

ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ใน
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย
Leadership and New Public Management (NPM) in
Thai Local Governments

ศิวินันท์ ทิพย์เจริญ¹

บทคัดย่อ

การศึกษภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยและ เพื่อนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำและการปรับปรุงการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น โดยใช้วิธีการศึกษาในเชิงคุณภาพ และใช้ข้อมูลในเชิงปริมาณมาเสริม ผลการศึกษจากการสัมภาษณ์พบว่า ภาวะผู้นำมีผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Abstract

The study of Leadership and New Public Management (NPM) in Thai Local Governments has two objectives that of to study leadership and New Public Management in Thai Local Governments and to develop ways to improve leadership and performances of Thai Local Governments. The study employed qualitative method and quantitative techniques. The result of qualitative technique yielded that leadership was a key factor affecting New Public Management in Thai Local Governments in both positive and negative ways to New Public Management in Thai Local Governments.

¹ นักศึกษา หลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ (การจัดการ) มหาวิทยาลัยสยาม ถนนเพชรเกษม เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160

บทนำ

นับตั้งแต่การปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทยได้เริ่มวิวัฒนาการมาตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระองค์ทรงมีพระราชดำริให้จัดตั้งสุขาภิบาลกรุงเทพมหานคร ในปี พ.ศ. 2440 จนกระทั่งปัจจุบัน การปกครองท้องถิ่นไทยได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากการกระจายอำนาจทางการปกครองต่างๆ ที่เป็นสาธารณะของท้องถิ่นด้วยตนเอง ตามภารกิจหน้าที่ที่ระบุให้ดำเนินการอย่างชัดเจน มีพื้นที่รับผิดชอบชัดเจน มีผู้บริหารที่ได้รับโดยรูปแบบการแบ่งอำนาจ มาสู่การกระจายอำนาจทางการปกครองโดยแท้จริง การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น เป็นรูปแบบการปกครองที่มุ่ง การกระจายอำนาจสู่อาจได้รับความเห็นชอบจากสภาท้องถิ่น

นอกจากนั้นนับตั้งแต่ปีพ.ศ. 2540 ซึ่งมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 เป็นต้นมา การบริหารราชการแผ่นดินได้มุ่งสู่แนวทางการกระจายอำนาจและถ่ายโอนภารกิจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง โดยพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ และกำหนดให้การกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องทำเท่าที่จำเป็นและต้องเป็นไปเพื่อความคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นและของประเทศเป็นส่วนรวม การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะเกี่ยวข้องกับการเพิ่มอำนาจให้แก่ท้องถิ่นด้วยตนเอง และการจัดสรรสัดส่วนภาษีและอากร ระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยคำนึงถึงภาระหน้าที่ของรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง

อีกทั้งรัฐบาลยังกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่ความรับผิดชอบกว้างขวางกว่าเดิมหลายประการ เช่น กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่ บำรุงรักษาศิลปะ จารีต ประเพณี หรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น และมีสิทธิจัดการศึกษาอบรมวิชาชีพที่มีความเหมาะสมกับท้องถิ่น โดยให้เป็นไปตามความต้องการและความเหมาะสมของท้องถิ่นนั้น รวมไปถึงการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นอีกด้วย ซึ่งปัจจุบันแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2543 ที่คณะกรรมการกระจายอำนาจฯ ได้จัดทำขึ้นตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2543 นั้น มีผลทำให้กระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ ต้องถ่ายโอนภารกิจของรัฐไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เสร็จสิ้น

ภายในปี พ.ศ. 2549 จากทิศทางตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพ.ศ. 2542 ดังกล่าวทำให้การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะ ในส่วนที่ว่าด้วยการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปรับเปลี่ยนไปในประการสำคัญที่มุ่งหมายที่จะให้ท้องถิ่นมีการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) และตลอดทั้งการจัดบริการสาธารณะ ให้เป็นไปตามมาตรฐานตามที่ประชากรมุ่งหวังเพื่อคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น หรือเพื่อประโยชน์ของประเทศโดยส่วนรวม

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนการจัดให้มีบริการสาธารณะเพื่อตอบสนองประชาชนในท้องถิ่น และทิศทางในการแสดงบทบาทดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตามหลักการกระจายอำนาจในครรลองของระบอบประชาธิปไตย แต่อย่างไรก็ดีนับตั้งแต่ทศวรรษ 80 เป็นต้นมา หลายประเทศในโลก องค์การของรัฐในภาพรวม ต่างก็เผชิญกับกระแสความท้าทายเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการให้ทรัพยากรของรัฐในการบริหารราชการแผ่นดิน และนำมาสู่การนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มาใช้ในการปฏิรูประบบราชการ อาทิ อังกฤษ สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ เป็นต้น และสำหรับประเทศไทย การปฏิรูประบบราชการได้เริ่มดำเนินการอย่างจริงจังตั้งแต่พ.ศ. 2545 โดยมีการนำเอาแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินในระดับตั้งแต่ ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรของรัฐสามารถขับเคลื่อนภารกิจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็มีข้อเรื่องง่ายดังจะเห็นได้จาก การศึกษาของวีระศักดิ์ เจริญเทพ (2551) ที่พบว่า แนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง และช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สูงขึ้นได้ สาเหตุสำคัญของผลสำเร็จมีหลายประการ และปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งก็คือ ปัจจัยด้านภูมิหลังของผู้นำ ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยจึงศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผลสัมฤทธิ์ของการนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมุ่งเน้นไปที่การศึกษาของค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นทั้ง 5 รูปแบบ คือ องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เทศบาล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา เพื่อนำไปสู่แนวทางในการปรับปรุงการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย
2. เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำและการปรับปรุงการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น

ขอบเขตการวิจัย

1. ศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคเหนือ
2. ขอบเขตด้านระยะเวลาผู้วิจัยเก็บข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณในช่วงระยะเวลาระหว่างเดือนมิถุนายนถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2554

ทบทวนวรรณกรรม

ความหมายของภาวะผู้นำ ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้เป็นจำนวนมากผู้วิจัยจึงขอสรุปดังต่อไปนี้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Manager/Supervisor Leadership Style) ได้แก่ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน เนื่องจากผู้บริหารจะเป็นตัวอย่างของพฤติกรรมของพนักงานและเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ตลอดจนให้รางวัลแก่พฤติกรรมของสมาชิกที่เป็นที่พึงปรารถนาขององค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรเช่น ความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรและความทุ่มเทของพนักงานในการปฏิบัติงาน พยอม วงศ์สารศรี (2548, น. 196) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการโดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง Tannenbaum, Weschler and Massnik (1961, p. 24) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ว่า บุคคลใดก็ตามที่มีอำนาจ อิทธิพล ในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ผู้นั้นมีอิทธิพลเหนือการดำเนินการหรือพฤติกรรมของผู้อื่น

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ผ่านแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยมุ่งเน้นการศึกษาคุณลักษณะและประเภทของภาวะผู้นำจาก 3 รูปแบบแนวคิดหลักเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Yuki, 2002, pp. 7-8) ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Approach) พฤติกรรมของผู้นำแสดงออกมาในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ทั้งต่อบุคคลและต่อเป้าหมายขององค์การเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ
2. ภาวะผู้นำเชิงอำนาจ- อิทธิพล (power-influence approach) เน้นที่การศึกษาประสิทธิผล (effectiveness) ของการใช้ภาวะผู้นำจากขนาด ชนิดและการใช้อำนาจของผู้นำต่อคนในองค์การ ตลอดจนการได้มา การรักษาและการสูญเสียอำนาจของผู้นำ
3. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือ ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพ (transformational leadership) ที่ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำด้วยการผสมผสานแนวคิดต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยไม่จำเป็นต้องยึดแนวทางหลักตามกรอบความคิดแบบดั้งเดิม

ผู้วิจัยได้ค้นคว้าทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการปกครองส่วนท้องถิ่นไทย พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำ มีผลต่อ การปกครองส่วนท้องถิ่นไทยในหลายลักษณะ ดังจะเห็นได้จากการศึกษาของ วีระศักดิ์ เครือเทพ (2554) พบว่า การประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่กับการบริหารงานท้องถิ่นมีในหลายลักษณะ เริ่มต้นตั้งแต่ การส่งเสริมให้ประชาชนเป็นผู้กำหนดนโยบายการจัดบริการสาธารณะโดยตรง เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง เป็นต้น ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าแนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง และช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สูงขึ้นได้ สาเหตุสำคัญของผลสำเร็จมีหลายประการ ได้แก่ ปัจจัยด้านภูมิหลังของผู้นำ ปัจจัยด้านข้อจำกัดทางการคลัง และปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีภูมิหลังในการประกอบอาชีพด้านธุรกิจหรือนักบริหารมืออาชีพ ส่วนผู้ประกอบการธุรกิจมีสัดส่วนรองลงมาข้อเท็จจริงเช่นนี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารแบบธุรกิจเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สาเหตุที่เป็นเช่นนั้นเนื่องมาจากว่ากลุ่มคนเหล่านี้เป็นผู้มีทักษะในการบริหารแบบมืออาชีพ เน้นการบริหารที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าอย่างสูงสุด เมื่อบุคคลเหล่านี้เข้ามาบริหารงานท้องถิ่น ประสิทธิภาพพื้นฐาน

อาจเป็นตัวผลักดันวิธีคิดและวิธีการทำงานที่มุ่งเน้นการบริหารแบบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การศึกษาของ สุภาวดี ตีมีนพระ (2548) เรื่อง ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของ กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอ โพธาราม จังหวัดราชบุรี พบว่า กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลมีระดับภาวะผู้นำด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และกระบวนการวางแผน ด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่น ความสามารถในการจูงใจให้เชื่อถือ ศรัทธาและยอมรับ การประสานงาน ความสามารถในการแก้ไขปัญหา การมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนา ในระดับมากที่สุด โดยตำแหน่งประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลรองประธานสภา องค์การบริหารส่วนตำบล และเลขานุการสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีระดับภาวะผู้นำด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และกระบวนการวางแผนมากกว่ากรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล และจากการศึกษาของสุชัย เขาะน้อย (2550) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดขอนแก่น พบว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบล มีภาวะความเป็นผู้นำที่แสดงออกมากที่สุดในแต่ละด้าน คือ มักจะใช้ความรู้หรือปรึกษาผู้รู้ในการทำงาน มีการนำความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในองค์การอยู่เสมอ การปฏิบัติงานมักไม่ประสบปัญหาและเสร็จทันตามเวลาที่กำหนดเสมอ มีการประกาศและประชาสัมพันธ์การจัดซื้อจัดจ้างงานโครงการต่าง ๆ ตามที่ระเบียบปฏิบัติได้กำหนดไว้เป็นประจำ ปฏิบัติงานและวางตัวเหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและศรัทธา มักจะจัดประชุมหรือพบปะพูดคุยเพื่อสอบถามและรับทราบปัญหาหรืออุปสรรคของงานกับผู้ร่วมงาน กล่าวตัดสินใจในการบริหารงานเสมอ โดยการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ นั้นมักไม่ใช้ความคิดเห็นของตนเองเพียงคนเดียว จะรับฟังเหตุผลและคำนึงถึงการมีส่วนร่วมก่อนตัดสินใจทุกครั้ง ขณะที่ การศึกษาของ Bass, Avolio, Jung and Berson (2003) ได้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนกับประสิทธิผลขององค์การ Bass (1985) ได้นำเอามิติด้านการมีภาวะการกล้าใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล และกระตุนทางปัญญาเป็นองค์ประกอบของผู้นำเปลี่ยนสภาพ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการท้องถิ่นได้ดีอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้พัฒนากรอบแนวคิดในการศึกษา โดยกำหนดเป็นประเด็นในการศึกษาดังนี้

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงอำนาจ-อิทธิพล (รูปแบบการใช้อำนาจ และ การได้รับความยอมรับนับถือ) คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (การเป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงจริยธรรม) คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (การมีวิสัยทัศน์) มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไปประยุกต์ใช้ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด อย่างไร

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักและใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณมาเสริม โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ ผู้ที่อยู่ในฝ่ายบริหารท้องถิ่น (นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดและรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด), ฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด (สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด), พนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด) ในแต่ละแห่ง แห่งละ 3 คน จากองค์การบริหารส่วนจังหวัด ทั้งหมด 9 จังหวัดขณะที่ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ข้าราชการที่ทำงานใน องค์การบริหารส่วนจังหวัดทั้งสิ้น 9 จังหวัด มีจำนวน 3,903 คน โดยทำการจับฉลากด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากการใช้สูตรการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของ Yamano ในงานวิจัยนี้ กลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้เท่ากับ 399 คน ผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มขึ้นอีก 10 เปอร์เซ็นต์ จึงได้กลุ่มตัวอย่างที่ต้องเก็บจำนวนทั้งสิ้น 420 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ซึ่งบุคคลที่ผู้วิจัยจะไปทำการสัมภาษณ์มานั้นมีทั้งหมด 27 คน ประกอบด้วย ผู้ที่อยู่ในฝ่ายบริหารท้องถิ่น (นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดและรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด), ฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด (สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด), พนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด) ในแต่ละแห่ง แห่งละ 3 คน จากองค์การบริหารส่วนจังหวัด ทั้งหมด 9 จังหวัดและใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณโดยการจัดทำแบบสอบถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ โดยออกหนังสือขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยสยาม เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ และ ในการแจกแบบสอบถามและขอรับคำตอบแบบสอบถามตามจำนวนชุดที่กำหนดไว้ นัดสัมภาษณ์ และ เก็บแบบสอบถามติดตามผลการส่งแบบสอบถามเพื่อรับแบบสอบถามกลับคืน นำข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ไปถอดเทปคัดกรองประเด็นเพื่อนำมาวิเคราะห์และนำแบบสอบถามที่ส่งกลับ มาทำการป้อนเข้าไปโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยได้การวิเคราะห์โดยการตีความเนื้อหาเพื่อวิเคราะห์ อธิบาย และ สร้างข้อสรุปในการวิจัย (สุภางค์ จันทวานิช, 2551) ขณะที่เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ประกอบด้วยสถิติเชิงพรรณนา

(Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) สำหรับการวิเคราะห์หรือค่า
ภาพปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์รายข้อ (Item Analysis) สำหรับการเรียบเรียงและจัดหมวดหมู่
ข้อสอบแนะจากตอบคำถามปลายเปิดในแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่า
ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา

ผลการศึกษา ในเชิงคุณภาพโดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าผู้ให้ข้อมูล
หลักมีมุมมองและทัศนคติที่ดีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ดังต่อไปนี้คือ

"ภาวะผู้นำ"ในงานวิจัยนี้หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดใน
องค์การบริหารส่วนจังหวัดเขตภาคเหนือ และมีมติของความเป็นผู้นำที่งานวิจัยนี้มุ่งความสนใจใน
การศึกษาคือเรื่อง 1 วิสัยทัศน์ 2 การเป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงจริยธรรม 3 รูปแบบการใช้อำนาจ
และ 4 การได้รับยอมรับนับถือ

แต่อย่างไรก็ตาม ในด้านความมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ พบว่า ปัญหาของการเก็บข้อมูล
เชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่อาจนำไปสู่การให้ข้อมูลในเชิงบวกหรือเชิงลบ ที่อาจบิดเบือน
จากสภาพความเป็นจริง เมื่อต้องตามคำถามในเรื่องภาวะผู้นำ ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลบลอคติ
ให้เหลือน้อยที่สุด ผู้วิจัยจึงต้องใช้นักการตรวจสอบสามเส้า โดยการ สัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วน
เกี่ยวข้องทั้งผู้บริหารระดับสูง ข้าราชการที่ทำงานอยู่ใน องค์การบริหารส่วนจังหวัดและประชาชน
ที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ของจังหวัดนั้นๆ ซึ่งเป็นการตรวจสอบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มต่างๆเพื่อ
เป็นการยืนยันและสอบถามความน่าเชื่อถือของข้อมูล และจากการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มต่างๆดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำในเขตจังหวัดภาคเหนือ
ตอนบนโดยเฉพาะจังหวัด A จังหวัด B และจังหวัด C นั้น ผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
สามารถมองเห็นถึงปัญหาในการบริหารจัดการองค์การของตนเองและแนวทางการแก้ไขที่จะเกิดขึ้น
ภายในภาคหน้าได้เป็นอย่างดีโดยอาศัยประสบการณ์จากการทำงานที่ผ่านมาได้มองเห็นถึงการ
เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มี
ความคิดริเริ่มในการเตรียมความพร้อมให้ข้าราชการและพนักงานในองค์การปรับเปลี่ยนวิธีการ
ทำงานแบบใหม่โดยการกล้าที่จะตัดสินใจนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆเข้ามาใช้ในองค์การ
เพื่อที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของข้าราชการใน องค์การบริหารส่วนจังหวัดให้ทันสมัย
รวดเร็วและแม่นยำ สิ่งเหล่านี้นำมาซึ่งความยอมรับนับถือของข้าราชการในองค์การบริหารส่วน

จังหวัด เป็นอย่างมาก และถึงแม้ว่าผู้นำจังหวัดB จะเป็นผู้หญิงและมีอายุน้อยกว่าข้าราชการประจำบางท่านแต่กลับมีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน ท่านได้กล่าวว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดคือในความเป็นผู้นำของนายก องค์การบริหารส่วนจังหวัด คือต้องมีความกล้าคิดกล้าตัดสินใจ มีความมุ่งมั่นในการทำงานสูง ต้องมีความเป็นผู้นำที่มุ่งมั่นและมุ่งมั่นไปพร้อมๆกันอีกทั้งยังเป็นผู้นำที่ต้องมีทั้งอำนาจและบารมี เนื่องจากท่านจะเป็นผู้นำ องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้นั้น ต้องมีทั้งอำนาจและบารมี ผู้นำที่เก่งและดีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถนำองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ จึงกล่าวได้ว่าผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการนำเทคนิคการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เข้ามาใช้ใน องค์การบริหารส่วนจังหวัด เพราะผู้นำคือเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จขององค์การ องค์การจะเจริญก้าวหน้าและมีการดำเนินงานไปได้ด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ

แต่อย่างไรก็ดีคุณลักษณะความรู้ความสามารถประสบการณ์ การมีวิสัยทัศน์ ความเป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงจริยธรรม และกาได้รับยอมรับนับถือ ในความเป็นผู้นำดังกล่าวข้างต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือได้ว่าส่งผลดีให้กับองค์การบริหารส่วนจังหวัด และนอกจากจะมีแง่มุมเชิงบวกซึ่งส่งผลต่อการจัดการภาครัฐแนวใหม่ใน องค์การบริหารส่วนจังหวัด ให้มีประสิทธิภาพแล้วนั้นแต่ยังส่งผลเชิงลบต่อตัวนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด อีกด้วยกล่าวคือในแง่ของรูปแบบการใช้ อำนาจ การเห็นประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้องเป็นหลัก มีการเล่นพรรคเล่นพวกผู้นำบางท่านเช่น จังหวัด I จังหวัดG และจังหวัด Fไม่ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการสักเท่าใดนักสาเหตุเพราะค่านึงประโยชน์ของตนเองมากกว่าประโยชน์ของประชาชนที่จะได้รับ อีกทั้งในแง่ของการใช้อำนาจและบารมีของผู้นำบางท่านนั้นยังขาดการยอมรับนับถือจากข้าราชการโดยเฉพาะจังหวัด I มีข้าราชการประจำหลายท่านที่มองว่านายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด คือข้าราชการทางการเมืองมาจากการเลือกตั้งไม่ได้มาจากการแต่งตั้งมีอายุการทำงานตามวาระเมื่อครบกำหนดก็ต้องมีการเลือกตั้งใหม่ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือในการทำงานเท่าที่ควรและเมื่อข้าราชการประจำเกิดความไม่ยอมรับในหลักการนี้แล้วจึงทำให้เกิดการต่อต้าน และมีการตั้งตัวกลายเป็นศัตรูอย่างเงียบๆโดยที่ผู้นำบางท่านก็รู้ตัว และบางท่านอาจไม่รู้ตัว อีกทั้งในการทำงานบางครั้งเมื่อสั่งงานใดๆลงไปข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด ไม่เข้าใจและไม่สามารถปฏิบัติตามได้ผู้นำจะต้องลงไปแก้ไขปัญหาทุกครั้งด้วยตนเองซึ่งตรงจุดนี้ทำให้การทำงานล่าช้า เพราะการปฏิบัติงานที่จะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้นั้นจะต้องประกอบด้วย ผู้นำ ผู้ตามและผู้สนับสนุน การที่ผู้นำไม่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนเองให้ข้าราชการได้รับรู้ของตนเองกำลังคิดอะไรอยู่จึงเป็นการยากที่ข้าราชการชั้นผู้น้อยจะสามารถดำเนินการตามการตามได้อย่าง

ถูกต้องซึ่งถือว่าสิ่งเหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ
แนวใหม่ได้

ขณะที่ผลการศึกษา ในเชิงปริมาณโดยการเก็บข้อมูลและประมวลผลจากแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.30 SD. = 1.15) โดยปัจจัยที่ได้รับการประเมินสูงสุดสามลำดับแรกได้แก่ ปัจจัยนี้ ผู้บริหารในองค์การมีอิทธิพลต่อการบริหารงาน (Mean = 3.81 SD. = 1.35) ผู้บริหารในองค์การ เป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์สามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Mean = 3.34 SD. = 1.36) และ ผู้บริหารในองค์การคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนมากที่สุด (Mean = 3.28 SD. = 1.54) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ได้รับการประเมินต่ำสุดได้แก่ ผู้บริหารในองค์การเป็นผู้ที่มีการผสมผสานแนวความคิดต่างๆเข้าด้วยกันโดยไม่ยึดตามหลักและกรอบแนวความคิดแบบ ดั้งเดิม ได้รับการประเมินในระดับปานกลาง (Mean = 3.14 SD. = 1.46)

ผลการศึกษาทั้งในเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ ดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ภาวะ
ผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำในเชิงอำนาจยังคงมีความสำคัญต่อการนำแนวคิดการบริหาร
จัดการภาครัฐแนวใหม่ไปปรับใช้โดยเฉพาะในสังคมไทยในสวนภูมิภาคซึ่งยังคงมีลักษณะของ
สังคมกึ่งเกษตรกึ่งอุตสาหกรรมซึ่งประชาชนยังมีลักษณะที่ผสมผสานระหว่างการมีวัฒนธรรมทาง
การเมืองในลักษณะที่เน้นการมีส่วนร่วม กับวัฒนธรรมการเมืองแบบยอมตาม ซึ่งทำให้การใช้
อำนาจและภาวะผู้นำยังคงมีผลทั้งในเชิงบวกและในเชิงลบต่อการนำแนวคิดทางการบริหาร
โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไปปรับใช้

อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษานี้ที่พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด
มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไปประยุกต์ใช้ในองค์การ
บริหารส่วนจังหวัด สอดคล้องกับ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ กล่าวคือ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่
มีผลต่อความสำเร็จของการบริหาร ซึ่งผู้นำอาจมีภาวะผู้นำในหลากหลายคุณลักษณะ อาทิ
คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงอำนาจ-อิทธิพล คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม คุณลักษณะภาวะ
ผู้นำแบบปฏิรูป และสอดคล้องกับ งานวิจัยของวีระศักดิ์ เครือเทพ (2554) ที่ว่าผู้บริหารที่มี
ประสบการณ์ในการสูงจะเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสาเหตุที่เป็นเช่นนั้นเนื่องมาจากว่ากลุ่มคนเหล่านี้เป็นผู้มีทักษะในการ
บริหารแบบมืออาชีพ เน้นการบริหารที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นการบริหารจัดการ
ที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าอย่างสูงสุด เมื่อบุคคลเหล่านี้เข้ามาบริหารงาน

ท้องถิ่น ประสบการณ์พื้นฐานอาจเป็นตัวผลักดันวิถีคิดและวิธีการทำงานที่มุ่งเน้นการบริหารแบบ
มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการค้นพบดังกล่าวนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญประการหนึ่งว่า
ควรมีการเสริมสร้างทักษะและการปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐให้
มุ่งเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชน และมุ่งเน้นการทำงานใน
เชิงรุกที่ทันต่อเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุภาวดี ติมีนทะ
(2548) ที่ว่าผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และกระบวนการวางแผน ด้าน
การรับรู้อำนาจในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่น มีความสามารถในการจูงใจให้เชื่อถือศรัทธาและ
ยอมรับ การประสานงาน มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา การมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนา
องค์กรของตนเอง ทั้งยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุภชัย เถาะน้อย (2550) ศึกษาเรื่อง
ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดขอนแก่น พบว่า นายกองค์การบริหาร
ส่วนตำบล มีภาวะความเป็นผู้นำที่แสดงออกมากที่สุดในแต่ละด้าน คือ ผู้นำมักจะใช้ความรู้หรือ
ปรึกษาผู้รู้ในการทำงาน มีการนำความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในองค์การอยู่เสมอ การ
ปฏิบัติงานมักไม่ประสบปัญหาและเสร็จทันตามเวลาที่กำหนดเสมอ มีการประกาศและ
ประชาสัมพันธ์การจัดซื้อจัดจ้างงานโครงการต่าง ๆ ตามที่ระเบียบปฏิบัติได้กำหนดไว้เป็นประจำ
ปฏิบัติงานและวางตัวเหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและ
ศรัทธา มักจะจัดประชุมหรือพบปะพูดคุยเพื่อสอบถามและรับทราบปัญหาหรืออุปสรรคของงาน
กับผู้ร่วมงาน กล่าวตัดสินใจในการบริหารงานเสมอ โดยการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ นั้นมักไม่
ใช้ความคิดเห็นของตนเองเพียงคนเดียว จะรับฟังเหตุผลและคำนึงถึงการมีส่วนร่วมก่อนตัดสินใจทุก
ครั้ง อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bass, Avolio, Jung and Berson (2003) ที่ได้มุ่ง
ศึกษาภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนกับประสิทธิผลขององค์กร Bass
(1985) ได้นำเอามิติด้านการมีบารมี การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคล และกระตุ้นทางปัญญาเป็น
องค์ประกอบของผู้นำเปลี่ยนสภาพ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการท้องถิ่นได้ดีอย่างมีประ
สิทธิภาพและประสิทธิผลอีกด้วย

สรุป

การศึกษาภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ไทย โดยใช้วิธีการศึกษาในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณ ผลการศึกษา มีความสอดคล้องกัน
กล่าวคือ ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ภาวะผู้นำมีผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการบริหารจัดการ
ภาครัฐแนวใหม่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยมีอัตราส่วนของผลเชิงบวกอยู่ที่ 5 จังหวัดซึ่ง
ส่วนใหญ่อยู่ในเขตภาคเหนือตอนบน และผลเชิงลบอยู่ที่ 3 จังหวัดส่วนใหญ่อยู่ในภาคเหนือ

ตอนล่าง ส่วนอีก 1 จังหวัดนั้นมีผลปานกลาง และผลจากการสำรวจด้วยแบบสอบถาม พบว่าภาวะผู้นำ มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไปประยุกต์ใช้ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยผลที่ได้สอดคล้องกับข้อมูลหลักจากการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูง จึงสามารถสรุปได้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด จึงมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไปประยุกต์ใช้ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ข้อเสนอแนะ

1. การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม จริยธรรม โดยการเปิดโอกาสหรือมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารงานให้กับผู้บริหารระดับรองลงมาให้มากขึ้น
2. การพัฒนาทักษะในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมอย่างมีวิสัยทัศน์ อาทิ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงาน และการบูรณาการการบริหารราชการและเอกชนเข้าด้วยกัน
3. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ เพื่อที่จะได้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์และสามารถนำมาปรับปรุง ประยุกต์ใช้กับ องค์การบริหารส่วนจังหวัดของตนเองได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามแต่ละสภาพแวดล้อมจังหวัดของตนเอง

บรรณานุกรม

- พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ พ.ศ. 2542. (2543). กรุงเทพฯ: มุขนิธิส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540. (2540). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550. (2551). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- วีระศักดิ์ เจริญเทพ. (2554). *ประเด็นท้าทายการกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่นไทย*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมนวัตกรรมและกรรมาภิบาลท้องถิ่น.
- สุภชัย เอาะน้อย. (2550). *ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดขอนแก่น*. การศึกษาอิสระมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุภาวดี จันทวานิช. *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 16). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- สุภาวดี ตีมีนตระ. (2548). *ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D.I., and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 207-218.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Yamane, T. (1967). *Elementary sampling theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.