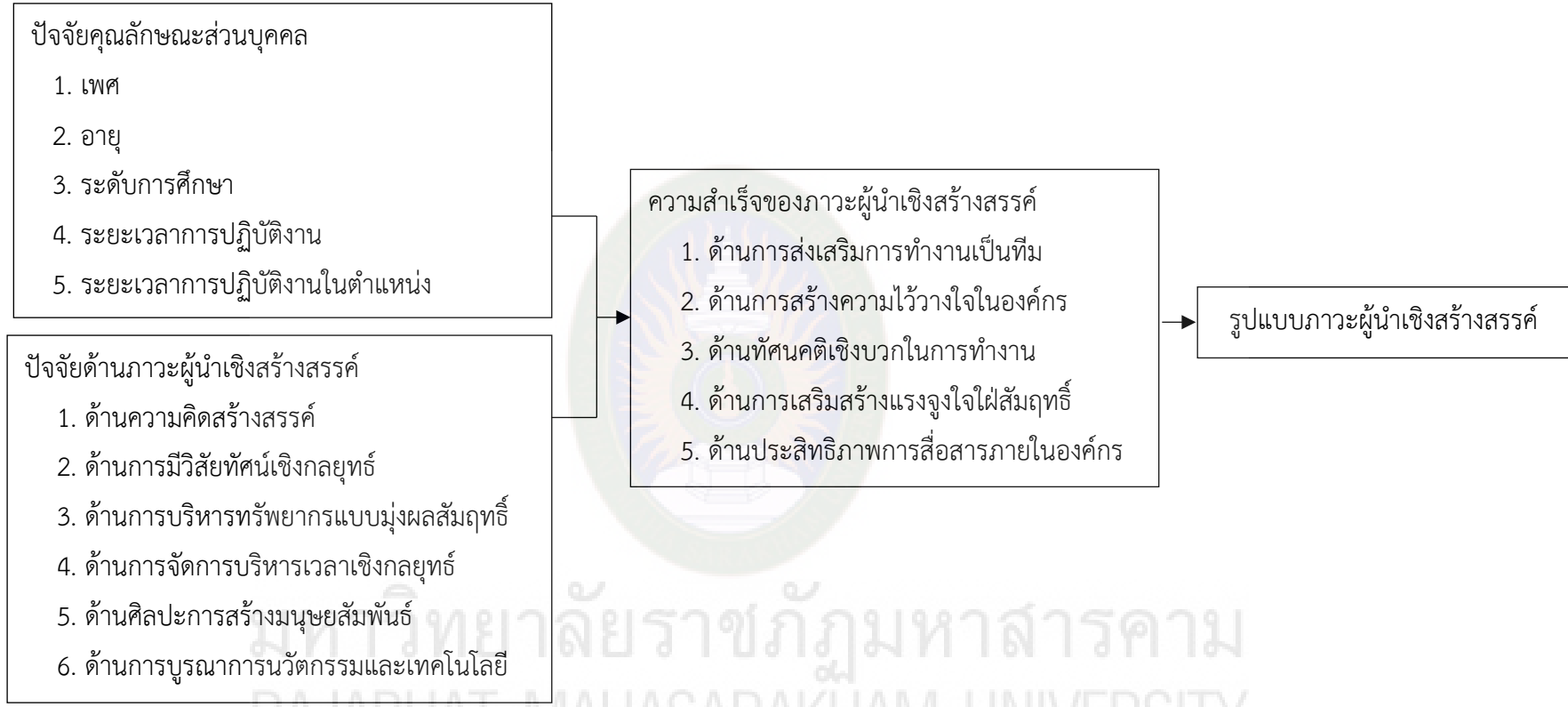
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ต้องอาศัยทุกภาคส่วนที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดใช้อำนาจหน้าที่บริหารจัดการ เพื่อให้ได้รูปแบบบริหารจัดการตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามที่ให้อำนาจ หน้าที่ ภารกิจ และเป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่นนั้น ๆ ซึ่งการศึกษานี้มุ่งศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และเพื่อสร้างและยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยพิจารณาภายใต้กรอบของแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและประยุกต์ใช้แนวคิดในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่อาจส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์ ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อใช้ในการทดสอบและยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด



การทำความเข้าใจและหาข้อสรุปของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การสร้างและยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ครอบคลุมคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร ด้านการมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้เกิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้และนำไปสู่การได้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ ต่อไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยใช้การวิจัยในรูปแบบการวิจัยผสมผสาน (Mixed Methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัย ได้นำเสนอลำดับวิธีการดำเนินการวิจัย ไว้ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือการวิจัย
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

การดำเนินการวิจัย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 เพื่อศึกษาระดับปัจจัยภาวะรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

##### 3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาจากผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมีบทบาทหน้าที่และตำแหน่งการปฏิบัติงานในระดับผู้บริหาร ได้แก่ นายกององค์การบริหารส่วนจังหวัด ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณ ผู้อำนวยการกองคลัง และผู้อำนวยการสำนักการช่าง รวม 76 จังหวัด จังหวัดละ 5 คน รวมทั้งสิ้น 380 คน ทั้งนี้การวิจัยนี้มุ่งทำความเข้าใจเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างครอบคลุม จึงได้กำหนดขนาดตัวอย่าง (Sample Size) จำนวน 380 คน ตามจำนวนประชากรทั้งหมด เพื่อให้สอดคล้องกับโมเดลลิשראל ซึ่งเป็นเทคนิคที่ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ประมาณ 15–35 คน ต่อ 1 ตัวแปร (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ซึ่งการวิจัยนี้ใช้ตัวแปร 12 ตัวแปร จึงกำหนดขนาดตัวอย่างตามจำนวนประชากรทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่ นายกององค์การบริหารส่วนจังหวัด ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณ ผู้อำนวยการกองคลัง และผู้อำนวยการสำนักการช่าง จังหวัดละ 5 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 380 คน โดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในส่วนของ การวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นระยะแรกของการศึกษา คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) โดยเป็นแบบสอบถามเชิงโครงสร้าง (Structure Interview) ผู้วิจัยทำการพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีเนื้อหาครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษา ประกอบด้วย

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ข้อความแบบเลือกตอบและแบบปลายเปิด ข้อคำถามประกอบด้วย 1) เพศ 2) อายุ 3) สถานภาพสมรส 4) การศึกษา 5) ตำแหน่งของผู้บริหาร 6) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และ 7) การเคยเข้ารับหรืออบรมด้านพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยให้เลือกตอบระหว่าง ไม่เคย และเคย (สามารถตอบด้านที่เคยอบรมได้มากกว่า 1 ข้อ)

**ตอนที่ 2** ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยเป็นข้อคำถามให้เลือกตอบระดับพฤติกรรมในการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วย คำถาม 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคิดสร้างสรรค์ 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 3) ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์ 5) ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และ 6) ด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยแต่ละข้อคำถามกำหนดคำตอบจำแนกเป็น 4 ระดับ และมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

เป็นประจำ หมายถึง มีพฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ เป็นประจำ 4 คะแนน

บ่อยครั้ง หมายถึง มีพฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ บ่อยครั้ง แต่ไม่ทุกครั้ง 3 คะแนน

บางครั้ง หมายถึง มีพฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ บางครั้ง 2 คะแนน

ไม่เคย / ไม่ปฏิบัติ หมายถึง ไม่เคยมีการปฏิบัติหน้าที่ 1 คะแนน

**ตอนที่ 3** ข้อมูลตัวชี้วัดระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วน เป็นคำถามระดับความคิดเห็น ประกอบด้วย ข้อคำถาม 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 2) ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร 3) ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน 4) ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และ 5) ด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร โดยแต่ละข้อคำถามกำหนดคำตอบ จำแนกเป็น 5 ระดับ และมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

มากที่สุด หมายถึง มีความคิดเห็นหรือมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด 5 คะแนน

มาก หมายถึง มีความคิดเห็นหรือการปฏิบัติในระดับมาก 4 คะแนน

ปานกลาง หมายถึง มีความคิดเห็นหรือการปฏิบัติในระดับปานกลาง 3 คะแนน

น้อย หมายถึง มีความคิดเห็นหรือการปฏิบัติในระดับน้อย 2 คะแนน

น้อยที่สุด หมายถึง มีความคิดเห็นหรือการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด 1 คะแนน

**ตอนที่ 4** ข้อเสนอแนะหรือแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย ข้อคำถาม 11 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 2) ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร 3) ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน 4) ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 5) ด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร 6) ด้านความคิดสร้างสรรค์ 7) ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 8) ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 9) ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์ 10) ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และ 11) ด้านการบูรณาการนวัตกรรม และเทคโนโลยี โดยเป็นประเด็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างกว้างขวาง

### 3.3 การสร้างเครื่องมือการวิจัย

ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยมีกระบวนการดำเนินการ ดังนี้

3.3.1 ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและวิธีการในการสร้างแบบสอบถามตามประเด็นการศึกษา โดยกำหนดกรอบแนวคิดและเนื้อหาตามวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ทั้งในส่วนของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

3.3.2 สร้างแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยมีการศึกษาวิธีการและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการวิจัย

3.3.3 มีการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ว่ามีความถูกต้องเหมาะสมตามกรอบในการวิจัย

3.3.4 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยมีการกำหนดวิธีการตรวจสอบเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น และผ่านการตรวจสอบเชิงโครงสร้างและความเที่ยงตรงในเชิงเนื้อหาวิเคราะห์จำแนกรายข้อ โดยใช้เทคนิค (Item-Total Correlation) หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามระหว่างข้อ 1 ถึง ข้อ 30 โดยผู้เชี่ยวชาญแล้วเลือกข้อที่มีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป

2) นำแบบสอบถามทั้งฉบับที่ได้ตามเกณฑ์มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของ (Cronbach and Joseph, 1970, p. 161) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.76 ซึ่งมีความเชื่อมั่นสูง จึงนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

3) นำแบบสอบถามไปทดลอง (Try-Out) กับผู้นำขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจำนวน 30 คน ซึ่งไม่ได้เป็นพื้นที่ในการวิจัย (รังสรรค์ สิงห์เลิศ, 2551, น. 141) แบบสอบถาม ทั้ง 4 ตอน

ที่ผ่านการพิจารณาด้านความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และการใช้ภาษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบครอบคลุมตามโครงสร้างของเนื้อหา ความสอดคล้องของข้อความกับวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) ว่าข้อความเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้น เป็นข้อความที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการวิจัย มีความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาเชิงทฤษฎีที่ได้ศึกษาวิเคราะห์และกำหนดไว้เป็นนิยามศัพท์หรือไม่และตรวจสอบ การใช้ถ้อยคำภาษา มีความเหมาะสมและสื่อความหมายที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการจะสอบถามหรือไม่ จากนั้นโดยทำการวิเคราะห์หาค่า IOC รายข้อแล้วเลือกข้อที่มีค่า IOC ที่มีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2544, น. 158) โดยขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณา ข้อคำถามรายข้อ

4) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจนได้รับความเห็นชอบ จากนั้นจึงนำไปจัดพิมพ์ แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง ต่อไป

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบข้อมูลเรียบร้อยแล้วนำมาลงรหัสข้อมูลตามคู่มือลงรหัส เพื่อนำมาใช้ในการประมวลผลลงในคอมพิวเตอร์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนในการวัดระดับความคิดเห็น หรือการปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างในแบบสอบถาม แล้วนำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์ ดังนี้

#### ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

1. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ใช้สถิติพรรณนาในการอธิบาย ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation) ค่าความโด่ง (Kurtosis) และค่าความเบ้ (Skewness) วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และแปลความหมายจากระดับความคิดเห็น / ระดับการปฏิบัติของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบมาตรา อันตรภาคชั้น (Interval Seale) มีการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยใช้มาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามลักษณะการสร้างแบบวัดของ Likert Scale ดังนี้ (รังสรรค์ สิงห์เลิศ, 2551, น. 186)

ค่าเฉลี่ย 3.41–4.00 หมายถึง มีพฤติกรรมการปฏิบัติมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 2.81–3.40 หมายถึง มีพฤติกรรมการปฏิบัติมาก

ค่าเฉลี่ย 2.21–2.80 หมายถึง มีพฤติกรรมการปฏิบัติปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.61–2.20 หมายถึง มีพฤติกรรมการปฏิบัติน้อย



ค่าเฉลี่ย 1.00–1.60 หมายถึง มีพฤติกรรมการปฏิบัติน้อยที่สุด  
สำหรับตัวแปรระดับความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหาร  
ส่วนจังหวัด ได้กำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ไว้ดังนี้

4.21-5.00 คะแนน หมายถึง มีความคิดเห็นหรือระดับการบริหารงานมากที่สุด

3.41-4.20 คะแนน หมายถึง มีความคิดเห็นหรือระดับการบริหารงานมาก

2.61-3.40 คะแนน หมายถึง มีความคิดเห็นหรือระดับการบริหารงาน ปานกลาง

1.81-2.60 คะแนน หมายถึง มีความคิดเห็นหรือระดับการบริหารงานน้อย

1.00-1.80 คะแนน หมายถึง มีความคิดเห็นหรือระดับการบริหารงานน้อยที่สุด

2. วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหาร  
ส่วนจังหวัด สถิติที่ใช้ ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Correlation Coefficient) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีความสัมพันธ์กับผู้บริหาร  
องค์การบริหารส่วนจังหวัด การวิเคราะห์ตัวแปรด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่มีความสัมพันธ์กับ  
การบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ( $r$ ) กำหนดเกณฑ์  
การแปลความหมายระดับความสัมพันธ์ ( $r$ ) ดังนี้

0.90-1.00 มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด

0.70-0.90 มีความสัมพันธ์กันสูง

0.50-0.70 มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

0.30-0.50 มีความสัมพันธ์กันต่ำ

0.00-0.30 มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด

2.2 ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุตามทฤษฎี  
กับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ทางสถิติ ประมาณค่าพารามิเตอร์  
โดยวิธีไลค์ลิฮูดสูงสุด (Maximum Likelihood Estimate) ตามโมเดลที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย  
ด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

## ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การดำเนินการในระยะที่ 2 ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะ  
ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งมีรายละเอียดในการวิจัย ดังนี้

### 1. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ นายกององค์การบริหารส่วนจังหวัด  
ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณ ผู้อำนวยการกองคลัง

และผู้อำนวยการสำนักการช่าง จำนวน 5 จังหวัด จังหวัดละ 5 คน รวม 25 คน ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดฉะเชิงเทรา, กระบี่, พระนครศรีอยุธยา, น่าน และชัยภูมิ ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นไปตามหลักการเก็บข้อมูลการวิจัยในเชิงคุณภาพ (Cresswell, 2013) ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความครบถ้วน และสามารถตอบคำถามการวิจัยได้อย่างครอบคลุม ทั้งยังช่วยให้เห็นความหลากหลายของข้อมูลที่จะช่วยให้ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ ประกอบด้วย ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ระดับความสำเร็จและรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

## 2. เทคนิค / วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) และมีแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview Guide) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเฉพาะเจาะจงเพื่อทำการสัมภาษณ์ร่วมกับการใช้กระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการบันทึกข้อความในแบบวิพากษ์วิจารณ์และการให้ข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย รวมทั้งแบบประเมิน ความเหมาะสมของรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดและแบบวัดความสอดคล้องของตัวชี้วัดระดับความสำคัญภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดในแต่ละด้าน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาที่ได้จากการตอบแบบสอบถามและข้อมูล ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาใช้ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัย ต่อไป

## 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.1 นำข้อมูลที่ได้จากกระบวนการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops)

ของกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย มาทำการถอดข้อความแล้วนำมาจัดหมวดหมู่ว่าอยู่ในกลุ่มตัวแปรใด วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการจัดกลุ่มประเด็นสำคัญ (Grouping) แล้วทำการลงรหัส (Coding) หรืออ้างอิงถ้อยคำสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ จากนั้นจึงทำการสรุปเรียงร้อยคำใหม่ โดยการอธิบายขยายความ (Explanation) เพื่อให้เกิดความชัดเจนในรายละเอียด โดยเรียงลำดับจากความสำคัญมากไปหาน้อย

- 3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล จากการสัมภาษณ์ ใช้วิธีวิเคราะห์ เนื้อหา (Content Analysis) พรรณนารายละเอียด ดีความ หาความหมาย และอธิบายความ สันเคราะห์ข้อสรุปสาระสำคัญเทียบเคียงกับบริบทของการวิจัย โดยใช้วิธีวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) แล้ววิเคราะห์หาความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีของ (Denzin, 1970, pp. 218-230) ตามกรอบแนวคิดการวิจัย
- 3.3 ได้รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่ผ่านประเมินจากผู้เชี่ยวชาญร่วมการพิจารณาเห็นชอบ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) ในการศึกษาวิจัย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology) ในการศึกษาในระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด และใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) ในการศึกษาและอธิบายการสร้างและยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมีขั้นตอนการนำเสนอผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย
2. ลำดับการนำเสนอผลการวิจัย
3. ผลการวิจัย

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
$\chi^2$	แทน	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติ ไค-สแควร์
$r_{xy}$	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
$R^2$	แทน	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of Determination)
df	แทน	ค่าองศาอิสระ (Degree of Freedom)
p - Value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
SE	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
b	แทน	ค่าประมาณพารามิเตอร์ (Parameter Estimators)
C.V.	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation)
$\beta$	แทน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานหรือค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน

CFA	แทน	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)
CFI	แทน	ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index)
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
SRMR	แทน	ค่ามาตรฐานดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (Standardized Root Mean Squared Residual)
RMSEA	แทน	ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (Root Mean Squared Error of Approximation)
TE	แทน	ค่าอิทธิพลรวม (รวม Effect)
DE	แทน	ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect)
IE	แทน	ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)
t-test	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของค่าพารามิเตอร์
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
CHA	แทน	ปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์
GEN	แทน	เพศ
AGE	แทน	อายุ
EDU	แทน	ระดับการศึกษา
YORG	แทน	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน
YLEA	แทน	ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
CL	แทน	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
CL1	แทน	ด้านความคิดสร้างสรรค์
CL2	แทน	ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์
CL3	แทน	ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
CL4	แทน	ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์
CL5	แทน	ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์
CL6	แทน	ด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี
SUC	แทน	ความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
SUC1	แทน	ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

SUC2	แทน	ด้านการสร้างความไว้วางใจในองค์กร
SUC3	แทน	ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน
SUC4	แทน	ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
SUC5	แทน	ด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร

## 4.2 ลำดับการนำเสนอผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด  
ผู้วิจัย ได้ลำดับการนำเสนอผลการวิจัย ไว้ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การ  
บริหารส่วนจังหวัด

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การ  
บริหารส่วนจังหวัด

**ตอนที่ 5** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ



### 4.3 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	207	54.47
1.2 หญิง	173	45.53
รวม	380	100.00
2. อายุ		
2.1 31 - 40 ปี	13	3.42
2.2 41 - 50 ปี	73	19.21
2.3 51 - 60 ปี	258	67.89
2.4 61 ปีขึ้นไป	36	9.47
รวม	380	100.00
3. สถานภาพสมรส		
3.1 โสด	44	11.58
3.2 สมรส และอยู่ด้วยกัน	265	69.74
3.3 สมรส แต่แยกกันอยู่	22	5.79
3.4 หม้าย / หย่าร้าง	49	12.89
รวม	380	100.00
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ปริญญาตรี	78	20.53
4.2 ปริญญาโท	284	74.74
4.3 ปริญญาเอก	18	4.74
รวม	380	100.00

(ต่อ)

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
5. ตำแหน่งของผู้บริหาร		
5.1 นายกองค้การบริหารส่วนจังหวัด	14	3.68
5.2 ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	47	12.37
5.3 รองนายกองค้การบริหารส่วนจังหวัด	35	9.21
5.4 รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	81	21.32
5.5 ผู้อำนวยการกองการศึกษา	46	12.11
5.6 ผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณ	40	10.53
5.7 ผู้อำนวยการกองคลัง	33	8.68
5.8 ผู้อำนวยการสำนักการช่าง	26	6.84
5.9 ผู้อำนวยการกองพัสดุ / หัวหน้าฝ่ายพัสดุ	27	7.11
5.10 หัวหน้ากองทรัพยากร	20	5.26
5.11 หัวหน้าฝ่ายความสัมพันธ์องค์กร	11	2.89
รวม	380	100.00
6. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด		
6.1 ไม่มี	3	0.79
6.2 1 - 10 ปี	97	25.53
6.3 11 - 20 ปี	104	27.37
6.4 21 - 30 ปี	81	21.32
6.5 31 ปีขึ้นไป	95	25.00
รวม	380	100.00
7. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้บริหาร		
7.1 ไม่มี	22	5.79
7.2 1 - 10 ปี	231	60.79
7.3 11 - 20 ปี	115	30.26
7.4 21 - 30 ปี	12	3.16
รวม	380	100.00

(ต่อ)

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
8. การเข้ารับหรืออบรมด้านพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์		
8.1 ไม่เคย	120	31.58
8.2 เคย	260	68.42
8.3 ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	237	62.37
8.4 ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร	121	31.84
8.5 ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน	155	40.79
8.6 ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	130	34.21
8.7 ด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร	147	38.68
8.8 ด้านความคิดสร้างสรรค์	125	32.89
8.9 ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	139	36.58
8.10 ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	157	41.32
8.11 ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์	129	33.95
8.12 ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์	139	36.58
8.13 ด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี	101	26.58
รวม	380	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 380 คน พบว่า

1. ด้านเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 54.47 และเป็นเพศหญิง จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 45.53

2. ด้านอายุ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 67.89 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 19.21 อายุ 61 ปีขึ้นไป จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 9.47 และระหว่างอายุ 31-40 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.42

3. ด้านสถานภาพสมรส พบว่า ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสเป็นสมรสและอยู่ด้วยกัน จำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 69.74 รองลงมา คือ สถานภาพหม้าย / หย่าร้าง จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 12.89 สถานภาพโสด จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11.58 และมีสถานภาพสมรส แต่แยกกันอยู่ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.79

4. ด้านระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ระดับการศึกษาปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 284 คน คิดเป็นร้อยละ 74.74 รองลงมา คือ ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 20.53 และระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.74

5. ด้านตำแหน่งของผู้บริหาร พบว่า ส่วนใหญ่ ตำแหน่งเป็นรองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 21.32 รองลงมา คือ ตำแหน่ง ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 12.37 ตำแหน่งผู้อำนวยการกองการศึกษา จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 12.11 และตำแหน่งผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10.53

6. ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า ส่วนใหญ่ ระยะเวลา 11 - 20 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 27.37 รองลงมา คือ ระยะเวลา 1-10 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 25.53 ระยะเวลา 31 ปีขึ้นไป จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ระยะเวลา 21-30 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 21.32 และ ระยะเวลา 0 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.79

7. ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า ส่วนใหญ่ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด 1-10 ปี จำนวน 231 คน คิดเป็นร้อยละ 60.79 รองลงมา คือ ระยะเวลา 11-20 ปี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 30.26 ระยะเวลา 0 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.79 และระยะเวลา 21 - 30 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.16

8. ด้านการเข้ารับหรืออบรมด้านพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ พบว่า ส่วนใหญ่เคยเข้ารับอบรมด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 68.42 รองลงมา คือ ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 62.37 ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 41.32 ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 40.79 ด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 38.68 ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และด้านศิลปะการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 36.58 มีจำนวนเท่ากัน ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 34.21 ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์ จำนวน 129 คน คิดเป็น ร้อยละ 33.95 ด้านความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 125 คน คิดเป็น ร้อยละ 32.89 ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร จำนวน 121 คน คิดเป็น ร้อยละ 31.84 ไม่เคยได้เข้ารับหรืออบรม จำนวน 120 คน คิดเป็น ร้อยละ 31.58 และด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี จำนวน 101 คน คิดเป็น ร้อยละ 26.58

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

**ตารางที่ 4.2** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านความคิดสร้างสรรค์	2.52	0.49	ปานกลาง
2. ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	2.54	0.45	ปานกลาง
3. ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	2.58	0.44	ปานกลาง
4. ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์	2.58	0.43	ปานกลาง
5. ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์	2.65	0.41	ปานกลาง
6. ด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี	2.39	0.55	ปานกลาง
รวม	2.54	0.38	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.54$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 2.65$ ) รองลงมา คือ ด้านการบริหารทรัพยากร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์ ในสัดส่วนที่เท่ากัน ( $\bar{X} = 2.58$ ) ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 2.54$ ) ด้านความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 2.52$ ) และด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 2.39$ ) ตามลำดับ

2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ

### 2.2.1 ด้านความคิดสร้างสรรค์

**ตารางที่ 4.3** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะ  
ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายข้อ  
ด้านความคิดสร้างสรรค์

ด้านความคิดสร้างสรรค์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีความสามารถในการคิดแยกแยะได้หลากหลายในการทำงาน	2.54	0.61	ปานกลาง
2. มีแนวคิดเชิงบวก สร้างสรรค์ให้กับองค์กร เพื่อปรับปรุงการทำงาน ให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา	2.62	0.55	ปานกลาง
3. มีแนวคิดที่จะพัฒนาต่อยอดได้ตามยุคสมัยใหม่	2.51	0.63	ปานกลาง
4. มีความคิดรอบคอบ เพื่อจะได้ประหยัดเวลา ในการปฏิบัติงาน ในองค์กร	2.55	0.58	ปานกลาง
5. มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ได้รับการยอมรับต่อบุคลากรในองค์กร หน่วยงานอื่น ๆ	2.38	0.70	ปานกลาง
รวม	2.52	0.49	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิง  
สร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายข้อ ด้านความคิดสร้างสรรค์ พบว่า  
โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.52$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีแนวคิดเชิงบวก  
สร้างสรรค์ให้กับองค์กร เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ( $\bar{X} = 2.62$ ) รองลงมา คือ  
มีความคิดรอบคอบเพื่อจะได้ประหยัดเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร ( $\bar{X} = 2.55$ ) มีความสามารถ  
ในการคิดแยกแยะได้หลากหลายในการทำงาน ( $\bar{X} = 2.54$ ) มีแนวคิดที่จะพัฒนาต่อยอดได้ตามยุค  
สมัยใหม่ ( $\bar{X} = 2.51$ ) และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ได้รับการยอมรับต่อบุคลากรในองค์กร หน่วยงาน  
อื่น ๆ ( $\bar{X} = 2.38$ ) ตามลำดับ



## 2.2.2 ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

**ตารางที่ 4.4** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายข้อ ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีแนวทางการบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ	2.47	0.61	ปานกลาง
2. ให้ความสำคัญกับแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการองค์กร	2.58	0.56	ปานกลาง
3. การบริหารจัดการองค์กร ตามวัตถุประสงค์ กรอบการทำงานหรือนโยบายที่ได้กำหนดไว้	2.70	0.51	ปานกลาง
4. สามารถขับเคลื่อนงานตามยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง	2.42	0.60	ปานกลาง
รวม	2.54	0.45	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายข้อ ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.54$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การบริหารจัดการองค์กร ตามวัตถุประสงค์ กรอบการทำงานหรือนโยบายที่ได้กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 2.70$ ) รองลงมา คือ ให้ความสำคัญกับแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการองค์กร ( $\bar{X} = 2.58$ ) มีแนวทางการบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 2.47$ ) และสามารถขับเคลื่อนงานตามยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง ( $\bar{X} = 2.42$ ) ตามลำดับ

## 2.2.3 ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

**ตารางที่ 4.5** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. วางแผนกำลังคนให้เพียงพอเหมาะสมกับปริมาณงานในองค์กร	2.48	0.59	ปานกลาง
2. มีการจัดหาวัสดุของใช้ในองค์กรมาใช้ได้อย่างพอดี	2.45	0.67	ปานกลาง
3. มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดอย่างมีคุณค่า	2.65	0.53	มาก
4. ใช้งบประมาณ เพื่อความคุ้มค่า เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด	2.74	0.44	มาก
รวม	2.58	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.58$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ใช้งบประมาณ เพื่อความคุ้มค่า เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ( $\bar{X} = 2.74$ ) รองลงมา คือ มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดอย่างมีคุณค่า ( $\bar{X} = 2.65$ ) และวางแผนกำลังคนให้เพียงพอเหมาะสมกับปริมาณงานในองค์กร ( $\bar{X} = 2.48$ ) และมีการจัดหาวัสดุของใช้ในองค์กรมาใช้ได้อย่างพอดี ( $\bar{X} = 2.42$ ) ตามลำดับ

## 2.2.4 ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายชื่อด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์

ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีความสามารถที่จะบริหาร จัดการงานให้อยู่ในกรอบระยะเวลาที่วางแผนไว้	2.50	0.58	ปานกลาง
2. ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	2.64	0.55	ปานกลาง
3. มีการจัดการในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	2.51	0.58	ปานกลาง
4. มีการลำดับงาน โดยเลือกทำงานสำคัญก่อนหลังตามหลักการอย่างเคร่งครัด	2.68	0.51	ปานกลาง
รวม	2.58	0.43	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.58$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีการลำดับงาน โดยเลือกทำงานสำคัญก่อนหลังตามหลักการอย่างเคร่งครัด ( $\bar{X} = 2.68$ ) รองลงมา คือ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 2.64$ ) มีการจัดการในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ( $\bar{X} = 2.51$ ) และมีความสามารถที่จะบริหาร จัดการงานให้อยู่ในกรอบระยะเวลาที่วางแผนไว้ ( $\bar{X} = 2.50$ ) ตามลำดับ

## 2.2.5 ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์

**ตารางที่ 4.7** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายข้อ ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์

ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการถ่ายทอดกระบวนการปฏิบัติงาน การทำงานแบบมีส่วนร่วม ในองค์กร	2.55	0.55	ปานกลาง
2. ใช้สติปัญญา ปฏิภาณไหวพริบ ในการบริหารองค์กร	2.69	0.48	ปานกลาง
3. การบริหารองค์กร เพื่อให้ลูกน้อง หรือบุคคลภายใต้องค์กรเกิด ความรู้สึกผูกพันที่ดีต่อกัน	2.68	0.50	ปานกลาง
4. การบริหารองค์แบบมีส่วนร่วม ทำงานด้วยความเต็มใจ มีความสุข มีความสนุกสนานในการทำงานในองค์กร	2.69	0.49	ปานกลาง
รวม	2.65	0.41	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายข้อ ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.65$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ใช้สติปัญญา ปฏิภาณไหวพริบในการบริหารองค์กร และการบริหารองค์แบบมีส่วนร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ มีความสุข มีความสนุกสนานในการทำงานในองค์กร ( $\bar{X} = 2.69$ ) การบริหารองค์กร เพื่อให้ลูกน้อง หรือบุคคล ภายใต้องค์กรเกิดความรู้สึกผูกพันที่ดีต่อกัน ( $\bar{X} = 2.68$ ) และมีการถ่ายทอด กระบวนการปฏิบัติงาน การทำงานแบบมีส่วนร่วมในองค์กร ( $\bar{X} = 2.55$ ) ตามลำดับ

## 2.2.6 ด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายชื่อด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี

ด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการพัฒนาองค์กร พร้อมเชื่อมโยงไปสู่การเรียนรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ	2.39	0.60	ปานกลาง
2. มีนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้าน ICT ให้แก่บุคลากรในองค์กร	2.38	0.62	ปานกลาง
3. มีการบริหาร จัดการทรัพยากรในองค์กร วัสดุอุปกรณ์ในองค์กร ให้มีความทันสมัย	2.44	0.65	ปานกลาง
4. มีการบูรณาการนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้งาน เพื่อที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรของท่าน	2.36	0.63	ปานกลาง
รวม	2.39	0.55	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.39$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีการบริหาร จัดการทรัพยากรในองค์กร วัสดุอุปกรณ์ในองค์กรให้มีความทันสมัย ( $\bar{X} = 2.44$ ) รองลงมา คือ มีการพัฒนาองค์กร พร้อมเชื่อมโยงไปสู่การเรียนรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ ( $\bar{X} = 2.39$ ) มีนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้าน ICT ให้แก่บุคลากรในองค์กร ( $\bar{X} = 2.38$ ) และมีการบูรณาการนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้งานเพื่อที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรของท่าน ( $\bar{X} = 2.36$ )

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

3.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายข้อ

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.41	0.46	มากที่สุด
2. ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร	4.55	0.40	มากที่สุด
3. ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน	4.57	0.40	มากที่สุด
4. ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	4.37	0.48	มากที่สุด
5. ด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร	4.48	0.46	มากที่สุด
รวม	4.48	0.38	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.48$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.57$ ) รองลงมา คือ ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร ( $\bar{X} = 4.55$ ) ด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ( $\bar{X} = 4.48$ ) ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.41$ ) และด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 4.37$ ) ตามลำดับ



3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ

3.2.1 ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในองค์กร	4.57	0.52	มากที่สุด
2. มีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.39	0.60	มากที่สุด
3. มีการจัดตั้งข่ายคณะกรรมการเพื่อการทำงานเป็นทีม	4.09	0.70	มาก
4. สามารถสั่งการให้ทำงานเป็นทีมได้	4.47	0.58	มากที่สุด
5. ให้คำปรึกษาพร้อมจะแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล	4.51	0.53	มากที่สุด
รวม	4.41	0.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายข้อ ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.41$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในองค์กร ( $\bar{X} = 4.57$ ) รองลงมา คือ ให้คำปรึกษาพร้อมจะแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ( $\bar{X} = 4.51$ ) สามารถสั่งการให้ทำงานเป็นทีมได้ ( $\bar{X} = 4.47$ ) มีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.39$ ) และมีการจัดตั้งข่ายคณะกรรมการเพื่อการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.09$ ) ตามลำดับ

## 3.2.2 ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร

**ตารางที่ 4.11** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร

ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการกระทำที่แสดงถึงความเชื่อมั่น เชื่อถือในความสามารถบริหารองค์กรได้	4.44	0.55	มากที่สุด
2. มีความยุติธรรม เป็นกลางในขณะปฏิบัติงาน	4.59	0.53	มากที่สุด
3. มีความมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร	4.63	0.50	มากที่สุด
4. มีความไว้วางใจบุคลากร ให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	4.49	0.52	มากที่สุด
5. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตรวจสอบการทำงานได้	4.58	0.52	มากที่สุด
รวม	4.55	0.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายข้อ ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีความยุติธรรม เป็นกลางในขณะปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.63$ ) รองลงมา คือ มีความยุติธรรม เป็นกลางในขณะปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.59$ ) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตรวจสอบการทำงานได้ ( $\bar{X} = 4.58$ ) มีความไว้วางใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 4.49$ ) มีการกระทำที่แสดงถึงความเชื่อมั่น เชื่อถือในความสามารถบริหารองค์กรได้ ( $\bar{X} = 4.44$ ) ตามลำดับ

## 3.2.3 ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน

**ตารางที่ 4.12** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน

ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สามารถในการนำพาองค์กรผ่านพ้นวิกฤติที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง อย่างกะทันหัน	4.29	0.62	มากที่สุด
2. เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าปรึกษาหารือ	4.75	0.46	มากที่สุด
3. มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรในการทำงาน	4.70	0.47	มากที่สุด
4. จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.61	0.49	มากที่สุด
5. สามารถสร้างภาวะผู้นำในการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการ องค์กรได้	4.48	0.57	มากที่สุด
รวม	4.57	0.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายข้อ ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าปรึกษาหารือ ( $\bar{X} = 4.75$ ) รองลงมา คือ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.70$ ) จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.61$ ) สามารถสร้างภาวะผู้นำในการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการองค์กรได้ ( $\bar{X} = 4.48$ ) และสามารถในการนำพาองค์กรผ่านพ้นวิกฤติที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน ( $\bar{X} = 4.29$ ) ตามลำดับ

## 3.2.4 ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

**ตารางที่ 4.13** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร	4.28	0.61	มากที่สุด
2. มีการปรับเปลี่ยนในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความสามารถให้เหมาะสมกับบุคลากร	4.29	0.63	มากที่สุด
3. มีการเพิ่มงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบมากขึ้น	4.34	0.57	มากที่สุด
4. มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้	4.59	0.53	มากที่สุด
5. มีโอกาสในการเรียนรู้ มีการพัฒนาทักษะความสามารถเพิ่มขึ้น	4.37	0.63	มากที่สุด
รวม	4.37	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายข้อ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ ( $\bar{X} = 4.59$ ) รองลงมา คือ มีโอกาสในการเรียนรู้ มีการพัฒนาทักษะความสามารถเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 4.37$ ) มีการเพิ่มงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบมากขึ้น ( $\bar{X} = 4.34$ ) มีการปรับเปลี่ยนในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความสามารถให้เหมาะสมกับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.29$ ) และ มีการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร ( $\bar{X} = 4.28$ ) ตามลำดับ

## 3.2.5 ด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร

**ตารางที่ 4.14** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร

ด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการปรับปรุง พัฒนาส่งเสริมทักษะการสื่อสารให้บุคลากรได้รับรู้ ข้อมูล ข่าวสาร อย่างถูกต้องสม่ำเสมอ	4.38	0.59	มากที่สุด
2. สามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารองค์กรให้บุคลากรมีความเข้าใจ ที่ชัดเจน	4.44	0.58	มากที่สุด
3. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อความสะดวก รวดเร็วสอดคล้อง กับยุคสังคมสมัยใหม่	4.47	0.58	มากที่สุด
4. ให้ข้อมูลข่าวสารที่มีความชัดเจน น่าเชื่อถือ สร้างความเชื่อมั่น ในองค์กร	4.49	0.53	มากที่สุด
5. มีการสนับสนุนให้ บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.62	0.50	มากที่สุด
รวม	4.48	0.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำแนกเป็นรายข้อ ด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.48$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีการสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.62$ ) รองลงมา คือ ให้ข้อมูลข่าวสารที่มีความชัดเจน น่าเชื่อถือ สร้างความเชื่อมั่นในองค์กร ( $\bar{X} = 4.49$ ) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อความสะดวก รวดเร็วสอดคล้องกับยุคสังคมสมัยใหม่ ( $\bar{X} = 4.47$ ) สามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารองค์กรให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.44$ ) และมีการปรับปรุง พัฒนาส่งเสริมทักษะการสื่อสารให้บุคลากรได้รับรู้ ข้อมูลข่าวสาร อย่างถูกต้องสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.38$ ) ตามลำดับ

**ตอนที่ 4** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด

#### 4.1 ผลการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น

การศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ผู้วิจัย ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งสิ้นจำนวน 11 ปัจจัย ที่คาดว่าจะมีผลต่อความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารและนำมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) เพื่อสร้างสมการทำนายพยากรณ์ ตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากตัวแปรตาม 5 ตัวแปร

**ตารางที่ 4.15** ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรอิสระ

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ค่าสถิติความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
1. เพศ	0.54	0.50	-0.18	-1.98
2. อายุ	54.84	6.05	-0.95	1.76
3. ระดับการศึกษา	0.79	0.40	-1.47	0.15
4. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	19.49	11.57	-0.04	-1.33
5. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่ง	8.46	7.52	1.54	3.83

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมทั้งการตรวจสอบคุณลักษณะข้อมูลเพื่อให้ทราบมีการกระจายเป็นโค้งปกติหรือไม่ (Normal Curve) ด้วยการทดสอบค่าสถิติความเบ้ (Skew Ness) และทดสอบค่าสถิติความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรทั้ง 5 ตัว พบว่า มีค่าไม่เกิน  $\pm 1.00$  ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้อมูลทั้งหมดมีการกระจายของข้อมูลเป็นโค้งปกติ ซึ่งมีค่าสถิติความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง 1.54 ถึง -1.47 และมีค่าสถิติความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง -3.83 ถึง -1.98 สามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปได้



ตารางที่ 4.16 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรอิสระ

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ค่าสถิติความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
1. ด้านความคิดสร้างสรรค์	2.52	0.49	-0.88	-0.27
2. ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	2.54	0.45	-0.81	0.12
3. ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	2.58	0.44	-0.74	-0.60
4. ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์	2.58	0.43	-0.91	0.21
5. ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์	2.65	0.41	-1.00	0.06
6. ด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี	2.39	0.55	-0.67	0.09

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมทั้งการตรวจสอบคุณลักษณะข้อมูลเพื่อให้ทราบมีการกระจายเป็นโค้งปกติหรือไม่ (Normal Curve) ด้วยการทดสอบค่าสถิติความเบ้ (Skew Ness) และทดสอบค่าสถิติความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรทั้ง 6 ตัว พบว่า มีค่าไม่เกิน  $\pm 1.00$  ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้อมูลทั้งหมดมีการกระจายของข้อมูลเป็นโค้งปกติ ซึ่งมีค่าสถิติความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -0.67 ถึง -1.00 และมีค่าสถิติความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง 0.21 ถึง -0.60 สามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปได้

**ตารางที่ 4.17** ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรตาม

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ค่าสถิติความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
1. ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.41	0.46	-0.23	-0.94
2. ด้านการสร้างความไว้วางใจในองค์กร	4.55	0.40	-0.53	-0.69
3. ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน	4.57	0.40	-0.49	-0.83
4. ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	4.37	0.48	-0.29	-0.50
5. ด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร	4.48	0.46	-0.36	-0.90

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมทั้งการตรวจสอบคุณลักษณะข้อมูลเพื่อให้ทราบมีการกระจายเป็นโค้งปกติหรือไม่ (Normal Curve) ด้วยการทดสอบค่าสถิติความเบ้ (Skew Ness) และทดสอบค่าสถิติความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรทั้ง 5 ตัว พบว่ามีค่าไม่เกิน  $\pm 1.000$  ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้อมูลทั้งหมดมีการกระจายของข้อมูลเป็นโค้งปกติ ซึ่งมีค่าสถิติความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -0.23 ถึง -0.53 และมีค่าสถิติความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง -0.50 ถึง -0.94 สามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปได้

#### 4.2 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม และระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรอิสระด้วยวิธี Pearson's Product Moment Correlation (r) ในการหาระดับความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงที่เรียกว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็นบวก (+) หมายความว่า ข้อมูลสองชุดเปลี่ยนแปลงตามกัน กล่าวคือ ถ้าค่าของตัวแปรตัวหนึ่งสูงค่าของตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะสูงด้วยและถ้าค่าของตัวแปรตัวหนึ่งต่ำ ค่าของตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะต่ำด้วย สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็นลบ (-) หมายความว่า ข้อมูลทั้งสองชุดเปลี่ยนแปลงในทางตรงกันข้ามหรือกลับกัน กล่าวคือ ถ้าค่าตัวแปรตัวหนึ่งสูงค่าของตัวแปรตัวหนึ่งจะกลับเป็นต่ำและค่าของตัวแปรตัวหนึ่งต่ำ ค่าของตัวแปรตัวหนึ่งจะกลับเป็นสูงค่าระดับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น (ดุขฎี อายุวัฒน์, 2558)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันควรมีค่าสูงสุดไม่เกิน 0.85 เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการเกิด Multi - Collinearity ซึ่งหมายถึง ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองสูงมากเกินไป จนไม่เหมาะสมที่จะนำตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงเข้าไปในสมการทั้งสองตัว (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม, 2536, น. 25) ผู้วิจัย แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (X) จำนวน 11 ตัว  
กับตัวแปรตาม (Y) 5 ตัว ดังแสดงในตารางที่ 4.18



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 4.18 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่มีส่วนสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยรวม

ตัวแปร	GEN	AGE	EDU	YORG	YLEA	CL1	CL2	CL3	CL4	CL5	CL6	SUC1	SUC2	SUC3	SUC4	SUC5
GEN	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AGE	0.097	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EDU	0.124*	0.075	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
YORG	-0.290**	0.210**	-0.044	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
YLEA	0.095	0.382**	-0.038	0.157**	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CL1	0.056	0.047	0.153**	-0.284**	-0.029	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CL2	0.091	0.007	0.049	-0.207**	-0.023	0.779**	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CL3	-0.036	0.035	0.092	-0.124*	0.018	0.566**	0.633**	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-
CL4	-0.033	0.073	0.117*	-0.192**	0.076	0.634**	0.627**	0.581**	1.000	-	-	-	-	-	-	-
CL5	0.138**	0.063	0.213**	-0.094	0.046	0.591**	0.557**	0.605**	0.612**	1.000	-	-	-	-	-	-
CL6	0.099	0.105*	0.116*	-0.161**	-0.094	0.608**	0.539**	0.578**	0.569**	0.582**	1.000	-	-	-	-	-
SUC1	-0.019	-0.024	0.099	-0.147**	-0.087	0.618**	0.572**	0.426**	0.536**	0.472**	0.506**	1.000	-	-	-	-
SUC2	0.101*	-0.126*	0.088	-0.115*	-0.060	0.486**	0.464**	0.384**	0.433**	0.517**	0.362**	0.683**	1.000	-	-	-
SUC3	0.072	-0.023	0.168**	-0.166**	-0.110*	0.629**	0.582**	0.354**	0.513**	0.513**	0.474**	0.697**	0.695**	1.000	-	-
SUC4	0.025	0.032	0.079	-0.162**	-0.033	0.600**	0.493**	0.445**	0.477**	0.539**	0.579**	0.684**	0.686**	0.649**	1.000	-
SUC5	0.068	0.036	0.067	-0.221**	-0.046	0.525**	0.496**	0.412**	0.442**	0.490**	0.541**	0.641**	0.634**	0.647**	0.845**	1.000

KMO= 0.867 Bartlett's Test of sphericity chi-square =3419.972 df = 120 p= 0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ของตัวแปรทั้งหมด 16 ตัว มีจำนวนทั้งหมด 120 คู่ เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ภายในตัวแปรเดียวกันปรากฏว่า มีค่าอยู่ในช่วง 0.007 ถึง 0.845 ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่ง โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ระดับการศึกษา (EDU) กับระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่ง (YLEA) โดยมีค่าสูงสุดเท่ากับ 0.382 ในขณะที่ตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ได้แก่ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์ ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี ซึ่งตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ (CL1) กับด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (CL2) โดยมีค่าเท่ากับ 0.779

นอกจากนี้ ตัวแปรสังเกตได้ในความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างความไว้วางใจในองค์กร ด้านการสร้างความไว้วางใจในองค์กร ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (SUC4) กับด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร (SUC5) มีค่าเท่ากับสูงสุด 0.845

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นค่าสถิติทดสอบว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้น เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ พบว่า มีค่าเท่ากับ 3419.972 ( $p < .01$ ) แสดงให้เห็นว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้มีความแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี Kaiser – Meryer -Olkin ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 (0.867) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันมากและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวิจัย (โมเดลการวัด) และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ต่อไป

#### 4.3 การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ในการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรองค์ประกอบในโมเดลการวิจัย ดังนี้

4.3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันระดับเดียว (Single Level CFA Model) ได้แก่ โมเดลการวัดปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล (CHA) โมเดลการวัดปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (CL) และโมเดลการวัดปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (SUC) มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

4.3.1.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลในการวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรสังเกตได้ คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่ง มีผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล

ตัวแปรสังเกตได้	ค่าสหสัมพันธ์				
	GEN	AGE	EDU	YORG	YLEA
GEN	1.000	-	-	-	-
AGE	0.097	1.000	-	-	-
EDU	0.124*	0.075	1.000	-	-
YORG	-0.290**	0.210**	-0.044	1.000	-
YLEA	0.095	0.382**	-0.038	0.157**	1.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว ในโมเดลการวัดปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 5 คู่ โดยมีความสัมพันธ์กันทางบวกและทางลบ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง -0.29 ถึง 0.382



ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล

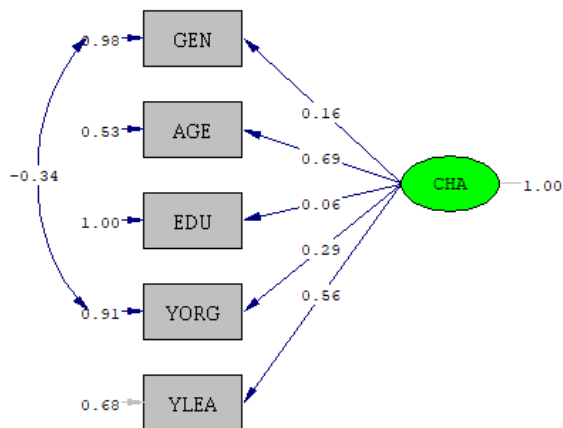
ตัวแปรแฝง	ตัวแปร สังเกตได้	b	<b>b</b>	SE	t	R <sup>2</sup>	สัมประสิทธิ์ คะแนนองค์ประกอบ
CHA	GEN	0.08	0.16	0.03	2.32*	0.02	0.25
	AGE	4.14	0.69	0.46	9.00**	0.47	0.08
	EDU	0.02	0.06	0.03	0.84	0.00	0.05
	YORG	3.41	0.29	0.78	4.39**	0.09	0.01
	YLEA	4.23	0.56	0.45	9.48**	0.32	0.04
ค่าดัชนีที่ใช้ตรวจสอบ ความตรงของโมเดล		$\chi^2 = 9.27$ , $df = 5$ , $\chi^2 / df = 1.854$ , $p - Value = 0.099$ , $CFI = 1.00$ , $GFI = 0.99$ , $AGFI = 0.97$ , $RMSEA = 0.047$ , $SRMR = 0.040$					

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงวัดปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความตรงเชิงโครงสร้างพิจารณาได้จากค่าดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่  $\chi^2 = 9.27$  ,  $df = 5$  ,  $\chi^2 / df = 1.854$  ,  $p - Value = 0.099$  ,  $CFI = 1.00$  ,  $GFI = 0.99$  ,  $AGFI = 0.97$  ,  $RMSEA = 0.047$  ,  $SRMR = 0.040$

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวกทุกองค์ประกอบตั้งแต่ 0.06 ถึง 0.69 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) ตั้งแต่ 0.00 ถึง 0.47 มีค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบตั้งแต่ .01 ถึง .25 ซึ่งพบว่า ตัวแปรมีค่าน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ ทั้งหมด 5 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ อายุ (AGE) ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่ง (YLEA) ระยะเวลาการปฏิบัติงาน (YORG) เพศ (GEN) และระดับการศึกษา (EDU) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.69, 0.59, 0.29, 0.16 และ 0.06 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 47, 32, 9, 2 และ 0 ตามลำดับ ดังภาพที่ 2.1



Chi-Square=9.27, df=5, P-value=0.09874, RMSEA=0.047

ภาพที่ 4.1 โมเดลการวัดปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล

4.3.1.2 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ในการวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรสังเกตได้ คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์ ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี มีผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.21

**ตารางที่ 4.21** ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ตัวแปรสังเกตได้	ค่าสหสัมพันธ์					
	CL1	CL2	CL3	CL4	CL5	CL6
CL1	1.000	-	-	-	-	-
CL2	0.779**	1.000	-	-	-	-
CL3	0.566**	0.633**	1.000	-	-	-
CL4	0.634**	0.627**	0.581**	1.000	-	-
CL5	0.591**	0.557**	0.605**	0.612**	1.000	-
CL6	0.608**	0.539**	0.578**	0.569**	0.582**	1.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว ในโมเดลการวัดปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด มีค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่โดยทุกคู่มีความสัมพันธ์กันทางบวก และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง 0.539 - 0.779

**ตารางที่ 4.22** ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

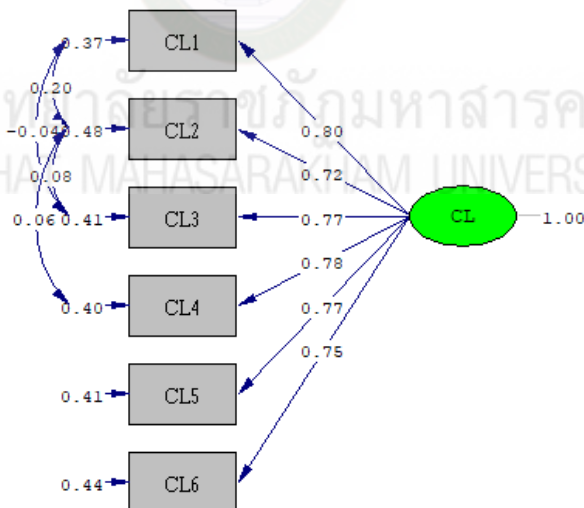
ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	b	b	SE	t	R <sup>2</sup>	สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
CL	CL1	0.39	0.80	0.02	17.40**	0.63	0.58
	CL2	0.32	0.72	0.02	14.86**	0.52	-0.04
	CL3	0.34	0.77	0.02	16.43**	0.59	0.56
	CL4	0.34	0.78	0.02	17.18**	0.60	0.52
	CL5	0.31	0.77	0.02	16.98**	0.59	0.52
	CL6	0.41	0.75	0.03	16.39**	0.56	0.36
ค่าดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล		$\chi^2 = 4.08, df = 5, \chi^2/df = 0.816, p - Value = 0.538,$ CFI = 1.00, GFI = 1.00, AGFI = 0.98, RMSEA = 0.000, SRMR = 0.009					

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงวัดปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีความตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาได้จากค่าดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่  $\chi^2 = 4.08$ ,  $df = 5$ ,  $\chi^2/df = 0.816$ ,  $p\text{-Value} = 0.538$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $GFI = 1.00$ ,  $AGFI = 0.98$ ,  $RMSEA = 0.000$ ,  $SRMR = 0.009$

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวกทุกองค์ประกอบตั้งแต่ 0.72 ถึง 0.80 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ตั้งแต่ 0.52 ถึง 0.63 มีค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบตั้งแต่ -0.04 ถึง 0.58 ซึ่งพบว่า ตัวแปรมีค่าน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ทั้งหมด 6 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ (CL1) ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์ (CL4) ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (CL3) ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (CL5) ด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี (CL6) และด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (CL2) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.80, 0.78, 0.77, 0.77, 0.75 และ 0.72 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 63, 60, 59, 59, 56 และ 52 ตามลำดับ ดังภาพที่ 2.2



Chi-Square=4.08, df=5, P-value=0.53810, RMSEA=0.000

ภาพที่ 4.2 โมเดลการวัดปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

4.3.1.3 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้ คือ ตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการส่งเสริมการทำงาน เป็นทีม ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร ด้านการเสริมสร้าง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร มีผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.23

**ตารางที่ 4.23** ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลด้านการวัดความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ตัวแปรสังเกตได้	ค่าสหสัมพันธ์				
	SUC1	SUC2	SUC3	SUC4	SUC5
SUC1	1.000	-	-	-	-
SUC2	0.683**	1.000	-	-	-
SUC3	0.697**	0.695**	1.000	-	-
SUC4	0.684**	0.686**	0.649**	1.000	-
SUC5	0.641**	0.634**	0.647**	0.845**	1.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว ในโมเดลการวัดความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ โดยทุกคู่มีความสัมพันธ์กันทางบวกและมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง 0.634-0.845

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของด้านการวัดความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ตัวแปรแฝง	ตัวแปร สังเกตได้	b	<b>b</b>	SE	t	R <sup>2</sup>	สัมประสิทธิ์ คะแนนองค์ประกอบ
SUC	SUC1	0.38	0.83	0.02	18.44**	0.68	0.52
	SUC2	0.33	0.83	0.02	18.85**	0.68	0.61
	SUC3	0.34	0.84	0.02	18.57**	0.71	0.77
	SUC4	0.39	0.83	0.02	18.67**	0.69	0.56
	SUC5	0.35	0.77	0.02	16.92**	0.59	0.09
ค่าดัชนีที่ใช้ตรวจสอบ ความตรงของโมเดล		$\chi^2 = 0.13, df = 2, \chi^2/df = 0.065, p - Value = 0.938,$ CFI = 1.00, GFI = 1.00, AGFI = 1.00, RMSEA = 0.000, SRMR = 0.012					

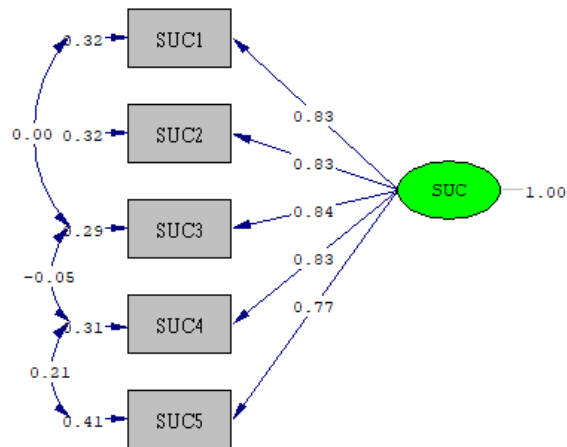
\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงวัดความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีความตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาได้จากค่าดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่  $\chi^2 = 0.13, df = 2, \chi^2/df = 0.065, p - Value = 0.938, CFI = 1.00, GFI = 1.00, AGFI = 1.00, RMSEA = 0.000, SRMR = 0.012$

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร พบว่า ความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวกทุกองค์ประกอบตั้งแต่ 0.77 ถึง 0.84 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) ตั้งแต่ 0.59 ถึง 0.69 มีค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบตั้งแต่ 0.09 ถึง 0.77 ซึ่งพบว่า ตัวแปรมีค่าน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ทั้งหมด 5 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน (SUC3) ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (SUC4) ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (SUC1) ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร (SUC2) และด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร (SUC5) ตามลำดับ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.84, 0.83, 0.83, 0.83 และ 0.77 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 71, 69, 68, 68 และ 59 ตามลำดับ ดังภาพที่ 2.3



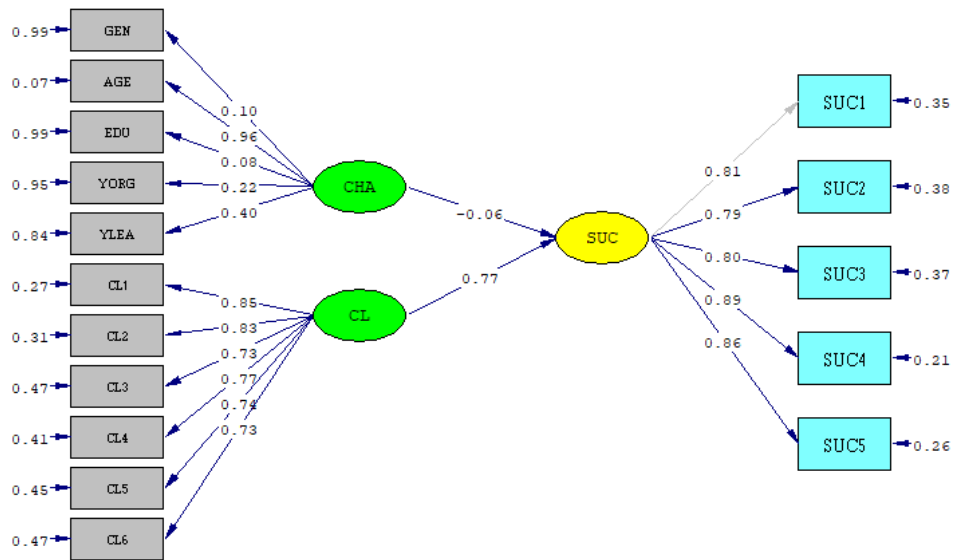


Chi-Square=0.13, df=2, P-value=0.93840, RMSEA=0.000

ภาพที่ 4.3 โมเดลการวัดความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

4.3.1.4 โมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ทั้งหมด 16 ตัวแปร จาก 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเสนอค่าสถิติที่แสดงค่าขนาดอิทธิพลและความสอดคล้องในแต่ละโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ค่า ดังต่อไปนี้

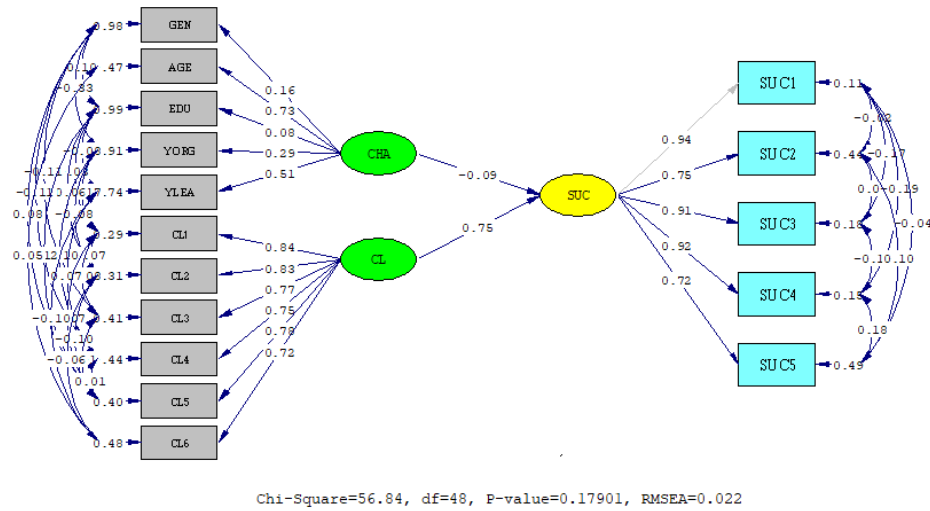
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



Chi-Square=590.49, df=101, P-value=0.00000, RMSEA=0.113

ภาพที่ 4.4 โมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

จากภาพที่ 2.4 ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด (ตามสมมติฐาน) พบว่า โมเดลไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่  $\chi^2 = 590.49$ ,  $df = 101$ ,  $\chi^2/df = 5.846$ ,  $p\text{-Value} = 0.000$ ,  $CFI = 0.93$ ,  $GFI = 0.84$ ,  $AGFI = 0.78$ ,  $RMSEA = 0.113$ ,  $SRMR = 0.083$  แสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงต้องทำการปรับแก้โมเดลรูปแบบความสัมพันธ์ตามสมมติฐานยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า  $\chi^2$  มีค่าสูงมากและมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ค่าสถิติ GF และ AGFI ยังมีค่าต่ำ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับรูปแบบความสัมพันธ์เพื่อให้รูปแบบความสัมพันธ์ตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 4.5 โมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

จากภาพที่ 2.5 ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด (ปรับแก้) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาได้จากค่าดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่  $\chi^2 = 56.84$ ,  $df = 48$ ,  $\chi^2 / df = 5.846$ ,  $p\text{-Value} = 0.179$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $GFI = 0.98$ ,  $AGFI = 0.95$ ,  $RMSEA = 0.022$ ,  $SRMR = 0.046$  นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือโมเดลมีความตรงภายหลังการตรวจสอบ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วจึงได้พิจารณาการประมาณค่าพารามิเตอร์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดผลดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของโมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำ  
เชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

ตัวแปรแฝง	ตัวแปร สังเกตได้	b	<b>b</b>	SE	t	R <sup>2</sup>	สัมประสิทธิ์ คะแนนองค์ประกอบ
CHA	GEN	0.08	0.16	0.03	2.45*	0.02	0.21
	AGE	4.39	0.73	0.53	8.20**	0.53	0.10
	EDU	0.03	0.08	0.03	1.26	0.01	0.13
	YORG	3.38	0.29	0.74	4.55**	0.09	0.02
	YLEA	3.82	0.51	0.54	7.04**	0.26	0.03
CL	CL1	0.04	0.84	0.02	19.26**	0.71	0.37
	CL2	0.37	0.83	0.02	18.75**	0.69	0.48
	CL3	0.34	0.77	0.02	16.83**	0.59	0.51
	CL4	0.32	0.75	0.02	16.97**	0.56	0.27
	CL5	0.31	0.78	0.02	15.91**	0.60	0.53
	CL6	0.39	0.72	0.02	15.99**	0.52	0.12
SUC	SUC1	0.43	0.94	-	-	0.89	1.19
	SUC2	0.30	0.75	0.02	14.25**	0.56	-0.71
	SUC3	0.36	0.91	0.02	15.82**	0.82	1.50
	SUC4	0.44	0.92	0.03	15.26**	0.85	1.92
	SUC5	0.33	0.72	0.03	12.43**	0.51	-1.08

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวแปรในสมการโครงสร้าง พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวกทุกองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.16 ถึง 0.94 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) ตั้งแต่ 0.01 ถึง 0.89 มีค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบตั้งแต่ -1.08 ถึง 1.92 ซึ่งสามารถอธิบายรายองค์ประกอบ ได้ดังนี้

องค์ประกอบปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล (CHA) พบว่า ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุดคือ อายุ (AGE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.73 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ ร้อยละ 53 รองลงมา คือ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่ง (YLEA)

มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.51 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล ร้อยละ 26 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน (YORG) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.29 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล ร้อยละ 9 เพศ (GEN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.16 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ ร้อยละ 2 และระดับการศึกษา (EDU) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.08 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ ร้อยละ 1 องค์ประกอบปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (CL) พบว่า ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ (CL1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.84 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 71 รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (CL2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.83 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 69 ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (CL5) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.78 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 60 ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (CL3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.77 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 59 ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์ (CL4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.75 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 56 และด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี (CL6) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.72 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 52 องค์ประกอบความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (SUC) พบว่า ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (SUC1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.94 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 89 รองลงมา คือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (SUC4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.92 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 85 ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน (SUC3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.91 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 0.82 ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร (SUC2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.75 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 56 และด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร (SUC5) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.72 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 51

ตารางที่ 4.26 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของโมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

ตัวแปรผล	R <sup>2</sup>	อิทธิพล	ตัวแปรเหตุ	
SUC	-	-	CHA	CL
	0.56	DE	-0.09*	0.75**
	-	IE	-	-
	-	TE	-0.09*	0.75**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุภายในโมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า ปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ (CHA) มีต่อความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (SUC) ซึ่งเป็นอิทธิพลรวมเท่ากับ -0.09 และเป็นอิทธิพลทางตรงทั้งหมด เท่ากับ -0.09 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (CHA) มีต่อความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (SUC) ซึ่งเป็นอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.75 และเป็นอิทธิพลทางตรงทั้งหมด เท่ากับ 0.75 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ข้อมูลดังกล่าวสามารถเขียนในรูปสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ได้ดังนี้

$$SUC = -0.09*(CHA) + 0.75** (CPT), R^2 = 0.56 \quad (4 - 1)$$

(0.04), (0.05)

-2.10, 104.61

จากสมการที่ (4-1) อธิบายได้ว่า ความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขึ้นอยู่กับปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยสามารถอธิบายได้ร้อยละ 56



## ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารหน่วยงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการองค์กร โดยเป็นการเลือกแบบเจาะเฉพาะเจาะจง จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Validity Analysis) และนำเสนอผลการวิจัยด้วยการพรรณนา เพื่อให้สามารถอธิบายคุณลักษณะและยืนยันรูปแบบของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดได้อย่างเหมาะสมและรอบด้านที่สุด โดยได้แบ่งตามประเด็นในการวิเคราะห์ ดังนี้

### 5.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อการสร้างและยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

การดำเนินงานภายใต้การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมและส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงาน องค์กร ต่าง ๆ อย่างกว้างขวางทั้งภาครัฐ เอกชน รวมถึงองค์กรต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลานั้น ๆ ผู้นำ ผู้บริหารของหน่วยงาน องค์กร ถือว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาหน่วยงาน องค์กร ให้ก้าวหน้าและพัฒนาไปอย่างไร้หยุดนิ่ง ซึ่งนั่นหมายความว่า ผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญที่สามารถนำพาหน่วยงาน องค์กร ให้สามารถดำรงคงอยู่และเจริญก้าวหน้าต่อไปอย่างยั่งยืนได้ การวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อการสร้างและยืนยันรูปแบบที่เหมาะสมกับการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีพลวัต ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 25 ราย เพื่อทราบรายละเอียดและองค์ประกอบของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่พึงประสงค์ที่จะสามารถช่วยให้สร้างและยืนยันรูปแบบที่จะเป็นการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ผลนั้น

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าผู้บริหารหน่วยงานมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีองค์ประกอบในการบริหารงานที่สำคัญโดยเฉพาะในเรื่องของการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่สามารถนำพาหน่วยงาน องค์กร ให้เกิดการ พัฒนาได้ โดยจากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้นำในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาพรวมควรมีคุณลักษณะการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่สำคัญหลายประการ ทั้งที่เป็นความรู้ความสามารถในการบริหารองค์กร ความรู้ความสามารถในการคิดเชิงสร้างสรรค์ การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรในองค์กร และภายนอกองค์กร ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานแบบทีม ทักษะในการวางตัวต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และประชาชนผู้มารับบริการได้อย่างหลากหลาย โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

5.1.1 การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ผู้ให้ข้อมูลเห็นร่วมกันว่า รูปแบบของการสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประการหนึ่ง คือ การสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีโอกาสในการอบรมหรือรับการอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีมหรือการอบรมในเรื่องอื่น ๆ ก็ตาม ทั้งนี้เป็นการสร้างโอกาสให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกันได้เกิดการแลกเปลี่ยนกระบวนการทำงานเป็นทีมลดปัญหาหรือช่องว่างเรื่องของบทบาทความรับผิดชอบและหน้าที่ในเวลาปฏิบัติงานว่า “เป็นหน้าที่ของกองงานแผนก ฝ่ายนั้น ฝ่ายนี้” ซึ่งผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นร่วมกันว่า

“...การให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายไม่ว่าฝ่ายค้ำ หรือฝ่ายบริหาร เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ หรือเสียงที่น้อยกว่า เพื่อรับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น การให้ความช่วยเหลือ ดำเนินการโดยมีกฎหมายระเบียบรองรับ ขอความร่วมมือเจ้าหน้าที่ในการทำงานร่วมกัน สนับสนุนการทำงาน สร้างความร่วมมือโดยเฉพาะจากภายนอกองค์กรและย้าเตือนเสมอว่าเป็นความร่วมมือจากทุกฝ่ายทุกคน ถือเป็นรูปแบบที่หน่วยงานบริหารส่วนจังหวัดทุกที่ควรมี ซึ่งก็สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูล จากองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ที่เสนอว่า ต้องมีการปลูกฝังกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอว่า เราทำงานเป็นคนให้บริการประชาชน เพราะฉะนั้นมันต้องใจเย็นเข้าถึงประชาชนรวดเร็ว ให้อยู่กับแบบครอบครัว เพื่อน พี่น้อง ไม่ได้รักใคร่มากกว่าหรือน้อยกว่าให้ความสำคัญกับคนทำงานทุกคน...”

ดังนั้น สิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมี คือภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) กล่าวคือ ในกระบวนการทำงานแบบเป็นทีม ผู้นำจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในทีมสามารถแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ หากผู้นำตัดสินใจผิดพลาดต้องมีความจริงใจและกล้ายอมรับผิด หรือหากมีข้อผิดพลาดหรือมีปัญหาในการทำงาน ผู้นำจะต้องแสดงความรับผิดชอบร่วมกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนในทีมในขณะเดียวกันผู้นำก็ต้องมีบทบาทในการติดตามงานเพื่อรับรู้กระบวนการทำงานทั้งหมดอย่างใกล้ชิด การให้ความสำคัญกับทำงานเป็นทีมจึงเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารหน่วยงาน องค์กร ที่ต้องให้ความสำคัญเพื่อสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้กับองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้เกิดการพัฒนา ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงปริมาณในด้านปัจจัยองค์ประกอบที่มุ่งสู่ความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ที่พบว่าการสร้างทีมที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการพัฒนาผู้นำเชิงสร้างสรรค์

5.1.2 การสร้างความไว้วางใจในองค์กร ผู้ให้ข้อมูลเห็นร่วมกันว่า ผู้นำที่สามารถพิสูจน์ตนเองให้เป็นที่ยอมรับทั้งต่อคนในองค์กรและภายนอกองค์กร ประชาชนทั่วไปได้ถือว่าเป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติในการสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้ามาด้วยประวัติความโปร่งใส มีผลงานเชิงประจักษ์ชัดเจน ดำรงตำแหน่งผู้บริหารของหน่วยงาน องค์กร หลายสมัย นำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้รับรางวัลเป็นที่ยอมรับ และที่สำคัญคือเน้นผลประโยชน์ของสาธารณะ

เป็นที่ตั้ง การปฏิบัติตัวของผู้บริหารมีความเป็นกันเอง ไม่ถือตัว เอาใจเขามาใส่ใจเรา ใส่ใจความรู้สึกเล็กน้อยของประชาชน ให้ความเท่าเทียมกับทุกฝ่ายและปฏิบัติได้จริง

“...การสร้างควมไว้วางใจในองค์กร ถือเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือของผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรให้ได้รับการยอมรับทั้งต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หน่วยงานองค์กรอื่น ๆ ที่มีการทำงานร่วมกัน รวมถึงสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับประชาชนในการใช้บริการขององค์กรได้ สำหรับในส่วนของกรปฏิบัติงานในองค์กร ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องสามารถวางกลยุทธ์การทำงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งในแง่ของการนำปฏิบัติงานเข้าใจนโยบาย ภารกิจ วิเคราะห์ปัญหา รวมทั้งกลยุทธ์ของหน่วยงานว่ามีความเชื่อมโยงหรือสามารถบูรณาการการทำงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ได้ในลักษณะต่าง ๆ รู้จักสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน เพื่อดึงศักยภาพที่แท้จริงของคนเหล่านั้นออกมาและให้ความสำคัญกับเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร มีวิสัยทัศน์ในการบริหารองค์กร โดยจะต้องสามารถวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในองค์กรและโลกภายนอกได้อย่างชัดเจน รวมไปถึงผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบความโปร่งใสของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนได้ตามที่ระเบียบราชการกำหนด นอกจากนี้ผู้นำเชิงปฏิบัติกรยังต้องยึดกฎระเบียบในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเคร่งครัด มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ประพฤติตนเพื่อการแสวงหาผลประโยชน์ต่อตนเองและพวกพ้อง ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันการฉ้อโกง หรือคอร์รัปชัน รวมถึงการฉวยประโยชน์จากช่องว่างของกฎเกณฑ์หรือกฎระเบียบบางอย่าง อาทิ เรื่องการจัดซื้อจัดจ้างขององค์กร การอนุมัติใช้จ่ายเงินในการดำเนินโครงการเพื่อการพัฒนาต่าง ๆ ซึ่งจะต้องให้ประโยชน์แก่ประชาชนและประเทศชาติเป็นสำคัญ...”

5.1.3 ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลเห็นร่วมกันว่า ลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่จะต้องมึบุคลิกที่ดี วางตัวเหมาะสม ปรับตัวได้ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและตลอดจนต่อกระบวนการทำงานของหน่วยงานที่อาศัยกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยมีผู้ให้ข้อมูลอธิบายว่า

“...ผู้นำที่ดี ต้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาและแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชิญชวนกันทำงาน สร้างสรรค์พัฒนาทุก ๆ ด้าน ใครมีความคิดเห็นอะไร ไม่ต้องเกรงใจ เสนอข้อคิดเห็น เสนอแนะและปรึกษาหารือกัน เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด และอยู่ดี มีความสุขเราจะเน้นตรงนี้เยอะให้ช่วยกันและทำกิจกรรม กองไหนก็ชั่ง อยากให้ทุกกองมารวมมือกัน ไม่ใช่กองใดกองหนึ่ง และถือว่าไม่ใช่ธุระไม่ใช่ไม่ได้ เราต้องรวมเป็นหนึ่งเดียว ร่มมือร่วมแรงกันเป็นหนึ่งเดียว ไม่ใช่หน้าที่ กองนี้ไม่มาช่วยไม่ได้ กองไหนก็ต้องมาช่วยกัน...”

ข้อความดังกล่าว สอดคล้องกับผู้ที่ให้ข้อมูลตัวแทนจากหน่วยงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ที่อธิบายว่า

“...ผู้นำต้อง มองทุกอย่างเป็นบวก ใช้หลักประชาธิปไตยในเชิงบวก ไม่มองว่าเป็นการแข่งขัน เอาชนะ พยายามไม่ให้มีฝ่ายค้านโดยการรับฟังเสียงที่น้อยกว่าให้ความสำคัญกับฝ่ายค้าน สนับสนุนช่วยเหลืออย่างจริงจัง ไม่มีคู่แข่งหรือแตกแยก ใช้หลักภารดรภาพในการทำงาน...”

5.1.4 การเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ผล ผู้ให้ข้อมูลเห็นร่วมกันว่า การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยมุ่งหวังเรื่องของผลสัมฤทธิ์ของการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับเจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมและมีความยุติธรรม เช่น การให้รางวัลเมื่อมีการปฏิบัติดี การเชิดชูสำหรับการประเมินให้ได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นในแต่ละปี การสร้างโอกาสให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสได้รับอย่างเท่าเทียมกัน ดังเช่น การให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลที่พบว่า

“...เราบอกว่าทำได้ดีดี ภูมิใจในสิ่งที่ทำ ทำแล้วคนมีความสุข และปลอดภัย เราได้บุญมหาศาล ชวนกันทำ อย่างว่าตอนนี้ทำตอนนี้ไม่ทำเราต้องช่วยกันออกไปให้รับทราบปัญหาว่าข้างนอกเป็นอย่างไร ให้เรามีความสุขเวลาทำงาน “เราไม่มีพระเดชมีแต่พระคุณ” ที่ใช้ในการทำงาน พูดกับเขาแบบนี้จริง ๆ เพื่อให้มีประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม เราทำเราภูมิใจนะ ปลายปีก็มีเลื่อนขั้นเลื่อนโบนัสให้ ก็กำจัดให้ ผอ. ทุกฝ่ายดูแลลูกน้องให้ช่วยกันดู ที่นี้อยู่กันหลายร้อยคน แต่ละคนมีการยิ้มแย้มให้บริการดี เราทำเป็นตัวอย่างให้เรา เราก็มีเลี้ยงเขาบ้าง เอาอาหารมาเลี้ยงลูกน้อง เขาก็จะรู้เลยว่าเราเป็นยังไงให้หลาย ๆ คนมาทานอาหารร่วมกัน ไม่เสียงานมาดูแลช่วยกัน...”

ความเห็นข้างต้นเป็นตัวอย่างของข้อความในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการกระตุ้นให้ทำงานโดยให้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและสิ่งที่ดี ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ได้รับผลตอบแทนจากการกระทำอย่างเท่าเทียม แสดงให้เห็นว่าการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานก็เป็นการเสริมแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้มีกำลังใจแต่ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ส่วนตนเท่านั้น เพราะส่งผลถึงประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงานตามผลการดำเนินงานด้วย แต่ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับความยุติธรรมของการประเมิน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารในหน่วยงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดด้วย

5.1.5 ประสิทธิภาพในการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารถือว่ามีสำคัญต่อการสร้างความเข้าใจระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบันที่มีการตื่นตัวเรื่องการสื่อสาร การเปิดการค้าเสรี การย้ายถิ่นของคนทั้งในและต่างประเทศการสื่อสารย่อมมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ทั้งนี้ในการสร้างหรือยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในหน่วยงาน มีผู้ให้ข้อมูลอธิบายคุณสมบัติของผู้นำ หรือผู้บริหารในหน่วยงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด ว่า

“...การสื่อสารต้องเน้นการสื่อสารโดยตรงในการทำงาน คือ การพูดคุย การประชุม ซึ่งทำให้เกิดการรับรู้โดยทั่วกันส่วนการสื่อสารในการลงโทษหรือตักเตือนผู้ที่กระทำผิด จะเป็นการสื่อสารโดยอ้อม คือ เบื้องต้นจะสื่อสารผ่านหัวหน้างานของบุคลากรนั้น เป็นต้น ส่งผลให้เกิดผลเชิงบวก คือ ไม่ค่อยมีผู้กระทำผิด หรือมีน้อย...”

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่จะสามารถสร้างการพัฒนาให้เกิดขึ้นในองค์กร รวมถึงนำพางค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย พันธกิจขององค์กรได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมนั้น จำเป็นต้องมีการปรับตัวและพัฒนาตนเองเพื่อให้มีทักษะความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในด้านการสื่อสารทั้งต่อสาธารณชนและต่อคนในองค์กร

5.1.6 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกที่มีเทคโนโลยี เข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิตและเป็นปัจจัยที่สำคัญ ดังนั้นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องสามารถ ก้าวทันต่อการพัฒนาได้ กล่าวคือ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่จะสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการพัฒนา องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ตามการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล พบว่า จะต้องเป็นบุคคลที่มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในสังคม ยอมรับนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้ให้ความสนใจการใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยี ที่ทันสมัย โดยมีการวางแผนการนำเข้ามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับภาระงานและผู้ใช้งาน รวมถึงควร พิจารณาโครงการด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับการ พัฒนาตนเองในขณะเดียวกันผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องมีทักษะในการชักนำผู้อื่นให้คล้อยตาม โดยเฉพาะในด้านของการเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และนำมาปรับใช้ในการทำงานนั่นเอง ดังเช่น ผู้ให้ข้อมูล พยายามอธิบายถึงการมีผู้นำที่มีแนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในพื้นที่ตนเองว่า

“...มีความคิดริเริ่มในการนำพลังงานธรรมชาติเข้ามาใช้ในองค์กร เช่น โซลาร์เซลล์ เพื่อประหยัดพลังงานไฟฟ้าแม้ว่าจะเป็นการลงทุนจะสูงแต่ท่านมองเห็นผลประโยชน์ ของการลงทุนในระยะยาว อีกทั้งยังมีความคิดในการทำกักกันลม ใช้ประโยชน์จากพลังงานธรรมชาติ ทั้งนี้มีการพิจารณาความคุ้มค่า ต้นทุนอย่างรอบคอบ หรือการปรับเปลี่ยนวิธีคิดในการบริหารจัดการ การสร้างความร่วมมือทั้งภายในองค์กร ภายนอกองค์กรที่แตกต่างจากที่อื่น เช่น ในขณะที่ที่อื่น ๆ มีการรณรงค์ไม่ทิ้งขยะแต่จังหวัดน่านรณรงค์ให้ไม่ทิ้งขยะ เป็นต้น...”

ข้อความข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การที่ผู้นำหรือผู้บริหารของหน่วยงาน มีการเปลี่ยนแนวคิดในเรื่องการบริหารจัดการให้มีความทันสมัย การนำนวัตกรรม เทคโนโลยีที่ทันสมัย เข้ามาใช้ในการดำเนินงานในหน่วยงานสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานต่อผู้ปฏิบัติงาน



5.1.7 ด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นร่วมกันว่า ผู้นำหรือผู้บริหารของหน่วยงานต้องใช้หลักการตรรกภาพในการจัดการและการบริหารงาน การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรับฟังให้ออกเสียงที่น้อยกว่า ได้มีสิทธิ์พูด และให้ความช่วยเหลือ ไม่ขัดแย้ง ปราศจากฝ่ายแพ้หรือชนะ ยึดผลประโยชน์ของบ้านเมืองเป็นหลักแต่ต้องดำเนินการทุกอย่างตามระเบียบเน้นความถูกต้อง

5.1.8 ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งสัมฤทธิ์ผล ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นตรงกันว่า การสร้างโอกาสในการพัฒนาบุคลากรอย่างเท่าเทียมสามารถสร้างกระบวนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพได้ เช่น มีการส่งบุคลากรเข้าอบรม ในโครงการต่าง ๆ ที่มีอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีความรู้รอบด้านในแต่ละหน่วยงาน

5.1.9 ด้านการบริหารจัดการเวลาเชิงกลยุทธ์ ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นตรงกันว่า ผู้นำหรือผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับเวลา ตรงเวลา และให้ความสำคัญกับการนัดหมาย ลำดับการนัดหมายก่อนหลัง งานพิธี การประชุม ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องสามารถวางแผนกลยุทธ์การทำงาน เรื่องของการจัดการเวลาได้อย่างเหมาะสม ทั้งในแง่ของการนำปฏิบัติงาน เข้าใจนโยบาย ภารกิจ วิเคราะห์ปัญหา รวมทั้งกลยุทธ์ของหน่วยงานที่มีความเชื่อมโยง หรือสามารถบูรณาการการทำงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ได้ในลักษณะต่าง ๆ รู้จักสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงานผ่านกระบวนการสร้างระเบียบวินัยในการทำงานโดยเฉพาะการปลูกฝังเรื่องของความตรงต่อเวลาและความรับผิดชอบ

5.1.10 ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นร่วมกันว่า การดำรงตำแหน่งในฐานะของผู้บริหารหรือผู้นำ โดยการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์นั้น ผู้บริหารหรือผู้นำเชิงสร้างสรรค์ควรมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงานทุกคน โดยมีความเป็นกลางให้ความยุติธรรมปฏิบัติตนอย่างให้เกียรติต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างเท่าเทียม กล่าวคือ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ควรเป็นผู้ที่เคารพในสิทธิและความเสมอภาคของผู้ร่วมงานรวมถึงการสร้างการยอมรับให้กับประชาชนในพื้นที่ ดังผู้ให้ข้อมูลที่อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ได้ใจประชาชนว่า

“...จากประสบการณ์ทำงานของท่านนายกและการลงพื้นที่รับฟังปัญหาของประชาชนบ่อย ๆ และคำยืนยันนิยามตัวตนจากผู้ติดตามที่บอกว่า “จริงใจ โปร่งใส ติดดิน” ทำให้เห็นว่าท่านมีความเป็นกันเองเข้าถึงง่าย ซึ่งเป็นมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานทั้งต่อบุคลากรและประชาชน” หรือจากคำอธิบายเพิ่มเติมจากผู้ติดตามที่พูดว่า “การเข้าถึงชุมชนบ่อย ๆ สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับนายกได้ เพราะนายกท่านทำประจำ ท่านก็ได้รับความไว้วางใจและได้ดำรงตำแหน่งติดต่อกันหลายปี...”

จะเห็นได้ว่า รูปแบบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้นขึ้นอยู่กับหลายเงื่อนไขที่จะสามารถอธิบายและสนองตอบความต้องการรับบริการของประชาชนเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญอย่างมากถึงศักยภาพและความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหาร



ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลการวิจัยนี้ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของหน่วยงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัด ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ อันประกอบด้วย 1) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนมีโอกาสในการได้รับการอบรมและสร้างโอกาสในการเรียนรู้และทำงานร่วมกันอย่างมีส่วนร่วม เช่น ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมออกแบบในการดำเนินงาน ถือเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ 2) การสร้างความไว้วางใจในองค์กร กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องสามารถสร้างความน่าเชื่อถือของตนเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือประชาชนในการดูแลได้อย่างจริงจัง ซื่อสัตย์ และเป็นที่ยอมรับ 3) การมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน กล่าวคือ ต้องมีมุมมองในการทำงานที่เข้าอกเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเอาผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างหลากหลายและที่สำคัญมีความเท่าเทียมและเสมอภาคในการแสดงความคิดเห็นและการแสดงออก 4) การเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่ผลสัมฤทธิ์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นเสมือนการให้รางวัลกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การยกย่องเชิดชูเมื่อสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือการตอบแทนด้วยรางวัลการเลื่อนขั้น ถือเป็น การสร้างความชอบธรรมในการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่พัฒนาต่อยอดสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 5) ประสิทธิภาพในการสื่อสาร ทั้งนี้หมายรวมทั้งการสื่อสารระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและการสื่อสารข้อมูลข่าวสารกับหน่วยงานภายนอกต้องมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างโอกาสภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต 6) ความคิดสร้างสรรค์จะต้องเป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในสังคม ยอมรับนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้ให้ความสนใจการใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยมีการวางแผนการนำเข้ามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับภาระงานและผู้ใช้งาน 7) ด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ มีหลักการตรรกภาพในการจัดการและการบริหารงาน การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรับฟังให้โอกาสเสียงที่น้อยกว่าได้มีสิทธิ์พูด 8) ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กล่าวคือ มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมในโครงการต่าง ๆ ที่มีมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น 9) ด้านการบริหารจัดการเวลาเชิงกลยุทธ์ คือ ให้ความสำคัญกับเวลา ตรงเวลา และให้ความสำคัญกับการนัดหมาย และ 10) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีควรมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงานทุกคน โดยมีความเป็นกลางให้ความยุติธรรม ปฏิบัติตนอย่างให้เกียรติต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างเท่าเทียม กล่าวคือ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ควรเป็นผู้ที่เคารพในสิทธิและความเสมอภาคของผู้ร่วมงาน รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ มีความเป็นกันเองและวางตัวในฐานะผู้บังคับบัญชาที่มีความซื่อตรงได้อย่างเหมาะสม

## 5.2 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นการนำเสนอข้อมูลการศึกษาทั้งในส่วนของการศึกษาเชิงปริมาณและการศึกษาเชิงคุณภาพ คือ ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่พบว่าตัวแปรปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และยืนยัน โมเดลการทดสอบในเชิงปริมาณของการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ว่าประกอบด้วย การส่งเสริมการทำงาน เป็นทีม การสร้างความไว้วางใจในองค์กร การมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน การเสริมสร้างแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ และการมีประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งนี้โดยนำผลการศึกษาดังกล่าวมาพิจารณา ร่วมกับการวิเคราะห์ ผลการศึกษาในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ส่วนการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์เพื่อการสร้างและยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด โดยสามารถแสดงการพัฒนาในรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดได้ตามรูปแบบ P-T-T-A-C Model ดังภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ภายใต้ชื่อ P-T-T-A-C Model

ผู้วิจัย ได้อธิบายรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ภายใต้ชื่อ P-T-T-A-C Model ไว้ดังนี้

1. P: Positive Attitude การมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน เป็นรูปแบบที่สำคัญของการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกที่ดี วางตัวได้เหมาะสม สามารถควบคุมอารมณ์หรือปรับตัวในการทำงานได้ มีมุมมองและทัศนคติต่อการทำงานเป็นไปในทางที่ดี เพื่อนำไปสู่การกระตุ้นทั้งตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการทำงานด้วยความเต็มใจ และมุ่งเน้นผลเชิงบวกแก่องค์กรเป็นสำคัญ

2. T: Teamwork การมีภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีม เป็นรูปแบบของการมุ่งเน้นเพื่อพัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ผ่านการเข้ารับการอบรม การประสานงาน ตลอดจนแนวทางในการทำงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ตลอดจนแบ่งปันทักษะการทำงานต่าง ๆ ระหว่างสมาชิกในทีม เพื่อสร้างงานที่มีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการใช้บริการของประชาชนและวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรได้ โดยสิ่งที่คุณำต้องให้ความสำคัญ คือ การมีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ในทุกกระบวนการทำงานของทีม ร่วมกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมอีกด้วย

3. T: Trustfulness การสร้างความไว้วางใจในองค์กร เป็นลักษณะสำคัญที่จะต้องทำการส่งเสริมให้ผู้นำมีทักษะหรือความสามารถเพียงพอที่จะสร้างความไว้วางใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ได้ รวมถึงประชาชนผู้ใช้บริการและหน่วยงาน องค์กร ที่มีการประสานงานระหว่างกัน ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารที่จะกลายเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยสามารถสร้างความไว้วางใจต่อองค์กรได้จำเป็นจะต้องมีความโปร่งใสในการทำงาน มีผลงานเชิงประจักษ์ สามารถสร้างโอกาสหรือนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ และได้รับการยอมรับของสังคม โดยเน้นประโยชน์ของสังคมส่วนรวมเป็นสำคัญได้ในขณะเดียวกัน ก็จะต้องมีความเอาใจใส่ต่อการให้บริการ ภายใต้หลักความเท่าเทียมไม่เลือกปฏิบัติ

4. A: Achievement Motives การเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ให้ความสำคัญกับประเด็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถเลือกใช้ได้หลายวิธีการ อาทิ การให้รางวัลเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น ในขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมให้ได้มากที่สุด เพื่อให้การทำงานดังกล่าวเกิดประโยชน์กับสังคมโดยรวม

5. C: Communication Efficiency การมีประสิทธิภาพในการสื่อสาร เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ทั้งระหว่างผู้นำหรือผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ และการส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเองในองค์กร ซึ่งจะต้องเลือกใช้วิธีการสื่อสารอย่างเหมาะสม ทั้งการสื่อสารทางตรงและการสื่อสารโดยอ้อม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้ได้มากที่สุด



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้วิจัย ได้ทำการสรุป อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ ไว้ดังนี้

1. สรุป
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุป

ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด สามารถสรุป ได้ดังนี้

##### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิจัยครั้งนี้ สะท้อนผ่านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ด้านเพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 54.47 และเป็นเพศหญิง จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 45.53 ด้านอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ด้านสถานภาพสมรส พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส และอยู่ด้วยกัน คิดเป็นร้อยละ 69.74 ด้านระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 74.74 ด้านตำแหน่งของผู้บริหาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่ง รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 21.32 ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.37 ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้บริหาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้บริหาร 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.42 และด้านการเข้ารับหรืออบรมด้านพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เคยการเข้ารับหรืออบรมด้านพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คิดเป็นร้อยละ 68.42

### 5.1.2 ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผลการวิจัย พบว่า ผลการวิเคราะห์ต่อระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์ ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดย

5.1.2.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.39 ถึง 2.65 อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพบว่า ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ปัจจัยด้านความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.38 ถึง 2.62 มีค่าตั้งแต่ 0.55 ถึง 0.70 โดยค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.52 อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพบว่า ท่านมีแนวคิดเชิงบวก สร้างสรรค์ให้กับองค์กรเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

5.1.2.2 ปัจจัยด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.42 ถึง 2.70 อยู่ในระดับมาก ซึ่งพบว่า ท่านบริหารจัดการองค์กร ตามวัตถุประสงค์ กรอบการทำงานหรือนโยบายที่ได้กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

5.1.2.3 ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.45 ถึง 2.74 อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพบว่า ท่านใช้งบประมาณ เพื่อความคุ้มค่า เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

5.1.2.4 ปัจจัยด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.50 ถึง 2.68 อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพบว่า ท่านมีการลำดับงานโดยเลือกทำงานสำคัญก่อนหลังตามหลักการอย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

5.1.2.5 ปัจจัยด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.55 ถึง 2.69 อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพบว่า ท่านใช้สติปัญญา ปฏิภาณไหวพริบ ในการบริหารองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และ

5.1.2.6 ปัจจัยด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.36 ถึง 2.44 อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพบว่า ท่านมีการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร วัสดุอุปกรณ์ ในองค์กรให้มีความทันสมัย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด



### 5.1.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่ ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร

5.1.3.1 ความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.37 ถึง 4.57 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยประเด็นด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เมื่อพิจารณาด้านความสำเร็จด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.09 ถึง 4.57 อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งพบว่า ประเด็นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เมื่อพิจารณาความสำเร็จด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร พบว่า มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.44 ถึง 4.63 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด และประเด็นความมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เมื่อพิจารณาความสำเร็จด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.29 ถึง 4.75 อยู่ในระดับมากที่สุด พบว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าปรึกษาหารือ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เมื่อพิจารณาความสำเร็จด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.28 ถึง 4.59 อยู่ในระดับมากที่สุด ประเด็นที่มีความสำคัญมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาส ได้เพิ่มพูนความรู้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาความสำเร็จด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.38 ถึง 4.62 อยู่ในระดับมากที่สุด และพบว่าประเด็นของการสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

### 5.1.4 ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

การวิเคราะห์ส่วนนี้ เป็นการสรุปรวมตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งสิ้น 15 ตัวแปร โดยวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน และทำการนำเสนอผ่านค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (CV) ค่าความเบ้ (SK) และค่าความโด่ง (KU) สามารถแยกได้เป็นแต่ละปัจจัย ดังนี้

5.1.4.1 ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า เมื่อพิจารณาระดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปต่ำสุดของตัวแปรสังเกตได้ในปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่า อายุ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 54.84 รองลงมา คือ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 19.49 ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 9.31 ระดับการศึกษา และเพศ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเพียง 0.79 และ 0.54 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด ในปัจจัยคุณลักษณะ

ส่วนบุคคล พบว่า ตัวแปรระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมากที่สุด คือ เท่ากับ 11.57 ขณะที่ตัวแปรที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุดเท่ากับ 0.40 คือ ตัวแปรระดับการศึกษา นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปรสังเกตได้ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง 1.54 ถึง -1.47 และมีค่าความโด่ง อยู่ระหว่าง -3.83 ถึง -1.98 ดังนั้น จึงถือว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานตัวแปรสังเกตได้มีความเบ้อยู่ในเกณฑ์ปกติ เช่นเดียวกับความโด่งที่อยู่ในเกณฑ์ปกติเช่นกัน

5.1.4.2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ พบว่า ภาพรวมจากข้อคำถาม 25 ข้อ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.54 หรืออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาระดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปต่ำสุดของตัวแปรสังเกตได้ในปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ พบว่า ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดในปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.38 โดยตัวแปรด้านด้านการบูรณาการนวัตกรรมและเทคโนโลยี มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมากที่สุด คือ เท่ากับ 0.55 นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปรสังเกตได้ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.67 ถึง -1.00 และมีค่าความโด่ง อยู่ระหว่าง 0.21 ถึง -0.60 จึงถือว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานตัวแปรสังเกตได้มีความเบ้อยู่ในเกณฑ์ปกติ เช่นเดียวกับความโด่งที่อยู่ในเกณฑ์ปกติเช่นกัน

5.1.4.3 ความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ พบว่า ภาพรวมจากข้อคำถาม 25 ข้อ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 หรืออยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาระดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปต่ำสุดของตัวแปรสังเกตได้ในปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ พบว่า ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.57 เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด ในปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.38 โดยตัวแปรด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมากที่สุด คือ เท่ากับ 0.48 นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปรสังเกตได้ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.23 ถึง -0.53 และมีค่าความโด่ง อยู่ระหว่าง -0.50 ถึง -0.94 ดังนั้น จึงถือว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานตัวแปรสังเกตได้มีความเบ้อยู่ในเกณฑ์ปกติ เช่นเดียวกับความโด่งที่อยู่ในเกณฑ์ปกติเช่นกัน

### 5.1.5 ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้และการยืนยันรูปแบบ เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

การวิเคราะห์นี้ เป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้จำนวน 16 ตัว ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ทิศทางและขนาดความสัมพันธ์อย่างไร โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

5.1.5.1 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ของตัวแปรทั้งหมด 16 ตัว มีจำนวนทั้งหมด 120 คู่ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ภายในตัวแปรเดียวกันปรากฏว่ามีค่าอยู่ในช่วง 0.007 ถึง 0.845 ในขณะที่ตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ซึ่งตัวแปรสังเกตที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ (CL1) กับด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (CL2) โดยมีค่าเท่ากับ 0.779 นอกจากนี้ตัวแปรสังเกตได้ในความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์พบว่า โดยตัวแปรสังเกตที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (SUC4) กับด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร (SUC5) มีค่าเท่ากับสูงสุด 0.845

5.1.5.2 เมื่อพิจารณาผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นค่าสถิติทดสอบว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ พบว่า มีค่าเท่ากับ 3419.972 ( $p < .01$ ) สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 (0.867) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันมากและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวิจัย (โมเดลการวัด) และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมมติฐานการสร้างตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ต่อไป

### 5.1.6 ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง การวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

การวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงทั้ง 5 โมเดลปัจจัย คือ โมเดลด้านลักษณะประชากรศาสตร์ โมเดลด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โมเดลด้านความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบพัฒนาผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และโมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบพัฒนาผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนตำบล (ปรับแก้) จำแนกได้ 5 โมเดล

5.1.6.1 โมเดลการวัดปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ เมื่อนำเข้าวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง พบว่า ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงวัดปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์

มีความตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาได้จากค่าดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่  $\chi^2 = 9.27$ ,  $df = 5$ ,  $\chi^2 / df = 1.854$ ,  $p - Value = 0.099$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $GFI = 0.99$ ,  $AGFI = 0.97$ ,  $RMSEA = 0.047$ ,  $SRMR = 0.040$

5.1.6.2 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบ พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวกทุกองค์ประกอบตั้งแต่ 0.06 ถึง 0.69 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ตั้งแต่ 0.00 ถึง 0.47

5.1.6.3 โมเดลการวัดปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เมื่อนำเข้าวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ โดยทุกคู่มีความสัมพันธ์กันทางบวกและมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.539-0.779 และเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อยืนยันของโมเดล พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงวัดปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีความตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาได้จากค่าดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่  $\chi^2 = 4.08$ ,  $df = 5$ ,  $\chi^2 / df = 0.816$ ,  $p - value = 0.538$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $GFI = 1.00$ ,  $AGFI = 0.98$ ,  $RMSEA = 0.000$ ,  $SRMR = 0.009$  โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวกทุกองค์ประกอบตั้งแต่ 0.72 ถึง 0.80 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ตั้งแต่ 0.52 ถึง 0.63 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้งหมด 6 ตัวแปร โดยตัวที่มากที่สุด คือ ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.80

5.1.6.4 โมเดลการวัดความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เมื่อนำเข้าวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง ทั้งนี้มีตัวแปรที่สังเกตได้ 5 ตัวแปร พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดมีค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่โดยทุกคู่มีความสัมพันธ์กันทางบวกและมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.634-0.845 และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงวัดความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีความตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาได้จากค่าดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่  $\chi^2 = 0.13$ ,  $df = 2$ ,  $\chi^2 / df = 0.065$ ,  $p - Value = 0.938$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $GFI = 1.00$ ,  $AGFI = 1.00$ ,  $RMSEA = 0.000$ ,  $SRMR = 0.012$  เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบ พบว่า ความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวกทุกองค์ประกอบตั้งแต่ 0.77 ถึง 0.84 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ตั้งแต่ 0.59 ถึง 0.69 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยตัวแปรด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงานเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มากที่สุด

5.1.6.5 โมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เมื่อนำเข้าวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง พบว่า โมเดลไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่  $\chi^2 = 590.49$ ,  $df = 101$ ,  $\chi^2/df = 5.846$ ,  $p\text{-Value} = 0.000$ ,  $CFI = 0.93$ ,  $GFI = 0.84$ ,  $AGFI = 0.78$ ,  $RMSEA = 0.113$ ,  $SRMR = 0.083$  แสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงต้องทำการปรับแก้โมเดล ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับรูปแบบความสัมพันธ์เพื่อให้รูปแบบความสัมพันธ์ตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.1.6.6 โมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่  $\chi^2 = 56.84$ ,  $df = 48$ ,  $\chi^2/df = 5.846$ ,  $p\text{-Value} = 0.179$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $GFI = 0.98$ ,  $AGFI = 0.95$ ,  $RMSEA = 0.022$ ,  $SRMR = 0.046$  นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือโมเดลมีความตรงภายหลังการตรวจสอบ

สามารถสรุปได้ว่า จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยและโมเดลเพื่อยืนยันการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผ่าน 3 ปัจจัยในการศึกษาวิจัยหลัก สามารถสรุปและอธิบายความสอดคล้องและความสัมพันธ์ได้ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ (CHA) พบว่า ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ อายุ (AGE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.73 และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ ร้อยละ 53 นั้นหมายความว่า อายุของผู้นำมีส่วนสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์การบริหารส่วนจังหวัด ทั้งนี้อาจจะกล่าวได้ว่าอายุสามารถบ่งบอกถึงประสบการณ์และทัศนคติของผู้บริหารในหน่วยงานที่ยังมีอายุและสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานได้มากยิ่งขึ้นสามารถสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจจากทั้งพนักงานในหน่วยงานและประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบในพื้นที่นั้น ๆ

2. องค์ประกอบปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (CL) พบว่า ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด 3 อันดับ คือ 1) ด้านความคิดสร้างสรรค์ (CL1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.84 และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 71 รองลงมา คือ 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (CL2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.83 และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 69 และ 3) ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (CL5) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.78 และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 60 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยสำคัญ ๆ ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในหน่วยงานองค์กรผู้นำต้องมีความคิดเชิงสร้างสรรค์



สามารถนำพาหน่วยงานองค์กรไปในทางที่ดีและพัฒนาตนเองอย่างสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์ และที่สำคัญต้องมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์สามารถนำพาหน่วยงานไปด้วยความมีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน และที่สำคัญมากไปกว่านั้น คือ การที่ผู้นำมีศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อทั้งคนในองค์กร คือ พนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาและประชาชนทั่วไปที่เข้ามาใช้บริการ เป็นต้น

3. องค์กรประสบความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (SUC) พบว่า 3 อันดับแรก คือ ด้าน 1) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (SUC1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.94 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 89 รองลงมา คือ 2) ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (SUC4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.92 มีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 85 และ 3) ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน (SUC3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.91 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 0.82

### 5.1.7 โมเดลและการยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

เนื้อหาในส่วนนี้เป็นผลการศึกษาจากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับตัวแทนผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้อำนวยการกองแผน และงบประมาณ ผู้อำนวยการกองคลังและผู้อำนวยการสำนักช่างที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้ข้อสรุปเป็นประเด็นตามปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ดังนี้

5.1.7.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับตัวแทนผู้ให้ข้อมูล พบว่า การที่ผู้นำมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ผู้นำทุกจังหวัดต้องมี กล่าวคือ ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในสังคม ยอมรับนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้ให้ความสนใจการใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยมีการวางแผนการนำเข้ามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับภาระงานและผู้ใช้งาน และที่สำคัญ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการในองค์กร ผู้นำหรือผู้บริหารของหน่วยงานต้องใช้หลักการตรงภาพในการจัดการและการบริหารงาน การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรับฟังให้โอกาสเสียงที่น้อยกว่าได้มีสิทธิ์พูด และให้ความช่วยเหลือ ไม่ขัดแย้ง ปราศจากฝ่ายแพ้หรือชนะ ยึดผลประโยชน์ของบ้านเมืองเป็นหลักแต่ต้องดำเนินการทุกอย่างตามระเบียบ เน้นความถูกต้อง นอกจากนี้ผู้นำต้องมีแนวคิดในด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กล่าวคือ การสร้างโอกาสในการพัฒนาบุคลากรอย่างเท่าเทียมสามารถสร้างกระบวนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพได้ เช่น มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมในโครงการต่าง ๆ ที่มีอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นเพื่อให้มี



ความรู้รอบด้าน แต่ทั้งนี้ต้องมีการบริหารจัดการเวลาเชิงกลยุทธ์ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับเวลา ตรงเวลา และให้ความสำคัญกับการนัดหมาย ลำดับการนัดหมายก่อนหลัง งานพิธี การประชุม ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องสามารถวางกลยุทธ์การทำงานมีการจัดการเวลาได้อย่างเหมาะสม ทั้งในแง่ของการนำปฏิบัติงาน เข้าใจนโยบาย ภารกิจ วิเคราะห์ปัญหา รวมทั้งกลยุทธ์ของหน่วยงานว่ามีความเชื่อมโยง หรือสามารถบูรณาการการทำงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ได้ และมากไปกว่านั้น คือ ผู้นำต้องมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำรงตำแหน่งในฐานะของผู้บริหารหรือผู้นำ โดยการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์นั้น ผู้บริหารหรือผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ควรมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงานทุกคน โดยมีความเป็นกลางให้ความยุติธรรม ปฏิบัติตนอย่างให้เกียรติต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างเท่าเทียม กล่าวคือ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ควรเป็นผู้ที่เคารพในสิทธิและความเสมอภาคของผู้ร่วมงานรวมถึงการสร้างการยอมรับให้กับประชาชน

5.1.7.2 ปัจจัยด้านความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้ให้สัมภาษณ์ต่างเห็นร่วมกันว่า องค์ประกอบที่สำคัญของความสำเร็จของหน่วยงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด คือ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีโอกาสในการอบรมหรือรับการอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีมหรือการอบรมในเรื่องอื่น ๆ ก็ตาม ทั้งนี้เป็นการสร้างโอกาสให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ได้เกิดการแลกเปลี่ยนกระบวนการทำงานเป็นทีมลดปัญหาหรือช่องว่างเรื่องของบทบาทความรับผิดชอบและหน้าที่ในเวลาปฏิบัติงาน ดังนั้น สิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมี คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) กล่าวคือ ในกระบวนการทำงานแบบเป็นทีม ผู้นำจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในทีมสามารถแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ อนึ่งการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร ผู้นำที่สามารถพิสูจน์ตนเองให้เป็นที่ยอมรับทั้งต่อคนในองค์กรและภายนอกองค์กร ประชาชนทั่วไป ได้ถือว่าเป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติในการสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้ามาด้วยประวัติความโปร่งใส มีผลงานเชิงประจักษ์ ชัดเจน ดำรงตำแหน่งผู้บริหารของหน่วยงาน องค์กร หลายสมัย นำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้รับรางวัลเป็นที่ยอมรับ ที่สำคัญผู้นำต้องมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่จะต้อง มีบุคลิกที่ดี วางตัวเหมาะสม ปรับตัวได้ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงาน ต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและตลอดจนต่อกระบวนการทำงานของหน่วยงานที่อาศัยกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมและองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการ คือ การเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ผล การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยมุ่งหวังเรื่องของผลสัมฤทธิ์ของการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับเจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม และมีความยุติธรรม เช่น การให้รางวัลเมื่อมีการปฏิบัติดี การเชิดชูสำหรับการประเมินให้ได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นในแต่ละปี การสร้างโอกาสให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสได้รับอย่างเท่าเทียมกัน

## 5.2 อภิปรายผล

ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

### 5.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัย สะท้อนผ่านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 ใน 3 เป็นเพศชาย โดยส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอายุระหว่าง 51-60 ปี ด้านสถานภาพสมรส พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสและอยู่ด้วยกัน คิดเป็นร้อยละ 69.74 ด้านระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 74.74 ด้านตำแหน่งของผู้บริหาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีตำแหน่งรองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 21.32 ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด 11-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.37 ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้บริหาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้บริหาร 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.42 จากข้อมูลลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล ไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ การศึกษา สถานภาพการสมรส มีผลต่อการพัฒนาผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันแต่สิ่งที่สะท้อนให้เกิดความแตกต่างหรือมีผลต่อการพัฒนาผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ เรื่องของระยะเวลาในการปฏิบัติงานหรือการดำรงตำแหน่งของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ทั้งนี้ สามารถอธิบายได้ว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารนั้นมีผลต่อการสร้างความน่าเชื่อถือของผู้นำ เพราะอาจจะเชื่อมโยงไปถึงเรื่องของประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความน่าเชื่อถือหรือสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับประชาชนมาก่อน ซึ่งก็สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตติมา พักเพียง (2549) ได้ทำการวิจัย เรื่องความคิดเห็นของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี ที่มีต่อการจัดระบบบริการสาธารณสุขขององค์การบริหารส่วนจังหวัด การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านอำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี ที่มีต่อการจัดระบบบริการสาธารณสุขขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี ที่มีต่อการจัดระบบบริการสาธารณสุขขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลการวิจัย พบว่า กำนันผู้ใหญ่บ้าน อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี มีความคิดเห็นต่อการจัดระบบบริการสาธารณสุขขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอยู่ในระดับมากความรู้เกี่ยวกับการจัดระบบบริการสาธารณสุขของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี ที่ต่างกันไม่ทำให้มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ส่วนปัจจัย

เรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ไม่ทำให้ความคิดเห็นต่อการจัดระบบบริการสาธารณสุขขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแตกต่างกัน ยกเว้นระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

## 5.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด สิ่งที่ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในองค์กรควรจะมีและพัฒนาตนเองให้สามารถเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในอนาคตได้ทั้งนี้เพื่อเป็นการยืนยันรูปแบบของการพัฒนาผู้นำตามรูปแบบ (โมเดลผู้นำเชิงสร้างสรรค์) ที่ได้ตั้งสมมติฐานในเบื้องต้นให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังนี้

5.2.2.1 การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รูปแบบของการสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประการหนึ่ง คือ การสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีโอกาสในการอบรมหรือรับการอบรม เรื่องการทำงานเป็นทีมหรือการอบรมในเรื่องอื่น ๆ ก็ตาม ทั้งนี้เป็นการสร้างโอกาสให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน สิ่งทีผู้นำหรือผู้บริหารต้องมี คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) กล่าวคือ ในกระบวนการทำงานแบบเป็นทีม ผู้นำจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในทีมสามารถแสดงความคิดเห็นหรือแสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ หากผู้นำตัดสินใจผิดพลาดจะต้องมีความจริงใจและกล้ายอมรับผิดหรือหากมีข้อผิดพลาดหรือมีปัญหาในการทำงาน ผู้นำจะต้องแสดงความรับผิดชอบร่วมกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนในทีม ในขณะเดียวกันผู้นำก็ต้องมีบทบาทในการติดตามงานเพื่อรับรู้กระบวนการทำงานทั้งหมดอย่างใกล้ชิด การให้ความสำคัญกับทำงานเป็นทีม จึงเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารหน่วยงาน องค์กร ที่ต้องให้ความสำคัญเพื่อสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้กับองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้เกิดการพัฒนาซึ่งก็สอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงปริมาณในด้านปัจจัยองค์ประกอบที่มุ่งสู่ความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่พบว่า การสร้างทีมมีความสำคัญมากที่สุดต่อการพัฒนาผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ทรายาล อัครพัฒนานนท์ และศุภลักษณ์ สุวรรณชฎ (2559) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและการบริหารงานเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารเทศบาลนครขอนแก่น โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกข้าราชการระดับสูงเทศบาลนครขอนแก่น 13 ราย และประธานกรรมการชุมชน 95 ราย ผลการวิจัย พบว่า นายกเทศมนตรีเทศบาลนครขอนแก่น เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และมีการบริหารงานที่ดี โดยเป็นผู้นำที่ใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารงาน มีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน และการทำงานเป็นทีม โดยมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้กำลังใจ และกระตุ้นการทำงานของพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ บริหารงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม อันเป็นคุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ช่วยให้เทศบาลนครขอนแก่นได้รับรางวัลจากสถาบันต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

5.2.2.2 การสร้างความไว้วางใจในองค์กร การสร้างความไว้วางใจในองค์กรถือเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือของผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรให้ได้รับการยอมรับทั้งต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหน่วยงานองค์กรอื่น ๆ ที่มีการทำงานร่วมกัน รวมถึงสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับประชาชนในการใช้บริการขององค์กรได้ สำหรับในส่วนของการปฏิบัติงานในองค์กร ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะต้องสามารถวางกลยุทธ์การทำงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งในแง่ของการนำปฏิบัติงาน เข้าใจนโยบาย ภารกิจ วิเคราะห์ปัญหาได้ ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการศึกษาของ กาญจนา ศิลา (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน โดยศึกษาความคิดเห็นของครูในโรงเรียนต่อลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารส่วนใหญ่ อยู่ในระดับมาก ในด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการไว้วางใจ การเจรจาต่อรอง การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีมและด้านการบริหารเวลา ตามลำดับ

5.2.2.3 ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน ลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่จะต้อง มีบุคลิกที่ดี วางตัวเหมาะสม ปรับตัวได้ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงาน ต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและตลอดจนต่อกระบวนการทำงานของหน่วยงานที่อาศัยกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม

5.2.2.4 การเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยมุ่งหวังเรื่องของผลสัมฤทธิ์ของการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับเจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมและมีความยุติธรรม เช่น การให้รางวัล เมื่อมีการปฏิบัติดี การเชิดชูสำหรับการประเมินให้ได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นในแต่ละปี การสร้างโอกาสให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสได้รับอย่างเท่าเทียมกัน ดังเช่น บทสัมภาษณ์ของตัวแทนหน่วยงานที่อธิบายให้เห็นภาพชัดเจนมากยิ่งขึ้นในด้านการสร้างและเสริมแรงของหน่วยงานต่อพนักงานผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

5.2.2.5 ประสิทธิภาพในการสื่อสาร ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่จะสามารถสร้างการพัฒนาให้เกิดขึ้นในองค์กร รวมถึงนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายพันธกิจขององค์กรได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมนั้น จำเป็นต้องมีการปรับตัวและพัฒนาตนเองเพื่อให้มีทักษะความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในด้านการสื่อสารทั้งต่อสาธารณะชนและต่อคนในองค์กร

5.2.2.6 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่จะสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ ตามการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล พบว่า จะต้องเป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในสังคมยอมรับนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้ให้ความสนใจการใช้นวัตกรรม

หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยมีการวางแผนการนำเข้ามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับภาระงานและผู้ใช้งาน รวมถึงควรพิจารณาโครงการด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ให้มีความรู้ความสามารถ เช่นเดียวกับการพัฒนาตนเอง

5.2.2.7 ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งสัมฤทธิ์ผล การสร้างโอกาสในการพัฒนาบุคลากรอย่างเท่าเทียมสามารถสร้างกระบวนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพได้ เช่น มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมในโครงการต่าง ๆ ที่มีอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นเพื่อให้มีความรู้รอบด้านในแต่ละหน่วยงาน

5.2.2.8 ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การดำรงตำแหน่งในฐานะของผู้บริหารหรือผู้นำ โดยการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์นั้น ผู้บริหารหรือผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ควรมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงานทุกคน โดยมีความเป็นกลางให้ความยุติธรรม ปฏิบัติตนอย่างให้เกียรติต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างเท่าเทียม กล่าวคือ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ควรเป็นผู้ที่เคารพในสิทธิและความเสมอภาคของผู้ร่วมงานรวมถึง การสร้างการยอมรับให้กับประชาชนในพื้นที่ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พลากร สุขมงคล (อนุพันธ์) และคณะ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 พบว่า ผู้นำที่ดีต้อง ประกอบด้วย การมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็น และรู้จักให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน มีการติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของความยุติธรรม กล้ายอมรับผิด ยึดหลักทศพิธราชธรรมในการบริหารองค์กร รวมถึงมีความรู้ สติปัญญา และวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่ดี อันหมายรวมถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้คู่คุณธรรม

สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้น ขึ้นอยู่กับหลายเงื่อนไขที่จะสามารถอธิบายและสนองตอบความต้องการรับบริการของประชาชน เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญอย่างมากถึงศักยภาพและความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดที่จะสามารถสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรและหน่วยงานนั้นได้ จะต้องมียุคประกอบที่สำคัญ คือ การมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ทั้งยังต้องเปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน มีการติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ สามารถตัดสินใจได้บนพื้นฐานของความยุติธรรมและเป็นกลาง กล้ายอมรับทั้งผิดและชอบ ยึดหลักทศพิธราชธรรมในการบริหารองค์กร ตลอดจนมีความรู้ความรู สติปัญญา และวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่ดีให้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำท้องถิ่นในยุคศตวรรษที่ 21 ในปัจจุบัน



### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งต่อไป ไว้ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

5.3.1.1 ด้านความคิดสร้างสรรค์ ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว จนนำไปสู่การได้รับการยอมรับจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหน่วยงานอื่น ๆ และส่งเสริมให้มีแนวคิดที่จะพัฒนาต่อยอดเพื่อการบริหารจัดการองค์กรได้ตามยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง รวมถึงให้ความสำคัญกับการนำเอาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการทำงานตามความเหมาะสมของงานและผู้ใช้งานด้วย

5.3.1.2 ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีทักษะความรู้ความสามารถที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนงานตามยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลได้อย่างแท้จริงและสามารถสร้างแนวทางการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จและมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.1.3 ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการวางแผนด้านการจัดหาวัสดุของใช้ในองค์กรมาใช้ให้เกิดความพอดี เพื่อนำไปสู่ความคุ้มค่าคุ้มทุนของการบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงควรเน้นการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรอย่างเท่าเทียม เพื่อให้มีทักษะความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานได้ตามความต้องการขององค์กร

5.3.1.4 ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์ ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความสามารถที่จะบริหารจัดการงาน ให้อยู่ในกรอบระยะเวลาที่วางแผนไว้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามลำดับขั้นตอนและกรอบระยะเวลาที่วางไว้ได้อย่างครอบคลุม

5.3.1.5 ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้มีการถ่ายทอดกระบวนการปฏิบัติงาน การทำงานแบบมีส่วนร่วมในองค์กร เพื่อเป็นการส่งเสริมการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการนำเสนอผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดข้างต้น สามารถให้ข้อเสนอแนะต่อผู้ที่สนใจในการศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้



5.3.2.1 ในการวิจัยครั้งนี้ มีกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณ ผู้อำนวยการกองคลัง และผู้อำนวยการสำนักงานช่าง ซึ่งทำให้ได้ผลการศึกษาที่สะท้อนผ่านมุมมองของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารเพียงเท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการเพิ่มเติมการศึกษาในมิติของพนักงานในระดับปฏิบัติการร่วมด้วยเพื่อให้เห็นมุมมองความคิดหรือทัศนคติของผู้ที่อยู่ในระดับใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บริหารในองค์กร ตลอดจนความต้องการที่จะนำไปสู่การส่งเสริมการปฏิบัติงานหรือการมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้มากยิ่งขึ้น ต่อไป

5.3.2.2 ในการวิจัยครั้งนี้ มีการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในหลายด้าน เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนัก สำคัญมากที่สุด โดยมีค่าองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.94 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละ 89 ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสำคัญของปัจจัยดังกล่าวในการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรมีการศึกษาปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม โดยมุ่งเน้นการมีระบบหรือวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานร่วมกันในเชิงลึก เพื่อให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ตลอดจนสามารถนำไปปรับใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้าในองค์กรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนรวมถึงนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพได้มากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บรรณานุกรม

- กนกทอง สุวรรณบุลย์. (2545). *อิทธิพลของค่านิยมทางจริยธรรม สิ่งจูงใจการสนับสนุนทางสังคม ต่อการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข (อสม.)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. ระยะเวลา: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กรองทิพย์ นาควิเชตร. (2552). *ภาวะผู้นำสร้างสรรค์เพื่อการศึกษา*. สมุทรปราการ: ชีรสาสน์พับลิวเซอร์.
- การุณ คล้ายคลึง. (2550). *ปัญหาการซับซ้อนของอำนาจหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณสุขในเขต องค์การบริหารส่วนตำบลสุเทพ จังหวัดเชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, จักรกฤษณ์ โปตาพล และวิไลพรณ์ เสรีรัตน์. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์: สิ่งที่ต้องค่าสำหรับทุกคนในอนาคต*. ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- คมสันต์ ชุ่มมอภัย ประยูร วงศ์จันทร์ และฐิติศักดิ์ เวชกามา. (2558). *การพัฒนากิจกรรมฝึกอบรมผู้นำ สิ่งแวดล้อมในโรงเรียนมัธยมศึกษาอำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 9(4), 42-54.
- จอมพงษ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: บริษัททวี พริน (1991).
- จิตติมา วรณศรี. (2553). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จุมพล หนิมพานิช. (2556). *การบริหารและการพัฒนาองค์การ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2552). *ความไว้วางใจในองค์การของประเทศไทย ศึกษาเปรียบเทียบ องค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจ การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชมกสิณ ดรณอาภรณ์. (2546). *แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2551). *คู่มือสู่องค์การแห่งความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2549). *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). *ภาวะผู้นำทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดุซงกี อายูวัฒน์. (2558). *ประชากรและสังคม*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทัชชา สามัคคีนิษฐ์. (2548). *ทัศนะของผู้บริหารและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลต่อบทบาทอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในการจัดระบบบริการสาธารณะ: ศึกษากรณีจังหวัดเชียงราย*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *พฤติกรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). [ออกกะไน เซซัน ปี เฮฟเวีย] *Organizational Behavior*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- ธวัช บุญยมติ. (2551). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเอส.พริ้นติ้ง.
- ธิตินภ ชยธวัช. (2548). *แม่ไม้บริหาร*. กรุงเทพฯ: ซี.พี. บุ๊ค แสตนด์การ์ด.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2554). *กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ครูสภา ลาดพร้าว.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นรินทร์ แจ่มจำรัส. (2551). *การพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณ์.
- นเรศ บุญช่วย. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- นฤมล จิตรเอื้อ สุดารัตน์ พิมพ์รัตนกานต์ และประสพชัย พลสุนนท์. (2561). การรับรู้บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยของรัฐ. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 9(1), 67-86.
- นิตยร์ดี ใจอาษา. (2555). *ความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2553). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บรรจบ สิงห์โตทอง. (2550). *การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษาเทศบาลเมืองบ้านบึง เทศบาลตำบลหัวกุญแจ และองค์การบริหารส่วนตำบลหนองไผ่แก้ว*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญเจือ เสี่ยงวัฒนะ. (2546). *ภาวะผู้นำด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเพชรบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา

- ครุศาสตร์มหาบัณฑิต). เพชรบุรี: สถาบันราชภัฏเพชรบุรี.
- พนินท์ เครือไทย และชิชญาส์ ช่างเรียน. (2554). *การประเมินประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาจังหวัดอุดรธานีและจังหวัดพิษณุโลก*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- พรทิพย์ เกษรานนท์. (2552). *ความไว้วางใจนั้นสำคัญไฉน*. สืบค้นจาก [http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/1\\_2552/Relax.htm](http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/1_2552/Relax.htm).
- พรธนา ศรีพิทักษ์. (2551). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานสาธารณสุขมูลฐานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน อำเภอโชคชัย จังหวัดนครราชสีมา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- พรรษา เอกพรประสิทธิ์. (2559). ผลการใช้รูปแบบกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจิตอาสาของนักศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. *วิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญหา*, 14(1), 87-99.
- พรสวัสดิ์ ศิรศาดนันท์. (2555). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- พสุ เดชะรินทร์. (2554). *การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.
- พัชสิริ ชมพู่คำ. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- พิชิต ฤทธิจรูญ. (2544). *แนวทางการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพกับการวิจัยในชั้นเรียน*. กรุงเทพฯ: พริกหวาน กราฟฟิค จำกัด.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2554). *สู่การอุดมศึกษาหลังโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ภาณุศักดิ์ คำแดง. (2550). *ตัวส่วนตัว ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2554). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: เอสแอนด์ จี กราฟฟิค.
- รณิดา สมิตานนท์. (2549). *ความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารการพัฒนาด้านการให้บริการแก่ประชาชนขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ (Leadership)* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.
- วรพจน์ นิลจู. (2554). *ภาวะผู้นำ: The excellence leadership*. กรุงเทพฯ: คอมแพคท์พรีน.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2548). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็ก.
- วิโรจน์ ศรีผดุง. (2552). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: หจก.ทิพย์วิสุทธิ.

- แวมะมะ จินาแวม และอริยา คูหา. (2553). ความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนราธิวาส: กรณีศึกษาประชาชนในเขตอำเภอเมือง. *วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 21(1), 46-66.
- ศิริรัตน์ ศิริวรรณ. (2560). *ผู้นำกับการสร้างความไว้วางใจในองค์กร*. สืบค้นจาก <https://www.slideshare.net/Coachsirat/ss-23156580>.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- สมาน อัสวภูมิ. (2551). *การบริหารการศึกษายุคใหม่: แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). อุบลราชธานี: หจก.อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์.
- สันทัต ศะศิวิณช. (2552). *การทำงานเป็นทีม*. สืบค้นจาก <http://www.dopa.go.th/iad/subject/teamwork.doc/>.
- สัมมา ธนินธ์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.
- สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร. (2549). *การพัฒนาองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โครงการศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม. (2536). *การวิเคราะห์การถดถอย: แนวคิด วิธีการ และการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: เลียงเชียง.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2555). *ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์*. สืบค้นจาก <http://suthep.ricr.ac.th>.
- สุนันทา เทลาหนันท์. (2551). *การสร้างทีมงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: แฮนด์เมดสตูดิโอแอนดีไซน์.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2538). *การสื่อสารในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2544). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). *ภาวะผู้นำ. ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8* (พิมพ์ครั้งที่ 9). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อนรรตน์ จักรเจริญพรชัย. (2550). *ความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลหมอนาง อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อิสริย์ ภักดิ์ศรีแพง และรัตนพงษ์ สอนสุภาพ. (2557). *บทบาทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมาในการพัฒนาการท่องเที่ยวจังหวัดนครราชสีมา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรังสิต.



- อุดม มุ่งเกษม. (2544). *Governance กับการพัฒนาข้าราชการ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสแควร์.
- Ash, R.L. and Persall, M. (2000). *The Principal as Chief Learning Officer: Developing Teacher Leader*. Birmingham: Samford University Birmingham.
- Basadur, M. (2008). Leading Other to Think Innovatively Together: Creative Leadership. *Journal of the Leadership Quarterly*, 15(1), 103.
- Creswell, J.W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Cronbach, L.J. (1970). *Essentials of Psychological Test* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Daft, R.L. (1998). *Leadership*. Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Denzin, N.K. (1970). *Sociological Methods: A source Book*. Chicago: Aldine
- DuBrin, J.A. (2007). *Leadership Research Findings, Practice and Skills* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gilmer, B.V.H. (1975). *Applied Psychology: Adjustment in Living and Work*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Golembiewski, R.T. and McConkie, M. (1975). *The centrality of interpersonal trust in group process*. In Cooper, G. L. (Ed), *Theories of group process*. London: John Wiley and Sons.
- Harris, A. (2009). Creative leadership. *Journal of Management in Education*, 23(1), 9-11.
- Hoy, R.C. and Hoy, D.A. (2003). *Organization behavior*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Katzell, R.A. and Thompson, D.E. (1990). An integrative model of work attitudes, motivation, and performance. *Human Performance*, 3(2), 63-65.
- Katzell, R.A. and Thompson, D.E. (1990). Work Motivation: Theory and Practice. *American Psychologist*, 45(2), 144-153.
- Marshall, G.C. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 56-57.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Mishra, A.K. (1996). *Organizational responses to crisis: The centrality of trust*. In Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (Eds). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Puccio, G., Murdock, M. and Mance, M. (2011). *Creative Leadership: Skills that drive change*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Rokeach, M. (1970). *Beliefs, Attitudes and Values*. San Francisco: Jossey Basso, Inc.
- Rotter, J.B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26(5), 443-452.
- Sergiovanni, T.J. and Moore, J.H. (1989). *Schooling for tomorrow*. Boston: Allyn and Bacon.
- Stenberg, R.J. (2006). Creative Leadership: It's a Decision. *Journal of Leadership*, 36(2), 22-24.
- Szilagyi, A.D. and Wallace, M.J. (1990). *Organizational behavior and performance* (5<sup>th</sup> ed.). Scott, Foresman and Company, Glenview.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ตอนประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

จำนวน 6 ด้าน

ตอนที่ 3 ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

จำนวน 5 ด้าน

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ หรือแนวทางการปรับปรุง และการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2. ให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ใน ( ) หรือเขียนข้อความในแบบสอบถามให้ครบถ้วน

3. การวิจัยในครั้งนี้ ได้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้นและผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ พร้อมทั้งนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน และข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ได้กรุณาอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHATTARACHAPATTANASARAKAM UNIVERSITY

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายทวิสันต์ วิชัยวงษ์

นักศึกษาปริญญาตรี ศึกษาศาสตร์ สาขาศึกษาศาสตร์

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

## แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ
  - 1.1 ( ) ชาย
  - 1.2 ( ) หญิง
2. อายุ ..... ปี (ระบุจำนวนปีเต็ม)
3. สถานภาพสมรส
  - 3.1 ( ) โสด
  - 3.2 ( ) สมรสและอยู่ด้วยกัน
  - 3.3 ( ) สมรสแต่แยกกันอยู่
  - 3.4 ( ) หม้าย / หย่าร้าง
  - 3.5 ( ) อื่น ๆ ระบุ .....
4. ระดับการศึกษา
  - 4.1 ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี
  - 4.2 ( ) ปริญญาตรี
  - 4.3 ( ) ปริญญาโท
  - 4.4 ( ) ปริญญาเอก
5. ตำแหน่งของผู้บริหาร
  - 5.1 ( ) นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด
  - 5.2 ( ) รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด
  - 5.3 ( ) ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
  - 5.4 ( ) รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
  - 5.5 ( ) ผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณ
  - 5.6 ( ) ผู้อำนวยการกองคลัง
  - 5.7 ( ) ผู้อำนวยการสำนักการช่าง
  - 5.8 ( ) ผู้อำนวยการกองการศึกษา
  - 5.9 ( ) ผู้อำนวยการกองพัสดุ
  - 5.10 ( ) อื่น ๆ ระบุ .....



6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- 6.1 ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด ..... ปี (ระบุจำนวนปีเต็ม)
- 6.2 ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้บริหาร ..... ปี (ระบุจำนวนปีเต็ม)
7. ท่านเคยเข้ารับหรืออบรมด้านพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์หรือไม่
- 7.1 ( ) ไม่เคย
- 7.2 ( ) เคย (ถ้าเคย ท่านเคยได้รับการพัฒนาด้านใดบ้าง ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- 7.3 ( ) ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- 7.4 ( ) ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร
- 7.5 ( ) ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน
- 7.6 ( ) ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- 7.7 ( ) ด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร
- 7.8 ( ) ด้านความคิดสร้างสรรค์
- 7.9 ( ) ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์
- 7.10 ( ) ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 7.11 ( ) ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์
- 7.12 ( ) ด้านศิลปะการสร้างมนุษยสัมพันธ์
- 7.13 ( ) ด้านการบูรณาการนวัตกรรม และเทคโนโลยี
- 7.14 ( ) อื่น ๆ ระบุ .....

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามระดับพฤติกรรมที่ท่านได้ปฏิบัติ

- มากที่สุด หมายถึง มีพฤติกรรมการปฏิบัติมากที่สุด  
 มาก หมายถึง มีพฤติกรรมการปฏิบัติมาก  
 ปานกลาง หมายถึง มีพฤติกรรมการปฏิบัติปานกลาง  
 น้อย หมายถึง มีพฤติกรรมการปฏิบัติน้อย  
 น้อยที่สุด หมายถึง มีพฤติกรรมการปฏิบัติน้อยที่สุด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับพฤติกรรมในการปฏิบัติหน้าที่				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ด้านความคิดสร้างสรรค์					
1.1 ท่านมีความสามารถในการคิดแยกแยะ ได้หลากหลายในการทำงาน					
1.2 ท่านมีแนวคิดเชิงบวก สร้างสรรค์ ให้กับองค์กร เพื่อปรับปรุงการทำงาน ให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา					
1.3 ท่านมีแนวคิดที่จะพัฒนาต่อยอดได้ตาม ยุคสมัยใหม่					
1.4 ท่านมีความคิดรอบคอบ เพื่อจะได้ ประหยัดเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร					
1.5 ท่านมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ได้รับการ ยอมรับต่อบุคลากรในองค์กร หน่วยงาน อื่น ๆ					
2. ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์					
2.1 ท่านมีแนวทางการบริหารองค์กร ให้ประสบผลสำเร็จ มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ อย่างมีประสิทธิภาพ					
2.2 ท่านให้ความสำคัญกับแผนยุทธศาสตร์ ในการบริหารจัดการองค์กร					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับพฤติกรรมในการปฏิบัติหน้าที่				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.3 ท่านบริหารจัดการองค์กร ตามวัตถุประสงค์ กรอบการทำงานหรือนโยบายที่ได้ กำหนดไว้					
2.4 ท่านสามารถขับเคลื่อนงานตามยุทธศาสตร์ ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง					
3. ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์					
3.1 ท่านมีการวางแผนกำลังคนให้เพียงพอ เหมาะสมกับปริมาณงานในองค์กร					
3.2 ท่านมีการจัดหาวัสดุของใช้ในองค์กร มาใช้เป็นอย่างดี					
3.3 ท่านมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด อย่างมีคุณค่า					
3.4 ท่านใช้งบประมาณ เพื่อความคุ้มค่า เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด					
4. ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์					
4.1 ท่านมีความสามารถที่จะบริหารจัดการ งานให้อยู่ในกรอบระยะเวลาที่วางแผนไว้					
4.2 ท่านใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิด ประโยชน์สูงสุดตามระยะเวลาที่กำหนดไว้					
4.3 ท่านมีการจัดการในองค์กรให้ประสบ ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้					
4.4 ท่านมีการลำดับงาน โดยเลือกทำงาน สำคัญก่อนหลังตามหลักการ อย่างเคร่งครัด					
5. ด้านศิลปะการสร้างมนุษย์สัมพันธ์					
5.1 ท่านมีการถ่ายทอดกระบวนการ ปฏิบัติงาน การทำงานแบบมีส่วนร่วม ในองค์กร					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับพฤติกรรมในการปฏิบัติหน้าที่				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5.2 ท่านใช้สติปัญญา ปฏิภาณไหวพริบ ในการบริหารองค์กร					
5.3 ท่านบริหารองค์กร เพื่อให้ลูกน้อง หรือบุคคลภายใต้องค์กรเกิดความรู้สึก ผูกพันที่ดีต่อกัน					
5.4 ท่านบริหารองค์แบบมีส่วนร่วมทำงาน ด้วยความเต็มใจ มีความสุข มีความ สนุกสนานในการทำงานในองค์กร					
6. ด้านการบูรณาการนวัตกรรม และเทคโนโลยี					
6.1 ท่านได้มีการพัฒนาองค์กรพร้อมเชื่อมโยง ไปสู่การเรียนรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ					
6.2 ท่านมีนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาทักษะ การเรียนรู้ด้าน ICT ให้แก่บุคลากร ในองค์กร					
6.3 ท่านมีการบริหาร จัดการทรัพยากร ในองค์กร วัสดุอุปกรณ์ในองค์กร ให้มีความทันสมัย					
6.4 ท่านมีการบูรณาการนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้งาน เพื่อที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ของท่าน					

ตอนที่ 3 ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามระดับความคิดเห็นหรือการปฏิบัติของท่าน

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือระดับการบริหารงานมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือระดับการบริหารงานมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือระดับการบริหารงานมากที่สุดปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือระดับการบริหารงานมากที่สุดน้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือระดับการบริหารงานมากที่สุดน้อยที่สุด

ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
1.1 ท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ในองค์กร					
1.2 ท่านมีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
1.3 ท่านมีการจัดตั้งข่ายคณะกรรมการ เพื่อการทำงานเป็นทีม					
1.4 ท่านสามารถสั่งการให้ทำงานเป็นทีมได้					
1.5 ท่านให้คำปรึกษาพร้อมจะแก้ปัญหา ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้ผลงาน ที่ออกมามีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล					
2. ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร					
2.1 การกระทำของท่านแสดงถึงความเชื่อมั่น เชื่อถือในความสามารถบริหารองค์กรได้					
2.2 ท่านมีความยุติธรรมเป็นกลางในขณะ ปฏิบัติงาน					
2.3 ท่านมีความมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ ที่ดีต่อองค์กร					
2.4 ท่านมีความไว้วางใจบุคลากร ให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย					

ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.5 ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตรวจสอบการทำงานได้					
3. ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน					
3.1 ท่านสามารถในการนำพองค์กร ผ่านพ้นวิกฤติที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง อย่างกะทันหัน					
3.2 ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากร เข้าปรึกษาหารือ					
3.3 ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรในการทำงาน					
3.4 ท่านจะนำพองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้					
3.5 ท่านสามารถสร้างภาวะผู้นำในการใช้ อำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการ องค์กรได้					
4. ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์					
4.1 ท่านมีการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานในองค์กร					
4.2 ท่านมีการปรับเปลี่ยนในตำแหน่ง ที่สูงขึ้นตามความสามารถให้เหมาะสม กับบุคลากร					
4.3 ท่านมีการเพิ่มงานในหน้าที่ ที่รับผิดชอบมากขึ้น					
4.4 ท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากร ได้รับโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้					
4.5 ท่านมีโอกาสในการเรียนรู้ มีการพัฒนา ทักษะความสามารถเพิ่มขึ้น					



ระดับความสำเร็จภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. ด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร					
5.1 ท่านมีการปรับปรุง พัฒนาส่งเสริม ทักษะการสื่อสารให้บุคลากรได้รับรู้ ข้อมูล ข่าวสาร อย่างถูกต้องสม่ำเสมอ					
5.2 ท่านสามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร องค์กรให้บุคลากรมีความเข้าใจ ที่ชัดเจน					
5.3 ท่านส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อความสะดวก รวดเร็ว สอดคล้อง กับยุคสังคมสมัยใหม่					
5.4 ท่านให้ข้อมูลข่าวสารที่มีความชัดเจน น่าเชื่อถือ สร้างความเชื่อมั่นในองค์กร					
5.5 ท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

**ตอนที่ 4** ข้อเสนอแนะหรือแนวทางการปรับปรุงและการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
องค์การบริหารส่วนจังหวัด

**คำชี้แจง:** จากการดำรงตำแหน่งผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดปัจจุบัน โปรดให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  
และแนวทางการปรับปรุงให้กับผู้นำ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่จะทำให้องค์การ  
บริหารส่วนจังหวัดขับเคลื่อนได้อย่างสำเร็จ ในหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

.....  
 .....  
 .....

2. ด้านการสร้างควมไว้วางใจในองค์กร

.....  
 .....  
 .....

3. ด้านทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน

.....  
 .....  
 .....

4. ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

.....  
 .....  
 .....

5. ด้านประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร

.....  
 .....  
 .....

6. ด้านความคิดสร้างสรรค์

.....  
 .....  
 .....

7. ด้านการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

.....

.....

.....

8. ด้านการบริหารทรัพยากรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

.....

.....

.....

9. ด้านการจัดการบริหารเวลาเชิงกลยุทธ์

.....

.....

.....

10. ด้านศิลปะการสร้างมนุษย์สัมพันธ์

.....

.....

.....

11. ด้านการบูรณาการนวัตกรรม และเทคโนโลยี

.....

.....

.....

กราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง





ภาคผนวก ข

ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ ข.1 ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
X1	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
X2	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
X3	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
X4	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
X5	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
X6	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8
X7	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
X8	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
X9	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
X10	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
X11	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
X12	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
X13	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
X14	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
X15	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8
X16	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
X17	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
X18	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
X19	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8
X20	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
X21	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
X22	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
X23	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
X24	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
X25	+1	+1	+1	+1	+1	3	1

(ต่อ)

## ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
Y1	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
Y2	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
Y3	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
Y4	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
Y5	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
Y6	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8
Y7	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
Y8	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
Y9	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
Y10	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
Y11	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
Y12	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
Y13	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
Y14	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
Y15	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8
Y16	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
Y17	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
Y18	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
Y19	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8
Y20	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
Y21	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
Y22	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
Y23	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
Y24	+1	+1	+1	+1	+1	3	1
Y25	+1	+1	+1	+1	+1	3	1





ภาคผนวก ค

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ ค.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	92.48	240.974	0.583	0.889
X2	92.30	252.062	0.325	0.785
X3	92.30	249.703	0.378	0.886
X4	92.30	254.933	0.259	0.742
X5	92.43	235.276	0.746	0.875
X6	92.15	249.772	0.355	0.724
X7	92.58	242.251	0.459	0.726
X8	92.65	241.669	0.535	0.839
X9	92.63	239.574	0.568	0.879
X10	92.55	241.126	0.493	0.715
X11	92.20	248.779	0.372	0.724
X12	92.05	246.254	0.438	0.832
X13	92.93	239.917	0.592	0.878
X14	92.18	248.199	0.431	0.854
X15	92.48	240.974	0.583	0.878
X16	92.20	246.985	0.467	0.887
X17	92.20	244.626	0.514	0.898
X18	91.95	245.177	0.534	0.887
X19	92.43	235.276	0.746	0.884
X20	92.48	240.974	0.583	0.878
X21	92.30	252.062	0.325	0.745
X22	92.30	249.703	0.378	0.426
X23	92.30	254.933	0.259	0.897
X24	92.01	248.199	0.591	0.877
X25	92.93	239.917	0.592	0.878

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	91.95	245.177	0.534	0.887
Y2	92.58	242.251	0.459	0.934
Y3	92.65	241.669	0.535	0.425
Y4	92.20	244.626	0.514	0.898
Y5	91.95	245.177	0.534	0.887
Y6	92.65	241.669	0.535	0.953
Y7	92.55	241.126	0.493	0.658
Y8	92.58	242.251	0.459	0.748
Y9	92.65	241.669	0.535	0.889
Y10	92.63	239.574	0.568	0.967
Y11	92.15	249.772	0.355	0.934
Y12	92.58	242.251	0.459	0.346
Y13	92.65	241.669	0.535	0.452
Y14	92.30	252.062	0.325	0.832
Y15	92.48	240.974	0.583	0.878
Y16	92.20	246.985	0.467	0.745
Y17	92.20	244.626	0.514	0.465
Y18	92.15	249.772	0.355	0.425
Y19	92.58	242.251	0.459	0.712
Y20	92.65	241.669	0.535	0.723
Y21	92.63	239.574	0.568	0.524
Y22	92.58	242.251	0.459	0.652
Y23	92.65	241.669	0.535	0.452
Y24	92.63	239.574	0.568	0.652
Y25	92.15	249.772	0.355	0.458

หมายเหตุ. Reliability Coefficients, N of Cases = 42, N of Items = 50, Alpha = .760



ภาคผนวก ง

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ที่ รศรป. ว ๐๐๑๖/๒๕๖๓

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๙ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายหมวดเอก ดร.เนติพัฒน์ รุ้ยยั้ง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายทวีสันต์ วิชัยวงศ์ รหัสประจำตัว ๖๑๙๒๖๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด”  
เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน  
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา  
 ตรวจสอบความถูกต้องด้านการวัดและประเมินผล  
 ตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษา  
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกศลภทดิษฐ์)  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕  
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศรป. ว ๐๐๑๖/๒๕๖๓

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๙ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.วนันท์ โสดาปิตชา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายทวีสันต์ วิชัยวงษ์ รหัสประจำตัว ๖๑๙๒๖๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด”  
เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน  
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา  
 ตรวจสอบความถูกต้องด้านการวัดและประเมินผล  
 ตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษา  
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕  
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศรป. ว ๐๐๑๖/๒๕๖๓



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๙ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน พ.ต.ท.ดร.ขวัญชัย อัดโน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายทวีสันต์ วิชัยวงษ์ รหัสประจำตัว ๖๑๙๒๖๒๐๔๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด”  
เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน  
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา  
 ตรวจสอบความถูกต้องด้านการวัดและประเมินผล  
 ตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษา  
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โภคลกิตติอัมพร)  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕  
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศรป. ว ๐๐๑๖/๒๕๖๓

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๙ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ สิงห์เลิศ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายทวีสันต์ วิชัยวงศ์ รหัสประจำตัว ๖๑๙๒๖๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด”  
เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน  
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา  
 ตรวจสอบความถูกต้องด้านการวัดและประเมินผล  
 ตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษา  
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกลกิตติอัมพร)  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕  
โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑



ที่ รศรป. ว ๐๐๑๖/๒๕๖๓

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๙ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กัลยา กุลสุวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายทวีสันต์ วิชัยวงษ์ รหัสประจำตัว ๖๑๙๒๖๒๐๙๐๑๐๒ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด”  
เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน  
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา  
 ตรวจสอบความถูกต้องด้านการวัดและประเมินผล  
 ตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษา  
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอมพร)  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕

โทรศัพท์ ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘ ต่อ ๗๓๑

## การเผยแพร่ผลงานวิจัย

ทวีสันต์ วิชัยวงษ์, ยุภาพร ยุภาศ และภักดี โพธิ์สิงห์. (2563). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt /  
Egyptology*, ISSN: 1567-214X, 1-8.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายทวิสันต์ วิชัยวงษ์
วันเกิด	22 เมษายน 2524
สถานที่เกิด	เลขที่ 49/1 หมู่ที่ 10 ถนนท่าพระ-โกสุม ตำบลท่าพระ อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น 40260
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 49/1 หมู่ที่ 10 ถนนท่าพระ-โกสุม ตำบลท่าพระ อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น 40260
สถานที่ทำงาน	บริษัทท่าพระแทรคเตอร์และก่อสร้างจำกัด
ตำแหน่ง	ประธานบริษัท

### ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2546 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วศ.บ.)  
สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร
- พ.ศ. 2550 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.)  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- พ.ศ. 2550 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.)  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- พ.ศ. 2564 รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รป.ด.)  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม