

การพัฒนาคนพิการ: นำเสนอใหม่ด้วยมุมมองภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

Training of People with Disabilities: New Presentation

through Innovative Leadership

ภาคภูมิ วีรสันติกุล* ขวัญใจ ฤทธิหมุน เยจิน คิม

นิพนธ์ ชายใหญ่ อับดุลคอลลิก อรรอฮีมีย์ และ กานดา จันท์แย้ม

Pakpoom Teerasantikul, Khwanjai Rithmun, Yejin Kim,

Nipon Chaiyai, Abdulkhaliq Arrahimee and Kanda Janyam

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จ.สงขลา 90110

Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University, Songkhla 90110, Thailand

*Corresponding author: E-mail: teerasantikul.p@gmail.com

(Received: April 8, 2021; Accepted: October 7, 2021)

Abstract: This qualitative research aims 1) to study principles, concepts, theories, and research related to the innovative leadership traits for developing an innovative project for the disable and 2) to summarize the successful key factors in developing innovative policies and projects for the disable based on the innovative leadership perspective. Six leaders (3 leaders from each subdistrict) developed their own innovative policies and projects for the disable in two different subdistricts and won national awards for innovative leaderships. They also participated in the research as key informants. The data were collected through in-depth interviews based on narrative theory and were analyzed with content analysis. The research found that the key successful factors of the two innovative leaderships developing the policies and projects for the disable can be categorized as follows: 1) individual level factors, 2) team level factors, and 3) organizational level factors under the new presentation through the Innovative Leadership. It is concluded that the success is a function of the relations between informal and formal leaders with three key components: leadership, human capital, and innovation.

Keywords: Development, people with disabilities, leadership, innovation

บทคัดย่อ: การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของชุมชนสำหรับการพัฒนาโครงการนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคนพิการ 2) เพื่อสรุปปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผู้พิการภายใต้การนำเสนอใหม่ด้วยมุมมองภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้นำชุมชน 6 ท่าน จาก 2 ชุมชนที่เคยได้รับรางวัลระดับชาติที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจงชุมชนละ 3 ท่าน เลือกรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกตามทฤษฎีการเล่าเรื่อง และนำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความสำเร็จการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้นำชุมชนในการพัฒนาคนพิการทั้งปัจจัยระดับบุคคล ปัจจัยระดับทีมงาน และปัจจัยระดับองค์การ ภายใต้การนำเสนอใหม่ด้วยมุมมองภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถสรุปเป็นข้อค้นพบความเชื่อมโยงของผู้นำแบบไม่เป็นทางการและผู้นำแบบเป็นทางการด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำทุนมนุษย์ และนวัตกรรม

คำสำคัญ: การพัฒนา คนพิการ ภาวะผู้นำ นวัตกรรม

คำนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 กำหนดให้ รัฐพึงให้ความช่วยเหลือเด็กเยาวชน สตรีผู้สูงอายุ คนพิการผู้ยากไร้และผู้ด้อยโอกาส ให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ ประกอบกับ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา (10) การสังคมสงเคราะห์และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส ซึ่งได้มีแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2543 กำหนดให้ภารกิจด้านการสงเคราะห์ผู้ด้อยโอกาส โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลักในการจัดบริการสาธารณะในฐานะผู้กระตุ้นและผู้ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้รับการแก้ไขปัญหาและในฐานะผู้แก้ปัญหาด้วยตนเอง

คนพิการเป็นประชากรด้อยโอกาสกลุ่มหนึ่งที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลักในการเชื่อมโยงการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา และพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ ทั้งในด้านแนวคิด วิธีการบริหารจัดการ ตลอดจนบุคลากรให้พร้อมรับบทบาทหน้าที่ที่สามารถตอบสนองต่อสภาพปัญหาของคนพิการในพื้นที่ได้อย่างทันท่วงทีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทิศทางเดียวกัน (Department of Local Administration, 2017) โดยยึดหลักสำคัญคือ บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการต้องมีแนวคิดและทัศนคติที่ดีในการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ มีการพัฒนาองค์ความรู้ในการทำงาน มีเจตคติที่ดี มีคุณค่า และมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนพิการอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืน (sustainable development goals : SDGs) โดยยึดถือหลักสำคัญว่า "no one left behind" หรือ "ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง" ซึ่งสะท้อน

ให้เห็นจากการที่ SDGs มีการผนวกรวมประเด็นคนพิการไว้ใน 7 เป้าหมาย 8 เป้าประสงค์ และ 11 ตัวชี้วัด

การจัดการตนเองของคนพิการเป็นแนวคิดใหม่ที่เต็มเปี่ยมด้วยพลัง ความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง "คนพิการที่เป็นภาระครอบครัว" เป็น "คนพิการที่พึ่งพาตนเอง" ได้ จึงจำเป็นต้องมีกลไกเสริมในการแก้ปัญหาและพัฒนาระบบสังคมให้คนพิการมีมาตรฐานการดำรงชีพในสังคมเท่าเทียมกับคนทั่วไป โดยคนพิการสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองไปสู่บทบาทการเป็นแกนนำของคนพิการได้ ก่อให้เกิดการรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือกันเอง และพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรคนพิการที่ร่วมประสานส่งเสริมคนพิการในชุมชนเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้ง สามารถสร้างสัมพันธ์อันดีกับคนรอบข้างในสังคมและใช้ชีวิตอิสระในชุมชนได้อย่างยั่งยืน (Choomnusonth and Unaromlert, 2003) ภายใต้มุมมองของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่แสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีสมรรถนะบุคลิกภาพ บทบาท สามารถค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ รวมทั้งใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์โดยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบไปด้วย การเกิดแนวความคิดเชิงนวัตกรรม ภาวะผู้นำสำหรับนวัตกรรม และการประเมินความคิดเชิงนวัตกรรม และการนำไปสู่การปฏิบัติ นำไปสู่ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพและบทบาทของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เหมาะสมเชิงกลยุทธ์ขององค์กรกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (Pochjanart and Chienwattanasook, 2020) ให้เสริมสร้างความสัมพันธ์ทางชุมชน สังคม และเศรษฐกิจที่หลากหลายอย่างยั่งยืน

ดังนั้น การพัฒนาและยกระดับผู้พิการจึงเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติภายใต้บทบาทผู้นำที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันและ

สร้างนวัตกรรมเพื่อผู้พิการ เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ที่มีต่อกลุ่มผู้พิการกรณีศึกษา อันจะนำไปสู่การยกระดับการพัฒนาแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้นำสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้พิการอย่างยั่งยืนภายใต้การนำเสนอใหม่ด้วยมุมมองภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

อุปกรณ์และวิธีการ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของชุมชนที่ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์ในการคัดเลือกชุมชนนวัตกรรมของโครงการนวัตกรรมที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีการบริหารจัดการที่ดี สรุปเป็นองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และขั้นตอนที่ 2 ศึกษาปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผู้พิการภายใต้การนำเสนอใหม่ด้วยมุมมองภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยใช้ข้อมูลจากการวิจัยขั้นที่ 1 ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (criterion based selection) โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้นำชุมชน 6 ท่าน จาก 2 ชุมชน ชุมชนละ 3 ท่าน ซึ่งเคยได้รับรางวัลระดับชาติที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ใช้แนวทางการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีประเด็นคำถามที่ได้จากการทบทวนหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมขององค์กรภาครัฐในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อคนพิการเป็นกรอบในการสร้างแนวทางการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่มในการศึกษาในครั้งนี้

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดของแต่ละพื้นที่ จนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว (data saturation) โดยได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์สามารถตอบคำถามหรือวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างครอบคลุม โดยดำเนินการดังนี้ 1) ดำเนินการประสานหน่วยงานชุมชนกรณีศึกษาเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของโครงการศึกษา และนัดหมายเวลาผู้ให้ข้อมูลที่ยินดีให้ข้อมูล 2) ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการสนทนา โดยผู้วิจัยเริ่มกระบวนการทำความรู้จัก แนะนำตัวเอง หลังจากนั้นทำการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการเก็บรวบรวมข้อมูล อีกทั้งขอความร่วมมือและความสมัครใจของผู้ให้ข้อมูล และเข้าสู่กระบวนการสนทนากลุ่ม ขออนุญาตบันทึกเสียงทุกครั้ง และยุติการสัมภาษณ์ เมื่อผู้วิจัยได้ประเด็นคำตอบที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และกล่าวขอบคุณมอบของที่ระลึก 3) ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลร่วมกับผู้ให้ข้อมูล และเมื่อผ่านการตรวจสอบผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาไปสู่การคัดแยกประเด็นคำตอบเพื่อนำไปวิเคราะห์พรรณนาความต่อไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

กระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาดำเนินการวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลโดยได้ดำเนินการร่วมกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี บทความวิชาการ บทความวิจัย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางการศึกษาเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาวัตถุประสงค์ประเด็นหลักของการศึกษาที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ทั้งหมด จากนั้น จึงนำข้อมูลมาพิจารณาแบ่งแยกออกเป็นประเด็นย่อยตามแผนการเขียนรายงานการศึกษาในครั้งนี้ โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ภาพรวมของข้อมูล รวมถึงการวิเคราะห์ประเด็นย่อย และสรุปประเด็นที่ได้จากการ

วิเคราะห์ เพื่อพรรณนาความข้อมูลตามปรากฏการณ์ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการศึกษา

การศึกษามีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของชุมชนเพื่อพัฒนาคนพิการ พบว่าหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership theory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (new paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมีเบสและอวอลิโอ (Bass & Avolio) เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงให้เห็นเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary) และมีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้างพลังใจ (empowering) และเป็นผู้มีคุณธรรม (moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ โดยผ่านกระบวนการที่มีองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence: II) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation: IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation: IS) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration: IC) และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (innovative leadership theory) เป็นการแสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท สามารถค้นพบการดำเนินการใหม่ ๆ รวมทั้งใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบไปด้วย การเกิดแนวความคิดเชิงนวัตกรรม ภาวะผู้นำสำหรับนวัตกรรม และการประเมินความคิดเชิงนวัตกรรม และการนำไปสู่การปฏิบัติ วิธีแห่งภาวะผู้นำเชิง

นวัตกรรมจะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารงานท่ามกลางวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการนำองค์การเพื่อการสร้างสร้งงานนวัตกรรมสู่ผลผลิตขององค์การที่เป็นเลิศ 2. เพื่อสรุปปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผู้พิการภายใต้การนำเสนอใหม่ด้วยมุมมองภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม พบว่าปัจจัยความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้นำชุมชนในการพัฒนาคนพิการประกอบด้วยปัจจัยระดับบุคคล ปัจจัยระดับทีมงาน และปัจจัยระดับองค์การ ดังนี้

2.1 ปัจจัยระดับบุคคล (Individual level factors) ผู้นำมีภาวะความเป็นผู้นำสูง พบว่า ผู้นำทั้งสองชุมชน มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน และมีประสบการณ์การบริหารงาน โดยทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ องค์ประกอบดังนี้ การมีวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลง การคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ทันต่อเปลี่ยนแปลง การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีการสร้างความเชื่อมั่นให้กับวิสัยทัศน์ของตนเอง และมีวิธีการที่ดีเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้กับบุคลากรทุกคนอย่างสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการขับเคลื่อนการดำเนินงานในการพัฒนาผู้พิการในพื้นที่ได้ตามเป้าประสงค์อย่างมีทิศทางที่เป็นรูปธรรม

2.2 ปัจจัยระดับทีมงาน (Team level factors) ทีมงานมีคุณภาพและมีอุดมการณ์เดียวกัน พบว่า ผู้นำทั้งสองชุมชน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นผ่านการแลกเปลี่ยนของบุคลากรร่วมกันและมีการจัดการประชุมร่วมกับตัวแทนผู้พิการเพื่อช่วยกันกำหนดจุดมุ่งหมาย บทบาท และภารกิจในการปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถของตน และผู้นำยังมีการส่งเสริมให้กลุ่มผู้พิการมีน้ำใจเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกันในการทำงาน โดยผ่านการผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายของสมาชิกใน

ทีมงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมมุติของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งมีบทบาทที่สมดุลเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างทีมงานของผู้นำ ซึ่งผู้นำทั้งสองชุมชนคำนึงถึงความสามารถ และความแตกต่างของบุคคลในการทำงานแต่ละด้านก่อนมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

2.3 ปัจจัยระดับองค์การ (Organizational level factors) ปัจจัยระดับองค์การมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีส่วนร่วมของประชาชน การทำงานแบบเครือข่าย และกระบวนการทำงานเชิงรุก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.3.1) การมีส่วนร่วมของประชาชน พบว่า จากการดำเนินงานของผู้นำชุมชนทั้งสองชุมชน ร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยวิเคราะหจากสาเหตุของปัญหา โดยการเข้าไปทำความเข้าใจให้แก่คนพิการและครอบครัว ใช้กระบวนการสร้างความไว้วางใจเชื่อใจว่ามีความปรารถนาดีต่อคนพิการและครอบครัว จากเดิมที่คนพิการไม่ออกสู่สังคมเมื่อได้รับการเอื้ออาทรจากสังคม ได้เปลี่ยนความคิดและสามารถออกสู่สังคม ร่วมกิจกรรมกับชุมชน มีอาชีพเพื่อเลี้ยงดูตนเองและครอบครัว บางรายสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลในชุมชน ร่วมเป็นคณะกรรมการของกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ซึ่งสร้างความภาคภูมิใจให้แก่คนพิการและครอบครัว และเป็นแบบอย่างให้แก่คนพิการรายอื่นต่อไป

2.3.2) การทำงานแบบเครือข่าย พบว่า มีการสร้างพลังเครือข่ายจิตอาสาเพื่อสร้างพลังให้คนพิการ สร้างความเข้มแข็งของผู้ทำงานด้านคนพิการ ใช้หลักที่ว่า “เราให้ใจ เขาเปิดใจ” เพื่อดึงคนพิการออกมาสู่สังคม ยอมรับความพิการของตนเอง โดยการสร้างความไว้วางใจเชื่อใจ และเสริมสร้างกำลังใจให้แก่คนพิการและครอบครัวว่า คนพิการมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้ โดยทั้งสองชุมชนมีบุคลากรและเครือข่ายที่มีความมุ่งมั่นทำงานด้านคนพิการ

มีความตั้งใจและทุ่มเทถึงแม้จะต้องใช้ระยะเวลานานในการชักชวนให้คนพิการออกสู่สังคมและไม่มีความย่อท้อ มีการจัดตั้งกองทุนส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ช่วยเหลือดูแลซึ่งกันและกันแก่คนพิการในชุมชน เป็นแหล่งทุนและรองรับการสนับสนุนงบประมาณในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนงานด้านคนพิการ

2.3.3) กระบวนการทำงานเชิงรุก พบว่า มีแผนการดำเนินงานเกี่ยวกับคนพิการอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามผลการดำเนินงาน มีการสร้างภาคีเครือข่ายในการทำงานด้านคนพิการ มีการพัฒนาระบบข้อมูลคนพิการ การเสริมสร้างความเข้มแข็งของคนพิการ การสนับสนุนให้คนพิการที่ผ่านกระบวนการของโครงการได้เป็นบุคคลสำคัญของสังคม สร้างความภาคภูมิใจให้กับคนพิการ และสร้างกำลังใจให้แก่คนพิการคนอื่น ๆ เช่น การสนับสนุนให้คนพิการเป็นวิทยากร เป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงานทั้งระดับตำบลและระดับจังหวัด ซึ่งนอกจากจะสร้างความภาคภูมิใจให้แก่คนพิการและครอบครัวที่สามารถก้าวข้ามความกลัวในการออกสู่สังคม มาสู่การเป็นคนพิการที่มีคุณภาพ และสามารถถ่ายทอดความรู้สึนึกคิดให้แก่คนพิการที่ได้ร่วมงานเพื่อไปถ่ายทอดให้แก่คนพิการในพื้นที่อื่นต่อไป

จากปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผู้พิการภายใต้การนำเสนอใหม่ด้วยมุมมองภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สามารถสรุปเป็นข้อค้นพบความเชื่อมโยงของผู้นำแบบไม่เป็นทางการและผู้นำแบบเป็นทางการด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ ทุนมนุษย์ และนวัตกรรม ดังแสดงใน Table 1 และสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้พิการภายใต้การนำเสนอใหม่ด้วยมุมมองภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมดังแสดงใน Figure 1

Table 1. The connection of informal and formal leaders with three main components

Main components	Formal leaders	Informal leaders
1. Leadership	Leaders who are chosen or selected according to an organizational or social system use power according to their position, characterized by their ideology to drive development and can inspire followers to feel the goals that they want as part of duty and responsibility	Leader is built on the trust and acceptance of its members through behavior and exemplary behavior. It is characterized by those leaders seek to stimulate creativity and demand new ideas that are beneficial to the development of people with disabilities.
2. Human Capital	There is a network mechanism that is committed to improving the quality of life and access to rights and welfare of people with disabilities Utilize motivation through an attitude that is consistent with care and understanding of people with disabilities about the individuality primarily through organizational promotion and assistance.	Systematic development through constraint projects based on the disabled database to promote self-reliance and social acceptance.
3. Innovation	It is caused by a leadership development policy or concept that results in a change in the quality of life for people with disabilities.	It is caused by from the needs of the group or the inspiration for the changes in the quality of life for people with disabilities.

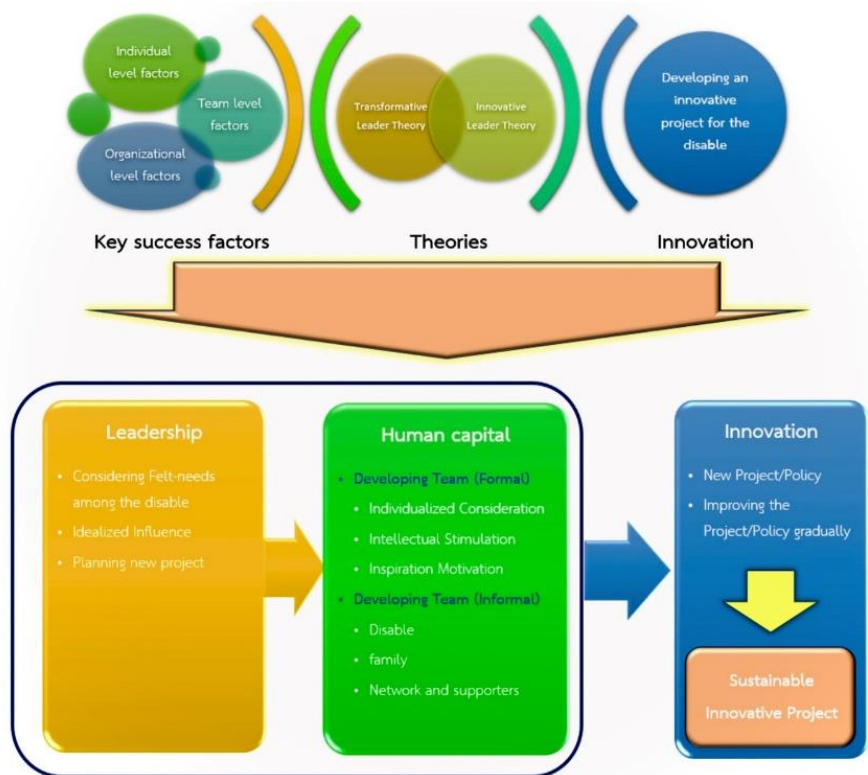


Figure 1. sustainable development model for people with disabilities with an innovative leadership perspective

อภิปรายผล

หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของชุมชนเพื่อพัฒนาคนพิการ พบว่าหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มจาก Burns (1978) ได้ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะซึ่งไปสู่จุดหมายร่วมกัน Bass and Avolio (1994) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายาม พัฒนาขีดความสามารถ และสร้างการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กรของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นและ

มีศักยภาพมากขึ้นภายใต้ภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กรผ่านการจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งจะกระทำโดยผ่านกระบวนการที่มีองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ หรือ ที่เรียกว่า “4I’s” (four I’s) คือ

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและกลุ่ม (Cavazotte *et al.*, 2012) ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ สร้างความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม โดยสามารถทำให้ผู้ตามเป็นพวกเดียวกันกับ

ผู้นำได้ โดยใช้วิสัยทัศน์และจุดประสงค์ร่วมกันในการดำเนินการใด ๆ (Allameh and Davoodi, 2011) เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจภายใต้การประพุดของผู้นำกับผู้ตาม ในการให้ความหมายและสร้างความท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะมีการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวาได้ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ภารกิจ และเป้าหมายขององค์การร่วมกัน (Kissi *et al.*, 2013) โดยผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ซึ่งการสร้างแรงบันดาลใจนี้ส่วนใหญ่พบว่า จะเกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญาซึ่งสามารถช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์

3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Birasnav, 2014) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐานการเปลี่ยนกรอบ (reframing)

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน (Wang and Howell, 2012) คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดย Horth and Buchner (2014) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิธีการนวัตกรรมที่ก่อให้เกิด

การมีภาวะผู้นำ (Innovative approach to leadership) คือ การที่ผู้นำคิดหาวิธีการใหม่ๆ ที่แตกต่างจากเดิมเพื่อนำไปสู่วิธีการบริหารงานแบบใหม่ และคิดหาวิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานบนพื้นฐานของการเข้าถึงข้อมูลหรือการคาดการณ์ในเชิงวิสัยทัศน์ วิธีการนวัตกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะนำมาซึ่งการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) ภาวะผู้นำสำหรับนวัตกรรม (leadership for innovation) ผู้นำจะต้องเรียนรู้วิธีการสร้างบรรยากาศองค์การเพื่อให้บุคลากรในองค์การสามารถประยุกต์ใช้ความคิดเชิงนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสินค้าและการบริการใหม่ ๆ ภาวะผู้นำสำหรับนวัตกรรมจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (culture of innovation) ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีกระบวนการคิดที่แตกต่างและทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ ในการเผชิญสิ่งที่ท้าทาย เช่น การทำงานท่ามกลางทรัพยากรที่ขาดแคลน หรือการทำงานเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขัน เป็นต้น

ในขณะที่ Hunter and Cushenbery (2011) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะเป็นความคิดใหม่ของผลผลิตที่มีศักยภาพที่จะสามารถนำไปดำเนินการ ซึ่งผลผลิตที่เกิดจากแนวความคิดใหม่ ๆ จะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ การเกิดแนวความคิดใหม่ (idea generation) และการประเมินความคิดและการความคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติ (idea evaluation and implementation)

ปัจจัยความสำเร็จการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้นำชุมชนในการพัฒนาคนพิการพบว่าประกอบด้วยปัจจัยระดับบุคคล ปัจจัยระดับทีมงาน และปัจจัยระดับองค์การสอดคล้องตามแนวคิดของ Denti and Hemlin (2012) ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับการพัฒนาคนพิการโดยนำเสนอใหม่ด้วยมุมมองภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ โดยปัจจัยระดับบุคคล ผู้นำทั้งสองชุมชนมีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลทันต่อการ

เปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังมีความสามารถในการจัดการปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ เกิดขึ้นในองค์กรรวมถึงปัญหาความขัดแย้งซึ่งสอดคล้องกับ Knezevich (1984) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีบทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง ต้องเข้าใจถึงสาเหตุ สามารถต่อรอง โกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งของหน่วยงานและบุคลากรได้

ปัจจัยระดับทีมงาน พบว่า ทั้งสองชุมชนมีทีมงานที่มีคุณภาพและอุดมการณ์เดียวกันภายใต้ผู้นำที่เปิดโอกาส ร่วมรับฟัง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อร่วมปฏิบัติงานกับตัวแทนผู้พิการในการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับ Chairasmisak (2011) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ฟังที่ดี มีใจเปิดกว้าง เปิดใจรับแนวคิดใหม่ ๆ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ร่วมงานทุกระดับ พร้อมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และพร้อมยอมรับความสามารถที่อาจจะเหนือกว่าที่ตนมีอยู่ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Luecke (2009) ได้อธิบายถึงลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายนวัตกรรมจากการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ร่วมกันตลอดเวลาในการพัฒนาทีมงาน

ปัจจัยระดับองค์กร ประกอบไปด้วยการมีส่วนร่วมของประชาชน พบว่า การร่วมกันหาสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาผ่านการทำความเข้าใจและความปรารถนาดีต่อผู้พิการอย่างเป็นระบบและมีกระบวนการชัดเจนที่รองรับสามารถสร้างความภาคภูมิใจและเป็นแบบอย่างให้ผู้พิการอื่นได้สอดคล้องกับ Junkrapor and Chienwattanasook (2019) ได้กล่าวถึงการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กรโดยมีปัจจัยระดับองค์กรเป็นปัจจัยหลักผ่านการบริหารจัดการด้วยการริเริ่มสิ่งใหม่หรือการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติ บริการ โครงสร้างองค์กรและกระบวนการดำเนินงานซึ่งมีโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบและยืดหยุ่นด้วยการวิเคราะห์

สภาพปัจจุบัน การหาสาเหตุของปัญหา และทำความเข้าใจกระบวนการก่อนนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถกระจายอำนาจได้อย่างทั่วถึง รวมไปถึงการวิเคราะห์โครงสร้างปัจจัยภายนอกองค์กรที่เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

การทำงานแบบเครือข่าย พบว่า การสร้างจิตอาสาผ่านบุคลากรและเครือข่ายที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อคนพิการผ่านการประสานร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแหล่งทุนและงบประมาณเป็นกลไกสำคัญที่จะส่งเสริมและการพัฒนาคนพิการได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phaleepat and Changrien (2015) ที่ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทักษะแรงงานคนพิการไทยสู่การแข่งขันระดับนานาชาติ พบว่าในการพัฒนาสมรรถนะทักษะแรงงานคนพิการไทย หน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องมีการบูรณาการร่วมกัน ทั้งด้านทรัพยากรบุคคล และงบประมาณ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ร่วมกันในการพัฒนาแรงงานคนพิการไทยให้มีความสามารถและสร้างสมรรถนะสูงเพื่อไปสู่การแข่งขันในระดับนานาชาติได้ โดยจะส่งผลให้ยกฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของคนพิการ อีกทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้คนพิการได้แสดงความสามารถจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ทำให้สังคมได้มองเห็นความสามารถ คุณค่า และให้โอกาสแก่คนพิการในการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพซึ่งจะทำให้คนพิการได้รับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตและอยู่ในสังคมร่วมกับประชาชนทุกกลุ่มได้อย่างมีความสุข

กระบวนการทำงานเชิงรุก พบว่า การมีแผนดำเนินการ การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนคนพิการผ่านโครงการต่าง ๆ จะสร้างความภาคภูมิใจและกำลังใจให้คนพิการ สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการแห่งชาติฉบับที่ 5 พ.ศ. 2560 - 2564 ของ Department of Empowerment of Persons with Disabilities (2017) ที่ว่าคนพิการที่ยังมีความสามารถมักต้องการทำงาน เพื่อให้มีรายได้เลี้ยงดูตนเองและครอบครัว

ของตน ซึ่งในการได้ทำงานเป็นโอกาสให้คนพิการได้พบปะพูดคุย และเป็นการแสดงออกให้คนทั่วไปได้เห็นถึงศักยภาพและความสามารถที่จะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจของคนพิการที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในสังคม จะเป็นแรงผลักดันให้เขาเหล่านั้นมีคุณภาพชีวิตที่ดีเต็มศักยภาพ และกลับมาเป็นคนที่มีความค่าทางสังคม และจะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของประเทศ เพื่อช่วยพัฒนาประเทศได้อีกทางหนึ่ง

สรุป

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโดยเฉพาะกลุ่มผู้พิการทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างพยายามที่จะปรับตัวให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยหลักการ แนวคิด และทฤษฎีสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของชุมชนเพื่อพัฒนาคนพิการ ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผ่านปัจจัยความสำเร็จทั้งในปัจจัยระดับบุคคล ปัจจัยระดับทีมงาน และปัจจัยระดับองค์การ ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงกันขององค์ประกอบหลักทั้งภาวะผู้นำ ทุมนมนุษย์ และนวัตกรรมในการขับเคลื่อนโดยผู้นำเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาผู้พิการภายใต้การนำเสนอใหม่ด้วยมุมมองภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง และยั่งยืน

กิตติกรรมประกาศ

การพัฒนาคนพิการ: นำเสนอใหม่ด้วยมุมมองภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยได้รับข้อมูลจากโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น คือ 1) “โครงการนวัตกรรม แคคิดชีวิตก็เปลี่ยน” ขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าชะมวง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสงขลา และ 2) “ฮาริสโมเดล ต้นแบบในการช่วยเหลือเด็กพิการในพื้นที่อำเภอด่าง ๆ” ของอำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส

เอกสารอ้างอิง

- Allameh, S. M. and S.M. Davoodi. 2011. Considering transformational leadership model in branches of Tehran social security organization. Social and Behavioral Sciences 15: 3131-3137.
- Bass, B.M. and B.J. Avolio. 1994. Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California.
- Birasnav, M. 2014. Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. Journal of Business Research 67(8): 1622-1629.
- Burns, J. M. 1978. Leadership. Harper & Rows, New York Publishers
- Cavazotte, F., V. Moreno and Hickmann. 2012. Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. The Leadership Quarterly 23(3): 443-455.
- Chairasmisak, K. 2011. Oriental CEO. Chulalongkorn University Press, Bangkok. 137 p. (In Thai)
- Choomnusonth, K. and T. Unaromlert. 2003. Development of models of self-management capabilities of people with disabilities for sustainable self-reliance. Silpakorn Educational Research Journal 8(2): 147-161. (in Thai)

- Denti, L. and S. Hemlin. 2012. Leadership and innovation in organization: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management* 16(3): 1240007, doi: 10.1142/s1363919612400075.
- Department of Empowerment of Persons with Disabilities. 2017. The Plan to Improve the Quality of Life for Persons with Disabilities the National Issue 5 2560-2564. Department of Empowerment of Persons with Disabilities, Bangkok. 57 p. (in Thai)
- Department of Local Administration. 2017. Manual for Standards and Development of Quality of Life of People with Disabilities. The Agricultural Cooperative Federation of Thailand. Bangkok. 133 p. (in Thai)
- Junkrapor, M. and K. Chienwattanasook. 2019. Establishing an innovative organization to drive towards the organizational excellence. *Executive Journal* 39(1): 52-66. (in Thai)
- Kissi, J., A. Dainty, and M. Tuuli. 2013. Examining the role of transformational leadership of portfolio managers in project performance. *International Journal of Project Management* 31(4): 485-497.
- Knezevich, S. J. 1984. *Administration of Public Management*. 4th ed. Harper and Row New York.
- Horth, D. and D. Buchner. 2014. *Innovation leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results*. Center for Creative Leadership Greensborough, NC.
- Hunter, S. T. and L. Cushenbery. 2011. Leading for Innovation: Direct and Indirect Influences. *Advances in Developing Human Resources* 13: 248-265.
- Luecke, R. 2009. *The Innovator's Toolkit*. Harvard Business Press, Bostom.
- Phaleepat, B. and P. Changrien. 2015. Guidelines for skills capacity development for the Thai disability's labours to international competition. *Suan Dusit Graduate School Academic Journal* 11(2): 131-139. (in Thai)
- Pochjanart, P. and K. Chienwattanasook, 2020. Innovative leadership for the competitive advantage of the organization in the 21st century. *Journal of Management Science Review* 22(1): 241-257. (in Thai)
- Wang, X.H. and J. M. Howell. 2012. A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The Leadership Quarterly* 23(5): 775-790.