

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา นายเสรี ศรีหะไตร
อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการมหาดไทย

นางสาวจิตาภา อ่อนน้อม



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2564

**A Study of Transformational Leadership Model: A Case Study of
Mr. Seri Srihatrai, a Former Governor of Buriram Province**

Miss Jidapa Aonnom

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2021

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา :
นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์
ชื่อและนามสกุล นางสาวจิตาภา อ่อนน้อม
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2564

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา นายเสรี ศรีหะไตร
อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์

ผู้ศึกษา นางสาวจิตาภา อ่อนน้อม รหัสนักศึกษา 2623003866 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย **ปีการศึกษา** 2564

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ (2) วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ (3) เสนอแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ว่าราชการจังหวัดในอนาคต

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีวิทยาการศึกษาในรูปแบบชีวประวัติ วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะจงกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 5 ท่าน

ผลการศึกษา พบว่า (1) การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ ประกอบด้วย มีความจริงจังทุ่มเทกับการทำงาน เสียสละเวลาส่วนตัวอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม , มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ มองเห็นภาพอนาคต , การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี, ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม, การกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการแสดงความคิดเห็น, กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องความเชื่อ, การสื่อสาร รับฟัง และถ่ายทอดให้ทีมงาน, ส่งเสริมการจัดการแบบมีส่วนร่วม (2) วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ วิเคราะห์ได้ว่า นายเสรี ศรีหะไตร มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของบาส และอโวลีโอครบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ, ด้านกระตุ้นทางปัญญา , ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (3) เสนอแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ว่าราชการจังหวัด ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องเชื่อและศรัทธาในสัจธรรมชีวิตและผู้ว่าราชการจังหวัดควรยึดถือจริยฐานจิตมุ่งมั่นในการทำงาน

คำสำคัญ รูปแบบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นายเสรี ศรีหะไตร

Independent Study title: A Study of Transformational Leadership Model:
A Case Study of Mr. Seri Srihatrai, a Former Governor
of Buriram Province

Author: Miss Jidapa Annom; **ID:** 2623003866;

Degree: Master of Public Administration ;

Independent Study advisor: Dr.Kittipong Keatwatcharachai, Associate Professor;

Academic year: 2021

Abstract

The purposes of this study were to (1) study a model of transformational leadership of Mr. Seri Srihatrai, a former governor of Buriram province, (2) analyse the transformational leadership of Mr. Seri Srihatrai, a former governor of Buriram province, and (3) guideline to promote the transformational leadership of thai governor in the future.

This study was a qualitative research by using a biography methodology. Data collection carried out with 5 key Informants by indept-interviewing from purposive sampling method.

The results of the study found that; (1) a model of transformational leadership of Mr. Seri Srihatrai, a former governor of Buriram province consisted of: a serious dedication to work, sacrificing personal time, devoting himself to the common good, having a vision in management, visualize the future, acting as a role model, encouraging and supporting a teamwork, encouraging subordinates to express their opinions, encouraging subordinates in their beliefs, communicating, listening, and imparting to the team work, and promoting participatory management, (2) analysis of the transformational leadership of Mr. Seri Srihatrai, a former governor of Buriram province found that Mr. Seri Srihatrai have leadership behaviors according to Bas and Avolio transformational leadership theory in all 4 areas such as have an ideological influence, inspiring, intellectual stimulation, considering the individuality, and (3) a guideline to promote the transformational leadership of thai governor in the future consisted of: the provincial governor must believe and have faith in the truth of life and the provincial governor should adhere to prayer and work firmly.

Keywords: Model, Transformational Leadership, Mr. Seri Srihatrai

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณา และความเมตตาช่วยเหลือในการตรวจสอบแก้ไข ให้คำแนะนำข้อบกพร่องต่างๆ จากรองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต และรองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย อาจารย์ที่ปรึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้ข้อคิด ชี้แนะแนวทางอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระ ด้วยความอดทนและเอาใจใส่เป็นอย่างดียิ่งตลอดการศึกษา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ท่านเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ ให้ความอนุเคราะห์ ข้อมูลสำคัญประกอบการศึกษา และการสัมภาษณ์ ให้ความช่วยเหลืออนุเคราะห์ ในการอนุญาตให้ค้นข้อมูลส่วนตัวเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในฉบับนี้ ขอบคุณนายอำเภอ เพชรรัตน์ ภูมาศ , กำนัน สุวิทย์ กาพสินธุ์ , ผู้ใหญ่บ้านสมหวัง ผาสุกใจ , ผู้ใหญ่บ้านสนอง เป้าชุมแสง และขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตร์ มสธ. รุ่น 16 ที่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแจ้งข่าวสาร ให้คำปรึกษาและเป็นกำลังใจตลอดระยะเวลาของการจัดทำการศึกษา ค้นคว้าอิสระนี้

ขออุทิศกราบขอบพระคุณบิดามารดา ที่คอยเป็นร่มโพธิ์ร่มไทร ให้ลูกมีความอดสาหะบากบั่นจนสำเร็จการศึกษา และบุคคลในครอบครัว ที่ให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการศึกษาโดยตลอดมา เป็นกำลังใจและช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป ผลดีในงานวิจัยฉบับนี้ขออุทิศให้แก่คุณงามความดีของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งที่เป็นผู้เขียนตำรา หนังสือ หรือบทความที่นำมาใช้อ้างอิง และผู้มีส่วนในการช่วยให้การศึกษา สำเร็จลุล่วง ส่วนข้อผิดพลาดและข้อบกพร่องในงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอน้อมรับผิดชอบในความผิดพลาดนี้ และขอน้อมรับข้อผิดพลาดแต่เพียงผู้เดียว จึงขออภัยมา ณ ที่นี้

จิตภา อ่อนน้อม

พฤษจิกายน 2564

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
กรอบแนวคิดการศึกษา	4
ขอบเขตการศึกษา	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำ	10
แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	23
แนวคิดผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ	31
อาจสามารถโมเดล จังหวัดร้อยเอ็ด	35
โกสุมพิสัยโมเดล จังหวัดมหาสารคาม	38
บุรีรัมย์โมเดล จังหวัดบุรีรัมย์	43
ธรรมนูญหมู่บ้านสันติสุข 9 ดี	47
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	60
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	63
ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	63
ขอบเขตด้านเนื้อหา	65
ขอบเขตด้านระยะเวลา	65

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
ตอนที่ 1 คำถามสำหรับผู้ว่าราชการจังหวัด.....	66
ตอนที่ 2 คำถามสำหรับผู้ทำงานใกล้ชิดกับผู้ว่าราชการจังหวัด.....	72
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	81
สรุปผลการศึกษา.....	81
อภิปรายผล.....	83
ข้อเสนอแนะการศึกษา.....	85
บรรณานุกรม.....	87
ภาคผนวก.....	90
ก ภาพประกอบการศึกษา.....	91
ข เอกสารขออนุญาตให้สัมภาษณ์.....	95
ค เอกสารขออนุญาตใช้ชื่อวิจัย.....	102
ประวัติผู้ศึกษา.....	104



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของผู้นำ.....	14
ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ นายเสรี ศรีหะ ไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์.....	76



ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
ภาพที่ 2.1 ความต่อเนื่องของภาวะผู้นำตามปัจจัยของอำนาจและความเป็นอิสระ ของผู้ได้บังคับบัญชา.....	16
ภาพที่ 2.2 ระบบการบริหารแบบลิเคอร์ท์.....	17
ภาพที่ 2.3 แสดงพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบใหญ่ๆ ที่เป็นมิติเดียวไม่ได้แยกจากกันอย่างอิสระ.....	19
ภาพที่ 2.4 ตาข่ายการบริหารงานของเบลคกับมูตัน.....	20



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันและอนาคต ส่งผลให้เห็นว่าวิถีชีวิตแบบดั้งเดิมของคนไทยเริ่มจางหายไป ซึ่งแต่เดิมคนไทยอาศัยอยู่ร่วมกันแบบเป็นครอบครัว หมู่บ้าน ชุมชนที่มีความเอื้ออาทร และถ้อยทีถ้อยอาศัยพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีความปรองดอง สมานสามัคคีต่อกัน เพื่อก่อให้เกิดความสงบสุขและสันติสุขในชุมชน ปัจจุบันสังคมมุ่งไปสู่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสารมากขึ้น (Information Society) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ เกิดจากปัจจัยและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Environmental Changes) ทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ในทางการเมืองได้มีการปกครองแบบประชาธิปไตย และมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังชุมชน และท้องถิ่นมากขึ้น ในทางเศรษฐกิจนั้น มีการเปลี่ยนแปลงจากการผลิตสินค้าและบริการในระบบผูกขาด มาสู่การผลิตสินค้าและบริการในระบบการแข่งขันเสรี ผู้บริโภคสินค้าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ในการบริหารองค์การสิ่งที่สำคัญจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึง คือ ภาวะผู้นำในตัวผู้บริหาร ที่จะนำพาองค์การให้ขับเคลื่อนไปได้ในสภาพแวดล้อมและสังคมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ คอตเตอร์ (Kotter, 1988, p.15) ได้ระบุว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์การในปัจจุบันและในอนาคต

ซึ่งจังหวัดถือเป็นระบบการบริหารราชการส่วนภูมิภาค และถือเป็นตัวแทนของราชการส่วนบริหารส่วนกลาง ที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่และเป็นกลไกการบริหารราชการแผ่นดินที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เป็นการบริหารราชการที่มีความผูกพัน และมีผลโดยตรงกับประชาชนที่อยู่ในภาคพื้นดินที่ชุมชนต่าง ๆ โดยเป็นองค์การเชื่อมต่อระหว่างนโยบายของรัฐกับการบริการสาธารณะในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อลงไปถึงประชาชนเป็นลำดับต่อไป โดยจังหวัดมีผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งถือเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญ เพราะถือเป็นสถาบันเก่าแก่มาตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัยเป็นราชธานี ที่รู้จักหรือเรียกกันว่า เจ้าเมือง หรือผู้ว่าราชการเมือง และมีวิวัฒนาการมาเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดในปัจจุบัน ที่มีฐานะเป็นตัวแทนของรัฐบาลในการนำเอานโยบายของรัฐไปปฏิบัติ อีกทั้งมีหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเป็นหัวหน้าของราชการบริหารส่วนภูมิภาค เพื่อให้ระบบการบริหารภาครัฐมีประสิทธิภาพมากขึ้น ต่อมาได้มีการประกาศใช้

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2545 ฉบับที่ 5 และประกาศใช้พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 ซึ่งกฎหมายทั้ง 2 ฉบับนี้ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายประการในระบบราชการรวมทั้งการบริหารในระบบผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ (CEO) ทั้งด้านระบบโครงสร้างกระบวนการ และพฤติกรรม ผู้ว่าราชการจังหวัดจากเดิมที่ราชการเป็นผู้ให้ต้องเปลี่ยนมาเป็นราชการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชน โดยไม่รอคำสั่งจากทางภาครัฐเพียงอย่างเดียว ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ สามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้ และใช้ความรู้ความสามารถของตนเองให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหาร โดยภาวะผู้นำเป็นความสามารถของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (ชนะพงศ์สุวรรณ, 2548, หน้า 4)

ผู้ว่าราชการจังหวัดนับว่าเป็นผู้นำ ที่จะเป็นแบบอย่างหรือบุคคลสำคัญอย่างยิ่ง ในการทำหน้าที่เสมือนเสาหลัก ที่คอยเป็นผู้กำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลง และรับผิดชอบในการทำให้เกิดประสิทธิภาพต่อการบริหาร ซึ่งเบอร์นาร์ด เอ็ม เบส และบรูซ เจ อโวลิโอ (Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio) ได้กล่าวถึง แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีพฤติกรรม 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) (ภูมิพิพัฒน์ รักพรหมงคล, 2558, หน้า 146)

ผู้ว่าราชการจังหวัดควรมีบุคลิกลักษณะที่แสดงถึงความเฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร มีขีดความสามารถเหนือผู้นำอื่นทั่วไป อีกทั้งยังมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นคุณลักษณะสำคัญที่จะทำให้เป็นที่ยอมรับต่อกลุ่มคนทุกฝ่าย สอดคล้องกับ ทฤษฎีด้านคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories of leadership) ของ ราลฟ์ เอ็ม. สต็อกคิล (Ralph M. Stogdill) (Stogdill, 1974 , p. 213) ที่ได้จำแนกคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของผู้นำไว้ดังนี้ คุณลักษณะผู้นำแบ่งออกเป็น 13 ประการ คือ 1) ตื่นตัวกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม 2) มุ่งความสำเร็จมีความทะเยอทะยาน 3) กล้าแสดงออก 4) ร่วมมือ 5) กล้าตัดสินใจ 6) วางใจได้ 7) ต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น 8) มุ่งมั่น 9) เชื่อมั่นในตัวเอง 10) เต็มใจที่จะรับผิดชอบ 11) อดทนต่อความเครียด 12) มีพลังในการทำงานกิจกรรมต่างๆ 13) มีความฉลาด มีไหวพริบ และได้แบ่งทักษะผู้นำออกเป็น 8 ประการ คือ 1) ทักษะการคิดรวบยอด 2) มีความคิดสร้างสรรค์ 3) สามารถเจรจาต่อรองแล้ว 4) มีความรู้เกี่ยวกับงานของกลุ่ม 5) มีทักษะทางสังคม 6) มีทักษะในการโน้มน้าว 7) มีความสามารถในการบริหาร 8) ปรับตัวได้กับสถานการณ์

จากการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำโดยพิจารณาจากคุณลักษณะผู้นำ ปรากฏว่ามีจุดอ่อนหลายประการที่สำคัญ เพื่อใช้บ่งชี้ความแตกต่างระหว่าง ผู้นำกับผู้ตามอย่างชัดเจนแน่นอนได้จากจุดอ่อนดังกล่าว ภายหลังจากนักวิชาการจึงเปลี่ยนแนวทางการศึกษาภาวะ ผู้นำไปในทางการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่ทฤษฎีด้านพฤติกรรมของผู้นำ

นักวิชาการได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำไปในทางการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่ทฤษฎีด้านพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories) ของการศึกษาในมหาวิทยาลัย โอ โอวามหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท และการศึกษาของ มหาวิทยาลัยเท็กซัส โดยทฤษฎีด้านพฤติกรรมทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพในเชิงปัจจัย 2 ด้าน โดยปัจจัยแรกคือ การมุ่งงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการทำงานให้สำเร็จด้วยการกระทำบางประการ เช่น การมอบหมายงานการแบ่งงานกันทำ การตัดสินใจและการประเมินผล ปัจจัยที่สองคือ การมุ่งคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้างความเป็นมิตรกับทุกคน และการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องเน้นการประสานงาน และมอบหมายอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญไว้ว่างใจแก่ผู้รับผิดชอบงาน ให้ทำหน้าที่เสมือนหนึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตัวเอง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับมอบอำนาจ และผู้ที่ร่วมปฏิบัติงาน ที่จะทุ่มเททำงานอย่างสุดความสามารถ หากเกิดปัญหาอะไรขึ้น ผู้ว่าราชการจังหวัดพร้อมที่จะช่วยแก้ปัญหา และร่วมรับผิดชอบ ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดด้านพฤติกรรมผู้นำ ของ ลิเคอร์ท (Likert) ในระบบที่ 2, 3 และ 4 โดยได้แบ่งแนวคิดภาวะผู้นำที่แยกภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และผู้นำแบบมุ่งคนไว้ 4 ระบบ (Likert, 1967, p. 197-201) ระบบที่ 1 เรียกว่าแนวเผด็จการ (Exploitive and authoritative) ระบบที่ 2 แนวเผด็จการอย่างมีเมตตากรุณา (Benevolent authoritative) ระบบที่ 3 ระบบปรึกษาหารือ(Consultative) ระบบที่ 4 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative)

แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำไม่ได้ระบุอย่างชัดเจนว่า แบบภาวะผู้นำแบบใดเหมาะสมที่สุดกับหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และสภาพงาน ผู้นำอาจใช้ภาวะผู้นำหลายแบบในหลายสถานการณ์จึงทำให้นักวิชาการหันมาศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่นำไปสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) ในสถานการณ์ที่ต้องการความเด็ดขาด ภาวะผู้นำแบบเผด็จการย่อมดีกว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย จึงมีนักวิชาการกลุ่มหนึ่งศึกษาแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ขึ้น ดังนั้น สิ่งทีผู้นำหรือผู้ว่าราชการจังหวัดพึงมีในการบริหารงาน คือ ต้องรู้จักที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจัยต่างๆที่เกิดขึ้น และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อหาแนวทางปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น กล่าวคือ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ทฤษฎี และความรู้ที่มีสู่การนำไปปฏิบัติจริงในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำพาความสันติสุขมาสู่ชุมชน

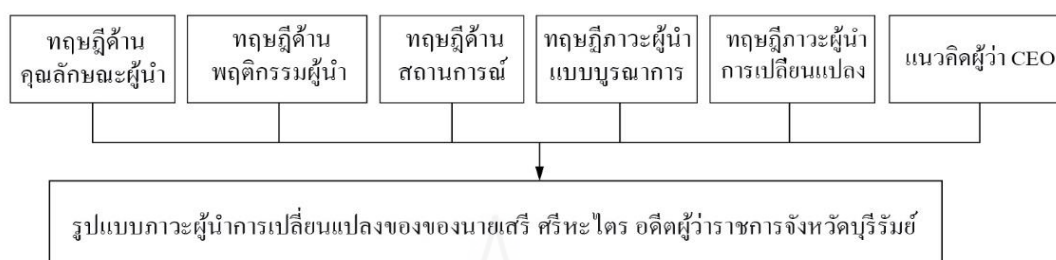
ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ โดยเป็นการศึกษาจากเอกสารสำคัญ 4 เรื่อง ได้แก่ อาจสามารถโมเดล โกลด์มพิสัยโมเดล บุริรัมย์โมเดล หมู่บ้านสันติสุข 9 ดี เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของอดีตผู้ว่าราชการจังหวัด ตลอดจนเสนอแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ว่าราชการจังหวัดในอนาคต อีกทั้งเพื่อเป็นข้อมูลและเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำในตัวผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นประโยชน์ทางวิชาการในการเรียนการสอนด้านรัฐประศาสนศาสตร์ และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารราชการส่วนภูมิภาคราชการส่วนบริหารส่วนกลางสืบไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์
- 2.2 เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์
- 2.3 เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้ว่าราชการจังหวัดในอนาคต

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ มีกรอบแนวคิดที่ประมวลจากการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 เพื่อใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ทฤษฎีด้านคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) , ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) , ทฤษฎีด้านสถานการณ์ (Situational Management Theory) , ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) , แนวคิดผู้ว่า CEO (Chief Executive Officer) ที่จะแสดงดัง ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาวิจัยนี้เป็นศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนเสนอแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้ว่าราชการจังหวัดในอนาคต ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีวิทยาการศึกษาในรูปแบบชีวประวัติ (Biography) โดยมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลจากเอกสารสำคัญ (Documentary Research) เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ ตลอดจนเสนอแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในอนาคต นำเสนอข้อมูลในรูปแบบของการเขียนเชิงรูปแบบชีวประวัติ (Biography) ข้อมูลสำคัญประกอบด้วยเอกสารสำคัญ 4 เรื่อง ดังนี้

1. อาจสามารถ โมเดล จังหวัดร้อยเอ็ด
2. โกสุมพิสัย โมเดล จังหวัดมหาสารคาม
3. บุรีรัมย์โมเดล จังหวัดบุรีรัมย์ (BCM Model)
4. ธรรมนูญหมู่บ้านสันติสุข 9 ดี จังหวัดบุรีรัมย์

4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Focus Group Interview) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล และคำตอบที่เป็นจริงครอบคลุมประเด็นอย่างสมบูรณ์ ประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 4 ท่าน ดังนี้

1. ผู้ว่าราชการจังหวัด บุรีรัมย์ 1 ท่าน (นายเสรี ศรีหะไตร)
2. นายอำเภอ 1 ท่าน (นางสาวเพชรรัตน์ ภูมาศ)
3. กำนัน 1 ท่าน (นายสุวิทย์ กภาพสินธุ์)
4. ผู้ใหญ่บ้าน 2 ท่าน (นายสมหวัง ผาสุกใจ, นายสนอง เป้าชุมแสง)

4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2564 ถึงเดือนมกราคม 2565

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายของคำศัพท์หลัก ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ให้คำนิยามของคำศัพท์ที่ให้ความหมายเฉพาะไว้ดังนี้

5.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม และความสามารถของผู้ว่าราชการจังหวัด ในการใช้ทักษะเทคนิค วิธีการต่างๆ ในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของกลุ่มคน และบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ในการกระตุ้นจูงใจให้มีพฤติกรรมเป็นไปทางเดียวกันกับที่ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องการได้อย่างเต็มศักยภาพ ทำให้เกิดการดำเนินงาน เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

5.2 การเปลี่ยนแปลง หมายถึง สิ่งที่ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องเผชิญ และต้องปรับตัว หรือการทำให้สิ่งต่างๆ เปลี่ยนไปจากที่เป็นอยู่เดิม ไม่ว่าจะเป็นธรรมชาติสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป พฤติกรรมของมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไป การปรับโครงสร้างองค์การ หรือการขยายขอบเขตการดำเนินงาน โดยการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และมีผลกระทบหรือปฏิสัมพันธ์กับองค์การ

5.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้ว่าราชการจังหวัดแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ที่สำคัญต้องพานำองค์การไปสู่การบรรลุความสำเร็จที่สูงขึ้น

5.4 คุณลักษณะ หมายถึง สิ่งที่ยังชี้ หรือแสดงให้เห็นในตัวของผู้ว่าราชการจังหวัด ไม่ว่าจะเป็นการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ การวางตัวต่อลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องมีลักษณะบางอย่างภายในตัวของผู้ว่าฯ ที่แตกต่างจากผู้นำท่านอื่น

5.5 พฤติกรรม หมายถึง การกระทำรวมไปถึงความคิด ความรู้สึก ที่ผู้ว่าราชการจังหวัดแสดงให้เห็น เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการทำงานให้สำเร็จด้วยการกระทำบางประการ เช่น การมอบหมายงานการแบ่งงานกันทำ การตัดสินใจรวมไปถึงการให้ความสำคัญกับความ ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

5.6 สถานการณ์ หมายถึง เหตุการณ์ที่เป็นไปโดยธรรมชาติ มีความแตกต่างกัน ทั้งในอดีตปัจจุบัน หรืออนาคตข้างหน้า สถานการณ์และเวลาเป็นตัวกำหนดการเกิดสถานการณ์ ที่ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องมีความเด็ดขาด มีความเหมาะสม ในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ

5.7 ผู้ว่าราชการจังหวัด หมายถึง ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจบัญชาข้าราชการในจังหวัด และรับผิดชอบการบริหารราชการจังหวัด ในที่นี้จะกล่าวถึง อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ นายเสรี ศรีหะไตร

5.8 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ให้สัมภาษณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล และคำตอบที่เป็นจริง ครอบคลุมประเด็นอย่างสมบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ และผู้ใต้บังคับบัญชาที่เคยทำงานใกล้ชิดกับท่านอดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์

5.9 ชีวประวัติ หมายถึง การศึกษาประมวล และนำเสนองานวิจัยในรูปแบบการเขียน โดยเล่าถึงประวัติของอดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ ประสบการณ์ในการรับราชการ แนวความคิด วิสัยทัศน์ในการบริหารราชการ ตลอดจนนำไปสู่การวิเคราะห์และเสนอแนะแนวทางเพื่อส่งเสริม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้ว่าราชการจังหวัดในอนาคต

5.10 ซีอีโอ หมายถึง แนวคิดการบริหารจัดการ ที่ต้องการเพิ่มอำนาจเบ็ดเสร็จเด็ดขาด ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือเรียกว่า ผู้ว่าซีอีโอ เพื่อต้องการให้บริหารงานระดับจังหวัดได้อย่างเป็น เอกภาพ และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผู้ว่าซีอีโอ เปลี่ยนจากเดิมที่ราชการเป็นผู้ให้ มาเป็นราชการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชน และผู้รับบริการ โดยไม่รอคำสั่งจากทางภาครัฐ เพียงอย่างเดียว

5.11 การสร้างสันติสุข หมายถึง การพัฒนาชุมชน โดยก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน เพื่อให้คนในชุมชนช่วยเหลือตนเองได้ เรียนรู้ตามหลักวิถีชีวิตของคนในชุมชน รับฟังความคิดเห็นและยึดหลักที่เห็นพ้องต้องกันเป็นประชาธิปไตย เพื่อนำพาความสงบสุขมาสู่ชุมชน

5.12 ชุมชน หมายถึง กลุ่มคนที่อยู่ร่วมกัน มีวิถีการดำเนินชีวิตคล้ายกัน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยการศึกษาจะเกี่ยวข้องกับชุมชนในอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม, จังหวัดบุรีรัมย์, อำเภออาจสามารถ จังหวัดร้อยเอ็ด

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ เพื่อเป็นข้อมูลและเป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา การบริหารราชการส่วนภูมิภาค และการบริหารราชการส่วนกลาง ผลที่ได้จากการศึกษาจะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

6.1 เป็นประโยชน์ต่อด้านการศึกษา ในส่วนของการศึกษาและการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะช่วยต่อยอดสำหรับผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาที่ต้องการจะศึกษาต่อในสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์สืบไป

6.2 เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร ข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ว่าราชการจังหวัดที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ทางราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนบริหารส่วนกลาง สามารถนำไปปรับใช้กับการบริหารในสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เพื่อยกระดับผู้นำที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

6.3 ประโยชน์ทางอ้อมที่อาจเกิดขึ้นได้ เป็นการกระตุ้น ให้ผู้นำเกิดการพัฒนา ไม่ว่าจะ เป็นในหน่วยงานของภาครัฐ หรือภาคเอกชน ได้นำรูปแบบภาวะผู้นำและแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำในอนาคต ที่ได้จากการศึกษา ไปปรับใช้ให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษารวบรวมแนวคิดทฤษฎี ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการศึกษาจากเอกสารสำคัญ เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของอดีตผู้ว่าราชการจังหวัด ตลอดจนเสนอแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ว่าราชการจังหวัดในอนาคต ประกอบด้วยเนื้อหาและสาระต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของผู้นำ
 - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของบาส และอโวลีโอ
3. แนวคิดผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ
 - 3.1 ความหมายของแนวคิดผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ
 - 3.2 แนวคิดผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ
4. อาจสามารถโมเดล จังหวัดร้อยเอ็ด
5. โกสุมพิสัยโมเดล จังหวัดมหาสารคาม
6. บุรีรัมย์โมเดล จังหวัดบุรีรัมย์
7. ธรรมนูญหมู่บ้านสันติสุข 9 ดี จังหวัดบุรีรัมย์
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ ไว้อย่างสอดคล้องกัน ดังนี้ คำว่า ผู้นำ ตามความหมายในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ตรงกับคำในภาษาอังกฤษ คำว่า (Leader) ซึ่งหมายถึง ผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จ ด้วยความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา (Get things done through others) และมีหน้าที่ในการใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จผล และก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในงาน (High productivity with high efficiency) ซึ่งโดยทั่วไป ผู้นำ จะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่นำกลุ่มหรือคอยกำหนดทิศทางของกลุ่ม มีอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาตามสายงาน

เบิร์น (Brums, 1978, p.19) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่กระตุ้นให้ผู้ตาม ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ โดยวัตถุประสงค์นั้นต้องเป็นวัตถุประสงค์ร่วมของทั้งผู้นำและผู้ตาม

เบนนิส และ นานัส (Bennis & Nanus, 1985, p.215) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันใน สังคม ผู้นำเป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดปัญหา และขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มเพื่อให้พ้นฝ่าอุปสรรคต่างๆ จนบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

เดจโนซกา (Deinozka, 1983, p.142) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

ดูบริน (DuBrin, 1998, p.431) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1967, p.8) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานในกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron, 1995, p.74) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่มทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแหล่งที่มาของอิทธิพลมาจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กร หรือภายนอกองค์กร

ยุกิ (Yuki, 2002, p.46) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในกลุ่ม จะมาจากการเลือกตั้ง แต่งตั้ง หรือยกย่องจากกลุ่มให้เป็นผู้ชี้แนะ ช่วยเหลือให้กลุ่ม

ปฏิบัติ กิจกรรมต่างๆ สามารถใช้อิทธิพลชักนำคนอื่นให้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามที่ตนต้องการจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ประธาน ยศรุ่งเรือง (2559, น.32) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพล และบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สุริรัตน์ โตเจียว (2560, น.17) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถนำคนอื่น หรือกลุ่ม โดยพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมคล้ายตามหรือยอมรับ สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้บุคคลหรือสมาชิกของกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้ สำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่มจนได้รับมอบหมาย แต่งตั้ง หรือการยกย่องจากกลุ่ม ให้มีอิทธิพลและมีบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถจูงใจนำคนอื่นให้มีพฤติกรรมคล้ายตาม หรือชี้นำให้บุคคลหรือสมาชิกในกลุ่มปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้สำเร็จ และบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ไว้อย่างสอดคล้องกัน ดังนี้

คำว่า ภาวะผู้นำ ตามความหมายในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ตรงกับคำในภาษาอังกฤษ คำว่า (Leadership) ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้นำที่ดี สามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความศรัทธาเชื่อถือ บุคลิกภาพ ความรู้ ความคิด การตัดสินใจ การคาดการณ์ ความสามารถ สมรรถนะ วุฒิภาวะ และสามารถนำองค์การให้บรรลุสู่เป้าหมาย

เสนห์ จุ้ยโต (2552, น. 26) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, น. 12) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพล เพื่อให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน เชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ

อาดัมส์ และ จูนิเปอร์ส (Adams & Juniperus, 2003, p.6) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำกับผู้ตาม เพื่อนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวให้ทันกับสิ่งแวดล้อม

แชมพูซ์ (ChampoLK , 1999, p.254) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลของสังคมที่เกี่ยวข้องกับคน 2 คน หรือมากกว่า 2 คน ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

คอลิน และ กาเบรียลเล่ (Colin W. Eyers & Gabriele Lakomski, 2000, p.58) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถจูงใจผู้อื่นและความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ รวมถึงสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เพื่อให้ผู้ตาม ทำงาน ได้อย่างมีขวัญและกำลังใจ

ดาฟท์ (Daft, 1999, p.5) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ดูบริน (DuBrin, 1998, p.2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

กริฟฟิน (Griffin, 1996, p.504) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่ม หรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคน ที่นำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

คอตเตอร์ (Kotter, 1978, p.212) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางของ องค์กร ในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์ และสร้างแรงบันดาลใจแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

ทีด (Tead, 2009, p.2) พิจารณาภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นคุณลักษณะพิเศษ ภายในตัวคน (Traits) โดยเขากล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของคุณลักษณะพิเศษหลายๆอย่างภายในตัวบุคคลซึ่งสามารถใช้เป็นประโยชน์ในการชักจูงบุคคลอื่น ให้ทำงานแก่หน่วยงานได้ ดังนั้น ในทัศนะของทีด ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษในตัวหลายอย่าง เช่น ความมั่นใจในตัวเอง ความรับผิดชอบ มนุษย์สัมพันธ์ดี และคุณลักษณะพิเศษดังกล่าวถูกใช้เป็นเครื่องมือในการบ่งชี้ว่าใครเป็นผู้นำ

สตอกคิลล์ (Stogdill, 2009, p.2) เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล (influence) เขาให้นิยาม ภาวะผู้นำ ไว้ว่า คือ กระบวนการใช้อิทธิพลที่ผู้นำกระทำต่อกลุ่ม เพื่อให้ งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

เฮมฟีลล์และคูนส์ (Hemphill & Coons, 2009, p.2) พิจารณาภาวะผู้นำว่า เป็นเรื่องของการกระทำหรือพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมา เขาทั้งสองเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลซึ่งเกิดขึ้นเมื่อเขากำตั้งชี้แนะให้กิจกรรมของกลุ่มมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมและความสามารถของผู้ว่าราชการจังหวัดในการใช้ทักษะเทคนิควิธีการต่างๆ หรือใช้ความรู้ความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของกลุ่มคนและบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ในการกระตุ้นจูงใจให้มีพฤติกรรมเป็นไปทางเดียวกันกับที่ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องการได้อย่างเต็มศักยภาพ ทำให้เกิดการดำเนินงาน เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การกำหนด

1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมีมากมายหลายตัวแบบ เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำที่รู้จักกันในช่วงคริสต์ศักราช 1920-1950 โดย โฮดเจตส์ (Hodgetts, 1999, p. 255) ได้บ่งชี้ประเด็นสำคัญของผู้นำ คือ ผู้นำเป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะและมีความสามารถ รูปร่างหน้าตา มีความเฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์และขีดความสามารถมากกว่าคนอื่น ๆ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวไปนั้น เป็นคุณลักษณะสำคัญจนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม โดยราล์ฟ เอ็ม. สโตกคิล (Stogdill, 1974, P.15) และยังคงกล่าวเสริมอีกว่าลักษณะผู้นำที่เสริมให้เห็นถึงศักยภาพ ยังประกอบไปด้วย การมีจิตวิทยา มีบุคลิกภาพที่ดี มีสติปัญญาที่ดีมีความสามารถในการปรับตัว และมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง หรือทฤษฎีสถานการณ์ที่ได้ให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำที่ได้มาจากสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมที่ต้องการผู้มาแก้ไขปัญหา หรือมาตัดสินใจในสิ่งสำคัญที่เกิดขึ้น ทำให้บุคคลที่มีความสามารถได้แสดงออกถึงบทบาทและความสามารถที่มีออกมา เพื่อแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว หรือทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ที่เห็นว่า ภาวะผู้นำไม่สามารถอธิบายได้ด้วยคุณลักษณะ หรือสถานการณ์เพียงลำพังเท่านั้น ยังต้องมีเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผนวกกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้นด้วย เพราะเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปคุณลักษณะที่เหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทไปด้วยตามความเหมาะสม ดังที่ เสน่ห์จัญโต (2552, น.9) ได้นำเสนอพฤติกรรมของผู้นำที่พิจารณาจากการแสดงออกต่อผู้ร่วมงานมี 3 แบบได้แก่ แบบพฤติกรรมการปฏิบัติงาน แบบบทบาทที่แสดงออก และแบบผลงานของผู้นำ สำหรับการศึกษภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมาทบทวนวรรณกรรม ดังนี้

1.3.1 ทฤษฎีด้านคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นทฤษฎีที่มีนักจิตวิทยา และนักวิจัยให้ความสนใจศึกษามาเป็นเวลานาน โดยได้ตั้งข้อสังเกตว่า ผู้นำที่ดีควรจะต้องมีลักษณะบางอย่างภายในตัวของผู้นำเองที่มีความแตกต่างจากคนอื่น หรือผู้นำท่านอื่น

นักวิจัยแนวทางนี้พยายามค้นคว้าวิจัย เพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนที่สามารถจำแนกผู้ที่ประสบความสำเร็จออกจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งวิธีการศึกษาค้นคว้าวิจัยนี้เริ่มด้วยการค้นหาเพื่อจะบอกให้ได้ถึงลักษณะทางกายภาพบุคลิกภาพ อารมณ์สติปัญญา และลักษณะส่วนตัวอื่น ๆ ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จราล์ฟ เอ็ม. สต็อกคิล (Stogdill, 1974, น. 213) ได้ทำการจำแนกคุณลักษณะของผู้นำออกเป็น 13 ประการ และจำแนกทักษะที่จำเป็นของผู้นำไว้ 8 ประการ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของผู้นำ

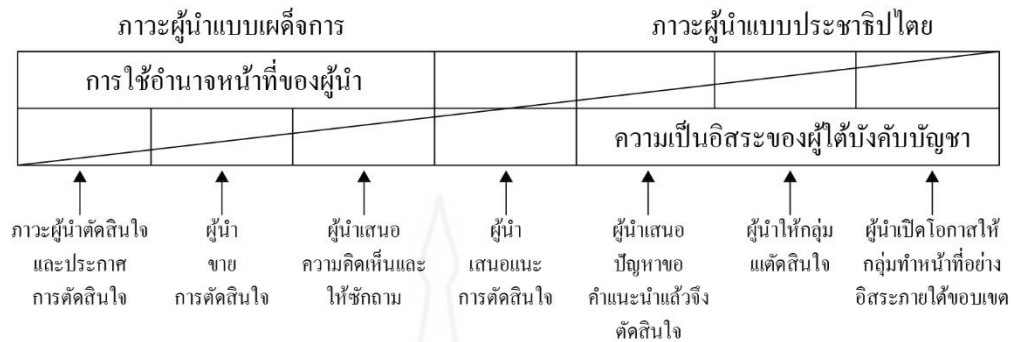
คุณลักษณะ	ทักษะ
1. ตื่นตัวกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม	1. ทักษะการคิดรวบยอด
2. มุ่งความสำเร็จมีความทะเยอทะยาน	2. มีความคิดสร้างสรรค์
3. กล้าแสดงออก	3. สามารถเจรจาต่อรองแล้ว
4. ร่วมมือ	4. มีความรู้เกี่ยวกับงานของกลุ่ม
5. กล้าตัดสินใจ	5. มีทักษะทางสังคม
6. วางใจได้	6. มีทักษะในการโน้มน้าว
7. ต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น	7. มีความสามารถในการบริหาร
8. มุ่งมั่น	8. ปรับตัวได้กับสถานการณ์
9. เชื่อมั่นในตนเอง	
10. เต็มใจที่จะรับผิดชอบ	
11. อดทนต่อความเครียด	
12. มีพลังในการทำงานกิจกรรมต่างๆ	
13. มีความฉลาด มีไหวพริบ	

ที่มา : สต็อกคิล(Stogdill, 1974 : 213)

เนื่องจากการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำโดยพิจารณาจากคุณลักษณะของผู้นำ ปรากฏว่ามีจุดอ่อนหลาย ประการที่สำคัญคือไม่สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่แน่นอนที่มีประสิทธิภาพที่จะนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้ ตลอดจนไม่สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำ เพื่อใช้บ่งชี้ความแตกต่างระหว่าง ผู้นำกับผู้ตามอย่างชัดเจนแน่นอนได้จากจุดอ่อนดังกล่าวระยะหลังการศึกษานักวิชาการจึงเปลี่ยนแนวทางศึกษาภาวะผู้นำไปในทางการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่ทฤษฎีด้านพฤติกรรมของผู้นำ

1.3.2 ทฤษฎีด้านพฤติกรรมผู้นำ ((Behavioral Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่สำคัญมีผู้สนใจศึกษาอย่างแพร่หลาย เนื่องจากภาวะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะมีจุดอ่อนที่สำคัญในการค้นหาคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นสากล กล่าวคือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้มีคุณลักษณะใด ๆ ที่เด่นชัด นักวิชาการจึงศึกษาถึงพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพในเชิงปัจจัย 2 ด้าน โดยปัจจัยแรก คือ การมุ่งงานเป็นพฤติกรรม ของผู้นำที่มุ่งการทำงานให้สำเร็จด้วยการกระทำบางประการ เช่น การมอบหมายงานการแบ่งงานกันทำการตัดสินใจและการประเมินผล ปัจจัยที่สองคือการมุ่งคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้างความเป็นมิตรและการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีการฝึกพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีนี้เหมือนกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ในด้านข้อสมมติฐานที่ว่า มีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียวในการเป็นผู้นำ แต่จะต่างกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำตรงที่เชื่อว่า พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำ เป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ผู้ที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เหมาะสม จะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ดังนั้น การศึกษาวิจัยตามแนวคิดของนักวิชาการกลุ่มทฤษฎีนี้จึงเน้นที่จะวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงานเป็นหลักจึงมีผู้ศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวาง ทำให้เกิดแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ สถาบันและกลุ่มที่ศึกษาตามแนวคิดของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ มีที่สำคัญ ๆ เช่น การศึกษาในมหาวิทยาลัยไอโอวา การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษามหาวิทยาลัยไอโฮไอสเตท และ การศึกษาของ มหาวิทยาลัยเท็กซัส ดังนี้

1) การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษานี้เป็นการศึกษาตามลักษณะการใช้อำนาจ และเป็นทฤษฎีหนึ่งที่กล่าวถึงผู้นำ ตั้งแต่ พ.ศ. 2496 เป็นต้นมา มีผลการวิจัยของนักวิจัยหลายท่านที่สำคัญ คือ โรเบิร์ต แทนเนนบอม และวอเรน เอช ชมิดท์ (Robert tannenbaum and warren H.Schmidt อ้างถึงใน ภาววัฒน์ พันธุ์แพ, 2546, น.48) ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำโดยขยายมุมมองของภาวะผู้นำจากแบบเผด็จการและประชาธิปไตยที่จำกัดอยู่เพียง 2 แบบ เป็นความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ 7 อย่างซึ่งภาวะผู้นำแบบเผด็จการจะอยู่ปลาย จากภาพพฤติกรรมของผู้นำชี้ให้เห็นว่า เมื่อบุคคลเคลื่อนที่จากซ้ายไปขวา ผู้นำดังกล่าวจะใช้อำนาจน้อยลงส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานมากขึ้น เรียกว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย และในทางกลับกันผู้นำที่อยู่ทางดั่งซ้าย เรียกว่า เป็นผู้นำแบบเผด็จการ



ที่มา : คือ โรเบิร์ต แทนเนนบอม และวอเรน เอช ชมิดท์ (Robert tannenbaum and warren H.Schmidt อ้างถึงใน ภาวัตน์ พันธุ์แพ,2546, น. 48)

ภาพที่ 2.1 ความต่อเนื่องของภาวะผู้นำตามปัจจัยของอำนาจและความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากภาพที่ 2.1 ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยจะมีภาวะผู้นำแบบเผด็จการมาก ในขณะที่ผู้นำที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการความเป็นอิสระสูง จะมีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมาก ตามทัศนะของ โรเบิร์ต แทนเนนบอม และวอเรน เอช ชมิดท์ (Robert tannenbaum and warren H.Schmidt) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น และสามารถเลือกใช้แบบของภาวะผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ ถ้าผู้นำมีข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีทักษะในการตัดสินใจ ผู้นำอาจจะใช้พฤติกรรม ภาวะผู้นำที่มุ่งสู่ความเป็นเผด็จการเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีทักษะการตัดสินใจสูง ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเวลา และความแตกต่างของทักษะ (สมยศ นาวิการ,2543, น.170) แนวต่อพฤติกรรมผู้นำนี้เป็นจุดเริ่มต้นของแนวการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ด้วย

2) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน หลังจากที่ โรนาลด์ ลิปพิท (Ronald Lippitt) และราฟฟ์ ไวท์ (Ralph White) ได้เริ่มศึกษาพฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ และผู้นำประชาธิปไตยแล้ว ต่อมาลิเคอร์ท (Likert) และนักวิจัยท่านอื่นของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาต่อในแนวทางที่แตกต่างออกไป โดยกลุ่มมิชิแกนใช้กลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพ ในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ พบว่า กลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ และมีผลการดำเนินงานสูงส่วนใหญ่จะมีผู้นำแบบมุ่งคน แต่หน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานสูง

มี 3 หน่วยงานที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน แสดงให้เห็นว่าอาจจะมียุคอื่น นอกเหนือจากนี้ที่มีผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ลิเคอร์ท (Likert, 1967, p. 6-7) จะแสดงให้เห็นตามภาพที่ 2.2 ดังนี้

ระบบที่ 1	ระบบที่ 2	ระบบที่ 3	ระบบที่ 4
เผด็จการ	เผด็จการมีศิลป์	ปรึกษาหารือ	ให้มีส่วนร่วม

ที่มา : ลิเคอร์ท (Likert, 1967, p. 197-201)

ภาพที่ 2.2 ระบบการบริหารแบบลิเคอร์ท

ตามแนวคิดภาวะผู้นำที่แยกภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และผู้นำแบบมุ่งคน ดังกล่าว ลิเคอร์ท ได้พัฒนาแนวต่อเนื่องของภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ ระบบที่ 1 ระบบที่ 2 ระบบที่ 3 ระบบที่ 4 บนปลายของแนวต่อเนื่องลิเคอร์ท (Likert, 1967, p. 197-211)

ระบบที่ 1 เรียกว่า ผู้นำแนวเผด็จการ (Exploitive and authoritative) เป็นระบบที่ผู้นำมีหน้าที่ตัดสินใจเพียงผู้เดียว แล้วสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว โดยมีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน และวิธีปฏิบัติงานไว้ตายตัว โดยผู้นำใช้วิธีการทำให้เกรงกลัวเมื่อจำเป็นหรือลงโทษเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาดไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย และเป็นไปด้วยความเกรงกลัวไม่ไว้วางใจ กล่าวอย่างเข้าใจง่าย คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความไว้วางใจและความเชื่อมั่นต่อตัวผู้นำในระดับที่ต่ำ

ระบบที่ 2 ผู้นำแนวเผด็จการอย่างมีเมตตากรุณา (Benevolent authoritative) ในระบบนี้ผู้นำยังเป็นผู้สั่งการอยู่ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้าง โดยผู้นำจะยอมรับฟังคำวิจารณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความคล่องตัวในการตัดสินใจปฏิบัติงานบางประการภายใต้ระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้นำให้ผลตอบแทน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย แต่บางครั้งก็ใช้การลงโทษเมื่อมีการทำงานผิดพลาด ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยความระมัดระวัง

ระบบที่ 3 ผู้นำแบบระบบปรึกษาหารือ(Consultative) เป็นระบบที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนกำหนดเป้าหมายและออกคำสั่งการ ให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติงานด้วยตนเอง แต่การตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจ ในระบบนี้การ

ติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจนมากขึ้น ในระบบที่ 3 ผู้นำจะใช้รางวัลแทนการลงโทษ เพื่อจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ความไว้วางใจระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยความไว้วางใจค่อนข้างสูง

ระบบที่ 4 ผู้นำแบบระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative) เป็นระบบการบริหารที่ลิเคอร์ท (Likert) ให้การสนับสนุนมากที่สุด ในระบบนี้ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่และให้ความสำคัญ เห็นคุณค่าต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในระบบนี้การกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจกระทำโดยกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจะมีทั้งแนวตั้งคือจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และตามแนวนอน คือ การติดต่อระหว่างเพื่อนระดับเดียวกัน ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่ใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ แต่ยังพยายามจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โดยให้ประเมินผลการปฏิบัติงานเอง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายใต้บรรยากาศความเป็นมิตรภาพและไว้วางใจ โดย ลิเคอร์ท เชื่อว่าผลการดำเนินงานขององค์กรจะได้รับการปรับปรุงให้สูงขึ้น ถ้าผู้ร่วมในการตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสนับสนุนให้ใช้กระบวนการประชาธิปไตย ผลการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัย มิชิแกน ตามแนวคิดของลิเคอร์ท มีผลวิจัยทั้งที่สอดคล้อง และแตกต่างซึ่งมีข้อสังเกตว่าน่าจะมีปัจจัยบางประการที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาดังที่นักวิจัยมหาวิทยาลัย โอไฮโอสเตท พบว่า พฤติกรรมของผู้นำ สามารถอธิบายได้ในสองมิติคือการมุ่งคนและการมุ่งงานจากระบบที่ 4 แนวความคิดนี้จะถูกเรียกว่า ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง โดยการตัดสินใจจะถูกกระจายไปทั่วทั้งองค์กร

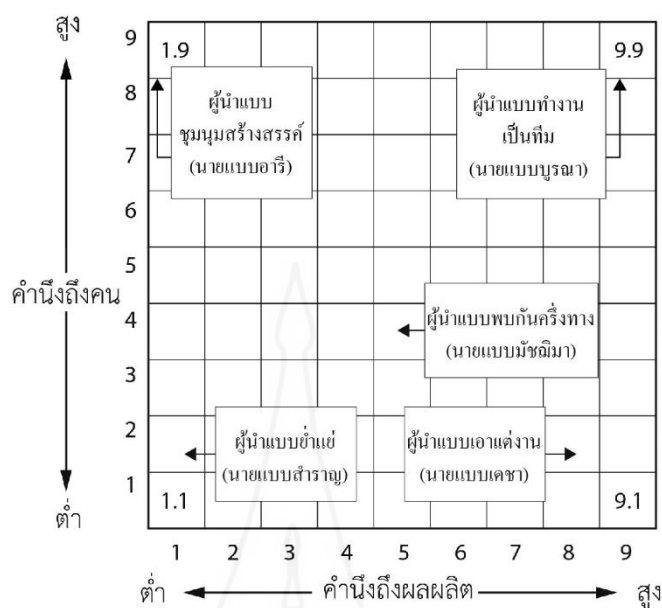
3) การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำ โดยค้นพบว่าพฤติกรรมผู้นำหรือภาวะผู้นำ จำแนกได้เป็น 2 มิติคือ มิติที่ 1 การมุ่งคน ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้างควมไว้วางใจร่วมกัน การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทาง คือการเคารพต่อความคิดเห็น และการให้ความสำคัญกับความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา มิติที่ 2 การมุ่งงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานและความรับผิดชอบจากสมาชิกในองค์กรกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงาน และการประสานกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำแบบสองมิตินี้คือ ผู้นำอาจมุ่งงานสูง หรือมุ่งคน สูง หรือมุ่งทั้งงานและคนสูง นี่คือการแตกต่างที่สำคัญ ระหว่างมุมมองแนวต่อเนื่องภาวะผู้นำของ มหาวิทยาลัยโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกนของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท โดยที่การศึกษาภาวะผู้นำแบบสองมิติเปิดโอกาสให้ผู้นำใช้พฤติกรรมทั้งมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงได้ ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบใหญ่ๆ ที่เป็นมิติเดียวไม่ได้แยกจากกันอย่างอิสระ

จากภาพที่ 2.3 การศึกษาของมิลิแกน มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นผลจากการผสมผสานระหว่างแบบพฤติกรรมพื้นฐาน 2 แบบ ที่ไม่ได้แยกออกจากกันเป็นอิสระเกิดเป็นผู้นำแบบต่างๆ และยังสรุปอีกว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุด คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน เพราะหลักฐานจากการศึกษาของกลุ่มนี้ออกมาในรูปแบบที่ว่าผู้นำแบบมุ่งคน ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานมากขึ้นนอกจากนี้มีความพอใจที่จะทำงานด้วยซึ่งจะส่งผลให้อัตราการขาดงานและการลาออกลดน้อยลง ส่วนผู้นำแบบมุ่งงานนั้นแม้ในระยะแรกจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานมากขึ้น เพราะสอดส่องควบคุมให้คนทำงานอย่างใกล้ชิด แต่ในระยะยาว ความพึงพอใจของคนทำงานจะลดน้อยลง ผู้ปฏิบัติงานจะมีทัศนคติไม่ดีกับผู้นำส่งผลให้การขาดงานและการลาออกมีมากขึ้น ผลงานก็จะลดลงในที่สุด ฉะนั้นพฤติกรรมทั้งสองแบบไม่ได้แยกจากกันอย่างอิสระ

4) การศึกษาของมหาวิทยาลัยเท็กซัส โดย โรเบิร์ต เบลค และ เจน มูตัน (Robert Blake & Jane Mouton) จาก มหาวิทยาลัยเท็กซัส วิเคราะห์การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต และ ประยุกต์เป็นตารางการบริหาร ที่เกี่ยวกับมิติของการมุ่งคนคนและมุ่งงานของหัวหน้าและได้สร้างตารางการบริหาร ซึ่งจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 5 แบบ ตามตารางการบริหารของ โรเบิร์ต เบลค และ เจน มูตัน ดังภาพที่ 2.4 ตารางการบริหารของเบลค และ มูตัน (สเนห์ จูย์โต, 2552 : 28-30) จะเห็นได้ว่าการมุ่งงานอยู่ในแกนนอน ซึ่งคือระดับความสนใจงาน ผู้นำที่ได้คะแนน 9 คะแนน (แกนนอน) แสดงว่ามีภาวะมุ่งงานสูงสุด ซึ่งเรียกว่า พฤติกรรมแบบมุ่งงาน “คำนึงถึงผลผลิต” (concern for production) ส่วนแกนตั้งเป็นแกนมุ่งคน ซึ่งคือระดับความสนใจคน ผู้นำที่ได้คะแนน 9 คะแนน (แกนตั้ง) แสดงว่ามีภาวะมุ่งคนสูงสุด ซึ่งเรียกว่า พฤติกรรมแบบมุ่งคน “คำนึงถึงคน” (concern for people) ถ้าผู้นำได้คะแนนต่ำทั้ง 2 ด้าน ยอมรับว่ามีภาวะผู้นำต่ำ เป้าหมายของโครงการพัฒนาของ เบลค และ มูตัน คือ ต้องการให้ผู้นำพัฒนาตนเองให้ถึงภาวะผู้นำระดับสูง



ที่มา: คัดแปลงจาก Robert R. Blake and Jane S. Mouton. The Managerial Grid In:

The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co., 1985, p. 12.

ภาพที่ 2.4 ตาข่ายการบริหารงานของเบลคกับมูตัน

จากภาพที่ 2.4 จะเห็นได้ว่าระดับความมากน้อยของมิติมุ่งคนและ มุ่งงานมีอย่างละ 9 ระดับ ซึ่งส่งผลให้มีพฤติกรรมผู้นำถึง $9 \times 9 = 81$ แบบ (ช่องตารางละ 1 แบบ) แต่พฤติกรรมผู้นำหลักๆ มีอยู่ 5 แบบ คือ

(1) ภาวะผู้นำแบบขี้ขี้หรือแบบที่ 1,1 (Impoverished) เป็นภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงาน ถือว่าเป็นการบริหารแบบปล่อยตามสบาย หรือเรียกว่า (นายแบบสำราญ)

(2) ภาวะผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์หรือแบบ 1,9 (Country club) เป็นภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ความสำคัญกับงานน้อย หรือเรียกว่า (นายแบบอวีร์)

(3) ภาวะผู้นำแบบพบกัณฑ์ทางหรือแบบ 5,5 (Middle of the road) เป็นภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่คนและงานในระดับปานกลางคือไม่ให้ความสำคัญกับงานและคนมากเกินไป และก็ไม่ปล่อยทิ้งงานและคนเป็นการบริหารแบบสายกลางหรือเรียกว่า (นายแบบมัชฌิมา)

(4) ภาวะผู้นำแบบเอาแต่ใจงาน หรือแบบ 9,1 (Authority-compliance) เป็นภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก โดยให้ความสำคัญกับการผลิตและประสิทธิภาพมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย ถือว่าเป็นภาวะผู้นำแบบเผด็จการ หรือเรียกว่า (นายแบบเดชา)

(5) ภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9,9 (Team management) เป็นภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก จัดว่าเป็นภาวะผู้นำแบบทีม หรือประชาธิปไตยเบลค และ มูตัน (Blake and Mouton) สนับสนุนภาวะผู้นำแบบ (9,9) หรือ แบบที่เรียกว่าประชาธิปไตย ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากและเสนอแนะว่าการที่ผู้นำให้ความสำคัญทั้งคนและงานในเกือบทุกสถานการณ์ จะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ปัญหาการขาดงาน การลาออกจากงานจะน้อยลง เพราะภาวะผู้นำแบบทีม เป็นการบริหารที่ตอบสนองความพอใจของ ผู้ใต้บังคับบัญชา เรียกว่า (นายแบบบูรณา)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีด้านพฤติกรรมผู้นำ คือ แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งคนสูง และจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจต่อผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ภาวะผู้นำที่มุ่งทั้งคนและงานสูงจะทำให้ผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุด สำหรับข้อสรุปที่ว่าภาวะผู้นำแบบใดที่ทำให้ผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุดยังไม่มีข้อสรุปจากทฤษฎีนี้ที่เด่นชัด อย่างไรก็ตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำไม่ได้ระบุว่า แบบภาวะผู้นำแบบใดเหมาะสมที่สุดกับหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและสภาพงาน ผู้นำอาจใช้ภาวะผู้นำหลายแบบในหลายสถานการณ์ จึงทำให้นักวิชาการหันมาศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ซึ่งนำไปสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านสถานการณ์ ที่จะกล่าวถึงลำดับถัดไป

1.3.3 ทฤษฎีด้านสถานการณ์ (Situational Management Theory) เนื่องด้วยมีนักวิชาการที่ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดตามทฤษฎีด้านพฤติกรรมผู้นำ โดยให้เหตุผลว่าไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดที่มีความเหมาะสมในทุกสถานการณ์ ซึ่งในสถานการณ์อย่างหนึ่งภาวะผู้นำแบบหนึ่งอาจจะดี เช่น ในสถานการณ์ที่ต้องการความเด็ดขาด ภาวะผู้นำแบบเผด็จการย่อมดีกว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นต้น จึงมีนักวิชาการกลุ่มหนึ่งที่ทำการศึกษาแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับด้านสถานการณ์ต่าง ๆ ขึ้น ซึ่งวิธีการศึกษาตามแนวคิดของกลุ่มทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำ และชี้ให้เห็นปัจจัยที่มีความสำคัญภายในที่มีต่อสถานการณ์นั้น ๆ พร้อมทั้งคาดคะเนว่าแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ดังกล่าวควรจะเป็นอย่างไรสาระสำคัญของกลุ่มทฤษฎีนี้คือ สถานการณ์และเวลาเป็นตัวกำหนดการเกิดสถานการณ์ภาวะผู้นำขึ้น การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน

1.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (The integrative Leadership Theory) ในช่วงกลางปี ค.ศ. 1970-1979 ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการขึ้น โดยทฤษฎีนี้ได้เชื่อมทฤษฎีด้านคุณลักษณะผู้นำ ทฤษฎีด้านพฤติกรรมของผู้นำ และทฤษฎีด้านสถานการณ์เข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำบางคนจึงตั้งใจทำงานอย่างหนักและพยายามอุทิศตัวเองเพื่อความสำเร็จของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือประสิทธิภาพของผู้นำที่มีพฤติกรรมต่อผู้ตามอย่างไร ทฤษฎีนี้จะทำให้การวิเคราะห์พฤติกรรม และคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลสะดวกขึ้นว่าทำไม พฤติกรรมอย่างเดียวกันของผู้นำอาจส่งผลที่แตกต่างกันต่อผู้ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการที่สำคัญได้แก่

- 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic leadership) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) 3) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) 4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) 5) ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Stewardship leadership) 6) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) เป็นต้น (สมพรจำปานิล, 2549, น. 19)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) ที่ได้กล่าวถึงทั้งหมดนั้น เป็นกระบวนการที่ได้รับการตรวจสอบ โดยผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาพยายามใช้อิทธิพลต่อกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลเหล่านั้นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามที่ผู้นำต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมายสำคัญ

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 4 ทฤษฎีที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้ศึกษาจึงสรุปความแตกต่างรูปแบบของภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน โดยทฤษฎีด้านคุณลักษณะของผู้นำ จะเน้นด้านคุณลักษณะของผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ส่วนทฤษฎีด้านพฤติกรรมของผู้นำนั้น เน้นรูปแบบภาวะผู้นำในด้านพฤติกรรมในการบริหารของผู้นำแต่ละแบบ ซึ่งมีทั้งรูปแบบการบริหารที่มุ่งคน (คำนึงถึงคน) พฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงาน (คำนึงถึงผลผลิต) และพฤติกรรมการบริหารมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ซึ่งต่อมาพัฒนาเป็นทฤษฎี

ด้านสถานการณ์ โดยเน้นรูปแบบการบริหารที่ใช้สถานการณ์ความเป็นจริงที่เกิดขึ้นมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการบริหาร โดยที่ผู้นำต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวส่วนบุคคลในการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการบริหารว่าควรใช้รูปแบบใดจึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ดังที่ เสน่ห์ จัยโต (2552: 203) ได้กล่าวถึงผู้นำยุคใหม่ว่าต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อนำพาองค์กรสู่ความเป็นหนึ่ง โดยล่าสุดได้มีผู้ค้นพบทฤษฎีภาวะผู้นำรูปแบบใหม่คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ต้องใช้ผู้นำที่เป็นบุคคลที่มีความสามารถเป็นอย่างยิ่ง ที่จะทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีการพัฒนา โดยมุ่งเน้นด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของหน่วยงานเป็นสำคัญ และถือเป็นทฤษฎีใหม่

ที่กำลังเป็นที่น่าสนใจและต้องการของนักบริหารยุคใหม่เป็นอย่างมาก โดยผู้วิจัยได้นำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาทบทวนไว้ในหัวข้อถัดไป

2. แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยหลายชื่อเช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจากการศึกษาค้นคว้า พบว่า มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายท่าน ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล(2549, น.44) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น กวาคความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองการไกลเกิน กวาคความสนใจของตนไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

แพรรภัทร ยอดแก้ว (2551 , น.1) ได้กล่าวถึงความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นรูปแบบการแสดงออกของผู้นำที่อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์การในด้านทัศนคติ สมมติฐาน รวมถึงการสร้างควมผูกพันในการเปลี่ยนแปลงของวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น กวาคความพยายามที่เกิดจากความคาดหวัง และพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพสูงขึ้นกว่าเดิม

โสภณ ภูเก้าล้วน (2551, น.3) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การถ่ายโอน หน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมถึงอำนาจที่สำคัญ และจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป โดยผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตาม แก้ปัญหา ริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด ตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมถึงการส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่างๆ โดยผู้นำจะทำการปรับปรุง โครงสร้างองค์การ และระบบการบริหาร เพื่อเน้นสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

บาส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, p.2) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สิ่งที่สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้อุปสรรคได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่ผู้ตามคิดว่าจะเป็นไปได้ว่าผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ชูชัลซ์ (Schultz, 1998, p.211) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างสั้นๆว่า หมายถึง ความเป็นผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำซึ่งสามารถจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบไปตามมุมมองของผู้ตาม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับของพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น เห็นได้จากการบริหารจัดการหรือการทำงานที่พยายามเปลี่ยนแปลงและกระตุ้นศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงกว่าความคาดหวัง โดยผู้นำจะแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ และตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนจนให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติอันจะนำไปสู่การก่อเกิดประโยชน์ต่อขององค์การ

2.2 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามทฤษฎีของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio) โดยแรกเริ่มทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในช่วงเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายของผู้นำทางการเมืองนั่นคือ เจมส์ แม็คเกรเกอร์เบิร์น (James MacGregor Burns) โดยเค้าได้อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำด้วย ทฤษฎีของเบิร์นในทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง พยายามที่จะยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดถือตามอารมณ์ เช่น ผู้นำ จะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจาก “ตัวตนในทุกวัน” ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” โดยเบิร์นมีแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง สอดคล้องกับ (Yukl and Fleet, 1992) Burn (1978, p.20-22) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม เบิร์น เห็นว่าภาวะผู้นำ

เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งสามารถเกิดได้ใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่มีการแลกเปลี่ยน คือ เป็นการปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำแสดงต่อผู้ตามเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยผู้นำจะให้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือได้ว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ อับราฮัม ฮาโรลด์ มาสโลว์ (Abraham Harold Maslow) ตามทฤษฎีความต้องการที่แบ่งความต้องการของมนุษย์แบ่งออกเป็น 5 ชั้น ในลักษณะของขั้นพีระมิดที่เรียกว่า (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำในแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะคอยกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก เพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำที่มีจริยธรรม คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติ และความมุ่งมั่นเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย โดยมีการสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของ ลอเรนซ์ โคลเบิร์ก (Lawrence Kohlberg) แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

จากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เบิร์น และ บาส (Burn and Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การและชี้ให้เห็นความแตกต่าง

ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) บาส ได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือชักจูงให้ผู้ตามเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตัวเอง ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก บาส เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียง

คำเดียวที่เรียกว่า บารมีและได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ บาส เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นอกเหนือจากความมีบารมี คือการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมี เป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลังและยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด บาส ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่กว้างกว่าเบิร์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และบาส ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน บาส ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวคนอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการสำคัญท่านหนึ่ง มิเชล ฟูลเลน (Micheal Fullan, 2006, p. 42) ได้พิจารณาถึงคุณลักษณะสำคัญในความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ผู้นำควรที่จะรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ใน 7 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกันสื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้กำหนดเป้าหมายร่วมกัน ที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในแต่ละวัน
2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีใดในการดึงดูดใจผู้ฟัง ไปจนถึงรู้ว่าจะดึงบุคคลสำคัญเข้าร่วมกลุ่ม และการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่มและรู้จักหวานล่อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้
3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เข้าช่วยเข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของเขา สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้
4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมี

ฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน โดยให้เหตุผลที่คนด้านทานได้ยาก มาแข่ง มีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดีคือผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏ และรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้านและปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากการตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งสายสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจรวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กร และกับผู้ร่วมงานจากภายนอกและเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจ ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกัน และการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น ความกระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในระดับกลุ่มและสร้างสปีริตและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมและฝึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

บาต และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 2-6) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-Leadership Behavior) โดยผู้วิจัยได้ศึกษาและจะขอกกล่าวถึง คือ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของบาต และอโวลิโอ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของบาต และอโวลิโอ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่จะคาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กรจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน

หรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกย่อว่า “4I” (Four I’s) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่นายกององ เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะ พยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อ บรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำจะมีความ สม่่าเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติผู้นำเป็นผู้ที่ ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูงผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้ อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเองเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อ ประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจความ เชื่อมั่นในตนเองความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขาผู้นำจะเสริมความ ภาคภูมิใจความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน โดยผู้นำแสดงความมั่นใจและช่วยสร้างความรู้สึก เป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของ ผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง มีประสิทธิภาพ และมีความเคารพในตนเอง ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของ ตนในการทำให้บรรลุเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) การที่ผู้นำจะประพฤติ ในทางที่จูงใจเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวกผู้นำจะทำให้ผู้ ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้าง และสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือแสดงความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกันกับกลุ่ม ผู้นำจะ แสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายในระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การ สร้างแรงบันดาลใจนี้จะเกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขา สามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเอง เผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการอุปสรรค ของตนเอง และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขได้ แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมาก แต่ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็น โค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดติของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับความใส่ใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็น คนมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ เอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม โดยเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถอยู่เสมอ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่า ต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ อยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ Bass (1985: 82) กล่าวว่า การคำนึงถึง

ความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาการ คำนี้ถึงความ เป็นเอกบุคคล เน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทางใน การตอบสนอง ความต้องการทางด้านความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงาน และอาชีพของเขาในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้อง ใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ควบคู่ไปกับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ผู้ ตามทุ่มเทความ พยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำ คาดหวังไว้รวมทั้งมีการกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความปัจเจกบุคคลองค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน อย่างไรก็ตามมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการ วินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ (Bass, 1997, p. 133) จากการทบทวน แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้นำเอาโมเดลภาวะ ผู้นำเต็มรูปแบบของ Bass and Avolio (1994) มาประยุกต์ใช้

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วพบว่า ได้ มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายและแนวทางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างสอดคล้อง กัน ทำให้ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงออกของผู้นำในการ กระตุ้นศักยภาพ ผู้ร่วมงาน พร้อมทั้งส่งเสริมความพยายามในการทำงานของผู้ตามให้สูงกว่าความ คาดหวัง โดยที่ผู้นำจะแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ การตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี จนเกิดแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน มีความตระหนัก ในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ อันจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ โดยผู้นำที่มี ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจะแสดงถึงพฤติกรรมหลักในการส่งเสริมและกระตุ้นผู้ตาม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. แนวคิดผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ

3.1 ความหมายผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของคำว่า ผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอไว้อย่างสอดคล้องกัน ดังนี้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546) ได้ให้ความหมายว่า ผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ หมายถึงผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานภาครัฐในระดับจังหวัดรูปแบบหนึ่งที่มาจากการแต่งตั้งของกระทรวงมหาดไทย และสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานระดับจังหวัดตามแนวคิดการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา หรือแนวคิดการบริหารจังหวัดแบบซีอีโอ ที่รัฐบาลได้ทำการมอบอำนาจในการบริหาร งาน คน เงิน แบบเบ็ดเสร็จเด็ดขาดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอไปปฏิบัติราชการในจังหวัดซีอีโอภายใต้การจังหวัดแบบบูรณาการ

ทักษิณ ชินวัตร (2546, น. 39-41) ได้กล่าวถึง แนวคิดผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอว่าเป็นเปลี่ยนแปลงระบบราชการบริหารแผ่นดินรูปแบบเดิมสู่การบริหารราชการแบบใหม่โดยการบริหารแบบเป็นทีมงานเชิงบูรณาการ โดยอาศัยกลไกข้าราชการระดับสูงเป็นตัวขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรภายใต้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมุ่งเน้นเชิงคุณธรรม สนับสนุนงบประมาณมายังส่วนท้องถิ่นโดยตรง เป็นการยกระดับแนวคิดค่านิยมทางสังคมที่สูงขึ้น และสนับสนุนให้มีการแสดงออกของผู้นำทุกตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็นผู้นำส่วนท้องถิ่น โดยแนวคิดผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ จะเน้นให้มีอำนาจในการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจสู่ชุมชน ท้องถิ่น ไม่ใช่รวมศูนย์อำนาจไว้ส่วนกลางตามแบบอย่างเดิมหรือตามความเคยเป็น

ชัยสิทธิ์ สีนสมบูรณ์ทอง (2546,น.202) ได้กล่าวถึง แนวคิดผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอว่า เสมือนเป็นนายกรัฐมนตรีจังหวัดที่ต้องทำงานให้ใกล้ชิดกับประชาชนทุกกลุ่มอาชีพ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดบางสิ่งที่ยั้ดต่อศีลธรรมอันดีงามและความสงบสุขเรียบร้อยของสังคมเช่น การต่อต้านขบวนการค้ายาเสพติดจะจัดกลุ่มผู้มีอิทธิพลและกลุ่มผู้บุกรุกที่ดินทำกินของรัฐ รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาให้ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้นและลดรายจ่ายเพิ่มโอกาสให้ประชาชนสามารถดำรงชีวิตด้วยความสันติสุข

เสรี ศรีหะไตร(2546,น.8) ได้กล่าวถึง แนวคิดผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอว่า เป็นการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ และเป็นตำแหน่งที่มีอำนาจสูงสุดในการบริหารจังหวัดที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาจังหวัดให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามนโยบาย และยุทธศาสตร์ของรัฐบาล

เสนห์ จุ้ยโต (2563,น.539) ผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ หรือ CEO (Chief Executive Officer : CEO) หมายถึง ประธาน เจ้าหน้าที่บริหาร ซึ่งเป็นแนวคิดภาวะผู้นำทางการบริหารธุรกิจที่ ประสบความสำเร็จและมีการนำมาใช้ในการบริหารภาครัฐที่เรียกว่า ผู้ว่าซีอีโอ หรือผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา

สรุปได้ว่า แนวคิดผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ เป็นการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการที่เปลี่ยนแปลงระบบราชการบริหารแผ่นดินรูปแบบเดิมสู่การบริหารราชการแบบใหม่ ทั้งด้านระบบโครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรม ผู้ว่าราชการจังหวัดจากเดิมที่ราชการเป็นผู้ให้ต้องเปลี่ยนมาเป็นราชการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชน โดยไม่รอคำสั่งจากทางภาครัฐเพียงอย่างเดียว เป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจสู่ชุมชน ท้องถิ่น ไม่ใช่รวมศูนย์อำนาจไว้ส่วนกลางตามแบบอย่างเดิมหรือตามความเคยเป็น โดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุดเพื่อสันติสุขของชุมชน

3.2 แนวคิดผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ

เสนห์ จุ้ยโต (2563,น.93-96) ได้ประมวลและสรุปข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นมา หลักการ และ คุณลักษณะผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอไว้ดังนี้

ความเป็นมาของแนวคิดผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ เป็นการบริหารราชการที่สืบเนื่องมาจากการปฏิรูประบบราชการเพื่อการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงให้มีความทันสมัย (Modernization) และให้มีการปรับโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม โดยใช้การจัดโครงสร้างตามยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ (Agenda Base Organization) โดยให้มีเจ้าภาพรับผิดชอบ เป็นกลุ่มงาน (Cluster) ทั้งนี้ เพื่อแก้ไขปัญหาจากการที่ไม่สามารถนำ นโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจาก ระดับจังหวัดมีส่วนราชการระดับส่วนกลาง ระดับเขตไปตั้งอยู่ในพื้นที่เป็น จำนวนมากรวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรม กอง ต่างก็มีนโยบาย และแผนงาน/โครงการของตนเอง ไม่เกิดความสอดคล้องในภาพรวม ของจังหวัด หรือตามความต้องการของประชาชน ซึ่งเป็นการพัฒนาแบบ แยกส่วน ขาดความเชื่อมโยงบูรณาการซึ่งกันและกัน ดังนั้น ในสมัย ดร.ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรีได้มีมติ ให้จังหวัดมีการบริหารราชการแบบ บูรณาการทุกจังหวัดตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 โดยให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานคณะผู้บริหารจังหวัดซีอีโอ ให้มีการปรับระบบบริหารงานของ จังหวัดจากเดิมที่เป็นหน่วยที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามสั่งการของส่วนกลางให้ เป็นหน่วยงานเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Government Unit) มีการบริหารเพื่อตอบสนองนโยบายการบริหารงานจังหวัดบูรณาการ

หลักการบริหารราชการผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ เพื่อให้ตอบสนองต่อนโยบายการบริหารงานจังหวัดบูรณาการ ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

1. การบริหารงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ ภาคยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์จังหวัดจะต้องสัมฤทธิ์ผลและ ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ ประเทศมั่นคง ประชาชนมั่งคั่ง

2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา อย่างยั่งยืน

3. กระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ผู้ปฏิบัติที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนมากที่สุด (Frontline Officer) เพื่อให้เกิดการบริการที่รวดเร็ว และอำนวยความสะดวกประชาชนมากที่สุดเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

3.1 สร้างความเห็นพ้องต้องกันของทุกภาคส่วนเพื่อสร้างวาระงานระดับพื้นที่ (Area Agenda)

3.2 ริเริ่มแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ (Area Initiative)

3.3 ผลักดันยุทธศาสตร์ของชาติ (National Agenda) ให้เกิดผลสำเร็จ

3.4 ลดภาระของรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่

จากหลักการบริหารที่ได้กล่าวถึงในข้างต้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการตามแนวคิดผู้ว่าซีอีโอเพื่อให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ได้นั้น มิสามารถทำให้สำเร็จได้เพียงหนึ่งเดียว ฉะนั้นจะต้องมีการทำงานร่วมกันของทุกภาคส่วน มีการประสานความร่วมมือ สรรพกำลัง และใช้ทรัพยากรระหว่างจังหวัดร่วมกัน โดยจัดให้มีเจ้าภาพที่รับผิดชอบตามยุทธศาสตร์การพัฒนา และสามารถทำหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน ที่จะแก้ไขหรือบูรณาการอย่างไร ซึ่งในส่วนนี้จะไปเชื่อมโยงถึงคุณลักษณะของผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ ซึ่งผู้ศึกษาจะกล่าวถึงในลำดับถัดไป

เสน่ห์ จุ้ยโต (2563, น.95) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะสำคัญของผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอว่าต้องมีความเอื้อเพื่อ และสามารถทำงานแบบบูรณาการได้ จะต้องประกอบด้วย 4 คุณลักษณะ ดังนี้

1. ต้องเป็นนักปฏิบัติ ไม่ใช่นักทฤษฎี ต้องวิเคราะห์ สังเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นได้
2. ต้องรู้จักสภาพตนเอง แล้วมองไปข้างหน้าว่าจะมุ่งไปทางไหน
3. ต้องมองอย่างยุทธศาสตร์ เพราะถ้าไม่สามารถมองอย่างยุทธศาสตร์ได้ จะไม่สามารถทำงานแบบบูรณาการได้
4. ต้องเป็นคนที่มีมองโลกในอุดมคติของการทำงานแบบบูรณาการได้

ดังที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ ผู้ศึกษาเห็นว่าคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ว่าราชการจังหวัดวีไอ ทั้ง 4 องค์ประกอบ เป็นตัวแบบภาวะผู้นำที่สำคัญที่ผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอต้องมีในสิ่งเหล่านี้อย่างน้อยในส่วนที่ช่วยในการทำงานของงานหลัก ในระดับที่ต้องรับผิดชอบยกตัวอย่างเช่นซีอีโอระดับกรมอาจจะต้องมีความเชี่ยวชาญพิเศษในเรื่องของการจัดการ(organize)ให้งานเกิดขึ้นได้ค่อนข้างมากในเรื่องของการวิเคราะห์ (analyze) หรือ อย่างอื่นอาจจะลดหลั่นตามมาลำดับ แต่ถ้าเป็นระดับปลัดกระทรวงหรือในระดับรัฐมนตรี การมองแบบวิทยาศาสตร์มีความจำเป็น เพราะผู้ศึกษาเห็นว่า ผู้นำแต่ละตำแหน่งแตกต่างกันแต่ไม่ว่าจะอยู่ลำดับใดก็ตามองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบนั้นจำเป็นต้องมีขาดอันใดอันหนึ่งไปไม่

สอดคล้องกับ เสน่ห์ จุ้ยโต (2563,น.95) กล่าวว่า ในการทำงานแบบบูรณาการ การมองเป็นองค์รวมได้เป็นสิ่งสำคัญ ผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องมองเป็นภาพองค์รวม (holistic) 5 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยแรกที่ต้องมองคือใครคือผู้มีส่วนได้เสีย ของแต่ละเครือข่ายในการทำงาน
2. ในแต่ละผู้มีส่วนได้เสียนั้น เราคาดหวังให้เค้าทำอะไร
3. แต่ละผู้มีส่วนได้เสียนั้น นั้นมีหน่วยงาน (function) อะไรบ้าง
4. ในแต่ละหน่วยงาน (function) สามารถมีส่วนร่วมในการ ให้เกิดผลสำเร็จของงาน (Contribute ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่
5. ทำอย่างไรให้แต่ละผู้มีส่วนได้เสียนั้น ทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อบรรลุภารกิจตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ ที่ได้วางไว้

จากหลักการบริหารงานของผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ ที่กล่าวแล้วข้างต้นนั้น มีผู้เสนอความคาดหวังของการบริหารระบบการบริหารจังหวัดว่าการบริหารของผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ เพื่อให้บรรลุภารกิจการบริหารนั้น ต้องมีบทบาทการดำเนินงานที่สำคัญ โดย ธวัช สุวุฒิกุล (2546,น.117-118) ได้กล่าว ดังนี้

ประการที่ 1 จังหวัดต้องรับผิดชอบการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ แบบ Day to Day Management กล่าวคือต้องแก้ไขปัญหาในพื้นที่โดยไม่ให้หลังไหลท่วมทันเข้าไปหารัฐบาลมากจนเกินไปจนไม่สามารถแก้ปัญหาได้

ประการที่ 2 เมื่อรัฐบาล มีวาระแห่งชาติ (National Agenda) คือ นโยบายเร่งด่วน 3 สงคราม นโยบายของรัฐบาลนั้น ถ้าไม่ถูกรายยอมรับจากประชาชนในพื้นที่ จะไม่มีทางประสบความสำเร็จได้เลย ดังนั้น จังหวัดจะต้องนำเอาวาระแห่งชาติไปผสมผสานให้ประชาชนในพื้นที่เกิดการยอมรับและร่วมมือเป็นวาระของพื้นที่ (Area Agenda)

ประการที่ 3 ในแต่ละจังหวัดมีปัญหาเป็นเอกเทศที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งเป็นไปตามสภาพของแต่ละพื้นที่ของแต่ละจังหวัดเอง ดังนั้น ต้องแสวงหาแนวทางร่วมแก้ไขปัญหาและการพัฒนาพื้นที่ของแต่ละจังหวัดขึ้นมา (Area Initiative)

สรุปได้ว่า บทบาทของการบริหารราชการจังหวัดซีอีโอที่คาดหวังที่จังหวัดต้องทำหน้าที่สำคัญ คือ Day-to-day Management เกี่ยวกับเรื่องความเดือดร้อนของประชาชน จัดการเรื่องวาระของพื้นที่ (Area Agenda) ให้สอดคล้องกับวาระแห่งชาติ (National Agenda) และต้องแสวงหาและดำเนินการในเรื่องของ (Area Initiative)

4. อาจสามารถโมเดล จังหวัดร้อยเอ็ด

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากโมเดลการบริหารของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาข้อมูลเอกสารอาจสามารถ โมเดล จังหวัดร้อยเอ็ด ที่ได้รับความอนุเคราะห์ข้อมูลจากอดีตท่านผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ และได้ทำการประมวลและสรุปข้อมูล ไว้ดังนี้

4.1 ความเป็นมาและความสำคัญของอาจสามารถโมเดล

อาจสามารถ โมเดล คือตัวแบบยุทธศาสตร์แก่นของประเทศไทยแบบเข้มข้น ไม่ใช่การแก้จนให้เป็นที่ไปตามระบบราชการปกติ แต่เป็นการแก้ความยากจนแบบเอาจริงเอาจัง เหมือนการทำสงคราม ที่จะต้องเอาชนะ จึงใช้ชื่อว่า “ยุทธศาสตร์สงครามเพื่อเอาชนะความยากจน (สตจ.)” เริ่มดำเนินการเมื่อ ปี พ.ศ. 2547 สิ้นสุด ปี พ.ศ. 2549 แต่ในที่สุดก็ต้องยุติลงเนื่องด้วยปัญหาทางการเมือง

เนื่องจากเป็นยุทธศาสตร์สงครามเอาชนะความยากจน มีการสาธิตปฏิบัติการเอาชนะความยากจนให้เป็นกรณีตัวอย่าง หรือ Reality Show ในพื้นที่จริง ที่อำเภออาจสามารถ จังหวัดร้อยเอ็ด มีระยะเวลายาวนานเป็นเดือน เสมือนยกทำเนียบรัฐบาล ไปไว้เป็นการชั่วคราวที่อำเภออาจสามารถ โดยมีการประชุมคณะรัฐมนตรี ที่มีวาระเน้นหนักการเอาชนะความยากจนเป็นพิเศษ ที่ศูนย์บัญชาเพื่อเอาชนะความยากจนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่อำเภออาจสามารถจึงใช้ชื่อว่า “อาจสามารถ โมเดล” เพื่อให้เป็นสัญลักษณ์แห่งความทรงจำ หรือจุดขายของยุทธศาสตร์สงครามเอาชนะความยากจน

4.2 แนวคิด หลักการ และสาระสำคัญของอาจสามารถโมเดล

เสรี ศรีหะไตร กล่าวถึง แนวคิดอาจสามารถ โมเดล ว่าไม่ใช่การแก้จนเพื่อลดจำนวนคนยากจนให้ลดลงไปตามลำดับ แต่เป็นสงครามเพื่อเอาชนะความยากจนให้ได้โดยเด็ดขาด

ให้คนยากจนหมดไปจากประเทศไทยหัวใจของ “อาสาสมัครโมเดล” จึงไม่ใช่ “การแก้จน” แต่คือ “การทำสงครามเพื่อเอาชนะความยากจน” ส่วนหลักการของอาสาสมัคร โมเดล เป็นการหลอมรวมทุกภาคส่วนให้เป็นหนึ่งเดียวกันตั้งแต่รัฐบาลกระทรวงจังหวัดอำเภอ หมู่บ้าน ภายใต้อุทธศาสตร์เดียวกัน แต่ปรับเปลี่ยนวิธีให้เหมาะสมแต่ละสภาพปัญหาสภาพภูมิศาสตร์สังคมของแต่ละพื้นที่ เรียกว่ายุทธวิธีร่วมกันคิดแยกกันคิดเพื่อให้ได้ชัยชนะรวดเร็วเด็ดขาด ในกรณีที่มีปัญหาซับซ้อนหรือเกี่ยวข้องกับผู้มีอิทธิพลจนไม่สามารถแก้ปัญหาคำได้ โดยปกติ หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเช่นปัญหาหนี้ในระบบ ตรงนี้จะแก้โดยมีการจัดตั้งชุดเฉพาะกิจเป็นเสมือนหน่วยรบพิเศษขึ้นมาและจัดการกับปัญหาให้เบ็ดเสร็จเด็ดขาด โดยจะเลือกใช้มาตรการที่เหมาะสมกับปัญหาเป็นรายกรณี ไม่ใช่แก้ปัญหาแบบ ไล่เสือโหลตัวเดียวกันทั่วประเทศ กล่าวคือ แต่ละพื้นที่ปัญหาย่อมแตกต่างกัน ให้แก้เป็นเรื่อยๆ ไป โดยอาสาสมัครโมเดล มีสาระสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. เป้าหมายสูงสุด คือ คนจนต้องหมดไปจากประเทศไทย
2. ยุทธศาสตร์ คือ เพื่อเอาชนะความยากจน
3. ยุทธวิธี ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้
 - 3.1 การจัดหน่วยทำงานในแต่ละระดับ ให้หลอมรวมเป็นเอกภาพหนึ่งเดียวกันของรัฐบาล กระทรวง จังหวัด อำเภอ หมู่บ้าน และชุดเฉพาะกิจ
 - 3.2 จัดทำโปรแกรมระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์เพื่อเอาชนะความยากจนเป็นรายครัวเรือนคือ “Family Folder” เป็นฐานข้อมูลหลักของยุทธศาสตร์การต่อสู้เพื่อเอาชนะความยากจน ซึ่งเป็นโปรแกรมระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ที่ครอบคลุมการเอาชนะความยากจนในระดับครัวเรือนในทุกมิติ
 - 3.3 การสาธิตปฏิบัติการเอาชนะความยากจน (Reality Show) แบบเชิงลึกละเอียดอ่อน ครอบคลุมทุกมิติ เพื่อเป็นตัวอย่างการปฏิบัติการเอาชนะความยากจนในระดับครัวเรือน ที่อำเภออาสาสมัคร
 - 3.4 การปฏิบัติการขยายผลเอาชนะความยากจน ตามกระบวนการอาสาสมัครโมเดล
 - 3.5 คณะกรรมการบริหารงานแบบบูรณาการระดับอำเภอเป็นศูนย์บัญชาการรบเอาชนะความยากจนในระดับพื้นที่อำเภอ
 - 3.6 คณะกรรมการหมู่บ้าน ตัวหลักเอาชนะความยากจนอย่างเด็ดขาด มั่นคงยั่งยืน ด้วยแผนชีวิตครัวเรือน (Family Plan) ตามกลยุทธ์ “ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ ขยายโอกาส”

3.7 การจัดทำโปรแกรม Family Folder และ Family Plan รวมทั้งเสนอแนวทางที่จะทำให้อุทศาสตร์สงครามเอาชนะความยากจนบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพให้ความยากจนหมดสิ้นไปจากประเทศไทยอย่างแท้จริง

3.8 การหนุนเสริมการต่อสู้เพื่อเอาชนะความยากจนในระดับพื้นที่หมู่บ้าน

4.3 กลไกการขับเคลื่อน การขยายผลของ "อาจสามารถโมเดล" จากอดีตสู่ปัจจุบัน

หลังจากเสร็จสิ้นการสาธิตปฏิบัติการเอาชนะความยากจน ที่อำเภออาจสามารถ ได้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการนายอำเภอทั่วประเทศ เพื่อขยายผลการปฏิบัติการเอาชนะความยากจนให้มีการปฏิบัติจริงพร้อมกันทุกหมู่บ้านทั่วประเทศ ให้การทำสงครามเอาชนะความยากจนบรรลุผลสำเร็จ กำจัดความยากจนหมดสิ้นไปจากประเทศไทย แต่การปฏิบัติการทำสงครามต่อสู้เพื่อเอาชนะความยากจนต่อขยายผล "อาจสามารถโมเดล" ดำเนินการได้เพียงระยะหนึ่งยังไม่ได้ลงลึกถึงการจัดทำแผนชีวิตครัวเรือน (Family Plan) เนื่องจากเกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง จึงไม่มียุทธศาสตร์สงครามการต่อสู้เพื่อเอาชนะความยากจนในปัจจุบัน

4.4 ผลลัพธ์และการขยายผลของอาจสามารถโมเดล

มีการประเมินผลความสำเร็จ และการถอดบทเรียนการปฏิบัติการต่อสู้เอาชนะความยากจนในระดับครัวเรือน หลังจากมีการอบรมเชิงปฏิบัติการนายอำเภอทั่วประเทศ ด้วยโปรแกรมระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ (Family Folder) ปรากฏว่ามีความคืบหน้าในระดับที่น่าพอใจ แต่ยังไม่ได้ลงลึกถึงระดับการจัดทำแผนชีวิตครัวเรือน (Family Plan) ก็มีการยุติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สงครามการต่อสู้เพื่อเอาชนะความยากจน

สรุปได้ว่า อาจสามารถโมเดล เป็นการแก้ไขปัญหาคความยากจนอย่างจริงจัง เพื่อให้คนจนหมดไปจากประเทศไทย หลอมรวมทุกภาคส่วนเข้าด้วยกันตั้งแต่ รัฐบาล กระทรวง จังหวัด อำเภอ หมู่บ้าน และชุดเฉพาะกิจ ด้วยวิธีการตรงง่าย เพิ่มรายได้ ขยายโอกาส ด้วยคณะกรรมการหมู่บ้านสาธิตปฏิบัติการเอาชนะความยากจนแบบ (Reality Show) แบบเชิงลึก ละเอียดย่อยครอบคลุมทุกมิติ เพื่อเป็นตัวอย่างการปฏิบัติการเอาชนะความยากจนในระดับครัวเรือน ที่อำเภออาจสามารถ

5. โกลุสมพิสัยโมเดล จังหวัดมหาสารคาม

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากโมเดลการบริหารของอดีตผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาชุมชนอำเภอโกสุมพิสัย ได้ทำการประมวลและสรุปข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาอำเภอของโกสุมพิสัยโมเดล แผนชุมชนพึ่งตนเองตามรูปแบบโกสุมพิสัยโมเดล ไว้ดังนี้

5.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาอำเภอโกสุมพิสัย

โกสุมพิสัยโมเดล เป็นแผนพัฒนาอำเภอที่มุ่งเน้นการพัฒนาในระดับพื้นที่ บูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในพื้นที่ ของอำเภอโกสุมพิสัย เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกของอำเภอในทุกมิติอย่างเป็นระบบ

ตามพรบระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน การบริหารราชการอำเภอ อำเภอ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้ 1) การขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลในระดับพื้นที่ 2) การจัดบริการภาครัฐในลักษณะของศูนย์บริการร่วม 3) การกำกับและประสานงานการปฏิบัติกับองค์กรปฏิรูปท้องถิ่นในการใกล้เคียงหรือการจัดให้มีการใกล้เคียงประณีประนอมข้อพิพาทและอื่นๆ

จากแผนพัฒนาชุมชนอำเภอโกสุมพิสัย ได้แบ่งหลักการบริหารยุทธศาสตร์ในการพัฒนาอำเภอตามรูปแบบของโกสุมพิสัยโมเดล ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การจัดตั้งองค์กรชุมชนที่เข้มแข็งมีประสิทธิภาพ และความยั่งยืน กล่าวคือ เป็นการปรับปรุงโครงสร้างคณะกรรมการหมู่บ้าน เนื่องจากหมู่บ้านมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการปกครอง บริหาร และพัฒนาอำเภอ แต่องค์กรปกครอง บริหาร และพัฒนาหมู่บ้านคือ คณะกรรมการหมู่บ้าน (กม.) มีเพียงผู้ใหญ่บ้าน และผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน เป็นกรรมการ โดยตำแหน่ง จึงมีการปรับปรุงโครงสร้างคณะกรรมการหมู่บ้าน (กม.) ให้เป็นรูปแบบสภาผู้นำหมู่บ้าน โดยเพิ่มเติมให้สมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หัวหน้าคุ้มบ้าน และผู้นำกลุ่ม/องค์กรในหมู่บ้านเป็น (กม.) โดยตำแหน่ง เพื่อให้ผู้นำหมู่บ้านทุกคน ทุกประเภทในหมู่บ้าน มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปกครอง บริหารและพัฒนาหมู่บ้าน ผู้ศึกษาเห็นสอดคล้องว่า การปรับปรุงโครงสร้างคณะกรรมการหมู่บ้าน(กม.)ให้เป็นฐานรากการปกครอง เป็นการแก้ปัญหาและพัฒนาอำเภอที่มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพและคุณภาพ เนื่องจากการดำเนิน โครงการและแก้ปัญหาใดๆ ล้วนต้องเริ่มต้นจากหมู่บ้าน หากคณะกรรมการหมู่บ้าน (กม.) มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้วยตนเอง จะทำให้การดำเนิน โครงการพัฒนา และการแก้ปัญหาใดๆ ในหมู่บ้านเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้ยังจัดโครงสร้างการบริหารราชการอำเภอ เพื่อหนุนเสริมความเข้มแข็งของคณะกรรมการหมู่บ้าน(กม.) ดังนี้

1.1 จัดตั้งคณะกรรมการบริหารตำบลแบบบูรณาการ โดยมีหัวหน้าส่วนราชการอำเภอเป็นประธาน เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานระดับตำบลของทุกส่วนราชการ เป็นกรรมการทำหน้าที่หนุนเสริมสร้างความเข้มแข็งของ กม.ทุกหมู่บ้านในตำบล

1.2 ให้ประธานกรรมการบริหารตำบลแบบบูรณาการ, กำนันทุกตำบล และนายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริหารอำเภอแบบบูรณาการ ในฐานะผู้ให้ข้อมูล (Resource Person) ในที่ประชุมกรรมการบริหารตำบลแบบบูรณาการ พร้อมทั้งรับทราบมติที่ประชุมกรรมการบริหารตำบลแบบบูรณาการ นำไปปฏิบัติในระดับตำบลได้ โดยทันทีแผนพัฒนาอำเภอโกสุมพิสัย มีการกำหนดกรอบแนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์ของทุกหน่วยงาน ให้มีเอกภาพเชื่อมโยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน หนุนเสริมซึ่งกันและกัน (One Plan) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแก้ปัญหาความยากจน โดยจะกล่าวในลำดับถัดไป

2. มีแผนยุทธศาสตร์ครอบคลุมการพัฒนาชุมชนครบทุกด้าน ประกอบด้วย 12 แผน ดังนี้

แผนที่ 1 ด้านการปกครอง และการเมือง เป็นการจัดวางระเบียบการบริหารและการปกครอง ข้อพิพาท และเสริมสร้างความเข้มแข็งของการปกครองในระบอบประชาธิปไตยภายในหมู่บ้าน

แผนที่ 2 ด้านนโยบาย และแผนพัฒนามีการจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาในภาพรวมและกำกับดูแลให้การพัฒนาเป็นไปตามยุทธศาสตร์ รวบรวมทุกฝ่ายจัดทำแผนของหมู่บ้าน รวมถึงอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนแก่ประชาชนภายในหมู่บ้าน

แผนที่ 3 ด้านการลดรายจ่าย และเพิ่มรายได้ เป็นการวางแผนการลดรายจ่ายและการส่งเสริมการเพิ่มรายได้ซึ่งเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

แผนที่ 4 ด้านการเงินการคลัง และสวัสดิการเป็นการวางแผนการจัดตั้งกองทุนกลางพัฒนาหมู่บ้านและการรวมกองทุนทุกประเภทให้เป็นกองทุนเดียว โดยมีการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายของหมู่บ้านจัดทำสวัสดิการหมู่บ้าน

แผนที่ 5 ด้านความมั่นคง มีการวางแผนรักษาความสงบเรียบร้อย การป้องกันภัยและความมั่นคงของหมู่บ้าน

แผนที่ 6 ด้านสิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ มีการวางแผนการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติของหมู่บ้าน

แผนที่ 7 ด้านการศึกษา มีการวางแผนพัฒนาการศึกษาของหมู่บ้าน ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนที่หมู่บ้านอยู่ในเขตบริการ และวางแผนยกระดับการศึกษาของคนในหมู่บ้านให้สูงขึ้นภายใต้ระบบกสน. โดยจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ชุมชน เพื่อเป็น

ศูนย์กลางการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ และเป็นเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ หรือเวทีชาวบ้าน เพื่อแก้ไขปัญหา และพัฒนาหมู่บ้าน

แผนที่ 8 ด้านการศึกษา มีการวางแผนพัฒนาการศึกษาของหมู่บ้านให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนที่หมู่บ้านอยู่ในเขตบริการ และวางแผนยกระดับการศึกษาของคนในหมู่บ้านให้สูงขึ้นภายใต้ระบบกสน. โดยจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ชุมชนเพื่อเป็นศูนย์กลางการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ และเป็นเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ หรือเวทีชาวบ้านเพื่อแก้ไขปัญหา และพัฒนาหมู่บ้าน

แผนที่ 9 ด้านการศาสนา และวัฒนธรรม มีการวางแผนส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมให้ทุกคนยึดมั่นปฏิบัติตนตามหลักคำสอนของแต่ละศาสนา ส่งเสริมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามให้แพร่หลายและมีการสืบสานต่อ

แผนที่ 10 ด้านการท่องเที่ยว มีการวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวโดยพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเดิมให้ดีขึ้น เปิดแหล่งท่องเที่ยวใหม่สำหรับหมู่บ้าน

แผนที่ 11 ด้านสาธารณสุข และการกีฬา วางแผนพัฒนาสุขภาพอนามัยและการออกกำลังกายของหมู่บ้าน

แผนที่ 12 ด้านสตรี เด็ก คนชรา และคนพิการ มีการวางแผนพัฒนากิจกรรมและส่งเสริมบทบาทของสตรี เด็กคนชราคนพิการของหมู่บ้าน

3. มีกองทุนกลางพัฒนาหมู่บ้าน เป็นการพัฒนาหมู่บ้านตามยุทธศาสตร์หมู่บ้าน จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมียกงบประมาณรองรับ โดยการจัดตั้งกองทุนกลางพัฒนาหมู่บ้าน โดยมีแนวทางการดำเนินการ แบ่งเป็น 5 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 จัดสรรผลกำไรสุทธิของกองทุนทุกประเภท

ประการที่ 2 จัดสรรจากเงินทุนอุดหนุนรายหัวตามแผนงานส่งเสริมความเข้มแข็งชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประการที่ 3 เงินรายได้จากทรัพย์สินของหมู่บ้าน เช่น การจำหน่ายไม้ยูคา ค่าจับปลาในแหล่งน้ำ

ประการที่ 4 การทอดผ้าป่า

ประการที่ 5 เงินบริจาคอื่น ๆ เช่น เงินทำบุญวันรวมญาติ

4. หน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องให้การส่งเสริมและสนับสนุน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ชุมชนพึ่งตนเองอย่างแท้จริง หน่วยงานและองค์กรทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ เอกชน NGO ต้องผนึกกำลังบูรณาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ยึดมั่นการทำงานเป็นทีม ภายใต้ระบบคณะกรรมการพัฒนาตำบล ส่งเสริมการบริหารพัฒนาระบบหมู่บ้านให้มีประสิทธิภาพ ให้คนใน

หมู่บ้านทุกคนมีจิตสำนึก รักหมู่บ้าน รวมถึงส่งเสริมการทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชนที่สามารถพึ่งตนเองให้มีประสิทธิภาพ โดยจัดให้มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนอย่างครบถ้วน ตั้งแต่การจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผน การติดตามประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ โดยมีคณะกรรมการพัฒนาตำบล/ เทศบาล(ตำบล / เทศบาล CEO) เป็นองค์กรเชื่อมประสาน และผลักดันให้การดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล จังหวัด และอำเภอประสบผลสำเร็จ

5. มีระบบส่งต่อการพัฒนาตามระบบแผนยุทธศาสตร์ชุมชนพึ่งตนเอง กล่าวคือ การพัฒนาจะมีประสิทธิภาพและความยั่งยืนอย่างแท้จริง จะต้องมีระบบการส่งต่อการพัฒนาจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งอย่างต่อเนื่อง ซึ่งระบบการศึกษาจะเป็นเครื่องมือส่งต่อการพัฒนาที่ดีที่สุด โดยจำลองรูปแบบการพัฒนาหมู่บ้าน เข้าสู่ระบบโรงเรียนทั้งการจัดตั้งคณะกรรมการนักเรียนภายใต้ระบบคุ้มบ้านและการจัดทำหลักสูตรแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชนพึ่งตนเอง สอนในสถานศึกษาเริ่มตั้งแต่ระดับประถมศึกษาปีที่ 5จนถึงระดับอุดมศึกษา เพื่อให้ นักเรียน นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจวิถีชีวิตชุมชนอย่างถ่องแท้ เข้าใจสภาพปัญหาที่แท้จริงของชุมชนบ้านเกิดมีส่วนร่วม แก้ไขตั้งแต่เป็นเด็ก และเยาวชน ซึ่งจะเป็นบทเรียนและประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหมู่บ้านเมื่อ เติบโตเป็นผู้ใหญ่ เข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบชุมชนต่อจากรุ่นพ่อแม่

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาอำเภอ โกลุมพิสัย ตามแบบ โกลุมพิสัยโมเดล นั้น เป็นการปรับปรุงโครงสร้างคณะกรรมการหมู่บ้าน เป็นการแก้ปัญหาและพัฒนาอำเภอที่มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพและคุณภาพ เพื่อให้คณะกรรมการหมู่บ้าน (กม.) มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้วยตนเอง ตามแผนแผนยุทธศาสตร์ครอบคลุมการพัฒนาชุมชนครบทุกด้าน มีกองทุนกลางพัฒนาหมู่บ้าน มีหน่วยงานและองค์กรให้การส่งเสริมและสนับสนุน ตลอดจนมีระบบการส่งต่อการพัฒนาตามระบบแผนยุทธศาสตร์ชุมชนพึ่งตนเองจากรุ่นสู่รุ่น

5.2 แผนพัฒนาชุมชนตามรูปแบบโกลุมพิสัยโมเดล

แผนชุมชน เป็นแผนชีวิตของคนในชุมชนที่ทุกคนจะต้องร่วมคิด ร่วมทำร่วมรับผิดชอบ และผลที่เกิดขึ้นเพื่อประโยชน์สุขของคนในชุมชน แผนชุมชนจึงเป็นแผนชีวิตของคนในชุมชน จัดทำโดยคนในชุมชนเพื่อประโยชน์ของ คนในชุมชนให้การรู้จัก สามัคคี เอื้ออาทรต่อกันในชุมชน แผนชุมชน แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับครอบครัว และระดับชุมชน โดยหลักการวางแผนชุมชนรายบุคคล ครอบครัว และชุมชน มีหลักการเดียวกัน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ปัญหา เป็นการศึกษาค้นหาหรือเป้าหมายที่จะดำเนินการแก้ไข

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เป็นการค้นหาสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหา หรือเป็นการทำให้เห็นเป้าหมายที่ชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถ แก้ไขได้อย่างถูกต้อง

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์หาแนวทางการแก้ไขปัญหา นำสาเหตุของปัญหา มาวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไข โดยเน้นการพึ่งพาตนเองของคนในชุมชนเป็น เบื้องต้น

ขั้นที่ 4 เป็นการวิเคราะห์ป้องกันความเสี่ยงที่จะไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำอีก เพื่อให้การแก้ไขปัญหาเป็นไป อย่างยั่งยืน

ยกตัวอย่าง แผนการพัฒนาชุมชนแก้ปัญหาความยากจน ตามแบบโกสุมพิสัยโมเดล ทุกคนในครอบครัวและชุมชนร่วมกันวิเคราะห์แนวทางแก้ไข แบ่งเป็น 3 วิธี ดังนี้

วิธีที่ 1 การลดรายจ่าย เป็นการวิเคราะห์รายจ่ายที่ไม่จำเป็นและฟุ่มเฟือยและหาทางลดรายจ่ายอย่างเป็นระบบ โดยเกิดจากความร่วมมือของทุกคนในชุมชน มีกติกาข้อตกลงที่ชัดเจน เช่น การรวมกันซื้อสินค้าที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน ไม่ใช่ต่างคนต่างซื้อ จะช่วยให้ลดรายจ่ายได้ มีการร่วมกันผลิตของใช้ในชีวิตประจำวัน ที่คนในชุมชนผลิตเองได้โดยไม่ต้องไปซื้อ

วิธีที่ 2 การเพิ่มรายได้ มีการวางแผนแก้ไขให้ตรงกับสาเหตุที่ทำให้การประกอบอาชีพประสบผลสำเร็จ ทำให้มีรายได้ไม่เพียงพอ เช่น เกิดจากการขาดความรู้ ความเข้าใจที่แท้จริงในการประกอบอาชีพ หรือขาดปัจจัยการผลิต ดำเนินการแก้ไขโดยการอบรมเพิ่มความรู้หรือเพิ่มปัจจัยผลิตแล้วแต่กรณี

วิธีที่ 3 การขยายโอกาส ชุมชนให้โอกาสแก่คนจนเข้าถึงแหล่งเงินทุน เช่น ให้กู้ยืมเงินกองทุนกลางพัฒนา หมู่บ้าน หรือกองทุนอื่น ๆ มีการเปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มอาชีพเพื่อเพิ่มรายได้ ชุมชนมีการจัดหาที่ดินกลางสำหรับให้คนจนประกอบอาชีพ โดยชุมชนเป็นผู้ลงทุนและแบ่งผลประโยชน์ที่ได้ มีการจัดหาแหล่งอาชีพอื่น ๆ ให้ตามศักยภาพของชุมชน

แผนการพัฒนาชุมชนตามแบบ โกสุมพิสัย จะมียุทธศาสตร์หรือคณะกรรมการจัดทำแผนมีหน้าที่จัดทำแผนรวมหรือแผนแม่บทของหมู่บ้าน ๆ โดยรวบรวมแผนของคณะกรรมการจัดทำแผนฝ่ายต่างๆ จัดทำเป็นแผนรวมของหมู่บ้าน คณะทำงานหรือคณะกรรมการจัดทำแผนทำหน้าที่เสมือนเป็นวิทยากรกระบวนการจัดทำแผนชุมชน ให้แก่คณะกรรมการฝ่ายต่างๆ และประชาชน โดยทั่วไป มีการรณรงค์ให้คนในชุมชนร่วมคิด ร่วมจัดทำร่วมปฏิบัติและร่วมประเมินผลสำเร็จ คณะกรรมการจัดทำแผนจะนำแผนรวมเสนอขอความเห็นชอบจากประชาคมหมู่บ้านผ่านกรรมการหมู่บ้าน (กม.)

สรุปได้ว่า แผนพัฒนาชุมชนตามรูปแบบโกสุมพิสัยโมเดล เป็นแผนชุมชนที่ทุกคนจะต้องร่วมคิด ร่วมทำร่วมรับผิดชอบ และผลที่เกิดขึ้นเพื่อประโยชน์สุขของคนในชุมชน ตั้งแต่ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุของปัญหา หาแนวทางการแก้ไขปัญหา ตลอดจนช่วยกันป้องกันความเสี่ยงที่จะไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำอีก ตัวอย่าง แก้ปัญหาความยากจน ทำได้คือ การลดรายจ่าย การเพิ่มรายได้ การขยายโอกาส โดยการดำเนินงานของแผนนั้นจะมีคณะกรรมการ

จัดทำแผนเป็นผู้ดำเนินการรวบรวมความเห็นชอบจากประชาคมหมู่บ้านผ่านกรรมการหมู่บ้าน (กม.) อีกครั้งหนึ่ง

ที่มา : เสรี ศรีหะไตร.(2548). เอกสารแผนชุมชน ยาชมหม้อใหญ่ยุทธศาสตร์การพัฒนาอำเภอ ด้วยแผนชุมชนพึ่งตนเอง (KOSUMPISAI MODEL) อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม. สืบค้น 31 กรกฎาคม 2564.จาก <http://www.buriram.go.th/downloads/yudtasad/gosumpisai-model.doc>

6. บุริรัมย์โมเดล จังหวัดบุรีรัมย์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากโมเดลการบริหารของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาเอกสารตัวแบบระบบการบริหารจัดการรายกรณีจังหวัดบุรีรัมย์ และได้ทำการประมวลและสรุปข้อมูล ไว้ดังนี้

6.1 ความสำคัญของบุรีรัมย์โมเดล

ดั่งที่ วิโรจน์ สารรัตนะ (2539, น. 35-36) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการวางแผน และถ้าวางแผนดีก็เท่ากับทำงานสำเร็จไปแล้วกว่าครึ่ง

บุรีรัมย์โมเดล หรือชื่อเรียกในภาษาอังกฤษ คือ BCM Model เกิดจากการการสะสมความรู้และประสบการณ์ในการทำงานตลอดระยะเวลาอันยาวนานของอดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ โดยผ่านกระบวนการปรับปรุง และพัฒนา โดยหัวใจสำคัญของ BCM Model นั้น คือการวางแผนซึ่งประชาชน ผู้นำหมู่บ้าน ผู้นำชุมชน กลุ่มองค์กรต่างๆ ตลอดจนภาคประชาสังคมต่างๆ สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนพัฒนา หรือแก้ไขปัญหาของหมู่บ้านชุมชนได้อย่างตรงจุดและดีที่สุด

แรกเริ่มเดิมที BCM Model หรือ Buriram Case Management Model พัฒนามาจาก PCM Model หรือ Patthalung Case Management Model ซึ่งตัวแบบการบริหารจัดการรายกรณีซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยเสริมให้คนในหมู่บ้านชุมชนได้มีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์ และประเมินความพร้อมของตนเองก่อนนำไปวางแผนหรือกำหนดวิธีการพัฒนาเพื่อให้คนในหมู่บ้านชุมชนมีความเข้มแข็งและสามารถพึ่งพาตัวเองได้อย่างยั่งยืน ถือเป็นเครื่องมือที่ง่ายต่อการนำไปใช้พร้อมมีวิธีทำที่ชัดเจน เข้าใจง่ายสามารถวิเคราะห์ และวางแผนวิธีทำทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการทำงานได้อย่างละเอียดรอบคอบ เปรียบเสมือนการมองช้างทั้งตัวไม่แยกส่วน ทำให้ทำงานที่ทำอยู่แล้วเป็นระบบมากขึ้นและไม่เป็นการเพิ่มภาระของการทำงานแบบปกติ

ซึ่งก่อนจะนำบุรีรัมย์โมเดล (BCM Model) มาปรับใช้ ตามหลักที่ได้กำหนดเอาไว้ จะต้องปฏิบัติตาม 4 ประการ ดังนี้

1. **ต้องตั้งจิตอธิษฐานมุ่งมั่นที่จะทำคุณประโยชน์ต่อชาติ** กล่าวคือ ไม่ว่าเรื่องที่ทำนั้นจะเป็นเรื่องอะไร ผู้ปฏิบัตินั้นจะต้องไม่มุ่งหวังผลที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง หรือบุคคลใดกลุ่มคนหนึ่ง โดยยึดหลักทำความดี เพื่อให้เกิดขึ้น ตั้งอยู่ และยั่งยืน

2. **ต้องรวมพลังขับเคลื่อนความดีต่อชาติบ้านเมือง** กล่าวคือ ไม่ว่าอะไรก็ตามที่เป็นคุณงามความดีหรือเป็นคุณนะประโยชน์ต่อชาติบ้านเมือง ต้องร่วมกันทำให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน โดยเริ่มจากคนกลุ่มเล็กๆ และขยายใหญ่ขึ้น แผ่กระจายไปทั่วทั้งประเทศ

3. **ต้องจุดประกายความคิด** กล่าวคือ ต้องมีการกระตุ้นคนในหมู่บ้าน ชุมชนให้หันมาใส่ใจหมู่บ้าน หรือชุมชนของตนเอง โดยอาจจัดเวทีสำหรับพูดคุยเพื่อกระตุ้นให้ชุมชนหมู่บ้านให้ตระหนักถึงปัญหา หรือวิกฤตที่เราต้องอยู่รอดร่วมกัน ยกตัวอย่างเช่น การพูดคุยถึงเรื่องราวที่ดั่งงามในอดีต การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

4. **ต้องรู้จักตนเอง** กล่าวคือ ต้องรู้จักมรดกทางวัฒนธรรมของหมู่บ้าน ชุมชน ตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน โดยศึกษาจากประวัติศาสตร์ ที่มา คุณค่าอันดั่งงาม เพื่อมองให้เห็นอนาคตร่วมกัน และเกิดเป็นความรักผูกพันในท้องถิ่น ตั้งแต่รุ่นเด็ก ผู้ใหญ่ และผู้สูงอายุ

โรเบิร์ต บราวนิง (Robert Browning, 1855) ได้กล่าวไว้ว่า Less is More หมายถึง ทำน้อย แต่ได้มาก หรือทำงานอย่างไรให้เหน้อยน้อยลง แต่ได้งานมากขึ้น จากวลีดังกล่าวผู้ศึกษาเห็นว่า สอดคล้องกันกับตัวแบบการพัฒนาจังหวัดบุรีรัมย์ ที่สามารถนำไปพัฒนาแก้ไขปัญหาด้วยการวางแผนการทำงาน ร่วมกันระดมสมอง ทั้งข้าราชการ คณะกรรมการหมู่บ้าน (กม.) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคประชาชนผ่านการทบทวนปรับปรุงและพัฒนาจนนำไปสู่บันไดแห่งความสำเร็จ

6.2 บันไดสู่ความสำเร็จบุรีรัมย์โมเดล

โดยความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นต้องปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติของ BCM Model 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดเป้าหมายสูงสุด กล่าวคือ เป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาระบบราชการมีเพียงเป้าหมายเดียว คือ สันติสุขของชาติ ซึ่งเป็นหน้าที่ของคนไทยทุกคน และผู้มีอำนาจที่จะต้องกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาระบบราชการโดยต้องรวมพลังพัฒนาระบบราชการให้เป็นกลไกแกนหลัก เป็นเสาเข็มในการพัฒนาประเทศให้เกิดสันติสุขอย่างแท้จริงและยั่งยืน มิใช่มีเป้าหมายเพื่อผลประโยชน์ของผู้มีอำนาจบริหารประเทศ หรือความเป็นเลิศของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น

ขั้นที่ 2 กำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จ กล่าวคือ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ จะทำให้ระบบราชการ มีคุณธรรมมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาสร้างชาติสันติสุขจะต้องพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบจากการวิเคราะห์ภาพแห่งปัจจัยความสำเร็จและความล้มเหลวของการพัฒนา ระบบราชการจากอดีตจนถึงปัจจุบันเพื่อให้ได้ระบบราชการ ที่มี คุณธรรม เพื่อนำไปสู่ การสร้าง สันติสุขในอนาคต

ขั้นที่ 3 กำหนดเป้าประสงค์ กล่าวคือ เป้าประสงค์ของปัจจัยแห่งความสำเร็จคือ เป้าหมายสูงสุดที่ต้องกำหนดให้ชัดเจน และเป็นคำตอบสุดท้ายในการพัฒนาระบบราชการให้เป็น ระบบคุณธรรม และมีประสิทธิภาพ ไม่สามารถเกิดได้ด้วยตัวระบบราชการ แต่ต้องเกิดจากคนใน ระบบราชการ หากคนในระบบราชการทุกคนเป็นคนดี จะทำให้ระบบราชการมีคุณธรรมนำพา ประเทศให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่มีสันติสุข โดยการกำหนดเป้าประสงค์ต้องวิเคราะห์ อย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้ได้คำตอบสุดท้ายที่ทำให้คนเป็นคนดีซึ่งคือคำตอบสุดท้ายที่จะทำให้ คนมีจิตสำนึกกลัวบาป เมื่อมีจิตสำนึกกลัวบาปจะไม่ทำชั่ว ไม่มีกิเลสไม่เกิดความโลภ และไม่ทุจริต หรือประพฤติมิชอบ

ขั้นที่ 4 กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ กล่าวคือ ตัวที่บ่งชี้หรือประจักษ์พยาน ความสำเร็จที่พิสูจน์และยืนยันว่ามีจิตสำนึกกลัวบาป แต่จะรู้ได้อย่างไรว่ามีจิตสำนึกกลัวบาป ดูได้จากพฤติกรรมที่คนคนนั้นแสดงออกอย่างเป็นวิถีชีวิต ไม่ใช่เป็นเพียงครั้งคราวหรือการเสแสร้ง ดูได้จากการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตไม่ทุจริต โกงกิน และเสียสละทุ่มเททำงานจนสุด ความสามารถ ทำงานตรงต่อเวลาไม่เบียดเบียนเวลาราชการ

ขั้นที่ 5 วางแผนปฏิบัติ กล่าวคือ ความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการ จะต้องมีความเข้าใจตรงกันในเรื่องของนโยบาย และแนวทางปฏิบัติ ตั้งแต่ผู้มีอำนาจสูงสุดจนถึงผู้ปฏิบัติระดับ ล่างสุด และประชาชน เพื่อรวมพลังขับเคลื่อนให้สำเร็จด้วยแผนปฏิบัติการคือคำตอบสุดท้ายของ ความสำเร็จที่จะทำให้เกิดการรับรู้ และรวมพลังกันขับเคลื่อนตั้งแต่ระดับผู้บริหาร จนถึงระดับ ผู้ปฏิบัติและประชาชน ผู้ศึกษาขอยกตัวอย่าง เช่น การพัฒนาระบบราชการด้วยเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ หากมีการรับรู้เข้าใจเฉพาะผู้บริหารแต่ระดับผู้ปฏิบัติงานหรือประชาชนไม่มีความ เข้าใจไม่รู้ถึงประโยชน์ถึงโทษของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เป็นเพียงผู้รับรู้และปฏิบัติตามนโยบาย การพัฒนาระบบราชการด้วยเทคโนโลยีจะสำเร็จได้อย่างไร ดังนั้นผู้ศึกษาเห็นว่า การวางแผนจะเป็น แนวทางในการปฏิบัติที่ทำให้คนในระบบราชการมีจิตสำนึกตามตัวชี้วัด โดยตาม BCM Model แบ่ง กิจกรรมเป็นกิจกรรมต้นน้ำกลางน้ำและปลายน้ำ ซึ่งต้องหลอมรวมให้เป็นกระบวนการเดียว มีแนวทางดำเนินการดังนี้ กิจกรรมกลางน้ำ คือกิจกรรมหลักที่ทำให้เกิดจิตสำนึกกลัวบาปแม้ไปทำ กิจกรรมอื่นๆอย่างมากมาย แต่หากไม่ทำกิจกรรมนี้ไม่ทำให้มีจิตสำนึกกลัวบาป

ขั้นที่ 6 ปฏิบัติตามแผน เมื่อมีการวางแผนปฏิบัติการสร้างจิตสำนึกบาปตามขั้นตอนที่ 5 อย่างสมบูรณ์แล้ว ก่อนปฏิบัติตามแผนต้องมีการประชุมทบทวนความพร้อมให้สามารถปฏิบัติตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ขั้นที่ 7 ติดตาม สรุป และถอดบทเรียน ถือเป็นหัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือการถอดบทเรียนเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงถึงสาเหตุของปัจจัยความสำเร็จและความล้มเหลวของการสร้างจิตสำนึกกลัวบาป โดยมีจุดประสงค์เพื่อ (1) นำสาเหตุและปัจจัยแห่งความล้มเหลวมาวางแผนปรับปรุงแก้ไข ให้การสร้างจิตสำนึกกลัวบาปประสบความสำเร็จ (2) นำสาเหตุและปัจจัยแห่งความสำเร็จวางแผนพัฒนาต่อยอดให้เกิดการสร้างจิตสำนึกกลัวบาปมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและเกิดความยั่งยืน

สรุปได้ว่า บุริรัมย์โมเดล เป็นตัวแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้นจากประสบการณ์การของอดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ ตั้งแต่เมื่อดำรงตำแหน่งนายอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม อำเภอเสิงสาง จังหวัดศรีสะเกษ รองผู้ว่าราชการจังหวัดปัตตานี และรองผู้ว่าราชการจังหวัดสงขลา กระทั่งขึ้นดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดพัทลุง และกลายมาเป็น B-CM Model (Buriram Case Management Model) เมื่อเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ ตามลำดับ ซึ่งเปรียบเสมือนบันไดสู่ความสำเร็จ 7 ขั้น ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 กำหนดเป้าหมายสูงสุด ขั้นที่ 2 กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จ ขั้นที่ 3 กำหนดเป้าประสงค์ ขั้นที่ 4 กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ขั้นที่ 5 วางแผนปฏิบัติการ ทั้ง ระดับต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำ ขั้นที่ 6 ปฏิบัติตามแผน ขั้นที่ 7 ติดตาม สรุปและถอดบทเรียน

ที่มา : สำนักงานจังหวัดบุรีรัมย์กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด.(2557).

“เอกสารประกอบการอบรม โครงการอบรมให้ความรู้แนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาจังหวัดด้วยระบบการบริหารจัดการรายกรณี BCM Model: Buriram Case Management Model” สืบค้นเมื่อ 8 กรกฎาคม 2564 จาก <http://www.buriram.go.th/>

จากตัวแบบการบริหารจังหวัดบุรีรัมย์ หรือบุรีรัมย์โมเดลได้ถูกนำไปสู่การถอดบทเรียนในกระบวนการสร้างบุรีรัมย์สันติสุข 9 ดี ที่ผู้ศึกษาจะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

7. ธรรมนูญหมู่บ้านสันติสุข 9 ดี

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากโมเดลการบริหารของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาคู่มีธรรมนูญหมู่บ้านสันติสุข 9 ดี และได้ทำการประมวลและสรุปข้อมูล ไว้ดังนี้

7.1 ความสำคัญของธรรมนูญหมู่บ้านสันติสุข 9 ดี

สืบเนื่องมาจากความสำเร็จของธุรกิจกีฬา ทำให้ช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาเศรษฐกิจของบุรีรัมย์มีการเติบโตอย่างก้าวกระโดดแต่ถึงกระนั้น ปัญหาต่างๆที่มีอยู่เดิมกับไม่ได้ได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นตามไปด้วย นำมาด้วยปัญหาต่างๆของสังคมที่สลับซับซ้อนมากขึ้น กลางปีพุทธศักราช 2557 อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ได้แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานเพื่อวิเคราะห์ปัญหาหาแนวทางการแก้ไข โดยกำหนดเป้าหมายสูงสุดร่วมกันก่อน บุรีรัมย์สันติสุขบนความพอเพียง เพื่ออนาคตของลูกหลานชาวบุรีรัมย์ ครอบครัวยุคเดียวกัน สายเลือดเดียวกัน สร้างสังคมที่อยู่เย็นเป็นสุข โดยใช้คุณธรรมเป็นรากฐาน

ยุทธศาสตร์สันติสุข 9 ดี วิถีสร้างชาติสันติสุขเกิดจากการสังสมความรู้และประสบการณ์ในการทำงานตลอดระยะเวลากว่า 32 ปี ของอดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ โดยผ่านการทบทวน ปรับปรุงและพัฒนาแบบมีส่วนร่วมประชาชน และหน่วยงานราชการ โดยหลักการของยุทธศาสตร์สันติสุข 9 ดี หัวใจของการวางแผน ปัญหาอาชญากรรม ปัญหาด้านสุขภาพ ปัญหาด้านการศึกษา ปัญหาความยากจน ความเหลื่อมล้ำทางสังคม ปัญหาทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ปัญหาการเมือง และความแตกแยกของคนในชาติ ในการปฏิบัติที่ครอบคลุมคนบุรีรัมย์ในทุกๆ ด้าน ผ่านการประชุมประชาคมจนเป็นที่ยอมรับของประชาชนทุกหมู่บ้าน 246 หมู่บ้าน 38 ชุมชน เมืองผ่านพิธีการหลอมรวมจิตใจให้เป็นหนึ่งด้วยการตั้งจิตอธิษฐานถวายสัตย์ปฏิญาณสาบานต่อสิ่งศักดิ์สิทธิ์คู่บ้านคู่เมือง และพระบรมราชานุสาวรีย์รัชกาลที่ 1 ที่ก่อตั้งเมืองบุรีรัมย์

ธรรมนูญหมู่บ้าน มาจากเลขมงคล คือ เลขของในหลวงรัชกาลที่ 9 ก็คือ 9 ดี จาก 99 ข้อเหลือแค่ 9 ข้อใหญ่เรียกว่า ธรรมนูญหมู่บ้านสันติสุข 9 ดี มีกระบวนการการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในแต่ละข้อ โดยนำหลักคิดมาจากคำสอนในพุทธศาสนาและศาสนาอื่นๆประยุกต์เข้าด้วยกัน (เสรี ศรีหะไตร) นอกจากนี้ กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย (2562) กล่าวว่า การจัดทำธรรมนูญ มาจากหลักคุณธรรม จริยธรรมคาสอนในทางศาสนาเป็นสิ่งที่ได้สอดแทรกและการดำเนินชีวิตของชาวบ้าน ชุมชน ตามบริบทในสังคม ซึ่งธรรมนูญมีกระบวนการการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในแต่ละข้อ ดังที่จะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

7.2 กระบวนการการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ธรรมนูญหมู่บ้านสันติสุข 9 ดี

ธรรมนูญหมู่บ้านสันติสุข 9 ดี เกิดจากการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาระบบราชการอย่างละเอียดรอบคอบ มีความสมบูรณ์รอบด้านไม่มองเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียว ไม่กี่ด้าน ซึ่งปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการพัฒนาระบบราชการแบบรอบด้านเพื่อสันติสุขของชาติประกอบด้วย 9 ดี

1. **เป็นคนดี** กล่าวคือ ต้องยึดมั่นทำดี ละชั่ว กลัวบาป รักษาดี จงรักภักดี ซึ่งปัจจุบันความเจริญทางวัตถุเทคโนโลยีช่วยพัฒนาให้ประเทศชาติมีความเจริญ แต่ในทางกลับกันการพัฒนาด้านจิตใจและพฤติกรรมกับพบว่ามีสวนทางกัน อาจเป็นเพราะสังคมในปัจจุบันนั้นมุ่งเน้นที่การแข่งขันการสร้างรายได้ให้มากที่สุดการมีค่านิยมทางวัตถุที่ต้องทันสมัย ทำให้มีความเห็นแก่ตัวและประโยชน์นำมาสู่ความต้องการอยากมี อยากได้ โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้อง หรือมีการใช้วิธีที่ผิดกฎหมาย หรือผิดศีลธรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาการแย่งชิงทรัพย์ ขาดจิตสำนึกต่อสาธารณะ ขาดการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปันซึ่งกันและกัน ดังนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่า ธรรมนูญในข้อที่ 1 นี้ พบว่าคนส่วนใหญ่ไม่ปฏิบัติหลักธรรมคำสอนที่ดึงมาของศาสนาไม่ปฏิบัติยึดมั่นในศีล 5 หรือค่านิยม จารีตประเพณีอันดีงาม ซึ่งถ้าขาดสิ่งนี้จะนำมาสู่ปัญหาด้านอาชญากรรม การทุจริตคอร์รัปชัน ปัญหาเด็กเยาวชน และปัญหาสังคมในรูปแบบต่างๆ การนำธรรมนูญในข้อที่ 1 มาปรับใช้จึงต้องมีกระบวนการสร้างจิตสำนึก ให้มีการทำดี ละชั่ว กลัวบาป ปฏิบัติตามคำสอนของหลักศาสนา เพื่อให้เป็นคนดี ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างเช่น การละชั่วกลัวบาป ชื่อสัตย์สุจริต ไม่มีกิเลส ไม่มีกิเลส ไม่มีความโลภ ไม่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ มีความรักชาติปกป้องรักษาผลประโยชน์ของชาติ ไม่ทำให้ชาติสูญเสียผลประโยชน์และไม่ยอมให้ใครทำลายผลประโยชน์ของชาติ มีความจงรักภักดี หมายถึงจงรักภักดีต่อพระเจ้าแผ่นดินข้าราชการถือเป็นข้าราชการในพระองค์สมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ดังนั้นข้าราชการจึงต้องมีความภักดีไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชาติบ้านเมือง

2. **มีปัญหา** กล่าวคือ ต้องสร้างสรรค์สุดยอดคนวัตกรรมการบริหารราชการ แม้ภาคการศึกษาในปัจจุบันนั้นจะมุ่งเน้นการเรียนรู้คุณธรรม มากขึ้นกว่าเดิมที่เคยเน้นเรื่องเรียนเก่ง เรียนดี มีความฉลาด แต่กลุ่มเป้าหมายหลักของการศึกษาคือ นักเรียน นักศึกษา แต่ก็ยังไม่ครอบคลุมประชากรกลุ่มนอกสถานศึกษาเท่าที่ควร เพราะการพัฒนาทางการศึกษาของชาติ ต้องพัฒนาการเรียนรู้ของคนในสังคมทั้งหมดทั้งตัวบุคคลครอบครัว หมู่บ้าน ชุมชนเมือง ต้องทำให้เกิดการเรียนรู้และนำความรู้มาร่วมแบ่งปันและใช้ประโยชน์ให้เกิดแก่ตนเองและส่วนรวมให้มากที่สุด โดยต้องส่งเสริมและพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น และปราชญ์ชาวบ้านให้ต่อเนื่องและเกิดความยั่งยืน ผู้ศึกษาเห็นว่า หากมุ่งเป้าหมายไปที่เป้าหมายสูงสุด คือ ประชาชนในทุกหมู่บ้านชุมชนเมือง ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ จะมอบคุณค่าความรู้ ทั้งภูมิปัญญาขององค์กรกลุ่ม และบุคคลจะได้อย่างไรให้ความรู้ที่ได้รับ

นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ จึงต้องมีการจัดการกระบวนการมีส่วนร่วมคิดร่วมทำร่วมรับผิดชอบ ปัญหาประชาชนและเยาวชนนอกสถานศึกษาทำอย่างไรจะหนุนเสริมเพิ่มเติมองค์ความรู้ทางวิชาการ ประสบการณ์ทำงาน รวมทั้งคุณธรรมจริยธรรม ให้เกิดการเรียนรู้และนำไปใช้ในการดำรงชีวิตได้อย่างถูกต้อง และสร้างประโยชน์ต่อตนเองต่อส่วนรวม และประเทศชาติโดยไม่สร้างปัญหาหรือภาระให้สังคมในภายหลัง ฉะนั้น จัดการศึกษาธรรมนุญในข้อที่ 2 มีกระบวนการสร้างองค์ความรู้ในเรื่องของมีปัญญาประกอบด้วย 3 ส่วนหลักคือ (1) พัฒนาการศึกษาแก่เด็กเยาวชนทั้งในและนอกสถานศึกษา (2) ความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น (3) พัฒนาระบวนการคิดเชิงระบบให้กับประชาชนในหมู่บ้าน ชุมชนเมือง โดยในที่นี่จะมีคณะกรรมการหมู่บ้าน (กม.) และชุมชนเมือง (กชช.) เพื่อให้เกิดการร่วมคิด ร่วมทำ และรับผิดชอบในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับตนเอง เพื่อให้มีเป้าหมายและทิศทางที่แน่นอนมั่นคง และยั่งยืน โดยการสร้างพลังปัญญาพัฒนาระบบราชการไม่ใช่การสร้างเพียงบุคลากรทางราชการ แต่ต้องสร้างให้คนไทยทั้งประเทศเป็นผู้มีปัญญา เพื่อร่วมพลังพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ

3. รายได้สมดุล กล่าวคือ มีความพอเพียง การพัฒนาเศรษฐกิจระดับมหภาค และรูปแบบเศรษฐกิจของไทยใช้ระบอบทุนนิยมการค้าเสรีตามระบอบการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ทำให้เกิดการพัฒนาด้านการค้า การลงทุน และการเงิน ที่เติบโตขึ้นทุกปี แต่พบว่ามีปัญหาการเกิดช่องว่างของรายได้ระหว่างคนรวยกับคนจน ประกอบกับประชากรส่วนใหญ่ของไทยยังประกอบอาชีพ เกษตรกรรมและอยู่ในชนบท แม้ภาครัฐจะมีนโยบายการลดรายจ่าย การเพิ่มรายได้ และการออมเงิน การส่งเสริมอาชีพ การรวมกลุ่มทำ OTOP วิสาหกิจชุมชนหรือการทุ่มงบประมาณให้เกษตรกรเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ แต่ข้อมูลอีกด้านกลับพบว่าประชาชนมีหนี้สินเพิ่มขึ้น อาจเป็นเพราะความต้องการทางวัตถุและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ มากขึ้น และการใช้จ่ายไม่สมดุลไม่เป็นไปตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง บางครั้งพบว่าประชาชนยังต้องรอความช่วยเหลือจากภาครัฐต้องมีกระบวนการสร้าง “รายได้สมดุล” ให้ประชาชนทุก ครอบครัว ยึดมั่นในหลัก อัตตาหิ อัตโนนาโถ สามารถพึ่งพาตนเองได้ มีความพอเพียงตามหลัก สัน โดยประกอบด้วย

3.1 การลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ การออม และการจัดทำบัญชี ครั้วเรือน
“สร้างตู้หยี้นรอบบ้าน ATM ข้างกาย”

3.2 การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และเกษตรทฤษฎี ใหม่มาถือปฏิบัติ

3.3 การรวมกลุ่มอาชีพ รวมกลุ่มการตลาด การสร้างอาชีพและ รายได้ข้าราชการ
ต้องมีความพึงพอใจในสถานภาพตำแหน่งหน้าที่ของตน ดำรงชีพด้วยความพอเพียงมัธยัสถ์

ประหยัคคอดอมจะเป็นหนทางไม่ให้เกิดความโกลนเสวหงผลประ โยชนที่มิชอบจึงจะทำการ พัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภพ

4. สุขภพแข็งแรง กล่าวคือ ต้องแข็งแรงทั้งภพและจิตใจ เมื่อสังคมีควมเจริญ มากขึ้น ความเป็นอยู่และอาหารการกินอยู่ของประชชน มุ่งเรื่องควมสะดวกรวดเร็ว โดยขาดการ ดูแลสุขภาพ เพราะไม่ใส่ใจเรื่องคุณภาพ และควมสะอาดเท่าที่ควร มีการบริโภคสารเคมีปนเปื้อน ในอาหาร ซึ่งจะพบผู้ป่วยโรคมะเร็ง โรคอ้วน โรคหัวใจสูงขึ้นเมื่อ โครงสร้างพื้นฐาน **ผู้ศึกษาขอ ยกตัวอย่าง** เช่น การคมนาควมสะดวก แต่ก้พบอัตรการเกิดอุบัติเหตุทำให้มีผู้เสียชีวิตและ บาดเจ็บสูงขึ้น ปัญหาขยะและการก่อมลพิษ ภวะโลกร้อนก็เป็ควมเสี่ยงต่อสุขภาพและอนามัย ของประชชน นอกจากนี้ปัญหาสุขภาพจิตของผู้ป่วย ผู้พิการ และคนชรภ ก็ต้องได้รับการแก้ไขให้ มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ โดยจะต้อง สร้างกระบวนการดูแลสุขภาพให้ประชชน สามารถดำรงชีวิตอย่างมั่นคง ปลอดภัย ห่างไกลโรครภัยไข้เจ็บตามตามหลักอโรคยาปรมาลาภ ด้วยการสร้าง “สุขภาพแข็งแรง” ทั้งภพและจิตใจ ด้วยการออกกำลังภพ การรับ ประทานอาหาร การ เฝาระวังอาหารเป็นพิษ/ปนเปื้อนสารพิษและการคน รักษาสุขภาพจิตการสร้างกระบวนการให้ ข้าราชการดูแลรักษาสุขภาพทั้งภพจิตใจให้เข้มแข็ง มีผลสำคัญต่อการพัฒนาระบบราชการ

หากสุขภาพภพจิตไม่เข้มแข็ง ย่อมเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบหลัก อโรคยาปรมาลาภ ด้วยการสร้าง “สุขภาพแข็งแรง” ทั้งภพ และจิตใจ ด้วยการออกกำลังภพ การรับประทานอาหาร การเฝาระวังอาหารเป็นพิษ/ปนเปื้อนสารพิษและการคน รักษาสุขภาพจิต การสร้างกระบวนการให้ข้าราชการดูแลรักษาสุขภาพทั้งภพจิตใจให้เข้มแข็ง มีผลสำคัญต่อการ พัฒนาระบบราชการ หากข้าราชการสุขภาพภพจิตไม่เข้มแข็ง ย่อมเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบ

5. จัดสภพแวดล้อมให้สมบูรณ กล่าวคือ ต้องเอื้อต่อการปฏิบัติราชการโลกมี ควมเจริญและมีภพพัฒนาอย่างต่อเนื่องประชภของ โลกเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้เกิดการ ใช้ทรัพยากรธรรมชาติต่าง ๆ มากขึ้นทุกขณะ ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนทรัพยากร เช่น ป่าไม้ แร่ธาตุ แหล่งอาหาร รวม ทั้งมีการสร้างมลพิษในหลายรูปแบบ เช่น การปล่อยก๊าซของเสียของ โรงงาน เอตสาหกรรม การเผา และปล่อยของเสียลงในแหล่งน้ำและพื้นดิน ทำให้เกิดปรากฏการณ์ เรือนกระจก ภวะโลกร้อนอากาศแปรปรวน ไม่เป็นไปตามฤดูกาล ประกอบกับประชชนใน หมู่บ้าน ชุมชน ยังขาดการรักษาทรัพยากรธรรมชาติ หรือใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือยมีการสร้าง มลพิษ ใกล้เคียง เช่น การจุดเผา การทิ้งของเสีย และสารเคมีลงในแหล่งน้ำ ละเลยการปลูกต้นไม้ ทำให้เกิดผลกระทบทั้งทางดิน ทางน้ำ ทางอากาศ สภวะโลกร้อน และการเพิ่มประชภโลก ที่จะ ก่อให้เกิดวิกฤติโลกในอนาคต โดยเฉพาะแหล่งทรัพยากรอาหาร และทรัพยากรน้ำ ฉะนั้นจึง ต้อง ยึดมั่นในหลักเหตุและผล เมื่อมีเหตุ ย่อมมีผลตามมา หากมีเหตุตัดไม้ทำลายป่าย่อมมีผลกระทบ

ตามมา ทั้งการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ น้ำท่วม ภัยแล้งขาดแคลนแหล่งอาหาร ในทุกหมู่บ้าน ชุมชน เมือง ประชาชนต้องตระหนักและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมทุกอย่างจากใกล้ตัว โดยสร้างจิตสำนึก สร้างกิจกรรม และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมเพราะการรักษาสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติให้สมบูรณ์ ก็ไม่ต่างจากการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติราชการให้มีความพร้อม และสมบูรณ์ เอื้อต่อการปฏิบัติราชการ หากสภาพแวดล้อมการปฏิบัติราชการเป็นมลพิษ เช่น ไม่มีความพร้อมในด้านอาคารสถานที่ เทคโนโลยีไม่ทันสมัย บรรยากาศการทำงาน และสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติรอบข้างไม่อำนวยต่อการปฏิบัติ ราชการ ย่อมเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบราชการ

6. สร้างสังคมอบอุ่น ปัจจุบันจะพบว่าสังคมไทยจะเป็นสังคมที่นิยมวัตถุ และเน้นความสะดวกสบาย นิยมสร้างครอบครัวเดี่ยว ต่างครอบครัวต่างอยู่เช่นเดียวกับสังคมเมือง ภาพของสังคมชนบทหรือเครือญาติคดน้อยลงขาดการ ดูแลพึ่งพาอาศัยกันเหมือนในอดีต อาจเป็นผลมาจากการเป็นสังคมเร่งรีบ ต่างคนต่างทำงานของตน แสวงหารายได้และประกอบอาชีพของตน เมื่อ กลับบ้านแต่ละครอบครัวจะเป็นครอบครัวหน้าทีวีสังคมก้มหน้ากับโซเชียลมีเดียส์ ต่างบ้านต่างอยู่หรือเรียกได้ว่ามีความเห็นแก่ตัวกันมากขึ้น ซึ่งปัญหาดังกล่าวนำมาสู่การขาดหายของระบบเครือญาติ หรือเป็นสังคมที่ไม่ใช่สังคมเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ที่คอยแบ่งปันช่วยเหลือกันสักเท่าไร มักจะพบผู้ป่วยสูงอายุ หรือเด็กที่ถูกทอดทิ้ง ไม่มีผู้ดูแล นอกจากนี้ปัญหาเล็กๆน้อยๆในหมู่บ้าน ชุมชน ขาดการเอาใจใส่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งปัญหาเล็กๆน้อยๆเหล่านี้ อัคคีภัยบานปลายเป็นปัญหาสังคมในอนาคต ฉะนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่า จะต้องผลักดันให้มีกระบวนการสร้างความอบอุ่นโดยการสร้างพลังยึดเหนี่ยวจิตใจให้ประชาชนในหมู่บ้าน ชุมชนเมือง ให้เกิดจิตสำนึกเมตตารักและห่วงหาแผ่ดินเกิด โดย มีความรู้สึก เสมือนเป็นครอบครัวเดียวกันสายเลือดเดียวกัน สร้างกระบวนการจิตสาธารณะการเอื้อเฟื้ออาทรช่วยเหลือแบ่งเบาดูแลซึ่งกันและกันเพื่อความอบอุ่นทั้งร่างกายและจิตใจของทุกคนในหมู่บ้าน ชุมชนเมือง เพื่อให้เกิด ความสันติสุขอย่างมั่นคงในชุมชน นอกจากนี้ การสร้างความอบอุ่นในมิติที่ 6 ผู้ศึกษาเห็นว่า การพัฒนาระบบราชการ ต้องคำนึงถึงกระบวนการสร้างความอบอุ่น เอื้ออาทรด้วยเมตตาธรรมของบุคลากรในระบบราชการ ไม่ใช่ต่างคนต่างอยู่ แต่ต้องรวมพลังด้วยจิตอาสา ที่จะทำให้การพัฒนาระบบราชการมีความสมบูรณ์ พร้อมต่อการสร้างชาติสันติสุข ต้องสร้างจิตอาสาที่จะทำให้ การพัฒนาระบบราชการมีความสมบูรณ์พร้อมต่อการสร้างชาติสันติสุข ต้อง สร้างจิตสำนึกคนไทยครอบครัวเดียวกัน สายเลือดเดียวกันให้สำเร็จอย่าง ยั่งยืนให้ได้โดยเร็วที่สุด

7. ควบคุมการประพฤติมิชอบ กล่าวคือ บ้านเมืองมีความเจริญ พร้อมกับค่านิยมทางด้านวัตถุและ ความต้องการความสะดวกสบาย ปัญหาความยากจน ปัญหาการขาดแคลน ทรัพยากร และการสนองตอบความต้องการหรือความใคร่ ความโลภ การ แย่งชิงทรัพยากรที่เรียกว่ากิเลส

รวมทั้งค่านิยม คณธรรม จริ ของคนส่วนใหญ่ได้ลดน้อยลงหรือเปลี่ยนไปจากอดีตนำมาซึ่งการก่อปัญหาอาชญากรรมในสังคม เช่น การฆาตกรรมลักขโมย ปัญหายาเสพติด ปัญหา การพนัน ปัญหาผู้สาว การข่มขืน ปัญหาเด็กเยาวชน รวมทั้งปัญหาทางการเมืองและความขัดแย้งของคนในชาติกลับทวีความรุนแรงขึ้น ผู้ศึกษาเห็นว่า ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ แม้ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะเข้ามาจัดการแก้ไขและป้องปราม แต่ที่ผ่านมาก็พบว่าปัญหาเหล่านี้ไม่ได้หมดไป แต่ยังปรากฏเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง หากมองว่าวิธีการแก้ไขให้หมดไปยั่งยืน หรือให้ลดน้อยลงมากที่สุดควรจะทำอย่างไร นั้น สิ่งหนึ่งที่น่าจะเป็นคำตอบมากที่สุด ก็คือเมื่อปัญหาเหล่านี้เกิดจากคนในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง ก็จะต้องให้คนใน หมู่บ้านหรือชุมชนเมืองเข้ามาจัดการแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้คำปรึกษาและหนุนเสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมเฝ้าระวัง ป้องกันปราบปราม และให้ ทุกคนยึดมั่นเคร่งครัดปฏิบัติตาม สิลห่า และ ศรัทธา เชื่อในนรก สวรรค์ เพื่อให้หมู่บ้าน ชุมชนเมือง “หลุดพ้นจากอาชญากรรม” ทุกรูปแบบ ดังนั้น ผู้ศึกษาเห็นสอดคล้องว่า ควรจะต้องมีการจัดตั้งชุดคุ้มครอง หมู่บ้าน (ชคบ.) และชุดคุ้มครอง เมือง (ชคม.) พลังจิตอาสาของผู้นำ และประชาชน เพื่อควบคุมพฤติกรรมบุคคลของบุคคลที่ก่อเหตุเหล่านี้ ทั้งผู้ที่อยู่ในหมู่บ้านและนอกหมู่บ้าน ไม่ให้ก่อเหตุที่เป็นภัยคุกคามต่อความปลอดภัย ในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนคนในหมู่บ้านไม่ให้ประพฤติดิคุณธรรมนำไปสู่ การทุจริต ประพฤติมิชอบ ไม่มุงมั่นเสียดลละปฏิบัติราชการเพื่อชาติ ด้วยกระบวนการใช้พลังคนหมู่มากที่เป็นคนดี ควบคุมคนหมู่น้อยที่ไม่ใช่คนดี การพัฒนาระบบราชการจึงจะประสบผลสำเร็จ

8. กองทุนพึ่งพาตนเองเพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ แม้ทางภาครัฐ โดยหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะมีนโยบายแผนงาน โครงการ และกิจกรรม งบประมาณในการบริหารจัดการเพื่อสร้างชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านสุขภาพ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม การแก้ไขปัญหาความต้องการของประชาชน และกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนด้านต่าง ๆ แต่งบประมาณในการดำเนินการมีค่อนข้างจำกัด ประกอบกับการจัดสรรงบประมาณส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยหน่วยงานที่วางแผนดำเนินการ เพื่อจัดการเฉพาะงานในภารกิจของตนทำให้ความ จำเป็นที่จะแก้ไขปัญหาและความต้องการที่จำเป็นของหมู่บ้าน/ชุมชนเมือง ไม่สามารถดำเนินการได้เพราะต้องรองบประมาณจากทางราชการ ฉะนั้น ผู้ศึกษาเห็นสอดคล้องว่า การจะทำให้หมู่บ้านชุมชนเมือง สามารถบริหารจัดการปัญหาและช่วยเหลือตนเองได้ จะต้องยึดมั่นในหลักพระพุทธศาสนา ที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า อัถตทาหิ อัถ โนนนาโถ (อ้างอิงใน: พระสุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย คาถาธรรมบท เล่ม 1 ภาค 2 ตอน 3 - หน้าที่ 208) ด้วยการส่งเสริมให้มีการสร้าง “กองทุนพึ่งพาตนเอง” ซึ่งไม่ได้เป็นกองทุนจากงบประมาณที่รัฐจัดสรรหรือจัดตั้งให้ แต่เป็นกองทุนที่ประชาชนรวมพลัง ร่วมกันจัดตั้ง

จากการจัดการรายได้และการบริจาค นำมาบริหารกิจกรรม สาธารณประโยชน์และแก้ไขปัญหาภายในของหมู่บ้าน/ชุมชนเมืองเป็น เบื้องต้น เพื่อความอยู่รอดของทุกคน ในการปฏิบัติราชการก็มีข้อจำกัดด้านงบประมาณเช่นเดียวกัน เมื่อมีความจำเป็นต้องใช้จ่ายงบประมาณในสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญ เร่งด่วนต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ แต่ไม่มีงบประมาณหรือมีแต่ไม่เพียงพอ อีกทั้งการใช้จ่ายงบประมาณราชการเต็มไปด้วยข้อจำกัดและ ความเสี่ยงในระเบียบปฏิบัติการส่งเสริมให้มีการจัดตั้งกองทุนพึ่งพาตนเอง” เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการด้วยวิธีการที่บริสุทธิ์ ไม่ขัดต่อระเบียบ กฎหมาย ย่อมเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ

9. ประชาชนคือพลังฐานรากสำคัญในการพัฒนาระบบราชการ กล่าวคือ นโยบายการพัฒนาประเทศในปัจจุบัน เน้นคนหรือประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมเสนอ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมกระบวนการตรวจสอบตามหลักความโปร่งใส การสร้างกิจกรรมให้ประชาชนโดยผ่านองค์กร กลุ่มรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานในทุกกระทรวง ทบวง กรม ต่างกำหนดนโยบายที่กระทบและมีผลโดยตรง ต่อประชาชนในทุกหมู่บ้าน ชุมชนเมือง และพบว่า เป็นลักษณะทำให้หรือทำร่วมไม่ได้ เน้นเรื่องการทำเอง **ผู้ศึกษาเห็นสอดคล้องว่า** หากนโยบายหรือผู้ที่กำหนดนโยบายเปลี่ยนไป หรือมีนโยบายใหม่ก็จะพบความขาดหายของกิจกรรมนั้น ๆ หรือพบว่า ทุกกิจกรรมของภาครัฐก็ดี หรือกิจกรรมที่จำเป็นของหมู่บ้าน ชุมชนเมืองก็ดี หากไม่มีเจ้าหน้าที่ของรัฐไปนำพาหรือขับเคลื่อน ประชาชนก็จะละเลย หรือปฏิบัติไม่ได้ดีเท่าที่ควร ฉะนั้น **ผู้ศึกษาเห็นว่า** การแก้ไขปัญหาที่สำคัญ คือ กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ในคดีที่ 9 ตอบโจทย์ในปัญหา นี้ ต้องมองไปที่หมู่บ้านและชุมชนเมืองจะพบว่า มีองค์กรที่ได้รับการแต่งตั้งไว้ เพื่อทำหน้าที่สนองต่อนโยบายและรับผิดชอบต่อกิจกรรม คือ มีคณะกรรมการ หมู่บ้าน (กม./)ชุมชนเมือง (กชช.) ซึ่งมีคณะทำงานด้านต่าง ๆ ครอบคลุม ภารกิจในทุก ๆ เรื่อง จึงจำเป็นต้องเข้าไป “สร้างความเข้มแข็งคณะกรรมการหมู่บ้าน (กม.) ชุมชนเมือง (กชช.) ให้เป็นองค์กรหลักในการสร้าง ความรู้รักสามัคคี และตั้งตนอยู่ในความประมาทของคนในหมู่บ้าน/ชุมชน เมือง และมีศักยภาพขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจด้านต่างๆ พร้อมทั้งการวิเคราะห์ป้องกันความเสี่ยง ไม่ให้เกิดขึ้นทั้งความเสี่ยงในปัจจุบันและอนาคต เป็นองค์กรแกนนำบำบัดทุกข์ บำรุงสุขประชาชน และเป็นตัวแทนในการนำเสนอปัญหาความต้องการของพี่น้องประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง กม./กชช. ยังเป็นคนในพื้นที่ย่อมรัก และห่วงหาพันมีความเข้าใจข้อมูลของตน ซึ่งจะสามารถขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดีกว่าและสามารถตอบโจทย์กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาประเทศด้าน ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน”

ประชาชนในหมู่บ้าน ชุมชนเมือง คือ ฐานรากในการระบอบราชการ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการที่ทำให้ประชาชนคนไทยทั้งประเทศให้มีขีดความสามารถ มีศักยภาพเป็นพลังรากฐานสำคัญในการพัฒนาระบอบราชการ พร้อมกับการพัฒนาขีดความสามารถ ศักยภาพของบุคลากรทางราชการให้เป็นพลังร่วมสำคัญในการ พัฒนาระบอบราชการควบคู่กันไป โดยการจัดจ้องค์กรรับผิดชอบการพัฒนา ระบอบราชการที่มีผู้แทนภาคประชาชนมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบตั้งแต่ ระดับหมู่บ้าน ชุมชนเมือง จนถึงระดับประเทศ และมีการส่งต่อแนวทาง การปฏิบัติ ราชการที่มีประสิทธิภาพ ให้มีการสืบสานต่อยอดพัฒนาให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงจะทำให้การ พัฒนาระบอบราชการประสบผลสำเร็จ เป็นประโยชน์ยิ่งใหญ่ที่สุดนั่นก็คือการสร้างสันติสุขต่อ ประเทศชาติ

สรุปได้ว่า กระบวนการการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ธรรมนูญหมู่บ้านสันติสุข 9 ดี ถือเป็นปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาระบอบราชการอย่างละเอียดรอบคอบครบทุกด้าน ใน 9 ข้อ ประกอบด้วย (1) เป็นคนดี (2) มีปัญญา (3) รายได้สมดุล (4) สุขภาพแข็งแรง (5) จัดสภาพแวดล้อม ให้สมบูรณ์ (6) สร้างสังคมอบอุ่น (7) ควบคุมการประพฤติมิชอบ (8) กองทุนพึ่งพาตนเอง เพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (9) ประชาชนคือพลังฐานรากสำคัญ ในการพัฒนา ระบอบราชการ โดยนำหลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้กับหลักการพัฒนา ระบอบราชการ โดยมีจุดมุ่งหมายคือการสร้างสันติสุขภายในชุมชน และประเทศชาติ

7.3 ถอดบทเรียนธรรมนูญหมู่บ้านสันติสุข 9 ดี

ธรรมนูญหมู่บ้านสันติสุข 9 ดี ได้ถูกนำไปใช้จริงเดือนตุลาคม 2557 ต่อมาได้มีการ ประกาศใช้ธรรมนูญสันติสุขหมู่บ้านก็ดีพร้อมกันทั้งจังหวัด ผ่านไปเกือบปีเกิดการเปลี่ยนแปลงดีๆขึ้น ในหมู่บ้าน และประสบความสำเร็จในหลายพื้นที่ ดังนี้ (คือจังหวัดคุณธรรม บูรณัฐสันติสุข 9 ดี, สืบค้น 27 สิงหาคม 2564)

1. บ้านเจริญสุขอำเภอเฉลิมพระเกียรติจังหวัดบุรีรัมย์ เป็นอำเภอตัวอย่างที่เอาจริงเอา จังและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์บุรีรัมย์สันติสุข 9 ดี อย่างเต็มระบบ ทั้งนี้อำเภอเฉลิมพระเกียรติ เป็นอำเภอ ขนาดเล็ก ที่มีความอุดมสมบูรณ์ทางทรัพยากรธรรมชาติ มีแหล่งท่องเที่ยวทางมรดกโลก คือ ปราสาท หินพนมรุ้งและปราสาทอื่นๆ รวมทั้งเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ ที่สร้างงานและสร้างรายได้ให้กับ ประชาชน ได้มีการตรวจตาทุกคืน มีการจัดเวรยามเพื่อป้องกันสิ่งผิดกฎหมายทุกประเทศระงับเหตุ ต่างๆ และปัญหาเสพติด การพนัน ทะเลาะวิวาท และอุบัติเหตุจากความตึกคะนองของวัยรุ่น คือ 1 ใน 99 ข้อที่ระบุไว้ในธรรมนูญสันติสุข 9 ดีข้อที่ 7 ดีที่ 7 ควบคุมการประพฤติมิชอบเพื่อให้หลุดพ้น จากการก่ออาชญากรรม ที่หมู่บ้านเจริญสุขมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดภายใต้การนำของ ผู้ใหญ่บ้าน หมู่บ้านเจริญสุข

2. การละเล่นตรีจจะเล่นในเทศกาลงานบุญ ที่ชาวบุรีรัมย์นิยมเล่นในงานบุญต่างๆ บ้านสงวนนอก เพื่อบอกบุญรับบริจาคข้าวของมาบริจาควัดวาอารามเพื่อสาธารณประโยชน์ สอดคล้องกับธรรมเนียมหมู่บ้านว่าด้วยดีที่ 8 ที่สนับสนุนให้ทุกหมู่บ้านจัดตั้งกองทุนพึ่งพาตนเอง โดยไม่ต้องรอนงบประมาณจากภาครัฐและนักการเมือง

3. บ้านสงวนนอกมีปัญหา คือ ถนนหนทางทางเข้าหมู่บ้านเป็นหลุมบ่อ ซึ่งไม่สามารถเดินทางเข้าออกได้สะดวกโดยชาวบ้านได้ระดมทุนลงแรงกันเองบ้านละหนึ่งพันกว่าบาท เพื่อซ่อมถนน ให้สามารถเดินทางเข้าออกได้สะดวก โดยไม่ต้องพึ่งจากภาครัฐเพื่อช่วยเหลือตนเอง ได้ สอดคล้องกับธรรมเนียมหมู่บ้านว่าด้วยดีที่ 8 ที่สนับสนุนให้ทุกหมู่บ้านจัดตั้งกองทุนพึ่งพาตนเอง โดยไม่ต้องรอนงบประมาณจากภาครัฐและนักการเมือง “รวมพลังชุมชนถนนสู่สวรรค์”

4. บ้านระเบิกขาม ปัญหาขยะที่เป็นปัญหาเรื้อรังมานาน พลิกฟื้นชุมชนให้อยู่เย็นเป็นสุขขึ้นมาได้ โดยมีคณะกรรมการเยาวชนหมู่บ้าน หรือกม.น้อย ที่ผ่านการอบรม ธนาคารขยะมาเป็นอย่างดี มาแนะแนวทางในการ แยกขยะแบ่งออกเป็นสีต่างๆ เพื่อให้คัดแยกขยะได้ถูก ส่งผลให้หมู่บ้านนั้น ไม่มีการทิ้งขยะและเผาขยะ เกิดนวัตกรรมใหม่ในหมู่บ้าน นั่นคือนวัตกรรมธนาคารขยะ ทุกๆวันพระชาวบ้านที่มาทำบุญจะหิ้วถุงขยะมาด้วย เพื่อบริจาคให้กับธนาคารขยะสมบูรณ์ที่ตั้งอยู่ในวัดการบริจาคส่วนนี้ถือเป็นการสะสมบุญสะสมความดีให้กับชุมชนขยะส่วนที่เหลือ ชาวบ้านจะนำมาขายให้กับธนาคาร โดยธนาคารจะเปิดให้บริการเฉพาะวันพระเท่านั้น และมีจิตอาสาจำนวนมากมาช่วยทำงาน จนธนาคารขยะสามารถบริหารจัดการให้มีผลกำไรเป็นเงินหมุนเวียนหลายหมื่นบาทผลกำไรส่วนหนึ่งนำไปทุนในการตั้งต้นของกลุ่มอาชีพต่างๆมากมาย เช่น กลุ่มผู้สูงอายุ ประดิษฐ์ดอกไม้เพื่อนำมาเป็นรายได้ กลุ่มผลิตปุ๋ยจากไส้เดือนใช้เศษพืชผักจากครัวเรือนมาเป็นอาหารได้ทั้งหมด ไบย่านางหรือไบเคยก็นำมาสกัดเป็นน้ำสมุนไพรเพื่อสุขภาพ จำหน่ายหรือ กระสอบข้าวสารต่างๆนำมาเย็บ DIY เป็นกระเป๋าใบใหม่สามารถจำหน่ายเพื่อหารายได้จากขยะหลากหลายกลายเป็นผลิตภัณฑ์ของชุมชนที่สร้างมูลค่าได้อย่างมากมาย มีเงินเข้าสู่กองทุนพึ่งพาตนเองสู่ดีที่ 8 ชาวบ้านมีรายได้ครัวเรือนมีรายได้เข้าสู่ดีที่ 3 ชุมชนเกิดการเรียนรู้เกิดดี 2 และดีที่ 5 สิ่งแวดล้อมสมบูรณ์ขยายไปได้เรื่อยๆ

จากการนำธรรมเนียมมาใช้จริงทั้ง 2546 หมู่บ้านและ 38 ชุมชนเมือง ของจังหวัดบุรีรัมย์ชุมชนต่างพากันขับเคลื่อนสันติสุข 9 ดีในพื้นที่ของตนเองอย่างเต็มกำลัง แต่จะรู้ได้อย่างไรว่าก้าวหน้ามากแค่ไหนวัดจากอะไร คณะทำงานส่วนกลางจึงได้คิดค้นกลไก ส่วนการการประเมินและติดตามผลเพื่อให้ทุกพื้นที่ได้มองเห็นตัวเองได้อย่างชัดเจนในทุกๆเดือน โดยนำแบบประเมินทั้งหมดไปให้หมู่บ้านหมู่ 1 จับคู่กับหมู่ 2 และการประเมินเดือนต่อไปหมู่ 1 คู่กับหมู่ 3 ไม่ได้ประเมินตนเองให้หมู่บ้านประเมินกันเอง

การประเมินไม่มีรางวัลให้แต่ต้องการให้เห็นสภาพจริงๆ โดยจะประมวลผลออกมาเป็นแผนภาพข้างปลายบุรีรัมย์สันติสุข 9 ดี มีสัญลักษณ์สีบอกความก้าวหน้าของการขับเคลื่อนแต่ละปัจจัยทำให้เห็นเป็นเชิงประจักษ์ว่า สีไหนหรือปัจจัยใดต้องเร่งดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เพราะเป้าหมายร่วมกันคือข้างปลายบุรีรัมย์ที่เต็มไปด้วยสีเขียวทั้งตัว ตามหลัก System Approach แทนด้วยสัญลักษณ์ ข้างปลายสันติสุข 9 ดี ในทุกหมู่บ้าน หรือที่เรียกว่า “ข้างปลายบุรีรัมย์สันติสุข” ดังภาพที่จะแสดงไว้ในภาคผนวก

ภูมิศักดิ์ พิทักษ์เขื่อนจันทร์ (2562) ได้สรุปผลลัพธ์จากการขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์สันติสุขจากการถอดบทเรียนการนำธรรมนูญทั้ง 9 ดี ไปปรับใช้ไว้ดังนี้

1. หมู่บ้านเกิดความสงบ ประชาชนมีความสุข เห็นผลลัพธ์ชัดเจน ปัญหาและสถิติของปัญหาในทุกๆด้านในอดีต ลดลงเป็นศูนย์ (0) ในหลายด้าน หรือเกือบเป็นศูนย์ (0) ในบางด้าน
2. สันติสุข 9 ดี เปรียบเสมือนวัคซีนหรือภูมิคุ้มกันของหมู่บ้าน ที่ทำให้หมู่บ้านและประชาชนมีความเท่าทันและปรับตัวได้ กับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากภายนอก
3. สันติสุข 9 ดี ทำให้ประชาชนและหมู่บ้านมีขีดความสามารถในการพึ่งตนเองและจัดการตนเองได้ โดยไม่ต้องหวังหรือรอการพึ่งพิงจากภาครัฐหรือจากภายนอก เหมือนเช่นที่ผ่านมาในอดีต
4. ผู้ใหญ่บ้านและตัวแทนหมู่บ้าน ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมเป็นคณะทำงานในการแก้ไขร่าง พรบ.ป่าชุมชน ซึ่งเป็นผลจากความเข้มแข็งของ กม. (ดีที่ 9) รวมทั้งการเอาจริงเอาจังกับการขับเคลื่อนแผนงานและกิจกรรมตามธรรมนูญหมู่บ้าน ดีที่ 5 (สิ่งแวดล้อมสมบูรณ์)

สรุปได้ว่า การถอดบทเรียนธรรมนูญหมู่บ้านสันติสุข 9 ดี เป็นตัวอย่างการนำธรรมนูญทั้ง 9 ข้อไปปรับใช้กับหลายพื้นที่ของจังหวัดบุรีรัมย์ อาทิ อุบัติเหตุจากความคึกคะนองปัญหายาเสพติด การจัดตั้งกองทุนพึ่งพาตนเองโดยไม่ต้องรอนงบประมาณจากภาครัฐและนักการเมือง ปัญหาขยะที่เป็นปัญหาเรื้อรังมานาน โดยทั้งหมดจะมีการประเมินผล และติดตามผลในขั้นสุดท้าย เพื่อแสดงให้เห็นถึงสิ่งต้องเร่งดำเนินการปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วน จนปัญหาต่างๆ เป็นศูนย์

จากการถอดบทเรียนธรรมนูญสันติสุข 9 ดี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและเห็นว่าการแก้ปัญหาจะไม่สามารถสำเร็จได้ ถ้าขาดปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์สันติสุข 9 ดี ดังจะขอกกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

7.4 ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์สันติสุข 9 ดี

ผู้ศึกษาได้ศึกษาและสรุปปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการนำธรรมนูญสันติสุข 9 ดี ไปปรับใช้ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำ ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน และ กม. ต้องเป็นแบบอย่างให้สมาชิกในหมู่บ้าน โดยเฉพาะการเป็นคนดีในดีที่ 1
2. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกระดับและในทุกกิจกรรม ใช้หลักประชาธิปไตยในทุกกิจกรรม โดยการประชาคมก่อนเริ่มกิจกรรมตามแผนพัฒนาในทุกกิจกรรม ตลอดจนการปลูกฝังค่านิยมที่ถูกต้องในระบบประชาธิปไตยให้กับประชาชน
3. ปัจจัยความร่วมมือของทุกครอบครัวในกิจกรรมทุกกิจกรรม โดยประชาชนหรือชุมชนจะมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล ตามที่ได้กำหนดร่วมกันและเขียนเป็นธรรมนูญพลเมือง
4. ปัจจัยระบบทายาท 9 ดี คือ กม.น้อย เป็นโรงเรียนจำลองเพื่อฝึกเด็กและเยาวชนเพื่อเตรียมสืบทอดสู่การเป็น กม. ในการบริหารจัดการหมู่บ้าน อย่างต่อเนื่อง
5. ด้านการประเมินผลและถอดบทเรียน มีความสอดคล้องกับวิถีวัฒนธรรมของหมู่บ้านที่มีอยู่เป็นทุนเดิม และเพื่อให้ยุทธศาสตร์สันติสุข 9 ดี เกิดผลลัพธ์ที่ดีในการพัฒนาหมู่บ้าน / ชุมชน ทั้งในจังหวัดบุรีรัมย์เอง และจังหวัดหรือพื้นที่อื่นๆ ซึ่งมีความคุ้นเคยกับยุทธศาสตร์สันติสุข 9 ดี อยู่แล้ว ต้องดำเนินการถอดบทเรียนความสำเร็จ และจัดทำเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายต่อจังหวัดบุรีรัมย์ เพื่อเติมเต็มและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สันติสุข 9 ดี ที่จังหวัดบุรีรัมย์มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่องในทุกอำเภอ ทุกตำบลและทุกหมู่บ้าน รวมทั้งเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายต่อหน่วยงานภาครัฐและจังหวัดอื่นๆ เพื่อการนำไปเป็นต้นแบบในการพัฒนาความเข้มแข็งของหมู่บ้านและชุมชนในวงกว้างต่อไป มีการประเมินตามแนวคิดระบบ (System Approach) โดยพิจารณากิจกรรมคั้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ แบ่งผลการประเมินเป็นอวัยวะส่วนต่างๆของช้าง หรือเรียกว่า “ช้างพลายสันติสุข 9 ดี” ระดับที่ดีที่สุดคือสีเขี้ยว ที่แสดงถึงช้างพลายบุรีรัมย์ที่มีสีเขี้ยวทั้งตัว

7.5 เครื่องข่ายธรรมนูญสันติสุข 9 ดีสู่ความสันติสุขของชุมชน

จากกรอบแนวคิด BCM Model หรือ บุรีรัมย์โมเดล และ เครื่องมือสันติสุข 9 ดี ในการนำไปสู่ความสันติสุขอย่างยั่งยืนนั้น นอกจากแก้ปัญหาภายในชุมชน ยังถือเป็นสิ่งสำคัญที่นำมาแก้ไขปัญหาระดับชาติ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั่นคือ โควิด-19 ผู้วิจัยได้มีโอกาสเข้าร่วมฟังเสวนาทางวิชาการ ภายใต้วหัวข้อ “ขยายเครือข่ายธรรมนูญชุมชนและหมู่บ้าน สู้ภัยโควิด-19” บรรยายโดยอดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ วันที่ 29 สิงหาคม 2564 ที่ผ่านมา “โดยเป็นการถ่ายทอดจากประสบการณ์การรับผิดชอบสร้าง กม.เข้มแข็ง ตลอดจนชีวิตราชการ 32 ปี ในทุกภารกิจ ทุกพื้นที่ในประเทศไทย ของท่านผู้ว่าฯ ผู้ศึกษาเห็นด้วยว่า ผู้ที่มีส่วนขับเคลื่อนเป็นสิ่งแรกในการเอาชนะโควิด-19 ในครั้งนี้คือกรรมการหมู่บ้าน (ก.ม.)

ที่ผ่านมาประชาชนส่วนใหญ่เดินทางกลับภูมิลำเนาแต่ละหมู่บ้าน ถ้าหมู่บ้านไม่สามารถหยุดยั้งโควิดในหมู่บ้านได้ สิ่งที่จะตามมาก็คือปัญหาเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะเป็นแรงงานระดับไหนก็แล้วแต่ เศรษฐกิจประเทศไทยเคลื่อนตัวด้วยแรงงาน แรงงานคนส่วนใหญ่ก็คือชาวบ้านที่อยู่หมู่บ้าน ถ้าท่านกำนันผู้ใหญ่บ้านมีฐานะเป็นผู้ปกครอง หัวหน้า หรือถ้าเปรียบให้เห็นภาพคือเปรียบเสมือนเสาหลักที่จะคอยค้ำจุนให้หมู่บ้านรอดจากวิกฤตในครั้งนี้ไปได้ ถ้าหมู่บ้านรอดประเทศไทยก็รอด

จากทัศนะของผู้ศึกษา เห็นว่า สิ่งแรกต้องเริ่ม คือ การปลูกฝังและสร้างทัศนคติเรื่องคุณธรรมให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล อย่างเป็นกระบวนการ เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเชิงบวกมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับคำพูดของผู้ว่าฯ กล่าวว่า “ประเทศไทยเสี่ยงเพราะคนชาติดีที่ 1 นายทุนผู้ว่าจ้างนำกลุ่มคนที่เป็นแรงงานเข้ามา ทำให้น้ำเชื้อโรคมาระบาดในประเทศ หรือแม้กระทั่งคนที่รู้แล้วว่าเชื้อโควิดยังละลายไปในสถานที่เสี่ยง และนำเชื้อมาแพร่ต่อ การที่ประเทศชาติดีที่ 1 นั้นเพราะว่าประเทศมีคนพวกนี้อยู่” (เสรี ศรีหะไตร.29 สิงหาคม 2564) ฉะนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่าถ้าคนในหมู่บ้านเป็นคนดี ในธรรมนูญดีที่ 1 เป็นคนดี เขาจะไม่กล้าทำสิ่งที่เกิดผลกระทบต่อคนหมู่มาก ตัวอย่างเช่น การปกปิดข้อมูลกลุ่มเสี่ยง และเมื่อเกิดปัญหาการติดเชื้อในชุมชน หมู่บ้าน เป็นหน้าที่ของกรรมการหมู่บ้านต้องช่วยกันคิดว่าจะทำอะไรให้แก้ปัญหาโควิด ได้อย่างไร ไม่เพียงแต่ฟังนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขเพียงอย่างเดียว ซึ่งจะไปสอดคล้องกับธรรมนูญหมู่บ้านในดีที่ 2 มีปัญญา และต้องสามารถหาวิธีการหรือแนวทางรับมือได้ ในเรื่องของมีรายได้สมดุลดีที่ 3 รายได้สมดุล คือ จะต้องมิใช่ยื่นข้างบ้าน ให้คนในหมู่บ้านต้องมีอาหารกิน ผู้ว่าฯ กล่าวว่า “ผู้ยื่นข้างบ้านหมายถึงพืชสัตว์นานาที่พร้อมที่จะให้คนในหมู่บ้านบริโภคในยามสภาวะวิกฤต” (เสรี ศรีหะไตร.29 สิงหาคม 2564) ไม่ว่าโควิดจะอยู่นานเท่าใดคนในหมู่บ้านไม่อดตาย แต่ถ้าผู้ยื่นข้างบ้านไม่มีก็ต้องเสียเงินไปซื้อหาทุกอย่างที่จะได้อาหารมาบริโภค แต่ในทางกลับกันถ้าผู้ยื่นข้างบ้านมีพร้อม คนในหมู่บ้านจะสามารถต่อสู้กับโควิดได้แน่นอน ดีที่ 4 สุขภาพแข็งแรง หมายถึง สุขภาพจิตและกายที่จะต่อสู้กับโควิด-19 นั้นต้องพร้อม ดังนั้น การมีมาตรการป้องกันโควิด แต่สภาพมลพิษของหมู่บ้านยังมีอยู่ คนในหมู่บ้านอาจไม่ได้เสียชีวิตเพราะโควิด แต่อาจเสียชีวิตเพราะมลพิษไม่ดี ฉะนั้น สุขภาพต้องแข็งแรง แล้ว สิ่งแวดล้อมต้องสมบูรณ์ด้วยซึ่งนำมาสู่ดีที่ 5 สิ่งแวดล้อมสมบูรณ์ คนในสังคมต้องมีความเมตตาอาทรต่อกันจะนำมาสู่สังคมที่อบอุ่นในดีที่ 6 สังคมอบอุ่น คนในสังคมต้องพึ่งพาช่วยเหลือกัน มีจิตสำนึกครอบครัวเดียวกัน สายเลือดเดียวกัน โดยต้องมีโครงสร้างสังคมอบอุ่น ดูแลกันเองในหมู่บ้านขึ้นให้ได้ ดีที่ 7 หลุดพ้นอาชญากรรม ชุดกรรมการหมู่บ้านจะเป็นคนปกป้องจัดการความเรียบร้อยในหมู่บ้าน เนื่องจากโควิด-19 คนตกงานจำนวนไม่น้อย ทำให้ขาดรายได้ปัญหาหลักเล็กขโมยน้อย หรือการก่ออาชญากรรม

จะมีตามมา ชุดกรรมการหมู่บ้านจะทำหน้าที่ตรวจตราความปลอดภัยภายในหมู่บ้าน ชุมชน ให้ปลอดภัย ดีที่ 8 กองทุนพึ่งพาตนเอง “นี่สิ่งสำคัญ ลมหายใจถ้าจะสู้กับโควิดต้องมีทุน เสมือนมี กระสุนดินดำในการออกรบ ฉะนั้นทุกคนในหมู่บ้านต้องช่วยกัน ถ้ารอการช่วยเหลือจากภาครัฐ อาจจะต้องตายกันทั้งหมู่บ้าน ต้องมีกองทุนที่เป็นความร่วมมือระดมทุนจากคนในหมู่บ้าน หรือ ทุนอาจมาจากผู้เฒ่าบ้านทั้งหลาย ที่สร้างรายได้สู่หมู่บ้าน”(เสรี ศรีหะไตร.29 สิงหาคม 2564) ดี ที่ 9 กรรมการหมู่บ้าน (กม.) ชุมชนเข้มแข็ง ข้อนี้สำคัญมาก ผู้ว่าฯ กล่าวว่า “ กรรมการหมู่บ้าน เข้มแข็งไม่ได้หมายถึง(กม.) เพียงแค่หนึ่งเดียวเท่านั้นแต่ หมายถึง (3ก.) พลัง (3ก.) ประกอบด้วย (1) คณะกรรมการคุ้มบ้าน (กคบ.) / (2) คณะกรรมการหมู่บ้าน (กม.) และ / (3) คณะกรรมการหมู่บ้าน ฝ่ายเด็กเยาวชน (กม.น้อย) กมน้อยหรือเยาวชนรุ่นใหม่เป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากเมื่อ Covid เข้ามาแล้ว เน้นการติดต่อสื่อสารเนี่ยจะยากขึ้น พวกเทคโนโลยีต่างๆ คนกลุ่มนี้จะมีความชำนาญ และมีความสามารถโดยให้เด็กๆเหล่านี้เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหา แต่เป็นกรรมการในฝ่ายเด็ก และ เยาวชนหรือเป็นทายาทของกม. พร้อมทั้งจะสืบสานสิ่งดีงามที่กำลังทำ และสามารถทำต่อได้อย่าง สมบูรณ์แบบ” (เสรี ศรีหะไตร.29 สิงหาคม 2564)

สรุปได้ว่า “ตัวแบบธรรมนูญสันติสุข 9 ดี” เป็นตัวแบบสร้างสันติสุขในสังคม ในทางปฏิบัติ จากผลความสำเร็จของการสร้างสันติสุขภายในระดับหมู่บ้านในภาพรวมทั้งจังหวัด สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้เลือกการสร้างหมู่บ้านสันติสุข ในภาพรวมของ จังหวัดบุรีรัมย์ ด้วยตัวแบบสันติสุข 9 ดี เป็นกรณีตัวอย่างการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (SDG) ตาม เป้าหมายที่ 16 ของประเทศไทยเสนอต่อ UN (อ้างอิงใน:รายงานการปฏิบัติตามเป้าหมายการพัฒนา ที่ยั่งยืน(Sustainable Development Goals-SDGs) ของ UN โดยประเทศไทย) อีกทั้งเป็นตัวแบบของ การพัฒนาให้หมู่บ้าน ชุมชน ให้มีความเข้มแข็งได้ ในทุกมิติแบบองค์รวม และมีระบบปฏิบัติการ รองรับอย่างเป็นรูปธรรม ที่แสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็งอย่างเป็นระบบ ที่เกิดจากหมู่บ้านและ ประชาชนส่วนใหญ่ของหมู่บ้าน (แบบล่างสู่บนหรือ Bottom – up) แม้เกิดความเปลี่ยนแปลงหรือมี สภาวะวิกฤติจากเหตุปัจจัยใด เข้ามากระทบก็ตามแต่ หมู่บ้านหรือชุมชนนั้น ยังคงมีความเข้มแข็ง และยังสามารถพึ่งตนเอง พึ่งพากันและกัน สามารถจัดการตนเองแบบบูรณาการได้อย่างแท้จริงของ หมู่บ้านและชุมชน ซึ่งเป็นรากฐานในการพัฒนาที่สำคัญ สู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน ของประเทศ สู่การนำไปขยายผล เพื่อร่วมกันสร้างชาติสันติสุขในชุมชนในระยะต่อไป

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศุจิตรา ปานพุ่ม (2560) การวิจัย เรื่อง สัญญา ธรรมศักดิ์ กับการบริหารราชการไทย มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์นโยบายการบริหารราชการแผ่นดิน ของศาสตราจารย์สัญญา ธรรมศักดิ์ ในขณะที่ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี (2) เพื่อศึกษาวิเคราะห์นโยบายการบริหารราชการแผ่นดินของศาสตราจารย์ สัญญา ธรรมศักดิ์ ตามหลักปรัชญา แนวคิดและทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยการศึกษาจากเอกสาร ถึงประวัติผลงาน การกำหนดนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินของ ศาสตราจารย์สัญญา ธรรมศักดิ์ ขณะดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี นำมาวิเคราะห์ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายกับหลักปรัชญา แนวคิดและทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์ พร้อมทั้งสัมภาษณ์นักวิชาการ ผู้บริหาร และบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำนโยบายดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติผลการวิจัยพบว่า (1) นโยบายในการบริหารราชการแผ่นดินของ ศาสตราจารย์สัญญา ธรรมศักดิ์ ในขณะที่ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี ประกอบด้วย นโยบายด้านแรงงาน นโยบายด้านการเกษตรกรรม และนโยบายด้านการศึกษา จำแนกเป็นนโยบายที่ประสบความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ นโยบายแรงงานสัมพันธ์ และนโยบายที่ไม่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ นโยบายการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และนโยบายการศึกษา (2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินของ ศาสตราจารย์สัญญา ธรรมศักดิ์ กับหลักปรัชญา แนวคิดและทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์ พบว่า นโยบายแรงงานสัมพันธ์เป็นนโยบายที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากเป็นไปตามหลักปรัชญาของโทมัส คิวินาส ที่ว่ารัฐต้องเข้าไปดูแลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติของวรเดช จันทรศร : ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล ส่วนนโยบายการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และนโยบายการศึกษานั้นถึงแม้จะสอดคล้องกับหลักปรัชญาของโทมัส ฮอบส์ ที่ว่ารัฐต้องจัดสรรที่ดินทำกินเพื่อความผาสุกของประชาชน และนโยบายการศึกษาที่สอดคล้องกับปรัชญาของอริสโตเติลและปรัชญาของโสกราตีส ที่ว่าการทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีจะต้องให้การศึกษานั้นยังไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากเป็นการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นแบบบนลงล่างที่ให้ความสำคัญที่ตัวนโยบายและการควบคุมการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยผู้กำหนดนโยบายว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ มากกว่าตัวผู้ปฏิบัติระดับล่าง ดังนั้น ความล้มเหลวของนโยบาย จึงเกิดจากโครงสร้างหลัก ไม่ได้ตั้งอยู่บนทฤษฎีที่เหมาะสม มีหน่วยงานเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนมากมีความสลับซับซ้อนในการสั่งการและประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน พร้อมทั้งขาดความเชื่อมโยงและความต่อเนื่องของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งข้อค้นพบนี้ตามงานวิจัยของเพรสแมนและวิลด์ฟัสส์

วิยะดา ตั้งเที่ยงธรรม (2558) การศึกษา ชีวิตประวัติและผลงานของภานุ พิทักษ์เผ่า เพื่อเผยให้เห็นถึงเรื่องราว เหตุการณ์สำคัญซึ่งสะท้อนแง่มุมต่าง ๆ ในสังคม สามารถนำมาสร้างเป็นกระบวนการพัฒนาทักษะ ชีวิตให้กับเกษตรกรและประชาชนที่สนใจ อีกทั้งผลงานในแง่ของการพัฒนาคนและสังคมอันมี ประโยชน์ต่อภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อนำไปปรับใช้ในการบริหาร สังคม องค์กร และชุมชน โดยใช้วิธีการศึกษาแบบอัตชีวประวัติ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก จากภานุ พิทักษ์เผ่า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวนทั้งสิ้น 12 คน ประกอบกับการสังเกต และรวบรวมข้อมูล จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีพรรณนาวิเคราะห์ผลการศึกษาพบว่า ชีวิตประวัติของภานุ พิทักษ์เผ่า มีจุดเปลี่ยนในชีวิต 4 ช่วงด้วยกัน คือ วัยเด็กที่เกิดมรสุมชีวิตครอบครัวล้มละลาย ช่วงวัยทำงานรับราชการครูที่ต้องช่วยแก้ปัญหาชีวิต ของนักเรียน นักศึกษา และชาวบ้านที่เผชิญกับ ปัญหาความยากจน และเป็นหนี้สิน ช่วงวัยทำงานทาง การเมือง ได้มีโอกาสทำงานเป็นผู้ช่วยเลขานุการ พลตรีจำลอง ศรีเมือง และช่วงบั้นปลายชีวิต ได้หันมาทำอาชีพเกษตรกร และได้สร้างศูนย์เรียนรู้คุณธรรมเพื่อเศรษฐกิจพอเพียงและร้านครัว เพื่อสุขภาพ นอกจากนี้ยังมีผลงาน ด้านอื่น ๆ ที่ช่วยเหลือสังคมเช่น การเป็นนายกสมาคมเกษตร อินทรีย์วิถีไท การเป็นประธาน คณะกรรมการสมัชชาคุณธรรม จังหวัดสงขลา และการเป็นกรรมการ ของตลาดนัดเกษตรกร เป็นต้น ภานุ พิทักษ์เผ่า ได้พัฒนาพลิกฟื้นด้านเศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนความเป็นอยู่ของชุมชน โดยมี วิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล นำความรู้ที่ได้ศึกษาและประสบการณ์ที่ ผ่านมา ทุ่มเททุกสิ่งทุกอย่างเพื่อพัฒนา สังคมและชุมชน จนกลายเป็นปราชญ์ชาวบ้านที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สังคม อีกทั้ง ได้สร้าง เครือข่ายเพื่อส่งเสริมและการร่วมมือกันขับเคลื่อนสังคม โดยการนำหลัก เศรษฐกิจพอเพียงมา ประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต

สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2553) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลนครราชสีมา โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการการเมือง) ผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการประจำ) และพนักงานเทศบาล จำนวน 245 คน ผลการวิจัย พบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลสังกัด เทศบาลนครราชสีมา ตามการประเมินของผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการการเมือง) ผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการประจำ) และพนักงานเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ใน ระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่ง ความสัมพันธ์เป็นรายคน รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น คือ ด้านอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัด เทศบาลสังกัดเทศบาลนครราชสีมา ตามการประเมินของผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการการเมือง) ผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการประจำ) และพนักงานเทศบาลที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยภาพรวม

และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ .05 สำหรับระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลสังกัดเทศบาลนครราชสีมาตามการประเมินของผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการการเมือง) ผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการประจำ) และพนักงานเทศบาลที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์ในกรปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศุภรดา ประสพสุข (2551) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตเทศบาลคำเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย คณะผู้บริหารส่วนตำบล สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานส่วนตำบลสังกัดการบริหารส่วนตำบล ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมส่วนใหญ่มีการปฏิบัติบ้างเป็นบางครั้งตามลำดับ ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ร้อยละ 52.6 รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ร้อยละ 52.2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ ร้อยละ 49.2 และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ร้อยละ 47.9 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ให้หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว ดังนั้น ความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ตนเองและควบคุมตนเองและให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจได้มีการเสนอแนะให้มีการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ให้มีการตั้งมาตรฐานในการทำงาน และให้มีความใส่ใจกับผู้ร่วมงาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญาได้เสนอแนะให้มีการร่วมกันส่งเสริมผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นให้มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และให้มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้รับรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ได้มีการเสนอแนะให้เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสได้รับความรู้ใหม่ให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

ศุภณิ ชันขวา (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนใน อำเภอหนองเรือสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 การศึกษาอิสระครั้งนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารจำนวน 68 คน และครูจำนวน 243 คน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย รวมกลุ่มตัวอย่าง 311คน เครื่องมือที่สร้างขึ้น นำไปทดลองใช้ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงเท่ากับ 0.98 เก็บรวบรวมข้อมูลได้ 311 ชุด คิดเป็น ร้อยละ 100ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารโรงเรียนมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีวิทยาการศึกษาในรูปแบบชีวประวัติ (Biography) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของอดีตผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของอดีตผู้ว่าราชการจังหวัด ตลอดจนเพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ว่าราชการจังหวัด การวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ที่กำหนดไว้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ โดยวิเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร และวิเคราะห์เนื้อหา รวมถึงการสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาไว้คือ (1) วิเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร และวิเคราะห์เนื้อหา (2) การสัมภาษณ์แบบเจาะจง (3) การรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสนทนากับผู้ให้ข้อมูล (Focus Group)

ขั้นตอนที่ 3 เสนอแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ว่าราชการจังหวัด ได้จากการสัมภาษณ์

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาได้กำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่างในสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในการศึกษาประวัติชีวิตบุคคล (Biographical Research) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ 1 ท่าน (นายเสรี ศรีหะไตร)
2. นายอำเภอ 1 ท่าน (นางสาวเพชรรัตน์ ภูมาศ)
3. กำนัน 1 ท่าน (นายสุวิทย์ กาศสินธุ์)

4. ผู้ใหญ่บ้าน 2 ท่าน (นายสมหวัง ผาสุกใจ, นายสนอง เป้าชุมแสง)

โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกสัมภาษณ์ ดังนี้

1. อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดที่มีผลงานในการสร้างสันติสุขในชุมชน
2. ผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับอดีตผู้ว่าราชการจังหวัด

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 คำถามสำหรับผู้ว่าราชการจังหวัด ประกอบด้วย

- 1.1 ประวัติการศึกษา และประวัติการทำงาน
- 1.2 แรงบันดาลใจ กระบวนการ แนวทาง เทคนิคการบริหารให้ประสบความสำเร็จ
- 1.3 รางวัลสูงสุดในการรับราชการของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์
- 1.4 แนวทางการพัฒนาผู้ว่าราชการจังหวัด สิ่งที่ยากฝากถึงในอนาคต

ตอนที่ 2 คำถามสำหรับผู้ทำงานใกล้ชิดกับผู้ว่าราชการจังหวัด

- 2.1 บทบาทภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกับนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการ จังหวัดบุรีรัมย์
- 2.2 ยกตัวอย่างโครงการหรือการดำเนินงาน ที่ประสบความสำเร็จ ในขณะที่ทำงานร่วมกับนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ มีความเห็นอย่างไรบ้าง

วิธีการเก็บข้อมูล

ผู้ศึกษาใช้การจดบันทึกและการบันทึกเสียงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การบันทึกเสียงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยจะทำการขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงในวันที่โทรสัมภาษณ์ เมื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญไม่ขัดข้อง ผู้วิจัยจะได้บันทึกเสียงไว้ ทำให้สามารถเก็บรายละเอียดของข้อมูลได้มากขึ้น โดยไม่ต้องพะวงกับการจดบันทึกภายหลัง ทำให้การสนทนาเป็นไปอย่างธรรมชาติ ส่วนการสัมภาษณ์ท่านผู้ว่าฯ ท่านสะดวกให้สัมภาษณ์ผ่านทางแอปพลิเคชันไลน์ ด้วยวิธีการพิมพ์ตอบและส่งเอกสารสำคัญผ่านทางแอปพลิเคชันไลน์เนื่องจากรายละเอียดบางอย่างต้องชัดเจนและเพื่อไม่ให้ข้อมูลผิดพลาดหรือคาดเคลื่อน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาและประกอบการอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาจากเอกสารสำคัญ 4 เรื่อง ประกอบด้วย

1. อาจสามารถโมเดล 4 หัวข้อ ได้แก่
 - 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของอาจสามารถโมเดล
 - 1.2 แนวคิด หลักการ และสาระสำคัญของอาจสามารถโมเดล
 - 1.3 กลไกการขับเคลื่อน การขยายผลของ "อาจสามารถโมเดล" จากอดีตสู่ปัจจุบัน
 - 1.4 ผลลัพธ์และการขยายผลของอาจสามารถโมเดล
2. โกลัมพิสัยโมเดล ประกอบด้วย 2 หัวข้อ ได้แก่
 - 2.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาอำเภอโกลัมพิสัย
 - 2.2 แผนพัฒนาชุมชนตามรูปแบบโกลัมพิสัยโมเดล
3. บุริรัมย์โมเดล ประกอบด้วย 2 หัวข้อ ได้แก่
 - 3.1 ความสำคัญของบุริรัมย์โมเดล
 - 3.2 บันไดสู่ความสำเร็จบุริรัมย์โมเดล
4. หมู่บ้านสันติสุข 9 ดี ประกอบด้วย 5 หัวข้อ ได้แก่
 - 4.1 ความสำคัญของธรรมนูญหมู่บ้านสันติสุข 9 ดี
 - 4.2 กระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ธรรมนูญหมู่บ้านสันติสุข 9 ดี
 - 4.3 ถอดบทเรียนธรรมนูญหมู่บ้านสันติสุข 9 ดี
 - 4.4 ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์สันติสุข 9 ดี
 - 4.5 เครือข่ายธรรมนูญสันติสุข 9 ดีสู่ความสันติสุขของชุมชน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการการวิจัยครั้งนี้ใช้เวลา ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2564 ถึง เดือนเมษายน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีวิทยาการศึกษาในรูปแบบชีวประวัติ (Biography) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ คือ ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของอดีตผู้ว่าราชการจังหวัด วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนเพื่อเสนอแนะทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Purposive Sampling) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) 5 ท่าน ประกอบด้วย (1) ผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ 1 ท่าน (2) นายอำเภอ 1 ท่าน (3) กำนัน 1 ท่าน (4) ผู้ใหญ่บ้าน 2 ท่าน ข้อคำถามเป็นเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 คำถามสำหรับผู้ว่าราชการจังหวัด ประกอบด้วย

- 1.1 ประวัติการศึกษา และประวัติการทำงาน
- 1.2 แรงบันดาลใจ กระบวนการ แนวทาง เทคนิคการบริหารให้ประสบความสำเร็จ
- 1.3 รางวัลสูงสุดในการรับราชการของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์
- 1.4 แนวทางการพัฒนาผู้ว่าราชการจังหวัด สิ่งที่ยากฝักถึงในอนาคต

ตอนที่ 2 คำถามสำหรับผู้ทำงานใกล้ชิดกับผู้ว่าราชการจังหวัด

- 2.1 บทบาทภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกับนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการ จังหวัดบุรีรัมย์
- 2.2 ตัวอย่างโครงการหรือการดำเนินงาน ที่ประสบความสำเร็จ ในขณะที่ทำงานร่วมกับนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ มีความเห็นอย่างไรบ้าง

ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร และวิเคราะห์เนื้อหา รวมถึงการสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ โดยผู้วิจัยได้กำหนดผลการวิเคราะห์ได้จาก (1) การทบทวนวรรณกรรม เอกสาร และวิเคราะห์เนื้อหา (2) การสัมภาษณ์แบบเจาะจง (3) การรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (Focus Group)

ส่วนที่ 3 เสนอแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ว่าราชการจังหวัด ได้จากการสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 คำถามสำหรับผู้ว่าราชการจังหวัด

1.1 ประวัติการศึกษา และประวัติการรับราชการ

เส้นทางของผู้ว่าราชการจังหวัด เสรี ศรีหะไตร เกิดวันที่ 16 เมษายน พ.ศ. 2499 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คณะนิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในปี พ.ศ. 2523 และได้ศึกษาต่อในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สาขา การพัฒนาชนบท ในปี พ.ศ. 2526 ผ่านการฝึกอบรมประกาศนียบัตรชั้นสูงการวางแผนพัฒนาชนบท ของทุนรัฐบาลประเทศอิสราเอล ในปี พ.ศ. 2530 (ซึ่งประสบการณ์ครั้งนี้นำไปสู่การพัฒนาธรรมนุญสันติสุข 9 ดี โดยนำหลักคิดมาจากคำสอนในพุทธศาสนาและศาสนาอื่นๆ ประยุกต์เข้าด้วยกัน นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดคิบบุตซ์ (Kibbutz) ชุมชนเกษตรกรรมหรือชุมชนพึ่งพาตนเองจากประเทศอิสราเอล โดยที่ธรรมนุญพลเมืองมีลักษณะเป็นกฐะเบียบของหมู่บ้าน ชุมชน ซึ่งมีใช้กฎหมายการบังคับใช้ แต่จะอาศัยความเชื่อและความศรัทธาของชาวบ้านเป็นสำคัญ มีคณะกรรมการหมู่บ้าน ประชาญ์ชาวบ้าน และเครือข่ายชาวบ้านที่เข้มแข็ง เป็นกลไกในการขับเคลื่อนธรรมนุญที่มีความเป็นรูปธรรม) เมื่อกลับมาประเทศไทย ได้เริ่มนำระบบการปกครองระดับฐานรากของอิสราเอลมาผนึกกับแนวทางการสร้างหมู่บ้านเข้มแข็งที่ได้คิดค้นไว้แล้ว นำไปสู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นกระบวนการ เริ่มแรกกับการรับราชการได้ดำรงตำแหน่งเป็นปลัดอำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ในปี พ.ศ. 2527-2529 , ดำรงตำแหน่งเป็นปลัดอำเภอบึงกาฬ จังหวัดหนองคาย พ.ศ. 2529 - 2530 , เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร โครงการพัฒนาที่สูงดอยแปเป้อร์ เพื่อลดพื้นที่ปลูกพืชเสพติด (โครงการความร่วมมือ ไทยสหประชาชาติ) สำนักบริหารการปกครองท้องที่กรมการปกครอง พ.ศ. 2531-2537, เป็นนางานเครื่องราชอิสริยาภรณ์กำนัน ผู้ใหญ่บ้านส่วนกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน สำนักบริหารการปกครองท้องที่ กรมการปกครอง พ.ศ. 2538-2539, เป็นหัวหน้าฝ่ายสวัสดิการ และ

เครื่องราชอิสริยาภรณ์ส่วนกำนันผู้ใหญ่บ้านสำนักบริหารการปกครองท้องที่ พ.ศ.2540-2541, หัวหน้าฝ่ายพัฒนาการศึกษา ส่วนพัฒนาการศึกษาสำนักบริหารการศึกษาศึกษาส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง พ.ศ.2542-2543, จนได้ดำรงตำแหน่งเป็นนายอำเภอ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2544-2546 ที่แรกในการเข้ารับตำแหน่ง คือ อำเภอนาโยง จังหวัดตรัง , อำเภอเสเกา จังหวัดตรัง และอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม (ซึ่งนำไปสู่การเขียนโครงร่างปรับปรุงโครงสร้างคณะกรรมการหมู่บ้าน ในโกสุมพิสัยโมเดล) , เป็นผู้อำนวยการส่วนต่อสู้เพื่อเอาชนะความยากจน ควบกับตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนพัฒนาพื้นที่ สำนักบริหารการปกครองท้องที่กรมการปกครอง พ.ศ.2547-2549, เป็นผู้อำนวยการสำนักประสานนโยบายสังคมจิตวิทยา ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) พ.ศ. 2550-2551 , ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า (ฝ่ายพลเรือน) พ.ศ.2552-2556 , ดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าราชการจังหวัดสงขลา พ.ศ.2552-2553 , ดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าราชการจังหวัดปัตตานี พ.ศ.2553-2556 , เป็นผู้ว่าราชการจังหวัดพัทลุง พ.ศ.2556-2557 , จนได้มาการรับราชการดำรงตำแหน่งเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ.2557-2559 (จุดเริ่มต้นของตัวแบบบุรีรัมย์โมเดล ซึ่งเป็นตัวแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้นจากประสบการณ์การ ของอดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ ตั้งแต่เมื่อดำรงตำแหน่งนายอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม อำเภอเสเกา จังหวัดตรัง รองผู้ว่าราชการจังหวัดปัตตานี และรองผู้ว่าราชการจังหวัดสงขลา กระทั่งขึ้นดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดพัทลุง และกลายมาเป็น B-CM Model (Burirum Case Management Model) เมื่อมาดำรงตำแหน่งเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ และนำไปสู่การถอดบทเรียนในกระบวนการสร้างบุรีรัมย์สันติสุข 9 ดี เกิดจากการสั่งสมความรู้และประสบการณ์ในการทำงานตลอดระยะเวลากว่า 32 ปี โดยผ่านการทบทวน ปรับปรุงและพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ประชาชน และหน่วยงานราชการ) นอกจากนี้ยังมีผลงานพิเศษมากมายในขณะที่ได้รับราชการเป็นผู้ยกร่าง และผู้ชี้แจงการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่มาตรา 28 ตรี ว่าด้วยคณะกรรมการหมู่บ้าน(ฉบับที่ 11 พ.ศ.2551), เป็นผู้ยกร่าง และผู้ชี้แจงร่างระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยหลักเกณฑ์การเป็นกรรมการหมู่บ้าน การปฏิบัติหน้าที่และการประชุมของคณะกรรมการหมู่บ้าน พ.ศ. 2551, เป็นผู้คิดค้น “ตัวแบบการบริหารจัดการรายกรณีเพื่อสันติสุข (Case Management Model-CM MODEL) เป็นทั้งตัวแบบการวางแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารจัดการในทางปฏิบัติจริง เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ และทดลอง ปรับปรุงจากการปฏิบัติจริงเป็นเวลา 5 ปี , คิดค้น “ตัวแบบสันติสุข ๕ดี” เป็นตัวแบบสร้างสันติสุขในสังคมในทางปฏิบัติจากผลความสำเร็จของการสร้างสันติสุขในระดับหมู่บ้านในภาพรวมทั้งจังหวัด สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ(สศช.) ได้เลือกการสร้างหมู่บ้านสันติสุข ในภาพรวมของจังหวัดบุรีรัมย์ ด้วยตัวแบบ

สันติสุขะดี เป็นกรณีตัวอย่างการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (SDG) ตามเป้าหมายที่ 16 ของประเทศไทย เสนอต่อ UN

ปัจจุบัน เสรี ศรีหะไตร เกษียณอายุราชการแล้วตั้งแต่วันที่ 30 กันยายน 2559 แต่ยังคงมีผลงานทางวิชาการมากมาย อาทิ เขียนหนังสือคู่มือแบบการจัดทำแผนชีวิตหมู่บ้าน วิทยาลัยการปกครอง กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย , เขียนหนังสือแนวคิดและตัวแบบ การพัฒนาระบบราชการไทย (หน่วยที่ 2) ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาระบบราชการและการเปลี่ยนแปลง บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ปัญหา และแนวโน้มการพัฒนาเครือข่าย (หน่วยที่15)ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารการบริการสาธารณะ และเครือข่าย ปริญญาตรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, คู่มือ BCM Model ฉบับปรับปรุง ศูนย์ปฏิบัติการสันติสุข 9 ดี บุริรัมย์ , คู่มือความอยู่รอดของชีวิต กระบวนการวางแผนชีวิตหมู่บ้านสันติสุข 9 ดี คัมภีร์สร้างอนาคตที่ดีให้ลูกหลาน ศูนย์ปฏิบัติการสันติสุข 9 ดี บุริรัมย์ และมีผลงานการสอน อาทิ เป็นอาจารย์พิเศษคณะนิติศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น วิชานโยบายและการบริหารงานยุติธรรม , วิชาการปรับใช้กฎหมายและนิติวิธีทางกฎหมาย , วิชานิติประเพณีทางกฎหมาย , วิชากฎหมายกับพลวัตทางสังคม , วิชาสัมมนากฎหมายเพื่อการพัฒนา และหลักสูตรกำนันผู้ใหญ่บ้าน , หลักสูตรปลัดอำเภอ วิทยาลัยการปกครอง กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย (เสรี ศรีหะไตร.29 สิงหาคม 2564)

1.2 แรงแบบคาลใจ กระบวนการ แนวทาง เทคนิคการบริหารให้ประสบความสำเร็จ

จากที่เป็นเด็กบ้านนอก เห็นความเหลื่อมล้ำ ความเอารัดเอาเปรียบ ความไม่เป็นธรรม ของคนไทยที่มีความแตกต่างกันในสถานะความเป็นอยู่ ยศถาบรรดาศักดิ์ จึงมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นฟันเฟืองเล็กๆที่จะเปลี่ยนแปลงสังคมประเทศไทยให้เป็นสังคมแห่งสันติสุขด้วยคุณธรรมทางศาสนา โดยความมุ่งมั่นนี้ได้ถ่ายทอดเป็นครั้งแรกในการสอบวิชาเรีความเมื่อครั้งเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ได้เขียนเรียงความหัวข้อ “อนาคตของข้าพเจ้าอยากเป็นนายอำเภอ” โดยที่ไม่รู้ว่านายอำเภอคือใคร มีอำนาจหน้าที่อย่างไร รู้แต่นายอำเภอเป็นผู้มีอำนาจควบคุมดูแลโรงเรียนประชาบาลในสมัยนั้น ก็เลยเกิดความคิดตามประสาเด็กๆว่า ตัวเรายังกลัวครู แต่ครูขึ้นอยู่กับนายอำเภอ แสดงว่านายอำเภอใหญ่กว่าครู หากได้เป็นนายอำเภอ คงจะสามารถช่วยเหลือคนอื่นได้

จากความคิดในสมัยเด็ก ได้กลายเป็นความมุ่งมั่นที่มั่นคง เมื่อได้เรียนมหาวิทยาลัย ทำให้รู้ว่าตำแหน่งที่สามารถสร้างสันติสุขแบบองค์รวมให้เกิดขึ้นได้จริง คือตำแหน่งนักปกครอง เพราะตำแหน่งอื่นๆไม่ว่าจะเป็นผู้พิพากษา อัยการ ทหาร ตำรวจ ฯลฯ จะทำงานได้เพียงด้านเดียว เฉพาะที่เป็นภารกิจโดยตรงเท่านั้น แต่นักปกครองสามารถบูรณาการได้ทุกฝ่ายทุกหน่วยงาน

เมื่อได้มีโอกาสรับราชการเป็นนักปกครองตำแหน่งปลัดอำเภอ จึงมุ่งมั่น ทุ่มเทคิดค้นแนวทางที่จะสร้างหมู่บ้านให้มีความเข้มแข็ง เพื่อเป็นฐานรากที่แข็งแกร่งในการพัฒนาประเทศ ด้วยความเชื่อมั่นว่าหากฐานรากของประเทศคือหมู่บ้าน ไม่มีความเข้มแข็ง ประเทศไทยก็ยากที่จะมีความเจริญผาสุกขององค์การตามกฎหมายที่จะทำให้หมู่บ้านเกิดความเข้มแข็งคือ กม. (คณะกรรมการหมู่บ้าน) จึงได้ทุ่มเทสร้าง กม. ให้มีความเข้มแข็งอย่างแท้จริง ตั้งแต่เป็นปลัดอำเภอ

เป้าหมายสูงสุดในชีวิตคือ “การสร้างประเทศไทยให้สันติสุขจากฐานรากหมู่บ้าน” การทำงานตลอดชีวิตราชการจึงทุ่มเทไปที่การสร้างประเทศไทยให้สันติสุข โดยจะใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งที่ดำรงอยู่ สร้าง กม. ให้เป็นพลังที่แข็งแกร่งในการสร้างสันติสุขของประเทศไทยอย่างเต็มที่ โดยไม่ได้คำนึงผลตอบแทนที่จะได้รับ ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือตำแหน่งหน้าที่ราชการ สิ่งยึดเหนี่ยวที่เป็นจิตวิญญาณในการรับราชการคือ ธรรมะคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า และคำสอนของในหลวงรัชกาลที่ 9 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “การทำดี ละชั่ว กลัวบาป” (เสรี ศรีหะไตร.8 มีนาคม 2565)

1.3 รางวัลสูงสุดในการรับราชการของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์

แม้จะเคยได้รับรางวัลในระดับประเทศอยู่บ้าง ทั้งที่เป็นรางวัลส่วนตัว และรางวัลของจังหวัดอำเภอ แต่จำไม่ได้ว่าได้รับรางวัลอะไรบ้าง เพราะรางวัลที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในชีวิต คือ “สันติสุขของชาติ” จึงทุ่มเทชีวิตเพื่อค้นหาแนวทางที่จะทำให้ประเทศไทยมีความสันติสุขอย่างแท้จริง โดยเริ่มจากการสร้างหมู่บ้านให้เป็นฐานรากที่แข็งแกร่งในการสร้างประเทศไทยให้สันติสุข ไม่สนับสนุนการประกวดแข่งขันในทุกรูปแบบ แต่ยึดมั่นเอาจริงเอาจังกับการพัฒนาหมู่บ้านให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์หมู่บ้านสันติสุขที่กำหนดไว้ จึงไม่มีความผูกพันกับรางวัลใดๆ

แต่เมื่อพูดถึงรางวัลชุมชนจากความเชื่อมั่นว่าการพัฒนาประเทศ จะต้องพัฒนาไปพร้อมกัน หรือการพัฒนาแบบยกเข่ง เนื่องจากการพัฒนาแบบการประกวดแข่งขันเพื่อให้ได้หมู่บ้านชนะเลิศเป็นแบบอย่าง หรือเลือกหมู่บ้านใดหมู่บ้านหนึ่งเป็นหมู่บ้านต้นแบบ หรือหมู่บ้านนำร่อง จะทำให้เกิดช่องว่าง เกิดการชะลอการพัฒนาของหมู่บ้านอื่น เพราะหมู่บ้านที่ไม่ได้เป็นต้นแบบ หรือหมู่บ้านนำร่อง ก็จะไม่พัฒนาตัวเอง จะรอคอยดูว่าหมู่บ้านต้นแบบจะพัฒนาไปอย่างไร สำหรับการพัฒนาโดยใช้หมู่บ้านชนะเลิศการประกวดเพื่อเป็นต้นแบบการพัฒนาให้แก่หมู่บ้านอื่นๆ จะประกวดแข่งขันอีกกี่ปีจึงจะได้หมู่บ้านที่มีการพัฒนาในระดับชนะเลิศครบทุกหมู่บ้านทั้งประเทศ รวมทั้งหมู่บ้านต้นแบบหรือหมู่บ้านนำร่อง มีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนหมู่บ้านทั้งประเทศ จึงเกิดการชะลอตัว เกิดช่องว่างการพัฒนาระหว่างหมู่บ้านที่ไม่ใช่หมู่บ้านต้นแบบหมู่บ้านนำร่อง จึงจำเป็นต้องพัฒนาทุกหมู่บ้านไปพร้อมกันแบบยกเข่ง โดยไม่มีการประกวดแข่งขัน

โดยสร้างแรงบันดาลใจให้ กม.สำนึกว่าทุกหมู่บ้านคือฐานรากที่สำคัญยิ่งในการสร้างประเทศไทยให้สันติสุข จึงต้องมุ่งมั่นพัฒนาตนเองให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานหมู่บ้านสันติสุข ตามที่กำหนดไว้ (เสรี ศรีหะไตร.8 มีนาคม 2565)

1.4 แนวทางการพัฒนาผู้ว่าราชการจังหวัด สิ่งที่ยอยากฝากถึงในอนาคต

เนื่องจากได้เกษียณอายุราชการตั้งแต่ 30 กันยายน 2559 จึงเป็นคำตอบในช่วงที่ยังคงดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัด ความคาดหวังและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์เป้าหมายสูงสุดในการปฏิบัติงานคือ “สันติสุขของประเทศ” ความคาดหวังคือ การสร้างจังหวัดบุรีรัมย์ให้สันติสุข เพื่อเป็นกระแสแรงกระตุ้นให้นำตัวแบบบุรีรัมย์สันติสุขไปขยายผลทั้งประเทศ ในขณะที่ปฏิบัติงานจะเน้นกลยุทธ์ 2 ส่วน คือ (1) การประสานงาน และ (2) การมอบอำนาจ และความไว้วางใจ ให้แก่ผู้รับผิดชอบงานให้ทำหน้าที่เสมือนหนึ่ง ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตัวเอง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับมอบอำนาจ โดยผู้ที่ร่วมปฏิบัติงาน ที่จะทุ่มเททำงานอย่างสุดความสามารถ หากเกิดปัญหาอะไรขึ้นผู้ว่าราชการจังหวัดพร้อมที่จะช่วยแก้ปัญหาและร่วมรับผิดชอบร่วมกัน (เสรี ศรีหะไตร. 11 กรกฎาคม 2564) แนวทางการพัฒนาผู้ว่าราชการจังหวัดที่อยากฝากถึง ประกอบด้วย 2 สิ่ง ดังนี้ (เสรี ศรีหะไตร.8 มีนาคม 2565)

1. ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องเชื่อและศรัทธา ในสังขรรณชีวิต “อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา” เชื่อว่า “นรก สวรรค์” มีจริงทำจิตให้เป็นสมาธิและพิจารณาไตร่ตรองว่า สังขรรณชีวิต เป็นจริงหรือไม่ ชีวิตมนุษย์ไม่มีอะไรแน่นอน ไม่มีอะไรเที่ยงแท้ คงทนถาวร ร่างกายจิตใจมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีอะไรที่จะยึดมั่นได้ตลอดไป ไม่ว่าจะเป็นทรัพย์สินเงินทอง ยศ อำนาจ ความสวย ความงาม

2. สิ่งที่ผู้ว่าราชการจังหวัดควรยึดถือจะต้องอธิษฐานจิตมุ่งมั่นในการทำงาน คือ “การทำดี ละชั่ว กลัวบาป” มุ่งมั่นทำแต่บุญ และบุญที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในชีวิต คือ การสร้างประเทศชาติให้มีสันติสุขด้วยคุณธรรม โดยเริ่มต้นจากตัวเรา

ตอนที่ 2 คำถามสำหรับผู้ทำงานใกล้ชิดกับผู้ว่าราชการจังหวัด

2.1 บทบาทภาวะผู้นำในขณะที่ทำงานร่วมกับนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่หนึ่ง กล่าวว่า “ ท่านผู้ว่าเสรีเป็นคนจริงจังกับการทำงานมากทุ่มเท ตั้งแต่ได้เป็นนายอำเภอมาไม่เคยเห็นผู้ว่าท่านไหนที่จะมีความจริงจังกขนาดนี้ บางที่ท่านได้ลงพื้นที่จนตึกถึง 5-6 ทุ่ม ท่านทุ่มเทเวลาส่วนตัวเพื่องานไม่เคยรบกวนผู้ได้บังคับบัญชา”

และได้กล่าวอีกว่า “ ท่านผู้ว่าเป็นคนที่ไม่ถือตัวกับลูกน้อง คำว่าท่านผู้ว่าหมายถึงเจ้าเมืองโดยปกติแล้วการเข้าถึงท่านผู้ว่าคงไม่ง่ายแต่ท่านผู้ว่าทำงานแบบไม่ถือตัวกับลูกน้อง ท่านผู้ว่านั่งทานอาหารกับกำนันผู้ใหญ่บ้านและลูกน้อง ไม่ได้ถือตัว เป็นท่านผู้ว่าที่กำนันผู้ใหญ่บ้านรักมากที่สุดตั้งแต่ที่ในอำเภอเคยทำงานที่บุรีรัมย์มา ” (สัมภาษณ์ น.ส.เพชรรัตน์ ภูมาส นายอำเภอนางรอง จ.บุรีรัมย์ . 11 กรกฎาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่สอง กล่าวว่า “ ท่านเป็นคนตรงมาก มองการไกล กับปัญหาที่เกิดขึ้นในข้างหน้า ท่านเป็นต้นตำหรับของนักปกครอง มีวิสัยทัศน์ การบริหาร ฐานรากของชุมชน” (สัมภาษณ์ นายสุวิทย์ กาศลินธุ์ กำนันตำบลภูเหล็ก อ.บ้านไผ่ จ.ขอนแก่น . 7 กรกฎาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่สาม กล่าวว่า “ ท่านเป็นคนที่มีความจริงจังกในการทำงานมาก ในการทำงาน ท่านทำงานในลักษณะที่เกิดประโยชน์จริงในชุมชน และท่านมีการทำงานตามแผนงาน แต่ละจังหวัดแต่ละภาคส่วน ยกตัวอย่างเช่น โครงการที่ท่านทำขณะดำรงตำแหน่งเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ก็เป็นโครงการธรรมนูญ 9 ดี เพื่อแก้ไขปัญหาปากท้องปัญหาสุขภาพเสพติดปัญหาการทะเลาะวิวาท ท่านเป็นคนยกย่องแนวความคิดนี้ขึ้นมา และให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ระดมถามความเห็น แล้วก็มาร่างธรรมนูญขึ้นมาให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องในจังหวัด ธรรมนูญเสร็จก็ให้ผู้ใหญ่บ้านหมู่บ้านเมืองประชาชนโดยสอบถาม พี่น้องประชาชนตามหมู่บ้านในส่วนของผู้ที่มีปัญหาที่แก้ไขปัญหาย่างตรงจุด”

และได้กล่าวอีกว่า “ ถ้าพูดว่าถึงผู้ว่าฯเสรีตั้งแต่ผมอยู่ที่จังหวัดบุรีรัมย์มาไม่เคยมีผู้ว่าท่านไหนที่ลงมาแก้ไขปัญหามาถึงตรงชุมชนยามกลางค้ำกลางคืน ท่านจัดให้มีการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมให้ตำรวจตั้งด่านดูแลหมู่บ้าน ท่านลงพื้นที่ด้วยตัวเองตลอด เป็นคนจิตใจดีไม่ถือตัวกับลูกน้องในเรื่องของการปฏิบัติ ไม่เคยตำหนิลูกน้องคอยให้คำแนะนำ และวิธีการแก้ไข ” (สัมภาษณ์ นายสมหวัง ผาสุกใจ ผู้ใหญ่บ้านเจริญสุข อ.เฉลิมพระเกียรติ จ.บุรีรัมย์ . 9 กรกฎาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่สี่ กล่าวว่า “ ท่านเป็นคนที่มีความจริงจังกับการทำงานมาก โดยส่วนตัวผมรู้จักกับท่านตั้งแต่ปี 57 จนถึงปัจจุบันท่านจะตามงานตลอดท่านท่านลงพื้นที่งานด้วยตัวเองคุณเห็นกับตาแล้วก็ตรงไหนที่ก้านผู้ใหญ่บ้านไม่เข้าใจ ขึ้นตอนลงพื้นที่เลยมาร่วมให้ความรู้ เป็นสักขีพยานไม่ว่าพื้นที่และพื้นที่ใหญ่ ก็ผมเป็นผู้ใหญ่บ้านมา ท่านเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดคนเดียวที่ลงพื้นที่ เล็กๆ ” (สัมภาษณ์ นายสนอง เป้าชุมแสง ผู้ใหญ่บ้านหนองเต็ง อ.นางรอง จ.บุรีรัมย์ . 9 กรกฎาคม 2564)

2.2 ตัวอย่างโครงการการดำเนินงาน ที่ประสบความสำเร็จ ของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่หนึ่ง กล่าวว่า “ท่านผู้ว่าได้ลงไปประชุมชนเพื่อประสานงานเองถึงกลางค้ำกลางคื่นนอกเวลางาน เพื่อที่จะคุยกับผู้นำชุมชนในหมู่บ้านที่ท่านเข้ามาคลุกคลี พวกเราได้แรงบันดาลใจมาจากท่านผู้ว่าที่ให้ความสำคัญในงาน เปิดรับความคิดเห็นให้ทุกคนช่วยคิด ว่าควรทำอะไรบ้าง แล้วเมื่อทำเสร็จแล้วให้อามาบรรจุไว้เป็นธรรมนูญของหมู่บ้าน ในธรรมนูญทั้ง 99 ข้อ ไม่มีอะไรที่ทำไม่ได้หรือเกินความสามารถ จากในแต่ละข้อเนามาจากหมู่บ้านชุมชนและทุกภาคส่วนโดยรวมความคิดเห็นช่วยกันจึงเกิดเป็นธรรมนูญขึ้นมา นำธรรมนูญหมู่บ้าน 9 ดี มาใช้แล้ว ปัญหาต่างๆความขัดแย้งยาเสพติดคคิความที่จะนำไปสู่กระบวนการตามกฎหมาย เช่น ต้องไปถึงโรงพักฟังทนายแต่ไม่มีจะจบแค่ในหมู่บ้าน เป็นกฎหมายในหมู่บ้านและชุมชนเท่านั้น ไม่สร้างความเสียหายความแตกแยกภายในหมู่บ้าน เขาจะใช้ธรรมนูญหมู่บ้านในข้อกำหนดในการอยู่ร่วมกัน ถ้าทำตามจำนวนหมู่บ้าน จะทำให้ชุมชนน่าอยู่ ถ้าปฏิบัติจริงๆแล้ว เริ่มต้นได้ดีที่หนึ่งเป็นคนดีจะทำให้ทุกคนดีไปหมดเลย” (สัมภาษณ์ น.ส.เพชรรัตน์ ภูมาศ นายอำเภอนางรอง จ.บุรีรัมย์ . 11 กรกฎาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่สอง กล่าวว่า ผมไม่ได้ทำงานได้บังคับบัญชากับท่านผู้ว่าโดยตรง แต่ตั้งแต่ท่านอำเภอบ้านไผ่ที่เป็นลูกน้องท่านย้ายมาเป็นนายอำเภอ ก็ได้มีการนำธรรมนูญมาใช้ ท่านนายอำเภอได้ประชุมก้านัน และผมก็รับมาลองทำประชาคมกับชาวบ้าน ทำหลายครั้งจนเชื่อว่าได้ผลจริงและรับหลักการผลดีของธรรมนูญมาสอนให้คน ทำความดี ละความชั่ว ใครทำผิดถูกลงโทษ ต้องฟังตนเองและทุกคนเสมือนญาติพี่น้อง มีวินัย รับผิดชอบ ตรงต่อเวลา ไม่นินทาถกกัน และธรรมนูญทำให้ทุกคนเป็นคนดี อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (สัมภาษณ์ นายสุวิทย์ กาฬสินธุ์ ก้านันตำบลภูเหล็ก อ.บ้านไผ่ จ.ขอนแก่น . 7 กรกฎาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่สาม กล่าวว่า โครงการธรรมนูญ 9 ดี เพื่อแก้ไขปัญหาปากท้องปัญหายาเสพติดปัญหาการทะเลาะวิวาท ที่หมู่บ้านเจริญสุข บุรีรัมย์ ได้มีการตรวจตาทุกคืนจัดเวรยามเพื่อป้องกันสิ่งผิดกฎหมายทุกประเภทระงับเหตุต่างๆ และยาเสพติดการพนัน

ทะเลาะวิวาท และอุบัติเหตุจากความคึกคะนองของวัยรุ่นคือ 1 ใน 99 ข้อที่ระบุไว้ในธรรมนูญสันติสุข 9 ข้อที่ 7 ที่ 7 หลุดพ้นอาชญากรรมที่หมู่บ้านเจริญสุข ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ทำให้ปัญหาเหล่านี้ลดลง (สัมภาษณ์ นายสมหวัง ผาสุกใจ ผู้ใหญ่บ้านเจริญสุข อ.เฉลิมพระเกียรติ จ.บุรีรัมย์ . 9 กรกฎาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่สี่ กล่าวว่า “หมู่บ้านสันติสุข 9 ข้อถือเป็นความอยู่รอดของชุมชน เริ่มที่ทางหมู่บ้าน ไม่รู้จักของเรื่องธรรมนูญว่าคืออะไร ท่านก็มาให้คำแนะนำ แล้วก็ระดมกันนำผู้ใหญ่บ้านส่วนราชการต่างๆ เรียกว่าเป็นผู้ที่ทำงานเชิงรุก ระดมมันสมองระดับจังหวัดแล้วก็มีการประชุม พูดคุย ให้ทุกคนรู้ว่าธรรมนูญคืออะไร แล้วก็ออกแบบธรรมนูญ 9 ข้อ จากคนบุรีรัมย์ ช่วยกันออกแบบ เรื่องรับฟังความคิดเห็น ตั้งแต่ยกตัวอย่างทำธรรมนูญมาท่านเพียงให้แนวทางการทำงาน ส่วนระดมมันสมองความคิด ในเวทีมีการแลกเปลี่ยน กว่าจะได้ธรรมนูญ 9 ข้อ มาใช้เวลาเป็นปี เพิ่มความถี่ของการประชุมบ่อยมาก มีการติดตามคณะทำงานแต่ละดีทั้งหมด 9 ข้อ ท่านเพียงแค่คำแนะนำเท่านั้นเองแต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมระดมมันสมอง” (สัมภาษณ์ นายสนอง เป้าชุมแสง ผู้ใหญ่บ้านหนองเต็ง อ.นางรอง จ.บุรีรัมย์ . 9 กรกฎาคม 2564)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยคุณลักษณะ หรือสถานการณ์เพียงลำพังเท่านั้น ยังต้องมีเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผนวกกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้นด้วย เพราะเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปคุณลักษณะที่เหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทไปด้วยตามความเหมาะสม ดังที่ เสน่ห์จัญญ์โต (2552 , น.9) ได้นำเสนอพฤติกรรมของผู้นำที่พิจารณาจากการแสดงออกต่อผู้ร่วมงานมี 3 แบบ ได้แก่ แบบพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบบทบาทที่แสดงออก และแบบผลงานของผู้นำ โดยผู้นำที่ดีควรจะต้องมีลักษณะบางอย่างภายในตัวของผู้นำเองที่มีความแตกต่างจากคนอื่น หรือผู้นำท่านอื่น ดังนั้น ในการศึกษา ผู้ศึกษาเห็นว่า ทั้งคุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์เป็นสิ่งสำคัญในการศึกษา และจะตอบได้ว่าผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และผลงานมากมาย อาทิ เป็นผู้ช่วยกร่างปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติคณะกรรมการหมู่บ้าน, คิดค้นตัวแบบการบริหารจัดการรายกรณีเพื่อสันติสุข , คิดค้นตัวแบบสันติสุข 9 ข้อ และมีผลงานทางวิชาการมากมาย ตลอดจนมีประสบการณ์ในการทำงานกว่า 32 ปี ได้ นำแรงบันดาลใจในสมัยเด็กมาเป็นแรงขับเคลื่อน มุ่งมั่นที่จะคิดค้นแนวทางที่จะสร้างหมู่บ้านให้มีความเข้มแข็ง เป้าหมายสูงสุด

ในชีวิตคือ “การสร้างประเทศไทยให้เกิดสันติสุขจากฐานรากหมู่บ้าน” ตลอดจนอุทิศตนเพื่อส่วนรวมโดยไม่หวังรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน จากที่กล่าวถึงทั้งหมดเป็นคุณลักษณะของผู้ว่าฯ สอดคล้องกับ ทฤษฎีด้านคุณลักษณะผู้นำ ของ ราล์ฟ เอ็ม. สตัดคิล ที่ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำควรมีคุณลักษณะ 13 ประการ และทักษะ 8 ประการ ที่ประสบความสำเร็จ แต่ขอยกมาบางประการ เช่น มีความสามารถในการบริหาร มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งมั่น เต็มใจที่จะรับผิดชอบ เป็นต้น

พฤติกรรมการทำงานของ นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ ที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่มีต่อผู้ว่าฯ ในสถานการณ์อย่างหนึ่ง จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมที่จริงจังทุ่มเทกับการทำงาน เสียสละเวลาส่วนตัว ลงพื้นที่เองถึงห้าหกทุ่ม ไม่รบกวนผู้บังคับบัญชา
2. พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีเป้าหมาย (วิสัยทัศน์) ในการบริหารจัดการในระดับชุมชนเพื่อขยายผลระดับประเทศ
3. พฤติกรรมในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยจะประสานงานเองถึงกลางค้ำกลางคืนนอกเวลางาน เพื่อที่จะคุยกับผู้นำชุมชนในหมู่บ้าน ไม่ถือตัวกับลูกน้อง
4. พฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม พัฒนาทุกหมู่บ้านไปพร้อมกัน
5. พฤติกรรมในการกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้มีการแสดงความคิดเห็น เปิดรับความคิดเห็นให้ทุกคนช่วยคิด ว่าควรทำอะไรบ้าง แล้วเมื่อทำเสร็จแล้วให้อามาบรรจุไว้เป็นธรรมเนียมของหมู่บ้าน
6. พฤติกรรมในการกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องความเชื่อ มีการปลุกฝังว่าไม่มีอะไรที่ทำไม่ได้หรือเกินความสามารถถ้านำไปปฏิบัติจริง
7. พฤติกรรมในการสื่อสาร รับฟัง และถ่ายทอดให้ทีมงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ไม่เคยตำหนิลูกน้องคอยให้คำแนะนำ และวิธีการแก้ไขอยู่เสมอ
8. พฤติกรรมในการส่งเสริมการจัดการแบบมีส่วนร่วม ให้ทุกคนช่วยคิดว่าควรทำอะไรบ้าง จึงเกิดเป็นธรรมเนียมขึ้นมา ในการทำงานเน้นการประสานงาน มอบอำนาจ และไว้วางใจ หากเกิดปัญหาอะไรขึ้นผู้ว่าราชการจังหวัดพร้อมที่จะช่วยแก้ปัญหาและร่วมรับผิดชอบร่วมกัน

สรุปได้ว่า การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ จากการศึกษาและการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แสดงให้เห็นถึงความรู้ความเชี่ยวชาญ ผลงาน แรงบันดาลใจ ความมุ่งมั่นและอุทิศตน

เพื่อการทำงาน ที่เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำ และพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ ได้แก่ จริงจังทุ่มเทกับการทำงานเสียสละเวลาส่วนตัว , การมีเป้าหมาย (วิสัยทัศน์) ในการบริหารจัดการ , การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี , ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม , กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการแสดงความคิดเห็น , กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องความเชื่อ , การสื่อสาร รับฟัง และถ่ายทอดให้ทีม , ส่งเสริมการจัดการแบบมีส่วนร่วม จากพฤติกรรมเหล่านี้ ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ห่องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังที่จะกล่าวถึงในส่วนที่ 2 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 5 ท่าน และศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยขอหยิบยกแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio,1994: 2-6) มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะที่เป็นองค์ประกอบ 4 ประการ คือ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มาวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ โดยสรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการศึกษา ตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio,1994: 2-6)	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ / โมเดลคุณภาพ				
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5 (ผู้ว่าฯ)
1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓	✓	✓	✓	✓
2.การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓	✓	✓
3.การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓
4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓		✓	✓	✓

จากตารางที่ 4.1 วิเคราะห์ได้ว่า นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, p. 2-6) ครบทั้ง 4 ประการ สอดคล้องตามการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

ประการที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย

(1) มีความจริงใจทุ่มเทกับการทำงาน เสียสละเวลาส่วนตัว อุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่หนึ่ง กล่าวว่า “ ท่านผู้ว่าเสรี เป็นคนจริงใจกับการทำงานมากทุ่มเท ไม่รบกวนผู้ใต้บังคับบัญชา (สัมภาษณ์ น.ส.เพชรรัตน์ ภูมาศ นายอำเภอนางรอง จ.บุรีรัมย์ . 11 กรกฎาคม 2564)

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่สามกล่าวว่า “ ท่านเป็นคนที่มีความจริงใจในการทำงานมากในการทำงาน ท่านทำงานในลักษณะที่เกิดประโยชน์จริงในชุมชน และท่านมีการทำงานตามแผนงาน แต่ละจังหวัดแต่ละภาคส่วน ” (สัมภาษณ์ นายสมหวัง ผาสุกใจ ผู้ใหญ่บ้านเจริญสุข อ.เฉลิมพระเกียรติ จ.บุรีรัมย์ . 9 กรกฎาคม 2564)

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่สี่ กล่าวว่า “ท่านเป็นคนที่มีความจริงใจกับการทำงานมากท่านลงพื้นที่งานด้วยตัวเองให้เห็นกับตา ” (สัมภาษณ์ นายสนอง เป้าชุมแสง ผู้ใหญ่บ้านหนองเต็ง อ.นางรอง จ.บุรีรัมย์ . 9 กรกฎาคม 2564)

(2) มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ มองเห็นภาพอนาคต

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ห้า กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป้าหมายสูงสุดในการปฏิบัติงานคือ สันติสุขของประเทศ ความคาดหวังคือ การสร้างจังหวัดบุรีรัมย์ให้เกิดสันติสุข และขยายผลสู่ระดับประเทศ (เสรี ศรีหะไตร. 11 กรกฎาคม 2564)

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่สอง กล่าวว่า “ท่านเป็นต้นตำหรับของนักปกครอง มีวิสัยทัศน์ การบริหาร ฐานรากของชุมชน” (สัมภาษณ์ นายสุวิทย์ กาฬสินธุ์ กำนันตำบลภูเหล็ก อ.บ้านไผ่ จ.ขอนแก่น . 7 กรกฎาคม 2564)

ประการที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย

(1) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่หนึ่ง กล่าวว่า “ ท่านผู้ว่าได้ลงไปประชุมชนเพื่อประสานงานเองถึงกลางค้ำกลางคืนนอกเวลางาน เพื่อที่จะคุยกับผู้นำชุมชนในหมู่บ้าน ไม่ถือตัวกับลูกน้องพวกเราได้แรงบันดาลใจมาจากท่านผู้ว่าที่ให้ความสำคัญในงาน” (สัมภาษณ์ น.ส.เพชรรัตน์ ภูมาส นายอำเภอนางรอง จ.บุรีรัมย์ . 11 กรกฎาคม 2564)

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่สอง กล่าวว่า “ ท่านเป็นต้นตำหรับของนักปกครอง ท่านผู้ว่าไม่เคยบังคับบัญชาโดยตรง แต่ได้มองการทำงานของท่านอยู่ไกลๆ ได้มีการนำธรรมเนียมมาใช้ ” (สัมภาษณ์ นายสุวิทย์ กาพสินธุ์ กำนันตำบลภูเหล็ก อ.บ้านไผ่ จ.ขอนแก่น . 7 กรกฎาคม 2564)

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่สาม กล่าวว่า “ ถ้าพูดว่าถึงผู้ว่าเสรีตั้งแต่ผมอยู่ที่จังหวัดบุรีรัมย์มาไม่เคยมีผู้ว่าท่านไหนที่ลงมาแก้ไขปัญหมาถึงตรงชุมชนยามกลางค้ำกลางคืน ” (สัมภาษณ์ นายสมหวัง ผาสุกใจ ผู้ใหญ่บ้านเจริญสุข อ.เฉลิมพระเกียรติ จ.บุรีรัมย์ . 9 กรกฎาคม 2564)

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่สี่ กล่าวว่า “ผมรู้จักกับท่านตั้งแต่ปี 57 จนถึงปัจจุบันท่านจะตามงานตลอดท่านท่านลงพื้นที่งานด้วยตัวเองดูเองเห็นกับตา” (สัมภาษณ์ นายสนอง เป้าชุมแสง ผู้ใหญ่บ้านหนองเต็ง อ.นางรอง จ.บุรีรัมย์ . 9 กรกฎาคม 2564)

(4) ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ห้า กล่าวว่า “จำเป็นต้องพัฒนาทุกหมู่บ้านไปพร้อมกันแบบยกเข่ง โดยไม่มีการประกวดแข่งขัน” (เสรี ศรีหะไตร.8 มีนาคม 2565)

ประการที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ การกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย

(5) การกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการแสดงความคิดเห็น

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่หนึ่ง กล่าวว่า “เปิดรับความคิดเห็นให้ทุกคนช่วยคิด ว่าควรทำอะไรบ้าง แล้วเมื่อทำเสร็จแล้วให้อោมาบรรจุไว้เป็นธรรมเนียมของหมู่บ้าน” (สัมภาษณ์ น.ส.เพชรรัตน์ ภูมาส นายอำเภอนางรอง จ.บุรีรัมย์ . 11 กรกฎาคม 2564)

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่สาม กล่าวว่า “ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ระดมถามความเห็น แล้วก็มาร่างธรรมนูญขึ้นมาให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องในจังหวัด” (สัมภาษณ์ นายสมหวัง ผาสุกใจ ผู้ใหญ่บ้านเจริญสุข อ.เฉลิมพระเกียรติ จ.บุรีรัมย์ . 9 กรกฎาคม 2564)

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่สี่ กล่าวว่า “ระดมกำนัน ผู้ใหญ่บ้านส่วนราชการต่างๆ เรียกว่าเป็นผู้ที่ทำงานเชิงรุก ระดมมันสมองระดับจังหวัดแล้วก็มีการประชุม พูดคุย” (สัมภาษณ์ นายสนอง เป้าชุมแสง ผู้ใหญ่บ้านหนองเต็ง อ.นางรอง จ.บุรีรัมย์ . 9 กรกฎาคม 2564)

(6) กระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องความเชื่อ

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่หนึ่ง กล่าวว่า “ธรรมนูญทั้ง 99 ข้อ ไม่มีอะไรที่ทำไม่ได้หรือเกินความสามารถถ้าปฏิบัติจริงๆแล้วเริ่มต้นได้ดีที่หนึ่งเป็นคนดีจะทำให้ทุกคนดีไปหมด”(สัมภาษณ์ น.ส.เพชรรัตน์ ภูมาส นายอำเภอนางรอง จ.บุรีรัมย์ , 11 กรกฎาคม 2564)

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่สอง กล่าวว่า “ผมรับธรรมนูญ มาลองทำประชามกับชาวบ้าน ทำหลายครั้งจนเชื่อว่าได้ผลจริงและรับหลักการผลดีของธรรมนูญ มาสอนให้คน ทำความดี ละความชั่ว ใครทำผิดถูกลงโทษ” (สัมภาษณ์ นายสุวิทย์ กาฬสินธุ์ กำนัน ตำบลภูเหล็ก อ.บ้านไผ่ จ.ขอนแก่น , 7 กรกฎาคม 2564)

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ห้า กล่าวว่า สิ่งยึดเหนี่ยวที่เป็น จิตวิญญาณในการรับราชการคือ ธรรมะคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า และคำสอน ของในหลวงรัชกาลที่ 9 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “การทำดี ละชั่ว กลัวบาป” (เสรี ศรีหะไตร.8 มีนาคม 2565)

ประการที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการ จังหวัดบุรีรัมย์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย

(7) การสื่อสาร รับฟัง และถ่ายทอดให้ทีมงาน

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่สาม กล่าวว่า “ท่านเป็นคน จิตใจดี ไม่ถือตัวกับลูกน้องในเรื่องของการปฏิบัติ ไม่เคยตำหนิลูกน้องคอยให้คำแนะนำ และวิธีการ แก่ไข” (สัมภาษณ์ นายสมหวัง ผาสุกใจ ผู้ใหญ่บ้านเจริญสุข อ.เฉลิมพระเกียรติ จ.บุรีรัมย์ , 9 กรกฎาคม 2564)

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่สี่ กล่าวว่า ทางหมู่บ้านไม่รู้จัก ว่าธรรมนูญคืออะไร ท่านก็มาให้คำแนะนำ แล้วก็ระดมกำนันผู้ใหญ่บ้านส่วนราชการต่างๆ (สัมภาษณ์ นายสนอง เป้าชุมแสง ผู้ใหญ่บ้านหนองเต็ง อ.นางรอง จ.บุรีรัมย์ . 9 กรกฎาคม 2564)

(8) ส่งเสริมการจัดการแบบมีส่วนร่วม

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่หนึ่ง กล่าวว่า “เปิดรับความคิดเห็นให้ทุกคนช่วยคิด ว่าควรทำอะไรบ้าง จึงเกิดเป็นธรรมนูญขึ้นมา” (สัมภาษณ์ น.ส.เพชรรัตน์ ภูมาส นายอำเภอนางรอง จ.บุรีรัมย์ . 11 กรกฎาคม 2564)

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่สี่ กล่าวว่า “เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมระดมมันสมอง” (สัมภาษณ์ นายสนอง เป้าชุมแสง ผู้ใหญ่บ้านหนองเต็ง อ.นางรอง จ.บุรีรัมย์. 9 กรกฎาคม 2564)

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ห้า กล่าวว่า “ในขณะที่ปฏิบัติงานจะเน้นกลยุทธ์ 2 ส่วน คือ (1) การประสานงาน และ (2) การมอบอำนาจ และความไว้วางใจ ให้แก่ผู้รับผิดชอบงานให้ทำหน้าที่เสมือนหนึ่ง ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตัวเอง หากเกิดปัญหาอะไรขึ้นผู้ว่าราชการจังหวัดพร้อมที่จะช่วยแก้ปัญหาและร่วมรับผิดชอบร่วมกัน” (เสรี ศรีหะไตร. 8 มีนาคม 2565)

สรุปได้ว่า จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ มีพฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครบทั้ง 4 ประการได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย ความจริงจังทุ่มเทกับการทำงาน เสียสละเวลาส่วนตัว อุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม , มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ มองเห็นภาพอนาคต (2) การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี , ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (3) การกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย การกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการแสดงความคิดเห็น , กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องความเชื่อ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย การสื่อสารรับฟัง และถ่ายทอดให้ทีมงาน , ส่งเสริมการจัดการแบบมีส่วนร่วม

ส่วนที่ 3 เสนอแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ว่าราชการจังหวัด

จากสัมภาษณ์ถึงแนวทางการพัฒนาผู้ว่าราชการจังหวัดที่อยากจะฝากถึง ประกอบด้วย 2 สิ่ง ดังนี้ (เสรี ศรีหะไตร.8 มีนาคม 2565)

1. ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องเชื่อและศรัทธาในสังขธรรมชีวิต “อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา” เชื่อว่า “นรก สวรรค์” มีจริงทำจิตใจเป็นสมาธิและพิจารณาได้ตรงว่า สังขธรรมชีวิตเป็นจริงหรือไม่ ชีวิตมนุษย์ไม่มีอะไรแน่นอน ไม่มีอะไรเที่ยงแท้ คงทนถาวร ร่างกายจิตใจมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีอะไรที่จะยึดมั่น ได้ตลอดไป ไม่ว่าจะป็นทรัพย์สินเงินทอง ยศ อำนาจ ความสวย ความงาม

2. สิ่งที่ผู้ว่าราชการจังหวัดควรยึดถือจะต้องอธิษฐานจิตมุ่งมั่นในการทำงาน คือ “การทำดี ละชั่ว กลัวบาป” มุ่งมั่นทำแต่บุญ และบุญที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในชีวิต คือ การสร้างประเทศชาติให้มีสันติสุขด้วยคุณธรรม โดยเริ่มต้นจากตัวเรา

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีวิทยาการศึกษาในรูปแบบชีวประวัติ (Biography) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Purposive Sampling) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) 5 ท่าน ผู้ศึกษาขอเสนอผลการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์

ส่วนที่ 3 เสนอแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ว่าราชการจังหวัด

ส่วนที่ 1 การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนายเสรี ศรีหะไตร พบว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ นั้น ทำให้ได้มาซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยคุณลักษณะที่สำคัญ ประกอบด้วย มีความรู้ความเชี่ยวชาญและผลงานมากมาย มีการนำแรงบันดาลใจในสมัยเด็กมาเป็นแรงขับเคลื่อนการทำงาน มีความมุ่งมั่นที่จะคิดค้นแนวทางที่จะสร้างหมู่บ้านให้มีความเข้มแข็ง อุทิศตนเพื่อส่วนรวม และพฤติกรรมที่แสดงถึงรูปแบบภาวะผู้นำ ได้แก่ (1) มีความจริงใจทุ่มเทกับการทำงาน เสียสละเวลาส่วนตัวอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (2) มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ มองเห็นภาพอนาคต (3) การปฏิบัติตน

เป็นแบบอย่างที่ดี (4) ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (5) การกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการแสดงความคิดเห็น (6) กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องความเชื่อ (7) การสื่อสาร รับฟัง และถ่ายทอดให้ทีมงาน (8) ส่งเสริมการจัดการแบบมีส่วนร่วม

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์

จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ ผู้ศึกษาได้นำรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 8 ข้อ ที่ได้จากการศึกษา มาวิเคราะห์โดยใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, p. 2-6) มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะที่เป็นองค์ประกอบ 4 ประการ คือ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สรุปว่า นายเสรี ศรีหะไตร มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครบทั้ง 4 ด้าน ตามกรอบแนวคิดของ ของบาส และอโวลิโอ โดยสรุปได้ดังนี้

(1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย ความจริงจังทุ่มเทกับการทำงาน เสียสละเวลาส่วนตัว อุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม , มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ มองเห็นภาพอนาคต

(2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี, ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

(3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย การกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการแสดงความคิดเห็น , กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องความเชื่อ

(4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย การสื่อสารรับฟัง และถ่ายทอดให้ทีมงาน , ส่งเสริมการจัดการแบบมีส่วนร่วม

ส่วนที่ 3 เสนอแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ว่าราชการจังหวัด

จากการสัมภาษณ์แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้ว่าราชการจังหวัดในอนาคต ถึงแนวทางการพัฒนาผู้ว่าราชการจังหวัดที่อยากจะฝากถึง ประกอบด้วย ข้อเสนอ 2 ข้อ ดังนี้

(1) ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องเชื่อและศรัทธาในสัจธรรมชีวิต “อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา” เชื่อว่า “นรก สวรรค์” มีจริง ไม่มีอะไรที่จะยึดมั่น ได้ตลอดไป ไม่ว่าจะป็นทรัพย์สินเงินทอง ยศ อำนาจ ความสวยความงาม

(2) สิ่งที่ผู้ว่าราชการจังหวัดควรยึดถือจะต้องอธิษฐานจิตมุ่งมั่นในการทำงาน คือ “การทำดี ละชั่ว กลัวบาป” การสร้างประชาชาติให้มีสันติสุขด้วยคุณธรรม

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น พบว่า คุณลักษณะที่สำคัญของผู้ว่าฯ ประกอบด้วย มีความรู้ความเชี่ยวชาญและผลงานมากมาย มีการนำแรงบันดาลใจในสมัยเด็กมาเป็นแรงขับเคลื่อนการทำงาน มีความมุ่งมั่นที่จะคิดค้นแนวทางที่จะสร้างหมู่บ้านให้มีความเข้มแข็ง อุทิศตนเพื่อส่วนรวม จากที่กล่าวถึงทั้งหมดเป็นคุณลักษณะของผู้ว่าฯ สอดคล้องกับ ทฤษฎีด้านคุณลักษณะผู้นำของ ราล์ฟ เอ็ม. สตัดคิล ที่ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำควรมีคุณลักษณะ 13 ประการ และทักษะ 8 ประการ ที่ประสบความสำเร็จ แต่ขอยกมาบางประการ เช่น มีความสามารถในการบริหาร มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งมั่น เต็มใจที่จะรับผิดชอบ เป็นต้น

ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สามารถอธิบายได้ด้วยคุณลักษณะหรือสถานการณ์ใดอย่างเดียว แต่ยังคงมีเรื่องของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผนวกกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้นด้วย เพราะเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป คุณลักษณะที่เหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทไปด้วยตามความเหมาะสม สอดคล้องกับ เสน่ห์ชัยโต (2552 , น.9) ได้นำเสนอพฤติกรรมของผู้นำที่พิจารณาจากการแสดงออกต่อผู้ร่วมงานมี 3 แบบ ได้แก่ แบบพฤติกรรมการปฏิบัติงาน แบบบทบาทที่แสดงออก และแบบผลงานของผู้นำ โดยผู้นำที่ดีควรจะต้องมีลักษณะบางอย่างภายในตัวของผู้นำเองที่มีความแตกต่างจากคนอื่น หรือผู้นำท่านอื่น ดังนั้น ในการศึกษา ผู้ศึกษาเห็นว่า ทั้งคุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์เป็นสิ่งสำคัญในการศึกษา และจะตอบได้ว่าผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ การปฏิบัติงาน ในสถานการณ์ของผู้ว่าฯ พบว่า พฤติกรรมที่แสดงถึงรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ว่าฯ ได้แก่ (1) มีความจริงจังทุ่มเทกับการทำงาน เสียสละเวลาส่วนตัวอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (2) มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ มองเห็นภาพอนาคต (3) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (4) ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (5) การกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการแสดงความคิดเห็น (6) กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องความเชื่อ (7) การสื่อสาร รับฟัง และถ่ายทอดให้ทีมงาน (8) ส่งเสริมการจัดการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งพฤติกรรมทั้ง 8 ข้อ สอดคล้องทฤษฎีด้านพฤติกรรมผู้นำ ของเบลค และมูตัน ที่ได้กล่าวถึงพฤติกรรมมีประสิทธิภาพของผู้นำว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมทั้งรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มุ่งคน (คำนึงถึงคน) พฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงาน (คำนึงถึงผลผลิต) และพฤติกรรมกรรมการบริหารมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน จากพฤติกรรมทั้ง 8 ข้อ ที่ได้กล่าวไปทั้งหมด

จะแสดงให้เห็นว่าผู้ว่าฯ มีรูปแบบภาวะผู้นำใดบ้างที่ตรงกับองค์ประกอบของแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะอภิปรายเป็นลำดับถัดไป

ในการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำของผู้ว่าฯ ตามกรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 2-6) วิเคราะห์ได้ว่า ผู้ว่าฯ มีภาวะผู้นำตรงกับองค์ประกอบแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงครบทั้ง 4 ด้าน จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่าใน **ด้านที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ (1) ถึง (5) เห็นว่าผู้ว่าฯ มีความจริงใจทุ่มเทกับการทำงาน เสียสละเวลาส่วนตัว อุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม , มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ มองเห็นภาพอนาคต **ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ** สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ (1) ถึง (5) เห็นว่า ผู้ว่าฯ มีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี , ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม **ด้านที่ 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา** สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ (1) ถึง (5) เห็นว่าผู้ว่าฯ มีการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการแสดงความคิดเห็น , กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องความเชื่อ **ด้านที่ 4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล** สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ (1) (3) (4) และ (5) เห็นว่าผู้ว่าฯ มีการสื่อสารรับฟังและถ่ายทอดให้ทีมงาน , ส่งเสริมการจัดการแบบมีส่วนร่วม แต่ท่านที่ 2 ไม่ปรากฏการให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ในข้อนี้ เนื่องจากให้เหตุผลว่า ผู้ว่าฯ ไม่ได้บังคับบัญชาโดยตรงส่วนตัว แต่ได้รับคำสั่งมาอีกที

ในการปฏิบัติงานของผู้ว่าฯ ที่ให้ความสำคัญในการบริหารที่ใช้สถานการณ์ความเป็นจริงที่เกิดขึ้นมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการบริหาร ในเรื่องของการแก้ปัญหาในชุมชนให้ชุมชนพึ่งตนเอง การปรับปรุงโครงสร้างคณะกรรมการหมู่บ้าน ให้คณะกรรมการหมู่บ้าน (กม.) มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้วยตนเอง ตลอดจนการจัดตั้งกองทุนพึ่งพาตนเองสำหรับแก้ปัญหาที่ต้องแก้ไขเร่งด่วนโดยไม่รอนโยบายจากภาครัฐ ที่บูรณาการทุกส่วนที่เกี่ยวข้องให้มีส่วนร่วมกันคิด ดัดสินใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ตลอดจนร่วมรับผิดชอบ **สอดคล้องกับ** (เสรี ศรีหะไตร.8 มีนาคม 2565) กล่าวว่า “ในการปฏิบัติงานเน้นการมอบอำนาจ และความไว้วางใจให้แก่ผู้รับผิดชอบงานให้ทำหน้าที่เสมือนหนึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตัวเอง หากเกิดปัญหาอะไรขึ้น ผู้ว่าราชการจังหวัดพร้อมที่จะช่วยแก้ปัญหาและร่วมรับผิดชอบร่วมกัน” **ซึ่งผู้ศึกษาเห็นสอดคล้องกับการปฏิบัติของผู้ว่าฯ** ในข้างต้นว่า ในการบริหารไม่สามารถทำให้สำเร็จได้เพียงหนึ่งเดียว ฉะนั้น จะต้องมีการทำงานร่วมกันของทุกภาคส่วน มีการประสานความร่วมมือ สรรพกำลัง และใช้ทรัพยากรระหว่างจังหวัดร่วมกัน โดยจัดให้มีเจ้าภาพที่รับผิดชอบตามยุทธศาสตร์การพัฒนา และสามารถทำหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน **สอดคล้องกับ** แนวคิดผู้ว่าซีอีโอ เสน่ห์ จุ้ยโต (2563, น.93-96) กล่าวว่า ผู้ว่าซีอีโอ เน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐและ

ภาคประชาชน ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา กระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ผู้ปฏิบัติที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน ประชาชนมากที่สุด ซึ่งนำไปสู่ความสันติสุขของประเทศ

3. ข้อเสนอแนะการศึกษา

จากการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา : นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งในการศึกษาคครั้งนี้ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ โดยแบ่งข้อเสนอแนะเป็น 3 ส่วน ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

3.1.1 ภาครัฐควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารท้องถิ่น และผู้บริหารอื่นๆ ทั้งในเรื่องของคุณลักษณะ พฤติกรรม ตามองค์ประกอบแนวคิดภาวะผู้นำ ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดผลสำเร็จต่อการบริหาร

3.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องควบคู่ไปกับคุณธรรม ควรมีส่งเสริมและปลูกฝังความเชื่อและความศรัทธา ให้กับผู้บริหารท้องถิ่น และผู้บริหารอื่นๆ ในเรื่องของการปฏิบัติดี ทำความดี ทำเพื่อสันติสุขของประเทศไทย

3.1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องควบคู่ไปกับทักษะผู้นำ ความเชี่ยวชาญ และสามารถทางเทคโนโลยี ควรมีส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญของผู้บริหารท้องถิ่น และผู้บริหารอื่นๆ เพื่อการสื่อสารถ่ายทอด และสามารถปรับตัวกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว

3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

3.2.1 ควรมีการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง สำหรับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารองค์กร เพื่อทราบข้อที่จะปรับปรุง แก้ไข และจะต้องพัฒนาในตัวผู้นำ

3.2.2 ในการสัมภาษณ์แบบเจาะจงกับกลุ่มเป้าหมาย พบว่า ผู้บริหารมีบุคลิกลักษณะที่เน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม หรืออาจใช้กระบวนการกลุ่มช่วยในการตัดสินใจ สำหรับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารองค์กร เพราะการระดมสมองจากหลายฝ่ายหลายความคิดจะทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องมากขึ้น หรือช่วยทำให้ลดข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้

3.2.3 การสัมภาษณ์แบบเจาะจงกับกลุ่มเป้าหมาย พบว่า ผู้บริหารมีการนำหลักธรรม มาเป็นหลักในการบริหาร ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารองค์กร ต้องควรรีดยึดหลัก คุณธรรมในการปฏิบัติงาน มีความโปร่งใส ไม่ทุจริต เน้นความถูกต้อง เทียงธรรม และยุติธรรม

3.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

3.3.1 การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาภาวะ ผู้นำในรูปแบบต่างๆ แล้ววิเคราะห์ว่า มีความแตกต่างอย่างไรกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะได้รูปแบบภาวะผู้นำที่หลากหลาย

3.3.2 การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครั้งต่อไป ถ้าทำเป็นเชิงวิชาการ ควรมีการสัมภาษณ์หรือเก็บข้อมูลจากผู้นำหลายท่าน เพื่อเปรียบเทียบทัศนะ คุณลักษณะ และ พฤติกรรมผู้นำ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำในอนาคต



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- ชัยสิทธิ์ สีนสมบูรณ์ทอง. (2548). ผู้ว่าราชการจังหวัด CEO กับการพัฒนาบ้านเมืองให้น่าอยู่ควบคู่
คุณธรรม. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 45(2),
201-207.
- ครุณี ขันขวา. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอหนองเรือ
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎี
บัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- นเรนทร. (2546, 1 กันยายน). แนวคิดผู้ว่า CEO ในมุมมองของนายทศ ทักษิณ. (หน้า39-41).
อินเทอร์เน็ต (Internet). สืบค้นจาก <https://www.botlc.or.th/item/article/02000013044>
[2565, 13 กุมภาพันธ์].
- นุช สัทธานัตรมงคล, อรรถพล ธรรมไพบุลย์. (2559). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่
การพัฒนาอย่างยั่งยืน. วารสารธุรกิจปริทัศน์. (คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียว
เฉลิมพระเกียรติ). 8(1), 167-179.
- แผนชุมชนชาวมหือใหญ่ยุทธศาสตร์การพัฒนาอำเภอด้วยแผนชุมชนพึ่งตนเอง. (2548). (เอกสาร
อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ไม่ได้ตีพิมพ์).
- ภูมิภักดิ์ พิทักษ์เขื่อนจันทร์. (2562). ยุทธศาสตร์สันติสุข 9 ดี ตัวแบบ (Model) และระบบปฏิบัติการ
สร้างความเข้มแข็งเพื่อการพึ่งตนเอง พึ่งพากันและการจัดการตนเอง แบบบูรณาการ
ของหมู่บ้าน / ชุมชน : ฐานรากสู่ความมั่นคง มั่งคั่งยั่งยืนของชาติ (การศึกษาของ
สถาบันวิจัย เพื่อพัฒนาสังคม ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. กรุงเทพฯ:
ราชบัณฑิตยสถาน.
- วิยะดา ตั้งเที่ยงธรรม. (2558). การศึกษาชีวิตประวัติและผลงานของภานุ พิทักษ์เผ่า (วิทยานิพนธ์
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- ศุภรดา ประสพสุข. (2551). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของปลัดองค์การบริหารส่วน
ตำบล ในเขตอำเภอเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร. (รายงานการศึกษาอิสระรัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2563). การบริหารจินตนาการใหม่แบบบูรณาการ : กรณีศึกษาการบริหารราชการ
จังหวัดและกลุ่มจังหวัดเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. (พิมพ์ครั้งที่ 1). (หน้า 55-102). นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- เสนห์ จุ้ยโต. (2552). วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 1). หน่วยที่2. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2542). วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง. ในวารสารสุโขทัยธรรมาธิราช. (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย). 12(1), 105-108.
- เสรี ศรีหะไตร. (2557). นวัตกรรม โมเดล B CM - Model: Buriram Case Management Model ตัวแบบการบริหารจัดการรายกรณี. นวัตกรรม: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- สมเดช ไชยเดือน, สมเจตน์ภูศรี. (2560). บทวิเคราะห์ความเป็นผู้นำ ดร.ทักษิณชินวัตร : การจัดการภาครัฐ และภาคเอกชนสู่การเปลี่ยนนโยบายสาธารณะแนวใหม่. วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา. (มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม). 4 (2), 53-62.
- สุจิตรา ปานพุ่ม, วรเดช จันทรร. (2560). สัญญา ธรรมศักดิ์ กับการบริหารราชการไทย. วารสารการเมืองการบริหารและกฎหมาย. (สาขารัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และ ธรรมภิบาล มหาวิทยาลัยชินวัตร). 9(3), 339-379.
- สุวิมล ตั้งประเสริฐ. (2553). การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลนครราชสีมา. (งานวิจัยโปรแกรมวิชาการบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.
- Bcm Office. (2559, 23 มีนาคม). สื่อจังหวัดคุณธรรม นวัตกรรมสันติสุข 9 ดี. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.youtube.com/watch?v=7hYsczBZ8EE> [2564, 27 สิงหาคม].
- JANYA PINPARD. (2552, 17 มีนาคม). ตนแลเป็นที่พึ่งแห่งตน มารดาของพระกุมารกัสสปเถระ พระสุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย ทวารวดี เล่ม 1 ภาค 2 ตอน 3. (หน้า 208). (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.dhammadhome.com/tipitaka/topic/42> [2565, 11 กุมภาพันธ์].
- ME Distribution CO., LTD. (2563, 9 กรกฎาคม). แนวคิด Less is more. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <https://www.facebook.com/348394168956752/posts/935245060271657/> [2564, 25 สิงหาคม].
- Robert R. Blake, Jane S. Mouton. (1985). The managerial grid III: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co., p. 12.
- Stogdill, R.M. (1977). Personal Factors Associated with Leadership. Journal of Applied Psychology. 46 (06): 746 – A.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ศูนย์วิจัยการบรรณารักษ์

ภาคผนวก ก
ภาพประกอบการศึกษา





ภาพการถวายสัตย์ปฏิญาณสาบานตน

ณ บรมราชานุสาวรีย์รัชกาลที่ 1 ตำบลในเมือง อำเภอเมืองบุรีรัมย์

ที่มา: สื่อจังหวัดคุณธรรม บุรีรัมย์สันติสุข 9 ดี . สืบค้น 27 สิงหาคม 2564 . จาก

<https://www.youtube.com/watch?v=7hYsczBZ8EE>



ภาพที่ช้างพलयบุรีรัมย์สันติสุข 9 ดี

ที่มา: สื่อจังหวัดคุณธรรม บุรีรัมย์สันติสุข 9 ดี . สืบค้น 27 สิงหาคม 2564 . จาก

<https://www.youtube.com/watch?v=7hYsczBZ8EE>



ภาพการตรวจตาจัดเวรยาม บ้านเจริญสุขอำเภอเฉลิมพระเกียรติจังหวัดบุรีรัมย์
ที่มา: สื่อจังหวัดคุณธรรม บุรีรัมย์สันติสุข 9 ดี . สืบค้น 27 สิงหาคม 2564 . จาก

<https://www.youtube.com/watch?v=7hYsczBZ8EE>



ภาพการละเล่นตรีจจะเล่นในเทศกาลงานบุญของชาวบุรีรัมย์ บ้านสงวนนอก จังหวัดบุรีรัมย์
ที่มา: สื่อจังหวัดคุณธรรม บุรีรัมย์สันติสุข 9 ดี . สืบค้น 27 สิงหาคม 2564 . จาก

<https://www.youtube.com/watch?v=7hYsczBZ8EE>

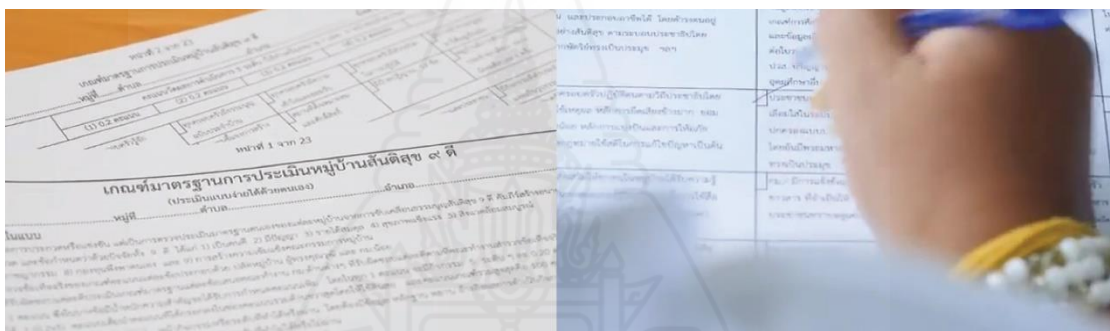


ภาพความร่วมมือกันซ่อมแซมถนน บ้านสงวนนอก จังหวัดบุรีรัมย์
ที่มา: สื่อจังหวัดคุณธรรม บุรีรัมย์สันติสุข 9 ดี . สืบค้น 27 สิงหาคม 2564 . จาก

<https://www.youtube.com/watch?v=7hYsczBZ8EE>



ภาพธนาคารขยะที่เปิดทุกวันพระ บ้านระเบิกขาม จังหวัดบุรีรัมย์
ที่มา: สื่อจังหวัดคุณธรรม บุรีรัมย์ยั่งยืนดีสุข 9 ดี . สืบค้น 27 สิงหาคม 2564 . จาก
<https://www.youtube.com/watch?v=7hYsczBZ8EE>



ภาพที่ 4.6 แบบประเมินหมู่บ้านต้นดีสุข 9 ดี
ที่มา: สื่อจังหวัดคุณธรรม บุรีรัมย์ยั่งยืนดีสุข 9 ดี . สืบค้น 27 สิงหาคม 2564 . จาก
<https://www.youtube.com/watch?v=7hYsczBZ8EE>

ภาคผนวก ข
เอกสารขออนุญาตให้สัมภาษณ์





ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๒๘๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คุณเสรี ศรีหะไตร
(อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวจิตภา อ่อนน้อม นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเข้าสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๐-๕๕๕๔-๗๓๑๑

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๕๘๘๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๒๘๕



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายอำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์
(คุณเพชรรัตน์ ภูมาศ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวจิตภา อ่อนน้อม นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวิชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเข้าสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๐-๕๕๕๔-๗๓๓๑

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๒๘๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คุณสุวิทย์ กาฬสินธุ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวจิตาภา อ่อนน้อม นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเข้าสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๐-๕๕๕-๗๓๑๑

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๒๘๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภopakเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คุณสมหวัง ผาสุกใจ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวจิตภา อ่อนน้อม นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเข้าสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๐-๕๕๔-๗๓๑๑

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๘๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๒๘๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คุณสนอง เป้าชุมแสง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวจิตภา อ่อนน้อม นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเข้าสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๐-๕๕๔-๗๓๑๑

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๒๘๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน สำเนาแจ้งท้าย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวจิตภา อ่อนน้อม นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในกรณีนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเข้าสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๐-๕๕๕๔-๗๓๑๑

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๘๑๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ภาคผนวก ค
เอกสารขออนุญาตใช้ชื่อวิจัย

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ-



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาระบุชื่อในงานวิจัย

เรียน คุณเสรี ศรีหะไตร
(อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์)

เนื่องด้วย นางสาวจิตาภา อ่อนน้อม นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขออนุญาตจากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวระบุชื่อในงานวิจัยการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษา นายเสรี ศรีหะไตร อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์”

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย)
อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ

อนุญาต ในชั้นเรียนชื่อวิชาวิจัย

ไม่อนุญาต.....

(นายเสรี ศรีหะไตร)
อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดบุรีรัมย์

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวจิตกา อ่อนน้อม
วัน เดือน ปีเกิด	1 ตุลาคม 2536
สถานที่เกิด	อำเภอพระสมุทรเจดีย์ จังหวัดสมุทรปราการ
ประวัติการศึกษา	คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี หลักสูตรมีเดียอาตส์ วิชาเอกกราฟิกดีไซน์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2558
สถานที่ทำงาน	อำเภอพระสมุทรเจดีย์ จังหวัดสมุทรปราการ
ตำแหน่ง	Graphic Designer (ฟรีแลนซ์)

