



ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการยกระดับการจัดการภาครัฐ STRATEGIC LEADERSHIP AND ENHANCING PUBLIC SECTOR MANAGEMENT

ณัชชาวีล วาณิชยสุรางค์^{1*}

Natchawee Wanitsurang^{1*}

*Corresponding Author E-mail: 6701104238@mcu.ac.th

Received March 1, 2026; Revised April 23, 2026; Accepted May 11, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้นำเสนอแนวทางการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การบริหารงานภาครัฐท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่มีความผันผวนและซับซ้อนในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะของผู้นำเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กรสาธารณะ การยกระดับการจัดการภาครัฐจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญใน 2 ประเด็นคือ ในเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากแนวตั้งสู่แนวระนาบเพื่อสร้างความคล่องตัว โดยผู้นำต้องปรับบทบาทจากการใช้อำนาจสั่งการเป็นการกระจายอำนาจตัดสินใจสู่ระดับปฏิบัติการ และการทลายโครงสร้างแบบไซโล และการสร้างทีมงานข้ามสายงานที่ยืดหยุ่น และการจัดการนวัตกรรมสาธารณะและการสร้างคุณค่าร่วม โดยเปลี่ยนบทบาทของรัฐจากการเป็นผู้ผูกขาดการบริการสู่การเป็นแพลตฟอร์มกลางที่เชื่อมโยงความร่วมมือจากภาคเอกชนและภาคประชาสังคมเพื่อรังสรรค์นวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง นอกจากนี้ได้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐยุคอุบัติใหม่ 5 ประเด็น ได้แก่ การสร้างนิเวศวิทยาแห่งความไว้วางใจ การจัดการแบบพลวัตผ่านโครงสร้างกึ่งรูปนัย นวัตกรรมแบบเปิดเพื่อมวลชน การประเมินผลเชิงคุณค่ารวม และภาวะผู้นำแบบผู้พ่ายกรณเชิงรุก ข้อเสนอจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนผ่านระบบราชการจากการทำงานเชิงตั้งรับไปสู่การทำงานเชิงรุกที่เน้นผลสัมฤทธิ์และความยั่งยืน อันจะนำไปสู่การสร้างเชื่อมั่นศรัทธาและการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์; การจัดการภาครัฐ; นวัตกรรมสาธารณะ

¹ นักวิชาการอิสระ

¹ Independent Scholar



Abstract

This academic paper presents a paradigm shift in public administration amidst the volatile and complex environment of the 21st century, focusing on analyzing the link between strategic leadership competence and the effectiveness of public organizations. Improving public administration requires two key driving factors: a shift in organizational culture from vertical to horizontal agility, where leaders move from authoritarian command to decentralized decision-making to operational levels, and the dismantling of silos and the creation of flexible cross-functional teams; and the management of public innovation and shared value creation, shifting the government's role from a service monopoly to a central platform connecting the private sector and civil society to create innovations that truly meet the needs of the people. Furthermore, the paper introduces five new areas of knowledge regarding emerging public administration: building an ecology of trust, dynamic management through semi-formal structures, open innovation for the masses, total value assessment, and proactive predictive leadership. The conclusion of the study indicates that strategic leadership is a crucial mechanism for transforming the bureaucratic system from a reactive to a proactive approach focused on results and sustainability, leading to tangible long-term trust, confidence, and improved quality of life for citizens.

Keywords: Strategic Leadership; Public Sector Management; Public Innovation

บทนำ

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงในศตวรรษที่ยี่สิบเอ็ด การบริหารงานภาครัฐกำลังเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและหลากหลายมิติมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นการก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างเต็มตัว การขยายตัวของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาพลิกโฉมวิถีชีวิตและการทำงาน (โกวิทย์ พวงงาม, 2558) ตลอดจนวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและภัยพิบัติทางธรรมชาติที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้รูปแบบการบริหารงานภาครัฐในลักษณะเดิมที่เน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดและมีการทำงานแบบแยกส่วนเริ่ม

ขาดประสิทธิภาพและไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างทันท่วงที ดังนั้นความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานจึงกลายเป็นวาระสำคัญระดับชาติที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และการสร้างคุณค่าสาธารณะให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีองค์ประกอบสำคัญที่เป็นฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนความสำเร็จดังกล่าวคือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นสมรรถนะที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของผู้บริหารในยุคใหม่ที่จะช่วยนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่มีความผันผวนสูง (ปรัชญา จ่านงค์, 2566)

ในทุกองค์กรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มิได้หมายถึงเพียงแค่การใช้อำนาจตามหน้าที่หรือการสั่งการตามสายงานบริหารเท่านั้น หากแต่หมายถึงความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้อย่างลุ่มลึก เพื่อกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในระยะยาว (เจริญ ภูสุวรรณ และกมลวรรณ วรรณธน์, 2566) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีทักษะในการคาดการณ์อนาคตและสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่หน่วยงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างนวัตกรรมบริการและการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัวสูงขึ้น การยกระดับการจัดการภาครัฐภายใต้มิติของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องเริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้นำจากการเป็นผู้ควบคุมกฎระเบียบไปสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและผู้สร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติในทุกระดับขององค์กร ทำให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกันและพร้อมที่จะมุ่งมั่นทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกันอย่างเต็มกำลังความสามารถ

นอกจากนี้การยกระดับการจัดการภาครัฐยังต้องอาศัยการบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องมีบทบาทสำคัญในการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญที่สุดคือทรัพยากรมนุษย์ โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ลดทอนขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นเครื่องมือหลักในการให้บริการประชาชน เพื่อลดช่องว่างระหว่างรัฐกับราษฎรและสร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงบริการสาธารณะ เปรียบเสมือนเข็มทิศที่ช่วยระบุว่าการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดความยั่งยืนและไม่สร้างภาระเพิ่มเติมให้กับผู้ปฏิบัติงานและประชาชนผู้รับบริการ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนประสานประโยชน์และสร้างพันธมิตร



ทั้งกับภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาสาธารณะที่ซับซ้อนเกินกว่าที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งจะจัดการได้เพียงลำพัง เน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนเป็นที่ตั้ง โดยมีการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ รับผิดชอบและการยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาของประชาชนต่อระบบราชการไทยให้กลับมามีความเข้มแข็งอีกครั้ง (ภัครธรณ์ เวียงมอภา, 2567)

ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการยกระดับการจัดการภาครัฐถือเป็นสองส่วนที่แยกจากกันไม่ได้ในการสร้างรัฐที่มีสมรรถนะสูง การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้จริงนั้นต้องอาศัยผู้นำที่กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกลพอที่จะมองข้ามขีดจำกัดเดิม ๆ ของระบบราชการ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะสามารถเปลี่ยนอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาส และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน อย่างแท้จริง การส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นรากฐานสำคัญในการเตรียมความพร้อมให้กับระบบราชการไทยเพื่อก้าวไปสู่การเป็นหน่วยงานที่มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยังชีพของประชาชนได้อย่างยั่งยืนในโลกยุคปัจจุบัน

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากแนวตั้งสู่แนวระนาบเพื่อความคล่องตัว

ในระบบราชการดั้งเดิมมักยึดติดกับโครงสร้างการบังคับบัญชาตามสายงานที่เคร่งครัด ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการยกระดับการจัดการภาครัฐในยุคดิจิทัล ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงถูกนำมาใช้ในฐานะตัวขับเคลื่อนหลักเพื่อทลายโครงสร้างแบบไซโล โดยผู้นำต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดจากการควบคุมเป็นการให้อำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อปัญหาของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว

1. การทลายโครงสร้างอำนาจนิยมสู่การกระจายอำนาจตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ

ในระบบราชการแบบดั้งเดิม วัฒนธรรมองค์กรมักยึดติดกับโครงสร้างการบังคับบัญชาตามสายงานที่เข้มงวด หรือที่เรียกว่าการบริหารงานแนวตั้ง ซึ่งส่งผลให้การตัดสินใจในเรื่องสำคัญต้องผ่านลำดับขั้นที่ซับซ้อนและใช้เวลานาน (พจนาลัย ไชยรังสี, 2550) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเข้ามามีบทบาทในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์นี้ โดยมุ่งเน้นการลดบทบาทการควบคุมจากส่วนกลางและกระจายอำนาจการตัดสินใจลงสู่ระดับปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความคล่องตัว การจัดการภาครัฐในยุคใหม่ต้องอาศัยผู้นำที่กล้าลดทอนอำนาจของตนเองลง เพื่อมอบความไว้วางใจให้แก่ผู้ที่มีข้อมูลและอยู่ใกล้ชิดกับปัญหาของประชาชนมากที่สุด การปรับเปลี่ยนนี้เริ่มต้นจาก

การเปลี่ยนวัฒนธรรมการสั่งการไปสู่วัฒนธรรมการสนับสนุน ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่ช่วยจัดอุปสรรคในการทำงาน มากกว่าจะเป็นผู้อนุมัติในทุกขั้นตอนที่ขวางกั้นความรวดเร็ว เมื่อบุคลากรในระดับปฏิบัติการได้รับความไว้วางใจและมีอำนาจในการตัดสินใจภายใต้กรอบนโยบายที่ชัดเจน (Bass, B. M., & Avolio, B. J., 1990) จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกรับรู้ถึงความเป็นเจ้าของงานและความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยตรง การยกระดับการจัดการภาครัฐในมิตินี้จึงเป็นการสร้างระบบที่ทุกคนสามารถเป็นผู้นำในบทบาทของตนเองได้ ซึ่งนับเป็นรากฐานสำคัญของการเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูงและสามารถรับมือกับภาวะวิกฤตที่ต้องการความรวดเร็วในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การกระจายอำนาจยังนำไปสู่การลดทอนความกลัวต่อความผิดพลาดอันเนื่องมาจากระเบียบปฏิบัติที่เคร่งครัดจนเกินไป ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้แก่บุคลากรในการทดลองวิธีการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่หลากหลาย การจัดการภาครัฐที่ยั่งยืนจึงต้องอาศัยโครงสร้างที่ยืดหยุ่นซึ่งเอื้อต่อการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารจากล่างขึ้นบน ไม่ใช่เพียงการสั่งการจากบนลงล่างเพียงทางเดียว การปรับเปลี่ยนสู่วัฒนธรรมแนวระนาบในแง่ของอำนาจหน้าที่จึงถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรภาครัฐให้ก้าวพ้นจากกับดักของระบบราชการแบบเดิม

2. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือข้ามสายงานและการทลายกำแพงระหว่างหน่วยงาน หัวใจสำคัญของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากแนวตั้งสู่แนวระนาบคือการส่งเสริมการทำงานร่วมกันโดยไม่มีพรมแดนของส่วนราชการหรือฝ่ายงานมาเป็นอุปสรรค ผู้นำเชิงกลยุทธ์มองเห็นว่าปัญหาของประชาชนในปัจจุบันมีความซับซ้อนและคาบเกี่ยวกันหลายมิติ (ชำนาญ จันทรเรือง, 2549) ไม่สามารถแก้ไขได้โดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งตามภารกิจหลักเพียงอย่างเดียว การยกระดับการจัดการภาครัฐจึงจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน เพื่อรวบรวมความเชี่ยวชาญที่หลากหลายมาไว้ในเป้าหมายเดียวกัน ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสร้างค่านิยมใหม่ที่มองว่าการแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากรระหว่างหน่วยงานไม่ใช่การสูญเสียอำนาจ แต่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการบริการสาธารณะ การสร้างวัฒนธรรมแนวระนาบในส่วนนี้จึงเน้นที่การสื่อสารและการประสานงานที่รวดเร็ว ลดการยึดติดกับป้ายสังกัดหรือตำแหน่งหน้าที่ แต่ให้ความสำคัญกับบทบาทความรับผิดชอบต่อภารกิจ การจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากหลายกองหรือหลายกรมเพื่อ



ขับเคลื่อนนโยบายสำคัญ เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของการจัดการภาครัฐเชิงรุกที่ช่วยลดความซ้ำซ้อนและลดระยะเวลาในการดำเนินงาน (สุรัชย์ พรหมพันธุ์ และคณะ, 2567)

การทลายกำแพงระหว่างหน่วยงานยังรวมไปถึงการเปลี่ยนวิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน จากเดิมที่ประเมินตามรายหน่วยงานมาเป็นการประเมินผลร่วมกันในระดับภารกิจ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องออกแบบระบบงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันทำงานในแนวราบมากขึ้น สร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและเป็นกันเอง ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดจากการผสมผสานทางความคิดที่แตกต่างกัน การยกระดับการจัดการภาครัฐด้วยวิธีนี้จะช่วยให้รัฐสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน

3. การขับเคลื่อนวัฒนธรรมนวัตกรรมและการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ในยุคที่ความต้องการของประชาชนและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมองค์กรแบบแนวตั้งมักจะสร้างบุคลากรที่รอคอยคำสั่งและขาดความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนสู่วัฒนธรรมแนวระนาบที่เน้นการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม (ธัญญพัทธ์ ภูมิพิณสินธ์, 2565) โดยมองว่าบุคลากรทุกระดับคือแหล่งกำเนิดของไอเดียใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาปรับปรุงการจัดการภาครัฐให้ดียิ่งขึ้นได้ การยกระดับการจัดการในมิตินี้คือการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่งอยู่กับความสำเร็จเดิม ๆ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องส่งเสริมการเรียนรู้แบบเปิด ที่บุคลากรระดับปฏิบัติการสามารถเสนอแนะการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อผู้บริหารได้อย่างอิสระ การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในภาครัฐต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ใจกว้างและมีวิสัยทัศน์ในการมองเห็นคุณค่าของความคิดริเริ่มเล็ก ๆ ที่อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ การจัดการภาครัฐสมัยใหม่จึงต้องมีกลไกที่สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และมีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกมาประกอบการตัดสินใจในแนวระนาบ ทำให้ทุกการเคลื่อนไหวขององค์กรเป็นไปอย่างมีหลักการและแม่นยำ (วรารุณ วังระพันธ์, 2567)

การปรับตัวอย่างต่อเนื่องยังหมายถึงความสามารถในการยืดหยุ่นเมื่อเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสร้างทัศนคติให้บุคลากรมองว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องน่ากลัว แต่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนา วัฒนธรรมแนวระนาบจะช่วยให้เกิดการหมุนเวียนของความรู้และทักษะภายในองค์กรได้อย่างคล่องตัว มีการสอนงานแบบพี่เลี้ยงและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างรุ่นสู่รุ่น ซึ่งจะช่วยสร้างบุคลากรภาครัฐที่มีสมรรถนะสูงและพร้อมที่จะเติบโตไปพร้อมกับองค์กร การยกระดับการจัดการภาครัฐผ่านวัฒนธรรมการ

เรียนรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะรับประกันได้ว่าหน่วยงานของรัฐจะยังคงมีความหมายและมีความสามารถในการรับใช้ประชาชนท่ามกลางความท้าทายของอนาคตได้อย่างยั่งยืน

การจัดการนวัตกรรมสาธารณะและการสร้างคุณค่าร่วม

การจัดการภาครัฐสมัยใหม่ไม่สามารถทำงานแบบแยกส่วนได้อีกต่อไป ประชาชนมีความคาดหวังต่อบริการที่มีคุณภาพเทียบเท่าภาคเอกชน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องเข้ามามีบทบาทในการมองหาโอกาสจากความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย เพื่อนำนวัตกรรมมาสร้างคุณค่าสาธารณะที่สูงขึ้นภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด

1. การเปลี่ยนผ่านจากระบบราชการแบบดั้งเดิมสู่ระบบนิเวศนวัตกรรมภาครัฐ

ในการยกระดับการจัดการภาครัฐยุคใหม่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ถือเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการปรับเปลี่ยนทัศนคติจากการยึดถือระเบียบปฏิบัติเป็นตัวตั้ง ไปสู่การสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม นวัตกรรมสาธารณะในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเพียงแค่การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การคิดค้นรูปแบบการบริการใหม่ และการสร้างกลไกการบริหารจัดการที่ตอบโจทย์ความต้องการของภาคประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องทำหน้าที่เป็นผู้ออกแบบสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะตั้งคำถามกับวิธีการทำงานเดิม ๆ และเสนอแนวทางใหม่ที่มีความคุ้มค่าและลดความยุ่งยากซับซ้อน การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมต้องเริ่มต้นจากการสร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการทดลอง หรือที่เรียกกันว่าพื้นที่ทดสอบนวัตกรรม ซึ่งเป็นกระบวนการที่อนุญาตให้หน่วยงานภาครัฐสามารถทดลองใช้นวัตกรรมใหม่ในวงจำกัดก่อนจะขยายผลสู่ระดับกว้าง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีวิสัยทัศน์ในการจัดสรรทรัพยากร ทั้งในด้านงบประมาณและบุคลากรที่มีศักยภาพ เพื่อสร้างทีมสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว การจัดการภาครัฐในมิตินี้จึงเป็นการเคลื่อนตัวจากการเป็นรัฐที่เป็นผู้กำกับดูแลเพียงอย่างเดียว ไปสู่การเป็นรัฐที่เป็นผู้สนับสนุนนวัตกรรม (ชานาญ ชูเที่ยง และคณะ, 2566) ซึ่งจะส่งผลให้การบริการสาธารณะมีความทันสมัยและตอบสนองต่อวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปของประชาชนได้อย่างแท้จริง

การจัดการนวัตกรรมสาธารณะยังต้องเชื่อมโยงกับการใช้ฐานข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผู้นำต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อคาดการณ์ปัญหาและวางแผนเชิงรุก มากกว่าการแก้ไขปัญหาแบบตั้งรับ การยกระดับการจัดการภาครัฐ



ผ่านหัวข้อนี้จึงเป็นการเปลี่ยนโครงสร้างทางความคิดขององค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่พร้อมจะปรับตัวและสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อคุณค่าสาธารณะอย่างไม่หยุดยั้ง

2. ภาวะผู้นำกับการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์และการบูรณาการคุณค่าร่วม

การจัดการภาครัฐในปัจจุบันไม่สามารถดำเนินการอย่างโดดเดี่ยวได้ภายใต้ภารกิจของตนเอง การสร้างคุณค่าร่วมจึงเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อแก้ไขปัญหาสาธารณะที่มีความซับซ้อน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในมิตินี้ จึงต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้สั่งการมาเป็นผู้ประสานพลังความร่วมมือ โดยมองว่าภาคส่วนอื่นไม่ใช่เพียงผู้รับบริการหรือผู้ถูกควบคุม แต่เป็นพันธมิตรสำคัญที่มีทรัพยากร องค์ความรู้ และเทคโนโลยีที่สามารถนำมาผสมผสานเพื่อสร้างประโยชน์สุขแก่ส่วนรวมได้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องมีความสามารถในการสื่อสารและโน้มน้าวให้ภาคีเครือข่ายเห็นถึงผลประโยชน์ร่วมกันที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบบูรณาการ การสร้างคุณค่าร่วมเริ่มต้นจากการค้นหาจุดเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของรัฐและเป้าหมายของพันธมิตร เช่น การร่วมมือกับภาคเอกชนในการพัฒนาระบบขนส่งอัจฉริยะที่ช่วยลดต้นทุนของธุรกิจพร้อมกับยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน (ธนภูมิ ชาติดี และถิรภูมิ แสงมณีเดช, 2567) การจัดการภาครัฐในลักษณะนี้จะช่วยลดภาระด้านงบประมาณของรัฐและทำให้เกิดนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดและสังคมไปพร้อมกัน ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งจะสามารถรักษาสสมดุลระหว่างอำนาจรัฐและพลังจากภาคส่วนอื่นได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดความร่วมมือที่ยั่งยืนและโปร่งใส

การยกระดับการจัดการภาครัฐผ่านการสร้างคุณค่าร่วมยังต้องอาศัยกลไกการทำงานในรูปแบบเครือข่าย ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นพอที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความหลากหลายของพันธมิตร การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบเปิดที่รับฟังความคิดเห็นจากภายนอกจะช่วยให้รัฐได้รับแนวทางใหม่ ๆ ในการจัดการปัญหาที่เรื้อรัง การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์เพื่อส่วนรวมมากกว่าชื่อเสียงของหน่วยงานคือหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งมั่นจะยกระดับการจัดการภาครัฐให้ก้าวไปสู่มาตรฐานสากล

3. การประเมินผลลัพธ์เชิงสังคมและการสร้างความยั่งยืนในนวัตกรรมบริการ

หัวใจสุดท้ายของการจัดการนวัตกรรมสาธารณะและการสร้างคุณค่าร่วมคือการวัดผลความสำเร็จที่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่ตัวชี้วัดทางสถิติหรือปริมาณงานที่ทำเสร็จ แต่เป็นการวัดผลที่ความพึงพอใจและคุณค่าที่ประชาชนได้รับอย่างแท้จริง (สมบัติ อารงธัญวงศ์, 2559) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องผลักดันให้เกิดระบบการประเมินผลที่เน้นผลกระทบเชิงสังคมและการ

เปลี่ยนแปลงในเชิงคุณภาพ นวัตกรรมที่ถูกสร้างขึ้นมาต้องไม่เพียงกิจกรรมชั่วคราวที่เกิดขึ้นแล้วหายไป แต่ต้องมีความยั่งยืนและสามารถฝังตัวอยู่ในระบบการทำงานหลักขององค์กรได้อย่างถาวร ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีหน้าที่ในการวางรากฐานให้ด้านการจัดการนวัตกรรมมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุงแก้ไขตามเสียงสะท้อนจากประชาชน การสร้างกลไกรับฟังความคิดเห็นแบบเรียลไทม์เป็นตัวอย่างหนึ่งของการใช้นวัตกรรมเพื่อยกระดับความโปร่งใสและตรวจสอบได้ การจัดการภาครัฐที่ประสบความสำเร็จในยุคนี้คือการที่ประชาชนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและได้รับประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมจากนวัตกรรมที่รัฐรังสรรค์ขึ้น ความยั่งยืนของนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนวัตกรรมนั้นสามารถแก้ปัญหาได้จริงและมีความคุ้มค่าในระยะยาว

การยกระดับการจัดการภาครัฐผ่านการประเมินผลลัพธ์เชิงสังคมยังช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจได้ว่าจะเดินหน้าต่อหรือปรับเปลี่ยนทิศทางของโครงการนวัตกรรมใด ๆ การสร้างวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นระหว่างรัฐกับประชาชน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเปรียบเสมือนผู้ดูแลกระบวนการสร้างคุณค่าที่เริ่มต้นจากการคิดค้นนวัตกรรมไปจนถึงการส่งมอบบริการที่สร้างความสุขและความสะดวกสบายแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน ซึ่งนับเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดของการพัฒนาภาครัฐในศตวรรษที่ 21 ดังแผนภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่ : ปัญหาหลักแห่งการพัฒนางค์กรยั่งยืน



ในยุคสมัยที่กระแสความเปลี่ยนแปลงไหลบ่าเข้ามากระทบการบริหารจัดการอย่างไม่หยุดยั้ง การสร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็งจำเป็นต้องอาศัยรากฐานที่ผสมผสานทั้งศาสตร์และศิลป์เข้าด้วยกัน โดยเริ่มต้นจากการสร้างระบบนิเวศแห่งความไว้วางใจเพื่อเป็นดินแดนที่เอื้อต่อการเติบโต สอดรับกับการมีผู้นำที่กล้าพยากรณ์และรุกไปข้างหน้าเพื่อกำหนดอนาคตแทนการตั้งรับเพียงอย่างเดียว ขณะเดียวกันโครงสร้างองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นในลักษณะกึ่งรูปนัยเพื่อให้สามารถจัดการกับความผันผวนได้อย่างทรงพลัง พร้อมเปิดกว้างต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกับมวลชนเพื่อสร้างคุณค่าที่กว้างขวาง และตบท้ายด้วยการประเมินผลที่มุ่งเน้นคุณค่ารวมในทุกมิติ ซึ่งองค์ประกอบทั้งห้านี้จะร้อยเรียงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จอย่างสง่างามและยั่งยืนภายใต้บริบทของโลกยุคใหม่

1. นิเวศวิทยาแห่งความไว้วางใจ การยกระดับภาครัฐไม่ได้เริ่มที่เทคโนโลยี แต่เริ่มที่การสร้างความไว้วางใจในแนวระนาบ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเปลี่ยนบทบาทจาก ผู้ตรวจสอบ มาเป็น ผู้สร้างความเชื่อมั่น โดยใช้กลไกที่เรียกว่า การควบคุมด้วยเป้าหมายแทนการควบคุมด้วยกระบวนการ เมื่อความไว้วางใจเกิดขึ้นในองค์กร การทำงานข้ามสายงานจะเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ ลดต้นทุนทางธุรกรรมและเวลาที่สูญเสียไปกับการอนุมัติที่ซ้ำซ้อน

2. การจัดการแบบพลวัตผ่านโครงสร้างกึ่งรูปนัย ในอดีตภาครัฐมีเพียงโครงสร้างที่เป็นทางการตามกฎหมายซึ่งแก้ไขได้ยาก โครงสร้างกึ่งรูปนัย เช่น คณะทำงานเฉพาะกิจดิจิทัล หรือ ชุมชนแห่งนักปฏิบัติ เข้าไปในระบบเดิม โครงสร้างนี้จะทำหน้าที่เป็น ตัวเร่งปฏิกิริยา ให้เกิดความคล่องตัว โดยไม่ต้องรื้อโครงสร้างกระทรวงหรือกรมที่มีอยู่เดิม ทำให้การจัดการภาครัฐสามารถปรับตัวได้ทันที่ตามสถานการณ์โลกที่ผันผวน

3. นวัตกรรมแบบเปิดเพื่อมวลชน คือ การเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการที่ภาครัฐเป็นเจ้าของนวัตกรรมแต่เพียงผู้เดียว มาสู่การเป็น แพลตฟอร์มกลาง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสร้างช่องทางให้ประชาชนและสตาร์ทอัพสามารถนำข้อมูลเปิด ของรัฐไปต่อยอดเป็นบริการสาธารณะได้เอง องค์ความรู้นี้เน้นว่ารัฐไม่จำเป็นต้องคิดทุกอย่าง แต่รัฐต้องเป็นผู้เปิดพื้นที่ให้เกิดการแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งจะช่วยสร้างคุณค่าร่วมเชิงสังคมในระดับที่กว้างขวางและรวดเร็วกว่าเดิม

4. การประเมินผลเชิงคุณค่ารวม การเปลี่ยนตัวชี้วัดจากเดิมที่เน้น ความคุ้มค่าของเงินมาเป็น ความคุ้มค่าของส่วนรวม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องบูรณาการตัวชี้วัดความพึงพอใจ ความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม และความเท่าเทียมในสังคม เข้าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของหน่วยงาน

การยกระดับการจัดการภาครัฐตามแนวทางนี้จะทำให้เจ้าหน้าที่ไม่ได้มองแค่ภารกิจในกระดาด แต่มองเห็นถึงรอยยิ้มและคุณภาพชีวิตของประชาชนที่เป็นผลลัพธ์สุดท้าย

5. ภาวะผู้นำแบบผู้พยากรณ์เชิงรุก การพัฒนาผู้นำให้มีทักษะ การพยากรณ์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการก้าวข้ามการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไปสู่การออกแบบนโยบายเพื่อกำหนดปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอีก 5-10 ปีข้างหน้า การจัดการภาครัฐจะเปลี่ยนจากการตั้งรับเป็นการนำอนาคต ซึ่งจะช่วยลดงบประมาณที่ต้องใช้ในการแก้ปัญหาวิกฤต และเปลี่ยนมาเป็นการลงทุนเพื่อการพัฒนาเชิงป้องกันที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า

สรุป

ในสถานการณ์ปัจจุบันที่โลกมีความผันผวนและซับซ้อน การจัดการภาครัฐแบบดั้งเดิมที่เน้นการรวมศูนย์อำนาจและการทำงานตามระเบียบที่ตายตัวเริ่มถึงทางตัน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงก้าวเข้ามาเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นที่การสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและการมองภาพรวมมากกว่าการสั่งการตามหน้าที่ ภารกิจหลักของผู้นำยุคใหม่คือการเปลี่ยนผ่านหน่วยงานราชการจากระบบที่เน้นการควบคุมไปสู่ระบบที่เน้นผลสัมฤทธิ์และการสร้างคุณค่าสาธารณะ โดยมีเสาหลักสำคัญสองประการคือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และการบริหารจัดการนวัตกรรมเชิงรุก การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากแนวตั้งสู่แนวระนาบ ถือเป็นปัจจัยเชิงเหตุที่ส่งผลต่อความคล่องตัวขององค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องกล้าที่จะทำลายโครงสร้างอำนาจนิยมด้วยการกระจายอำนาจตัดสินใจลงสู่ระดับปฏิบัติการ เพื่อลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและเพิ่มความรวดเร็วในการตอบสนองต่อปัญหาประชาชน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานข้ามสายงานช่วยให้เกิดการบูรณาการทรัพยากรและองค์ความรู้ที่กระจุกกระจายอยู่ตามหน่วยงานต่าง ๆ ให้มารวมกันเพื่อเป้าหมายเดียว ส่งผลให้กำแพงระหว่างหน่วยงานลดลงและเกิดการทำงานที่เป็นเอกภาพมากขึ้น นอกจากนี้การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เปิดกว้างยังช่วยให้บุคลากรกล้าที่จะเสนอไอเดียใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกังวลกับกรอบระเบียบที่รัดตัวจนเกินไป ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง

การจัดการนวัตกรรมสาธารณะและการสร้างคุณค่าร่วมนั้น ถือเป็นแนวทางการพัฒนาที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ผูกขาดการแก้ปัญหาสาธารณะไปสู่การสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมที่เปิดรับความร่วมมือจากภาคเอกชนและภาคประชาสังคม การจัดการนวัตกรรมในภาครัฐยุคใหม่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การใช้เทคโนโลยี



แต่เป็นการสร้างแพลตฟอร์มที่อนุญาตให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบบริการสาธารณะ สิ่งนี้จะช่วยสร้างคุณค่าร่วมที่ตอบโจทย์ทั้งประสิทธิภาพของรัฐและประโยชน์สูงสุดของประชาชน การประเมินผลสัมฤทธิ์จึงเปลี่ยนจากการวัดปริมาณงานตามตัวชี้วัดเดิม ไปสู่การวัดผลกระทบเชิงสังคมและความยั่งยืนของนวัตกรรมที่สามารถแก้ปัญหาได้จริงในระยะยาว

จากการบูรณาการเนื้อหาทั้งหมด นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ 5 ประเด็นที่เป็นเข็มทิศสำหรับการจัดการภาครัฐในอนาคต ประกอบด้วย 1. นิเวศวิทยาแห่งความไว้วางใจ ที่เน้นการบริหารงานบนฐานความเชื่อใจมากกว่าการตรวจสอบ 2. การจัดการแบบพลวัตผ่านโครงสร้างกึ่งรูปนัย เพื่อความคล่องตัวโดยไม่ต้องรื้อระบบเดิมทั้งหมด 3. นวัตกรรมแบบเปิดเพื่อมวลชน ที่เปลี่ยนรัฐให้เป็นแพลตฟอร์มกลาง 4. การประเมินผลเชิงคุณค่ารวม ที่มองผลประโยชน์สังคมเป็นตัวตั้ง และ 5. ภาวะผู้นำแบบผู้พยากรณ์เชิงรุก ที่มุ่งเน้นการออกแบบนโยบายเพื่อคัดค้านปัญหาในอนาคต

ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มิใช่เพียงทักษะของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการที่คนใหม่ที่ต้องแทรกซึมอยู่ในทุกมิติของการจัดการภาครัฐ การยกระดับการทำงานของรัฐบาลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างการปรับฐานวัฒนธรรมองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและการเปิดรับนวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าร่วม เมื่อผู้นำสามารถสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเติบโตของความคิดสร้างสรรค์และบูรณาการพลังจากทุกภาคส่วนได้สำเร็จ การจัดการภาครัฐจะไม่ได้เป็นเพียงเครื่องจักรในการบังคับใช้กฎหมายอีกต่อไป แต่จะกลายเป็นกลไกหลักในการสร้างความผาสุกและความยั่งยืนให้แก่สังคมได้อย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- โกวิทย์ พวงงาม. (2558). *ประชาธิปไตยทางการคลังไทย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจริญ ภูสุวรรณ และกมลวรรณ วรรณธำ. (2566). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 9(3), 103-117.
- ชำนาญ จันทรเรือง. (2549). *การกระจายอำนาจที่แท้จริงเป็นอย่างไร*. กรุงเทพฯ: ประชาไทย.
- ชำนาญ ชูเที่ยง และคณะ. (2566). การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นภายใต้กระบวนการปกครองท้องถิ่นสมัยใหม่. *วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 6(4), 297-308.



- ธนภูมิ ขาดิถี และถิรวิมล แสงมณีเดช. (2567). การจัดการบริการสาธารณะแนวใหม่ด้านการส่งเสริมสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุของภาครัฐในระดับท้องถิ่นด้วยการวิเคราะห์ห่อภิมาณ. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*, 11(4), 142-152.
- ธัญญพัทธ์ ภูริพิณสินธุ์. (2565). การกระจายอำนาจกับการพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย. *วารสาร มจร บาลีศึกษาพุทธโฆสปริทรรศน์*, 8(1), 85-100.
- ปรัชญา จันทวงศ์. (2566). นวัตกรรมการบริหารจัดการงานบริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครปฐม. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 7(4), 1402-1413.
- พจนาลัย ไชยรังสี. (2550). *การเมืองและการปกครองในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ภัทรธรณ์ เอี่ยมอำภา. (2567). ความร่วมมือภาครัฐและเอกชนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชน. *วารสาร มจร เพชรบุรีปริทรรศน์*, 7(1), 33-47.
- วรารุณ วังชะพันธ์. (2567). การขับเคลื่อนนโยบายทางการศึกษากับการกระจายอำนาจทางการศึกษาสู่ท้องถิ่นเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางสังคม. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 44(3), 186-216.
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. (2559). *การเมืองไทย*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุรัชย์ พรหมพันธุ์ และคณะ. (2567). โครงสร้างกรุงเทพมหานครตามแนวทางการกระจายอำนาจ. *วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง*, 13(2), 53-72.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development*. California: Consulting Psychologist.