ภาวะผู้นำผ่านตัวบุคคลต้นแบบสู่การพัฒนาองค์กรและชุมชนอย่างยั่งยืน

Leadership through Role Models for Sustainable Community and Organization Development

พงษ์ทัช จิตวิบูลย์*
Pongtach Chitwiboon
ภรณีย ยี่ถิ้น
Poranee Yeetin
วิทยาลัยโพธิวิชชาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
College of Creative Agriculture for Society, Srinakharinwirot University
เมธิรา ไกรนที
Maytira Krainatee
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
Faculty of Humanities and Social Sciences,
Nakhon Si Thammarat Rajabhat University
*pongtach@g.swu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้ภาวะผู้นำผ่านบุคคลตัวอย่างเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรและชุมชนอย่างยั่งยืน ใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง จำนวน 4 คน ได้แก่ นายสินธพ อินทรัตน์ นายอุทัย บุญดำ นางสาวภัสรา รู้พันธ์ และนางพรรณิภา โสตถิพันธุ์ ซึ่งเป็นตัวแทนการพัฒนาองค์กรและชุมชนที่ประสบความสำเร็จ เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและภาคสนาม โดยการสังเกตและสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำทั้ง 4 พื้นที่มีภาวะความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและทฤษฎีภาวะผู้นำชั้นยอด มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้นำและผู้ตามผ่านระบบความคิดและรางวัลที่แสดงออกถึงความสำเร็จของงาน ทั้งยังส่งเสริมให้ผู้ตามมีภาวะผู้นำในตนเองบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม โดยมีเป้าหมายในการสร้างนวัตกรรมที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพของทุนมนุษย์ อันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรและชุมชนอย่างยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ : ผู้นำ ภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์กรและชุมชน

Received : September 14, 2024 **Revised :** December 11, 2024 **Accepted :** December 17, 2024

Abstract

This qualitative research aimed to examine leadership practices among exemplary individuals and explore how such practices contribute to sustainable organizational and community development. Four key informants were selected through purposive sampling: Mr. Sinthop Intharat, Mr. Uthai Boondam, Ms. Patsara Ruphan, and Mrs. Pannipa Sotthiphan. These individuals represented successful cases of organizational and community development. Data were collected through document analysis and fieldwork, including observation and in–depth interviews.

The findings revealed that the leaders in all four areas demonstrated leadership characteristics consistent with transactional leadership theory and superleadership theory. Knowledge exchange between leaders and followers occurred through shared ways of thinking and reward systems that reflected successful performance. The leaders also encouraged their followers to develop self–leadership through participatory processes. Their leadership practices were directed toward creating innovations that enhanced human capital potential, thereby contributing to the sustainable development of organizations and communities.

Keywords : leaders, leadership, organizational and community development

บทนำ

การทำงานของทุกองค์กรหรือชุมชนในสังคมปัจจุบัน ทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนต่างต้องเผชิญกับปัญหาของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน รวมถึงสร้างกลยุทธ์เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เป็นการประหยัดและลดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่กระนั้นการทำงานของแต่ละองค์กรหรือชุมชน ประกอบขึ้นด้วยกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ และการศึกษา จึงต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชา ที่เป็นฟันเฟืองสำคัญของการประสานความร่วมมือและกระบวนการทำงานของทุกฝ่ายให้ไปในทิศทางเดียวกัน (Niamthasao & Thepsaeng, 2023) บทบาทภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาจึงมีความสัมพันธ์ต่อการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร เหตุนี้การมีภาวะผู้นำ (Leadership) แสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถที่เป็นพื้นฐานในตัวผู้นำ และการได้รับการยอมรับ สนับสนุนจากผู้ตาม อันจะนำมาซึ่งผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพในฐานะตัวกลางเชื่อมคนกับโครงสร้างระบบเข้าด้วยกัน พร้อมขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมาแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และความเป็นสุดยอดผู้นำ (Super Leadership) ได้รับความสนใจในวงการการศึกษาเป็นอย่างมาก ดังที่ Burns (1978) & Bass (1985) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าบทบาทความเป็นผู้นำ มีอิทธิพลอย่างกว้างขวาง

ต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร การกระตุ้นให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมที่แปลกใหม่ การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทแรงกายและแรงใจ เห็นความสำคัญของงานหรือองค์กรเหนือผลประโยชน์ของตน รวมทั้งการสร้างชุดความคิดและอุดมการณ์ จากการใช้กระบวนการบันดาลใจผู้อื่น (Inspiration) ให้จูงใจตนเอง และนำตนเองได้ (Self–Directing) ทำให้ไม่มีความต้องการที่จะได้รับการควบคุมจากภายนอก (External Control) โดยผู้นำทำตนเป็นผู้สอนและแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการพัฒนากรอบความคิดเชิงเหตุผล และสร้างสรรค์ให้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองจนมีความมั่นใจ และมีความเป็นอิสระ เกิดเป็นภาวะผู้นำในตนเอง (Manz & Sims, 2001) การเปลี่ยนแปลงจะมีการสร้างแรงจูงใจและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ได้รับการตอบสนองจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามสังคมโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว กระแสวัฒนธรรมที่เข้ามากระทบต่อสังคม ไม่ว่าจะเป็นกระแสทุนนิยมโลกและกระแสโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมิได้ส่งผลกระทบเชิงบวกเท่านั้น แต่ยังส่งผลเชิงลบและเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการส่งเสริมภาวะผู้นำและการสืบทอดผู้นำรุ่นต่อไปในองค์กรหรือชุมชน ดังงานวิจัยของ Sricharumethiyan et al. (2022) ที่ชี้ให้เห็นว่าภาวะความเป็นผู้นำอยู่ควบคู่กับความเปลี่ยนแปลง แต่การพัฒนาผู้นำให้เป็นทั้งคนดีและเก่ง พร้อมขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นสิ่งที่ทำได้ยากในยุคสมัยปัจจุบัน เนื่องจากสิ่งยั่วยุที่เกิดขึ้นจากภายนอก คนมีความเป็นปัจเจกมากขึ้น ทำให้ขาดการสืบทอดผู้นำรุ่นหลังที่มีคุณภาพ และไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการมีผู้นำด้วยเหตุนี้ภาวะความเป็นผู้นำ จึงจำเป็นต่อการนำพาองค์กรที่อยู่ท่ามกลางสภาพการแข่งขันสูงในโลกปัจจุบันไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จที่วางไว้ หากตัวผู้นำมีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ควบคู่ไปกับหลักคุณธรรมและจริยธรรม

จากปรากฏการณ์ข้างต้น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญของการศึกษากระบวนการใช้ภาวะความผู้นำผ่านบุคคลตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จในการนำพาองค์กรหรือชุมชนฝ่าสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงของสังคมโลกปัจจุบันที่เกิดขึ้น นำไปสู่การถอดบทเรียนจากผู้นำทั้ง 4 คน ใน 4 พื้นที่ ประกอบด้วย 1) พื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เป็นองค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่นภายใต้โครงสร้างการบริหารงานของรัฐ 2) ศูนย์เรียนรู้เครือข่ายสินธุ์แพรทอง อำเภอศรีนครินทร์ จังหวัดพัทลุง เป็นองค์กรชุมชนในลักษณะของเครือข่าย 3) ศูนย์การเรียนรู้ไทดำ อำเภอพุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นกลุ่มองค์กรที่มีมิติทางวัฒนธรรม และ 4) องค์กรสงขลาฟอรั่ม จังหวัดสงขลา เป็นองค์กรพัฒนาเอกชน โดยทั้ง 4 พื้นที่นี้ ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อเปิดมุมมองของภาวะความเป็นผู้นำที่เหมือนหรือแตกต่างกันของทั้ง 4 พื้นที่ อันจะนำไปสู่การปรับปรุง แก้ไข และนำไปประยุกต์ใช้ของหน่วยงานพัฒนาที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ให้สอดคล้องกับสภาพบริบทพื้นที่ขององค์กรหรือชุมชนตนเองอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาการใช้ภาวะผู้นำผ่านบุคคลตัวอย่างสู่การพัฒนาองค์กรและชุมชนอย่างยั่งยืน

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งทำการศึกษาพื้นที่ที่ประสบความสำเร็จจากการใช้ภาวะผู้นำในบริเวณพื้นที่ภาคใต้ ประกอบด้วย 1) พื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เป็นองค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่นภายใต้โครงสร้างการบริหารงานของรัฐ 2) ศูนย์เรียนรู้เครือข่ายสินธุ์แพรทอง อำเภอศรีนครินทร์ จังหวัดพัทลุง เป็นองค์กรชุมชนในลักษณะของเครือข่าย 3) ศูนย์การเรียนรู้ไทดำ อำเภอพุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นกลุ่มองค์กรที่มีมิติทางวัฒนธรรม และ 4) องค์กรสงขลาฟอรั่ม จังหวัดสงขลา ซึ่งทั้ง 4 พื้นที่นี้ สามารถให้มุมมองที่ครอบคลุมอย่างรอบด้าน ทั้งมิติของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และเครือข่ายชุมชน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาการใช้ภาวะผู้นำผ่านบุคคลตัวอย่างสู่การพัฒนาองค์กรและชุมชนอย่างยั่งยืนผ่าน 2 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแนวคิดความเป็นสุดยอดผู้นำ (Super Leadership) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่สอดรับกับยุคสมัยและการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ให้ความสำคัญกับระบบการทำงานที่มีความชัดเจนให้คุณค่ากับความก้าวหน้าและผลสำเร็จของงาน ควบคู่ไปกับการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีทักษะความพร้อมต่อการแข่งขันของสังคมในศตวรรษที่ 21

แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Theory) ของ Burns (1978) & Bass (1985) ชี้ให้เห็นว่าบทบาทของผู้นำที่มีภาวะแลกเปลี่ยน คือการรู้ว่าผู้ตามต้องการได้รับอะไรจากงานและพยายามให้ผู้ตามได้รับในสิ่งนั้นหากผลการดำเนินงานของผู้ตามเป็นไปตามเป้าประสงค์หรือได้รับการยอมรับ ทั้งยังให้รางวัลตามระดับความพยายาม เป็นรางวัลจากการแลกเปลี่ยน (Exchanges Rewards) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตาม เท่าที่ผู้ตามสามารถทำงานได้สำเร็จ แบ่งพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็น 2 มิติ 1) มิติการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ซึ่งพฤติกรรมส่วนนี้ของผู้นำจะให้ผลสะท้อนกลับในเชิงบวกแก่ผู้ตาม เมื่อผู้ตามทำงานได้เหนือกว่าที่คาดหวังไว้ และ 2) มิติการจัดการแบบวางเฉย (Management by Exception) ผู้นำจะให้ผู้ตามดำเนินงานตามปกติ แต่จะคอยแทรกแซงหรือลงโทษ เมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น เห็นได้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรภายใต้สภาพบริบทสังคมโลกปัจจุบัน ในแง่ของการให้ความสำคัญกับตัวงาน และการวางระบบภายในองค์กรมากกว่าสนใจความรู้สึกส่วนตัวของผู้ตาม ในขณะนี้แนวคิดภาวะผู้นำชั้นยอด (Super leadership Theory) จะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์และสภาพแวดล้อมของคนในองค์กร โดย Manz & Sim (1987) ให้ทัศนะว่าผู้นำที่สร้างผู้นำ คือการที่ผู้นำสามารถทำให้ผู้อื่นมาเป็นผู้นำตนเองผ่านการวางระบบและกำหนดให้มีการปฏิบัติ ฉะนั้น “เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลในแนวทางที่ทำให้คนอื่นมีอิทธิพลต่อตนเอง” ประกอบด้วยการสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่เสริมสร้างให้บุคคลมีทัศนคติทางบวก (Developing Environments that Promote Positive Attitudes) การส่งเสริมให้พนักงานสามารถกำหนดเป้าหมายส่วนตัว โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสร้างแรงจูงใจ (Enabling Employees to Set Personal Goals) การกระตุ้นให้มีบรรยากาศของ

การสังเกตและเปิดโอกาสให้มีการวิจารณ์ระหว่างกันของพนักงาน (Encouraging Observation and Comment amongst Subordinates) และการออกแบบกระบวนการ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกมีการสนับสนุนและจูงใจซึ่งกันและกัน (Encouraging Members of a Group to Support and Motivate One Another) เห็นได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำชั้นยอด เป็นประเด็นสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ รวมถึงพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคต เพื่อที่จะเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนองค์กร ชุมชน และสังคมต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เป็นตัวแทนของการมีภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาองค์กรและชุมชนอย่างยั่งยืน ทั้งยังมีลักษณะของรูปแบบและกระบวนการจัดการองค์กรหรือชุมชนที่มีความแตกต่างกัน เพื่อเผยให้เห็นถึงรายละเอียดของแต่ละพื้นที่ จำนวน 4 คน ได้แก่

1. นายสินธพ อินทรัตน์ ตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ในฐานะการเป็นผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภายใต้โครงสร้างการบริหารองค์กรภาครัฐและเป็นต้นแบบของการพัฒนา “ท่าข้ามโมเดล”

2. นายอุทัย บุญดำ ตำแหน่งคณะกรรมการและผู้ประสานงานศูนย์เรียนรู้เครือข่ายสินธุ์แพรทอง ตำบลลำสินธุ์ อำเภอศรีนครินทร์ จังหวัดพัทลุง ในฐานะการเป็นผู้นำองค์กรชุมชน ด้านความเข้มแข็งของเครือข่ายที่มีชื่อเสียง สามารถจัดการองค์กรชุมชน โดยการนำศักยภาพและทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. นางสาวภัสรา รู้พันธ์ ตำแหน่งผู้ประสานงานกลุ่มเยาวชนสืบสานภูมิปัญญาไทดำ ตำบลท่าข้าม อำเภอพุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในฐานะการเป็นผู้นำตามธรรมชาติ (ผู้นำทางจิตวิญญาณ) ที่มีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมของกลุ่มชาติพันธุ์ที่มีประวัติศาสตร์ยาวนาน และดำรงชีวิตควบคู่กับภูมิปัญญาท้องถิ่น

4. นางพรรณิภา โสตถิพันธุ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการสงขลาฟอรั่ม อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา ในฐานะการเป็นผู้นำองค์กรพัฒนาเอกชน ที่มีบทบาทต่อการพัฒนาชุมชนและสังคมเมืองสงขลา โดยเฉพาะการพัฒนาศักยภาพของเด็กและเยาวชน ทั้งนี้การจัดการองค์กรและชุมชนของทั้ง 4 พื้นที่ มิได้มีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อการพัฒนาองค์กรและชุมชน ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ทั้งในด้านความคิดและทักษะของแต่ละพื้นที่ เพื่อเป็นต้นทุนในการก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำในรุ่นถัดไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น ประกอบกับการใช้ข้อมูลภาคสนามหลังจากลงพื้นที่สัมภาษณ์เชิงลึก รวมถึงสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม โดยเลือกพื้นที่ในเขตภาคใต้ เช่น ตำบลท่าข้าม อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ตำบลลำสินธุ์ อำเภอศรีนครินทร์ จังหวัดพัทลุง ตำบลท่าข้าม อำเภอพุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี และอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา เกี่ยวกับปรากฏการณ์การใช้ภาวะผู้นำผ่านบุคคลตัวอย่างสู่การพัฒนาองค์กรและชุมชนอย่างยั่งยืน รวมถึงอารมณ์ความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูล โดยใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนมกราคม – กุมภาพันธ์ 2567 รวมหนึ่งเดือน

เครื่องมือที่ใช้การวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แนวคำถามแบบมีโครงสร้าง ควบคู่กับการพูดคุยสอบถามตามอัธยาศัย โดยผู้วิจัยระบุประเด็นคำถามหลักไว้ในแบบสัมภาษณ์ ดังนี้ 1) เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ 2) เกี่ยวกับประเด็นการใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์กรและชุมชนอย่างยั่งยืน เช่น ลักษณะและแนวคิดของการมีภาวะผู้นำ การจัดการองค์กร การใช้กลยุทธ์ในการนำ การเป็นต้นแบบแห่งพฤติกรรมหรือการกระทำ การพัฒนาทุนมนุษย์และการคิดค้นนวัตกรรม เป็นต้น รวมทั้งใช้แบบสังเกต สมุดจดบันทึก และเครื่องบันทึกเสียง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเน้นการวิเคราะห์ถึงการใช้ภาวะผู้นำผ่านตัวบุคคลต้นแบบ เพื่อพัฒนาองค์กรและชุมชนอย่างยั่งยืนใน 4 พื้นที่ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ผลจากการพูดคุยและสัมภาษณ์แบบเจาะลึกตามกรอบแนวคิดทฤษฎี ประกอบด้วย แนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory) และแนวคิดภาวะผู้นำชั้นยอด (Super Leadership Theory) นำไปสู่การถอดรหัส จัดหมวดหมู่ วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล และนำเสนอข้อมูลแบบพรรณนาความ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจในการสร้างการรับรู้และการนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรและชุมชนต่อไป

การตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาตรวจสอบความถูกต้อง ความตรง และความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า เป็นการตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งที่มาของข้อมูล ได้แก่ เวลา สถานที่ และบุคคล โดยใช้แบบสัมภาษณ์เดียวกันจนได้ข้อมูลที่มีความอิ่มตัวและน่าเชื่อถือ

ผลการวิจัย

จากการลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้นำองค์กรและชุมชนทั้ง 4 พื้นที่ พบว่า

1. ภาวะผู้นำและการพัฒนาชุมชน ตำบลท่าข้าม อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

องค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม ตั้งอยู่ในตำบลท่าข้าม อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการกล่าวถึง ในฐานะของการเป็นองค์กรและชุมชนที่มีความเข้มแข็ง เป็นพื้นที่ต้นแบบของการพัฒนาในนาม “ท่าข้ามโมเดล” ที่มีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง การก้าวมาสู่ความสำเร็จของตำบลท่าข้าม เห็นได้จากการได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณจากการประกวดผลงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ส่วนหนึ่งมาจากความตั้งใจ การบริหารจัดการองค์กรและชุมชนที่มีประสิทธิภาพ และการมีภาวะความเป็นผู้นำในการบริหารงานของนายกสินธพ อินทรัตน์ ผู้ดำรงตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม รวมระยะเวลา 5 สมัย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 – พ.ศ. 2567 (ปัจจุบัน) เป็นผู้ที่มีแรงบันดาลใจและมีเป้าหมายในการเป็นผู้นำที่มีความต้องการพัฒนาชุมชนให้ประสบความสำเร็จ จากการสังเกตพบว่ามีการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการคนผ่านการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชน โดยเฉพาะตัวแทนของชุมชนในการเข้ามาแสดงความคิดเห็น กำหนดทิศทางและนโยบายการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การปฏิบัติตัวเป็น “แบบอย่างที่ดี” ด้านการออมและการดูแลสุขภาพให้กับคนในชุมชน ทั้งนี้หากเกิดปัญหาขึ้นในองค์กรจะเลือกใช้แนวทางพูดคุยแบบประนีประนอมเพื่อลดความขัดแย้งและหาข้อตกลงร่วมกัน ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก ซึ่งนำมาสู่หลักประกันความมั่นคงแก่ชุมชน

ยิ่งไปกว่านั้นจากการสัมภาษณ์พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของนายกสินธพ อินทรัตน์ ประการแรกคือ การให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลในฐานะหน่วยงานภาครัฐและการยึดกฎระเบียบของระบบราชการมากำหนดแนวทางในการปฏิบัติตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory) โดยมีการแต่งตั้งคณะทำงานทั้งที่ได้มาโดยการเลือกตั้งและการแต่งตั้งตัวแทนจากชุมชนเข้ามาร่วมเป็นคณะกรรมการดำเนินงาน การร่วมตัดสินใจแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การจัดสรรบุคคลเข้าสู่โครงสร้างและระบบที่วางไว้เพื่อผลลัพธ์อันพึงประสงค์ขององค์กร ประการที่สอง เกิดจากการที่นายกสินธพ อินทรัตน์ มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยการนำโครงสร้างและระบบการทำงานมาสู่การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน (Performance Based) ส่งผลต่อการให้รางวัล (Reward) และการสร้างบทลงโทษ ทำให้ผู้ตามต้องแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เช่น การให้รางวัล การจัดงานยกย่องเชิดชูเกียรติคุณ และการว่ากล่าวตักเตือน หากไม่สามารถบรรลุผลลัพธ์ที่วางไว้ บางสถานการณ์ที่มิใช่ความผิดพลาดร้ายแรง อาจทำตัววางเฉย เพื่อลดแรงกดดันที่อาจจะเกิดขึ้น ด้วยคุณสมบัติและลักษณะของการมีภาวะความเป็นผู้นำของนายกสินธพ อินทรัตน์ ที่มีความสมบูรณ์พร้อมด้านทักษะในการเป็นผู้นำที่ดี มีความรู้ และพร้อมที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา เหล่านี้สร้างความสำเร็จให้กับองค์กรและชุมชน จนกลายเป็นต้นแบบของการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) นำมาสู่การพัฒนาศักยภาพของทุนมนุษย์ในการส่งเสริมให้บุคคลได้มีโอกาสในการพัฒนาทักษะการดำรงชีวิต และการส่งเสริมบทบาทภาวะผู้นำให้กับบุคคลอื่น ตามแนวคิดภาวะผู้นำชั้นยอด (Super Leadership Theory) เช่น การให้การส่งเสริมบทบาทผู้นำชุมชน แกนนำเยาวชน และแกนนำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่าง ๆ เป็นต้น จึงเห็นได้ว่าการมีภาวะผู้นำของนายกสินธพ อินทรัตน์ ไม่เพียงพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีศักยภาพในการดำเนินชีวิตท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงในสังคม ยังก่อให้เกิดการคิดค้นแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนผ่านการมีส่วนร่วมโดยชุมชน ชื่อว่า “ท่าข้ามโมเดล” ดังนี้ 1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน 2) การส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนและสวัสดิการชุมชน 3) การจัดการสุขภาพ 4) การจัดการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม 5) การเรียนรู้เพื่อเด็กและเยาวชน 6) การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 7) การจัดระบบข้อมูลและการสื่อสารชุมชน 8) การจัดตั้งระบบอาสาสมัครเพื่อชุมชนหรือจิตอาสา และ 9) การพัฒนาระบบบริหารจัดการท้องถิ่น ท่าข้ามโมเดล นับว่าเป็นต้นแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาเชิงบูรณาการ ทั้งการพัฒนามนุษย์ที่สมบูรณ์ควบคู่ไปกับการพัฒนาฐานทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรมที่มีคุณค่าและมูลค่า อันจะนำไปสู่การสร้างชุมชนที่มีความเข้มแข็งและยั่งยืน (Intarat, 2024)

2. ภาวะผู้นำและการพัฒนาชุมชนเครือข่ายสินธุ์แพรทอง ตำบลลำสินธุ์ อำเภอศรีนครินทร์ จังหวัดพัทลุง

ชุมชนเครือข่ายสินธุ์แพรทอง ตำบลลำสินธุ์ อำเภอศรีนครินทร์ จังหวัดพัทลุง มีประวัติความเป็นมาที่น่าสนใจ แรกเริ่มเป็นเพียงการรวมกลุ่มในระดับหมู่บ้านที่กระจัดกระจายอยู่ตามพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มออมทรัพย์หรือกลุ่มอาชีพอื่น แต่ยังไม่ได้รวมตัวกันเพื่อพัฒนากลุ่มให้เป็นกิจจะลักษณะ อันเห็นได้จากการประสบกับปัญหาการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายนอกในและภายนอก จึงทำให้เกิดกลุ่มผู้นำหรือแกนนำของกลุ่มต่าง ๆ ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย จัดตั้งเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2544 โดยใช้ชื่อว่า “เครือข่ายสินธุ์แพรทอง” ปัจจุบันทำการจดทะเบียนเป็นองค์กรสาธารณประโยชน์

กับกระทรวงพัฒนาสังคม ปี 2548 เพื่อต้องการแก้ไขปัญหาสาธารณะภายในชุมชนโดยชุมชน ด้วยการกำหนดพื้นที่ระดับตำบลเป็นตัวตั้งและใช้องค์กรชุมชนเป็นแกนในการขับเคลื่อนงาน ทั้งยังเป็นการพัฒนากลุ่มองค์กรให้มีความเข้มแข็งและสามารถเป็นที่พึ่งแก่สมาชิกได้อย่างแท้จริง เห็นได้ว่าการรวมกลุ่มเป็นเครือข่าย กลุ่มผู้นำเป็นส่วนสำคัญในการยึดโยงชาวบ้านให้เข้ามาร่วมกับกิจกรรมผ่านขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมให้เกิดความเท่าเทียมกันตั้งแต่การเลือกคณะกรรมการบริหารเครือข่ายที่ต้องมาจากความเห็นชอบของแต่ละหมู่บ้าน โดยการแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมหรือนวัตกรรมของหมู่บ้านตนเอง จากการสังเกตยังพบว่าเบื้องหลังของความสำเร็จที่ทำให้ชุมชนสินธุ์แพรทอง เป็นชุมชนพึ่งพาตนเองที่หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนให้การยอมรับ เกิดจากการวางระบบโครงสร้างของเครือข่ายที่มีความมั่นคง มีการกำหนดเป้าหมายของเครือข่ายในแต่ละวาระอย่างชัดเจน รวมถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยการวางระบบโครงสร้างความรับผิดชอบ พร้อมกำหนดเป้าหมายที่ชาวบ้านสามารถเห็นภาพตามได้ เช่น มีการติดต่อตามงานอย่างต่อเนื่อง การหมุนเวียนสมาชิกในคณะกรรมการเพื่อกระตุ้นการคิดวิเคราะห์และกระบวนการมีส่วนร่วม เมื่อปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ก็อาจมีการให้รางวัล โดยการยกย่องให้เป็นหมู่บ้านต้นแบบหรือทำให้เป็นหมู่บ้านแห่งการเรียนรู้ของคนภายนอกตามกำลังความสามารถของแต่ละหมู่บ้าน ทั้งยังมีการใช้รางวัลเป็นแรงจูงใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีและเกิดเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง (Boondam, 2024)

นอกจากการวางระบบการบริหารงานที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม ยังมีการพัฒนาภาวะผู้นำในทุนมนุษย์ ซึ่งถือเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนชุมชนที่สำคัญ มีการแบ่งกลุ่มผู้นำออกเป็น 3 แถว ได้แก่ แถวแรก เป็นผู้นำที่เน้นการวางแผน กำหนดทิศทาง และมองแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แถวที่สอง เป็นผู้นำที่เน้นกิจกรรมการขับเคลื่อน เป็นตัวกลางในการนำนโยบายจากผู้นำแถวที่หนึ่งไปปฏิบัติให้เกิดผล แถวที่สาม เป็นผู้นำกลุ่มเยาวชน และยังเป็นกลุ่มผู้นำที่เครือข่ายให้ความสำคัญมากที่สุด เน้นการสร้างและปลูกฝังภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นภายในตนเอง เห็นได้จากการให้เงินทุนสนับสนุนการไปศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ โดยคณะกรรมการเครือข่ายจะคัดเลือกจากเด็กเรียนดีและมีความสามารถในศาสตร์ที่ชุมชนต้องการ เช่น วิศวกรรมการเกษตร การพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ อุตสาหกรรมการเกษตร ฯลฯ เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้กลับมาปรับปรุงและพัฒนาชุมชนของตน แต่ประเด็นปัญหาที่พบในชุมชนคือ การขาดจิตสำนึกของเยาวชนรุ่นใหม่ อันเป็นผลพวงมาจากความผันผวนของระบบโลกปัจจุบัน ทำให้กลุ่มเยาวชนดังกล่าวไม่เห็นถึงความสำคัญของพื้นที่บ้านเกิด ต่างอพยพโยกย้ายออกไปทำงานภายนอกพื้นที่ โดยไม่กลับมาพัฒนาชุมชนหรือหมู่บ้านของตน ดังคำสัมภาษณ์ *“ชุมชนของเรามีการให้ทุนแก่เด็กในหมู่บ้าน เพื่อหวังว่าจะนำความรู้กลับมาพัฒนาชุมชน แต่เคยเกิดปัญหาว่าให้ทุนไปแล้วเด็กไม่กลับมา เราก็ให้ไปเสียเปล่า แต่อย่างน้อยก็ได้ให้กับเด็กที่อยู่ในพื้นที่ของเราเอง”* (Boondam, 2024)

การพัฒนาทุนมนุษย์ดังกล่าว แม้จะเกิดปัญหาแต่ก็ไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาชุมชนมากนัก เนื่องจากการวางระบบที่ดีของผู้นำรุ่นแรกในการสร้างอาชีพให้เกิดขึ้นในชุมชน แต่อย่างไรก็ดีพบว่ามีการพัฒนาคนในพื้นที่ผ่านระบบการเรียนรู้ที่เกิดจากการกิจกรรมของกลุ่มที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของเครือข่ายสินธุ์แพรทอง การจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับคนที่ทำงานในพื้นที่ และการให้คุณค่าทางประวัติศาสตร์ ทำให้ยังคงสามารถรักษากลุ่มเยาวชนที่ต้องการกลับมาทำงานเพื่อพัฒนาชุมชนของตนอย่างแท้จริง ยิ่งไปกว่านั้นการพัฒนาทุนมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดนวัตกรรมของเครือข่ายสินธุ์แพรทอง นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและยกระดับการเรียนรู้ร่วมกับภาคีไปสู่หลักสูตรการเรียนรู้ 5 ห้องเรียน ประกอบด้วย

1) ห้องเรียนชุมชนจัดการตนเอง เป็นการบริหารจัดการต้นทุนในชุมชนให้เกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน โดยชุมชนต้องเป็นคนบริหารจัดการด้วยตนเอง เพื่อเป็นการสืบสานรากเหง้าพื้นถิ่นสู่การเรียนรู้ร่วมกัน เช่น วิทยุชุมชน ห้องประวัติศาสตร์ชุมชน ห้องปฏิบัติการสารสนเทศ จุดกระจายสินค้า Farm Shop และประวัติศาสตร์ชุมชน “ถังแดง”

2) ห้องเรียนชุมชนวิถีพอเพียง เป็นการเรียนรู้ในการจัดการกับตนเองบนฐานทรัพยากรชุมชน เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนในระดับครอบครัวและชุมชน เช่น ครัวเรือนต้นแบบแปลงเกษตรอินทรีย์ ครัวเรือนต้นแบบการจัดทำบัญชีครัวเรือน ครัวเรือนต้นแบบ 1 ไร่พอเพียง ครัวเรือนต้นแบบด้านสุขภาพ และครัวเรือนต้นแบบภูมิปัญญาชาวบ้าน

3) ห้องเรียนวิสาหกิจชุมชน เป็นการรวมกลุ่มในการสร้างอาชีพและรายได้ตามวิถีชุมชน เพื่อพัฒนาคนให้มีอาชีพ มีรายได้ อันจะนำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน เช่น โรงงานผลิตน้ำดื่มชุมชน กลุ่มขนมจีน กลุ่มพริกแกงตำมือ กลุ่มปุ๋ยอินทรีย์ วิสาหกิจชุมชนสตรีเกษตรพัฒนา เป็นต้น

4) ห้องเรียนการท่องเที่ยวชุมชน เป็นการบริหารจัดการต้นทุนทางธรรมชาติภายในชุมชน และพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ สร้างความมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ธรรมชาติอย่างยั่งยืน เช่น ถ้ำพระพุทธวิหาร ฝายชะลอน้ำคลองโสดแนม และน้ำตกโตนแพรทอง เป็นต้น

5) ห้องเรียนพลังงานทดแทน เป็นการส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน อันจะเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในครัวเรือน และจัดการกับทรัพยากรในพื้นที่ของตนให้เกิดประโยชน์ ปัจจุบันมีพลังงานทดแทนทั้งหมด 4 รูปแบบคือ พลังงานชีวภาพ พลังงานชีวมวล พลังงานน้ำ และพลังงานแสงอาทิตย์

เห็นได้ว่าทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสังคมหรือชุมชน การพัฒนาทุนมนุษย์จึงเป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล เพราะบุคคลที่มีภาวะผู้นำที่ดี จะสามารถดึงศักยภาพของผู้ตามออกมาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทั้งยังสามารถชักจูงให้ผู้ตามเกิดความคิด หรืออุดมการณ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่นเดียวกับภาวะความเป็นผู้นำที่ปรากฏขึ้นในพื้นที่สินธุ์แพรทอง ที่เชื่อว่าผู้นำที่ดีต้อง “รู้จักตนเอง รู้จักผู้ตาม และรู้จักชุมชน” มองปัญหาชุมชนโดยชุมชน เน้นการใช้หลักการมีส่วนร่วม และการปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง เพื่อกระตุ้นให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้อย่างยั่งยืน

3. ภาวะผู้นำและการพัฒนาผู้ประสานงานกลุ่มเยาวชนสืบสานภูมิปัญญาไทดำ ตำบลท่าข้าม อำเภอพุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี

การมีภาวะผู้นำของนางสาวภัสรา รู้พันธ์ ผู้ประสานงานกลุ่มเยาวชนสืบสานภูมิปัญญาไทดำ ตำบลท่าข้าม อำเภอพุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในฐานะของการเป็นผู้นำตามธรรมชาติของพื้นที่ที่มีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมของกลุ่มชาติพันธุ์ ที่เริ่มต้นจากการเกิดข้อสงสัยในความแตกต่างทางวัฒนธรรมกับผู้คนอื่นในชุมชน และการตระหนักถึงความสำคัญในการอนุรักษ์และสืบสานวัฒนธรรมของกลุ่มตน ประกอบกับการที่ชุมชนกำลังได้รับผลกระทบจากการโครงการพัฒนาของรัฐ และการมองเห็นว่าระบบการศึกษาในปัจจุบันมีผลต่อการทำให้เยาวชนละทิ้งถิ่นฐานบ้านเรือนมากยิ่งขึ้น จึงก้าวเข้ามาสู่การเป็นผู้นำรุ่นใหม่ที่มีเป้าหมายในการทำให้เยาวชนคนรุ่นใหม่สามารถเรียนรู้รากเหง้าของตนเอง โดยผ่านองค์ความรู้หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นและนำมาใช้ประโยชน์ในการดำรงชีวิต จากการสังเกตพบว่า นางสาวภัสรา รู้พันธ์ มีลักษณะของผู้นำเชิง

การจัดการเรียนรู้ที่ยึดหลักของการเป็นผู้นำที่ดี ประกอบด้วยการพัฒนาแบบองค์รวมทุกภาคส่วนของชุมชน การมีจุดยืนหรือหลักคิดของตนเองที่ไม่เปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง การยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม การมีความรู้ในการพัฒนาชุมชน การมีความศรัทธาและเชื่อมั่นในความดี ประกอบกับการมีความอดทน เสียสละ ซื่อสัตย์ และสามารถเชื่อมโยงหรือสร้างเครือข่าย ยิ่งไปกว่านั้นการที่ผู้นำมีความคิดในการรักษาไว้ซึ่งมรดกทางวัฒนธรรมผนวกกับการแก้ปัญหาของชุมชน จนเกิดวิธีคิดในการเป็นผู้ที่สร้างสรรค์กระบวนการให้สมาชิกของชุมชนมีความรู้สึกรัก ภาคภูมิใจและหวงแหนในองค์ความรู้ที่มีคุณค่า มีจิตสำนึกรักบ้านเกิด จึงนำโครงสร้างที่มีลักษณะพิเศษของกลุ่มชาติพันธุ์คือ โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเครือญาติใกล้ชิดมาใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินการภายใต้ระบบของความไว้เนื้อเชื่อใจ การพึ่งพาอาศัย นับว่าเป็นกระบวนการทางสังคมที่แสดงออกถึงสัมพันธภาพทางสังคมที่เหนียวแน่น ที่นำมาสู่การแลกเปลี่ยนตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory) ที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดโดยผู้นำเป็นผู้ถ่ายทอดให้เห็นถึงความสำคัญในการผนึกกำลังร่วมกันอย่างเข้มแข็ง เพื่อปกป้องทรัพยากรทางวัฒนธรรมให้คงอยู่และตกทอดไปยังลูกหลาน นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดระบบคิดของผู้นำไปยังสมาชิกในชุมชน เกิดขึ้นจากการถอดการเรียนรู้ เพื่อให้บุคคลเรียนรู้วิธีการ การเปิดโอกาสในการเข้ามามีส่วนร่วมทำวิจัยในประเด็นที่เป็นความต้องการของชุมชนโดยมีผู้นำเป็นพี่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษา และสอดแทรกอุดมการณ์ทางสังคมหรือสภาวะจิตใจผ่านกระบวนการภูมิปัญญาท้องถิ่น ศาสนาและความเชื่อ เพื่อหวังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล และขยายผลไปยังระดับกลุ่มและชุมชน หรือมุ่งหวังการสร้างแกนนำเยาวชนท้องถิ่นที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ

จากการสังเกตพบว่า ประเด็นสำคัญของการแลกเปลี่ยนในตำบลท่าข้าม อำเภอพุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี คือการให้รางวัลทั้งในด้านที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม โดยสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกของชุมชน อาทิ การจัดตั้งกองทุนสืบสานภูมิปัญญาไทดำ ในฐานะของการเป็นกองทุนรับซื้อผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่น การจัดให้มีการฝึกอบรม อาทิ การออกแบบผลิตภัณฑ์กระเป๋า ผ้า เสื้อผ้า หมอน กระเป๋าดินสอ กระเป๋าเหรียญ พวงกุญแจ และของที่ระลึกรูปแบบต่าง ๆ ที่ตกแต่งด้วยลวดลายที่เป็นเอกลักษณ์ของชาวไทดำ ทำให้มีแรงจูงใจในการมีรายได้ ซึ่งการที่ผู้นำออกแบบกระบวนการให้สมาชิกเข้ามาร่วมดำเนินการเกี่ยวกับการสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นการสร้างและปลูกฝังระบบคิดในการอนุรักษ์ควบคู่กับการสร้างรายได้ เล็งเห็นผลดีที่เกิดจากการพัฒนาชุมชนโดยผู้ที่เป็นเจ้าของ นำมาซึ่งการได้รับการยอมรับและถูกเสนอชื่อต่อสังคมหรือการได้รับการเปิดเผยตัวตนอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรีต่อสาธารณชน ตลอดจนการได้รับสถานภาพและบทบาทในสังคมที่ก่อเกิดเป็นความภาคภูมิใจแก่ทั้งตัวบุคคลและคุณค่าทางวัฒนธรรม ในการมีตัวตนในสังคมที่สามารถแสดงออกถึงอัตลักษณ์ของกลุ่มตน

จากการสัมภาษณ์พบว่า การนำกระบวนการคิดและการปฏิบัติมาปลูกฝังให้กับสมาชิกชาวไทดำของผู้นำ ภายใต้การเป็นต้นแบบของผู้นำที่ดีตามแนวคิดภาวะผู้นำชั้นยอดที่มีการขยายผลไปสู่การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับบุคคลอื่นมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะแกนนำหรือปราชญ์ชาวบ้านด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นและแกนนำที่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ มีความสามารถในการจัดกระบวนการ การนำเสนอเรื่องราวของชุมชนต่อบุคคลที่สนใจ และการก่อเกิดกลุ่มเยาวชนสืบสานภูมิปัญญาไทดำ ทั้งนี้ การริเริ่มดำเนินการของผู้นำโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนผ่านกระบวนการปฏิบัติและสืบทอดภูมิปัญญาไทดำ จนนำมาสู่การคิดค้น

นวัตกรรมพัฒนาชุมชน ดังเช่นการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ภูมิปัญญาไทดำ การจัดทำหลักสูตรภูมิปัญญาท้องถิ่นชาวไทดำ การเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ทางวัฒนธรรม และการคิดค้นนวัตกรรมการจัดการความรู้ ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์จากรุ่นสู่รุ่นผ่านการปลูกฝังระบบคิด และสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์พื้นที่ทางวัฒนธรรมและการหวงแหนถิ่นฐานบ้านเกิดของกลุ่มตน (Rupan, 2024)

4. ภาวะผู้นำและการพัฒนาองค์กรเอกชน สงขลาฟอรั่ม อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา

สงขลาฟอรั่ม เป็นองค์กรพัฒนาเอกชนที่ดำเนินงานโดยไม่หวังผลตอบแทน มุ่งเน้นการสร้างอาสาสมัครเพื่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาสาธารณะในสังคม นอกจากนี้ได้มีแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยเฉพาะกลุ่มเยาวชน ซึ่งจะกลายเป็นพลเมืองรุ่นใหม่ในสังคม ผ่านกระบวนการเรียนรู้ ที่มุ่งเน้นวิธีคิดเชิงวิจัย จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะและศักยภาพเยาวชน เพื่อช่วยพัฒนาและแก้ไขปัญหาสาธารณะในอนาคต โดยสงขลาฟอรั่ม ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2534 เริ่มแรกมุ่งเน้นประเด็นปัญหาทะเลสาบสงขลา ซึ่งเป็นปัญหาสาธารณะที่ต้องได้รับการแก้ไข และเป็นประเด็นที่เกี่ยวเนื่องกับสังคม จึงทำให้เกิดการเชื่อมโยงการทำงานกับองค์กรในภาคประชาสังคม ผ่านการจัดวงเสวนาของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่ กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสาธารณะร่วมกัน ทั้งในเชิงการแสดงความคิดเห็นและการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม จึงเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสงขลาฟอรั่ม และเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้มีทักษะการคิด วิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และการใช้เหตุผลในการดำเนินงานพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของกิจกรรมนั้น ๆ จากการสังเกตพบว่า โครงสร้างการดำเนินงานของสงขลาฟอรั่ม เป็นโครงสร้างแนวราบ มีนางพรรณิภา โสตถิพันธุ์ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งพัฒนาศักยภาพและทักษะของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะการพัฒนากลุ่มเด็กและเยาวชน บุคลากรในองค์กรจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในการชักจูง และสื่อสารกับกลุ่มเยาวชนที่เข้าร่วมในแต่ละกิจกรรม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ ทักษะการคิดวิเคราะห์ และทักษะการคิดเชิงวิจัยในกลุ่มเยาวชนอีกทอดหนึ่ง และกลุ่มเยาวชนสามารถนำกลับไปเพื่อพัฒนาตนเอง ชุมชน และสังคมต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้ การวางโครงสร้างขององค์กรในแนวราบ ทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการดำเนินงานภายใต้เป้าหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์ร่วมกัน แม้ผู้นำจะพ้นจากตำแหน่ง บุคลากรทุกคนก็จะอยู่ในฐานะทีมบริหารจัดการของสงขลาฟอรั่ม การตัดสินใจในการดำเนินงานเน้นการนำเสนอผลงานออกแบบกิจกรรมที่ช่วยกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือแผนกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านการใช้เหตุผลในการประชุม กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ทั้งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร กระตุ้นทักษะการคิด วิเคราะห์ และต่อยอดอย่างสร้างสรรค์ ทั้งยังช่วยพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรในองค์กรให้เกิดขึ้น เมื่อประสบปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรจะสร้างการมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ร่วมพูดคุยและหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยใช้หลักความเป็นเหตุผลที่สอดคล้องกับระเบียบและกฎเกณฑ์ขององค์กร ภายใต้หลักความเท่าเทียม และยืดหยุ่น เพื่อให้เท่าทันยุคสมัยการเปลี่ยนแปลงในสังคมที่รวดเร็ว ซับซ้อน และผันผวนตลอดเวลา

จากการสังเกตพบว่า กระบวนการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในกลุ่มเยาวชนของสงขลาฟอรั่ม ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการวัดผลการดำเนินงานกิจกรรมผ่านผลลัพธ์ที่สัมฤทธิ์ผล แต่มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจในการดำเนินงานและการดำเนินชีวิต อีกทั้งมีการเพิ่มศักยภาพและทักษะการเรียนรู้การเข้าสังคม การเป็นผู้นำ

และทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ก่อนและหลังเข้าร่วมกิจกรรมว่าเด็กหรือเยาวชนเหล่านั้นมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และผลที่ปรากฏเป็นอย่างไร โดยใช้กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแต่ละวัตถุประสงค์เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทุนมนุษย์ ยิ่งไปกว่านั้นยังพบว่าสงขลาฟอรั่ม ซึ่งมีประสบการณ์ในการดำเนินงานด้านการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสาธารณะ และการพัฒนากลุ่มเยาวชนได้ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในการวางแผนจัดทำและปรับปรุง “รูปแบบกระบวนการสร้างโมเดลเยาวชน” ให้กลายเป็นหลักสูตรท้องถิ่น เพื่อให้เยาวชนกลายเป็นพลเมืองที่ดี โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) รักษาสิทธิตนเอง 2) เคารพสิทธิผู้อื่น 3) สนใจสังคมและส่วนรวม และ 4) รับผิดชอบต่อส่วนรวม ยกตัวอย่างเช่น การจัดอบรมทักษะความต้องการของกลุ่มเยาวชนทำให้เยาวชนสามารถกลับไปพัฒนาชุมชนของตนเองได้ นอกจากการพัฒนากลุ่มเยาวชน สงขลาฟอรั่มยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะของครู ผู้มีบทบาทและอิทธิพลต่อการพัฒนาเยาวชนทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่เพียงช่วยเพิ่มพูนทักษะให้แก่ครูเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาเยาวชน ยังช่วยขยายฐานเครือข่ายของการพัฒนากลุ่มเยาวชนในวงกว้าง ทั้งนี้รูปแบบกระบวนการสร้างโมเดลเยาวชน เป็นหนึ่งในนวัตกรรมทางสังคมที่สงขลาฟอรั่มได้มีการพัฒนาต่อยอดจากฐานองค์ความรู้ และประสบการณ์จากการดำเนินงานที่สั่งสมมา มีการจัดทำและพัฒนาเพื่อขยายการนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปในอนาคต

อย่างไรก็ดีจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้นำสงขลาฟอรั่ม (นางพรรณณิภา โสตถิพันธุ์) มีการจัดโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านทาง “กิจกรรมการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้” จุดเด่นคือ การเดินทางเพื่อศึกษาเรียนรู้ชุมชนนานาชาติในต่างประเทศ ร่วมกันสังเกตและวิเคราะห์บริบทของพื้นที่ รวมถึงปัญหาสาธารณะ การแก้ไข แนวทางการบริหารจัดการ และประเด็นที่เกี่ยวข้องในระดับสังคม เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และเปิดมุมมองในแต่ละบริบทสังคมที่มีความแตกต่างกัน สามารถชี้ให้เห็นสาเหตุ แนวทางการดำเนินงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพื้นที่ รวมถึงการมองผลกระทบและผลสะท้อนที่อาจจะเกิดขึ้นจากการบริหารจัดการในแต่ละบริบท เหล่านี้ทำให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองผ่านกิจกรรมการท่องเที่ยว ทั้งยังช่วยกระชับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรและผู้นำ (Sottipan, 2024) เห็นได้ว่านางพรรณิภา โสตถิพันธุ์ เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งกลุ่มบุคลากรและกลุ่มเยาวชน ให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างสมาชิก ชักจูงและกระตุ้นการดำเนินงานของบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายในแต่ละกิจกรรม สร้างวัฒนธรรมการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ และทักษะด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคปัจจุบัน เหตุนี้ผู้นำจึงมีความมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและสังคม รวมถึงทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ เพื่อสร้างโอกาสในการต่อยอดการพัฒนา ขับเคลื่อน และแก้ไขปัญหาทั้งในระดับองค์กรและระดับสังคมต่อไป

สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาการใช้ภาวะผู้นำสู่การพัฒนาองค์กรและชุมชนอย่างยั่งยืน จากผู้นำตัวอย่างทั้งระดับชุมชนและผู้นำในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนพบว่า ผู้นำทั้ง 4 คนได้ใช้ภาวะผู้นำในการสื่อสารและชักจูงสมาชิกให้ดำเนินงานตามแนวทางอันมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามความคาดหวังขององค์กร อย่างไรก็ดีแนวทางของการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำแต่ละคนแตกต่างกันไปตามบริบท และเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงสถานการณ์และลักษณะของผู้ตามแต่ละคน โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรหรือชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาชุมชนอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนการทำงาน การพัฒนา

และเสริมสร้างศักยภาพของสมาชิกในองค์กร ทั้งยังมีพฤติกรรมการปลูกฝังวินัย กฎกติกาในการทำงาน คอยชี้แนะและควบคุมความพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมผ่านอำนาจและกติกา โดยแสดงพฤติกรรมในลักษณะ “การใช้อำนาจควบคู่กับการพัฒนา” ส่งเสริมให้สมาชิกได้มีโอกาสพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน การจัดการ การพัฒนาองค์กรหรือชุมชนในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การลดเวลาทำงาน การแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร การรวมกลุ่มอนุรักษ์วัฒนธรรม การพัฒนาทักษะการดำรงชีวิตบนฐานทรัพยากรชุมชน และการส่งเสริมแกนนำชุมชนทั้งกลุ่มผู้สูงอายุและกลุ่มเยาวชน ยิ่งไปกว่านั้นการดำเนินการของผู้นำทั้ง 4 พื้นที่ ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจเพื่อมุ่งความความสำเร็จและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ส่งเสริมและยกย่องผู้ที่มีพฤติกรรมเหมาะสม เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพในหน้าที่การงาน รวมทั้งสร้างแรงบันดาลใจผ่านการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ถือเป็นอีกแนวทางหนึ่งของการกระชับความสัมพันธ์และลดโอกาสเกิดความขัดแย้งในองค์กร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรหรือชุมชนเป็นหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จทั้งการพัฒนาคน พัฒนางานและพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory) ของ Burns (1978) ที่ให้ความเห็นว่า ผู้นำที่ดีต้องรู้จักดำเนินงานตามขั้นตอนและกระบวนการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การบริหารจัดการสอดคล้องตามแผนงาน และต้องคอยจัดสรรบุคคลเข้าสู่ระบบงานที่วางไว้ เช่นเดียวกับกับงานวิจัยของ Thipnopakhun (2022) ที่ชี้ให้เห็นว่า การส่งเสริมการพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ภายใต้การกำหนดเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ควรเริ่มจากการวางระบบและโครงสร้างหรือแบบแผนเชิงนโยบายที่เป็นขั้นตอนอย่างชัดเจน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีของผู้ตามและผลลัพธ์อันพึงประสงค์ขององค์กร และเมื่อสมาชิกองค์กรหรือชุมชน มีการปฏิบัติได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายก็จะได้รับรางวัล อาทิ รายได้ ค่าตอบแทน คำยกย่อง และความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกองค์กรหรือชุมชน

นอกจากนี้การดำเนินงานของผู้นำทั้ง 4 พื้นที่ยังสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำชั้นยอดของ Pearse & Stiefel (1979) ที่มองผ่านการใช้หลักการมีส่วนร่วม ตั้งแต่ขั้นตอนการตัดสินใจ ขั้นตอนการดำเนินงาน ขั้นตอนการรับผลประโยชน์ และขั้นตอนการประเมินผล เพื่อสร้างความภาคภูมิใจและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้หากชักจูงให้สมาชิกในองค์กรสามารถเชื่อ ศรัทธา และพร้อมที่จะกระทำตามผู้นำได้ จะส่งผลต่อการดำเนินงานที่เป็นระบบมากขึ้น ง่ายต่อการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งยังสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในรุ่นต่อไป ดังที่ Senasee et al. (2023) ให้ทัศนะไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรหรือชุมชนให้มีความยั่งยืน จะต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมทักษะการนำตนเอง ซึ่งถือเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เกิดจากการระเบิดจากภายใน ผ่านการตระหนักและเห็นถึงคุณค่าในตนเอง นำมาสู่การสร้างความภูมิใจและเชื่อมั่นของตัวผู้นำในอนาคต

อนึ่ง การสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจแก่สมาชิก ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในด้านทักษะความรู้ความสามารถควบคู่ไปการมีจริยธรรม โดยผู้นำที่มีจริยธรรม (Ethical/Leadership and Transformational Charismatic Leadership) จะคอยสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นท้าทายการดำเนินงาน พร้อมสร้างทัศนคติเชิงบวก สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำไม่ได้เป็นเพียงบุคคลที่จะนำผู้อื่นผ่านการกระทำหรือความคิด แต่ยังสามารถสร้างชุดอุดมการณ์และอนาคตให้แก่องค์กรหรือชุมชน

ยิ่งไปกว่านั้นผู้นำจะต้องเรียนรู้การสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตาม และใช้อำนาจบารมีของตนในทางที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะช่วยพัฒนาองค์กรและมุมมองความคิดของสมาชิก ทั้งนี้แม้ในอนาคตเป้าหมายหรือแนวทางการดำเนินงานขององค์กร อาจถูกปรับเปลี่ยนไปตามสภาพบริบทแวดล้อม แต่การพัฒนาทุนมนุษย์ให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง จะมีส่วนช่วยสร้างโอกาสในการพัฒนาองค์กรและชุมชนที่ยั่งยืนต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากข้อค้นพบในการศึกษาครั้งนี้ มีส่วนช่วยให้หน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำไปเป็นต้นแบบและตัวอย่างของการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กรและชุมชนตามพื้นที่ของตนเอง อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรและชุมชนได้วางไว้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ทำให้ทราบเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถนำข้อค้นพบมาสร้างเป็นตัวแปรการศึกษาเชิงปริมาณในรูปแบบการทดสอบเชิงโมเดล เพื่อยืนยันว่าตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไร

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบในพื้นที่อื่น ๆ เพื่อให้เห็นถึงความเหมือนและความต่างของภาวะผู้นำภายใต้บริบทพื้นที่ที่หลากหลายมากขึ้น ทั้งยังเป็นการพิสูจน์ยืนยันข้อสรุปและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในลักษณะสามัญการที่เป็นสากล (Generalized) ได้

3. ควรมีการศึกษาโดยยึดโยงแนวคิดภาวะผู้นำอื่น ๆ มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ เพื่อการทำความเข้าใจ เปิดมุมมอง และหาแนวทางในการพัฒนาผู้นำในรูปแบบอื่น รวมถึงการสร้างผู้นำในอนาคต

References

Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance beyond Expectations.** Free Press.

Boondam, U. (2024, January 10). **Interview.** Sinphraetong Network Learning Center, Lamsin Sub–district, Srinakarin district, Phatthalung province.

Burns, J. M. (1978). **Leadership.** Harper & Row.

Intarat, S. (2024, January 27). **Interview.** Tha Kham Sub–district Administrative Organization, Hat Yai District, Songkhla Province.

Manz, C. C. & Sims Jr., H. P. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: the External Leadership of Self–Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106–129.

Manz, C. C. & Sims Jr., H. P. (2001). **The New Super Leadership: Leading Other to Themselves.** Berrett–Koehler Publisher.

Niamthasao, K. & Thepsaeng, S. (2023). Change Leadership in the 21st. *SWU Educational Administration Journal*, 20(38), 39–50.

Pearse, A. C. & Stiefel, M. (1979). **Inquiry into Participation: A Research Approach.** United Nations Research Institute for Social Development.

Rupan, P. (2024, February 25). **Interview.** Youth Group Inheriting the Wisdom of the Tai Dam people, Don Mali Village, Tha Kham Sub–district, Phunphin District, Surat Thani Province.

Senasee, S., Nantasi, W. & Jantarak, S. (2023). Components of Super Leadership of Basic Education School Administrators. *The Journal of Research and Academics*, 6(1), 105–118.

Sottipan, P. (2024, February 10). **Interview.** Songkhla Forum, No.131/91 Soi.Phiman Village, Khao Roop Chang, Mueang Songkhla, Songkhla.

Sricharumethiyan, C., Sutheejariyawat, P. & Suksen, E. (2022). **Ethical Behavior of Students Mahamakut Buddhist University Isan Campus.** Mahamakut Buddhist University.

Thipnopakhun, S. (2022). The Relationship between Transformational Leadership of the School Administrators and the Learning Organizations under the Secondary Educational Service Area Office Prachuapkirikhan. *Journal of Educational Innovation and Research*, 7(1), 202–216.