

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่น  
กรณีศึกษา สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสกลนคร  
Superleadership Attribute Aspect Creating Model For  
Local Governance : A Case Study Of Subdistrict  
Administrative Organization In  
Sakon Nakhon Province

ผศ.ดร.ภูมิพงศ์ จอมหงษ์พิพัฒน์<sup>1</sup>

รศ.ดร. ไชยา ยี่มวิไล<sup>2</sup>

ผศ.ดร.สำราญ กำจัดภัย<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สังกเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่น และ 2) สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้วิธีการวิจัยแบบพหุวิธี ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ การศึกษารายกรณี การใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง จำนวน 3 รอบ และการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มเป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน กรณีศึกษาจำนวน 9 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจ คือสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสกลนคร จำนวน 324 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การทำให้บุคคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2) การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 3) การกระตุ้นให้บุคคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก 5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะ

<sup>1</sup> นักศึกษามหาบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

<sup>2</sup> ผู้อำนวยการโครงการปรัชญาคุณภิวัตน์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

<sup>3</sup> ประธานสาขาวิจัยหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้นำตนเองโดยการให้รางวัล และตำหนิอย่างสร้างสรรค์ 6) การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้าง  
คณะทำงาน และ 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

2. ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่นลักษณะ  
เป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างที่ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ 1) ภูมิหลัง 2) แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐาน  
3) หลักการ 4) วัตถุประสงค์ 5) เนื้อหา 6) แนวทางในการพัฒนา 7) การวัดและการประเมินผล ประกอบด้วย  
11 แนวทาง ได้แก่ (1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ (2) การฝึกการวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis (3) การสอน  
แนะ (4) การศึกษาดูงาน (5) กรณีศึกษา (6) การระดมสมอง (7) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (8) การศึกษา  
ดูงาน (9) การฝึกวิธีทำงาน (10) การฝึกในสถานการณ์จำลอง และ (11) การพัฒนาจิต

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ, การปกครองส่วนท้องถิ่น

## Abstract

The objective of this research were: to synthesize elements of superleadership for subdistrict administrative organization. The research employed multiple methodologies: documentary analysis, expert interview, case study, three rounds of modified delphi technique and survey research. The target groups under the present research were selected by purposive sampling technique consisting of 9 qualified personal, 20 experts. The subjects were 324 subdistrict administrative organization in Sakon Nakhon Province, obtained through stratified random sampling. The instruments for collecting data included content analysis, structured interview, a set of 5 – point rating scale, checklist and fill-in– the blank questionnaire. The statistical data analysis were percentage, mean, standard deviation, median and inter–quartile range. The findings were as follows :

1. Seven elements of superleadership for sub district administrative organization were : (1) Become a self–leader, (2) Model self–Leadership, (3) Self–set goals, (4) Create positive thought patterns, (5) Facilitate self–leadership though reward and constructive reprimand, (6) Promote self–leadership through teamwork, (7) Facilitate self–leadership culture.

2. The Model of Superleadership for Local Governance has the following characteristics and components were :(1) Background of the study, (2) Ideas and Theories concerning superleadership for Local Govenance, (3) Principle, (4) Objectives, (5) Contents, (6) The Approaches of superleadership development, (7) Measurement. Eleven approaches of superleadership development were discovered: 1) workshop 2) SWOT analysis 3) coaching 4) self–access learning 5) case study 6) brainstorming 7) job rotation 8) fieldtrip 9) on–the–job–training 10) simulation technique and 11) mental development.

**Keyword :** Superleadership Attribute Aspect Creating Model, Local Governance

## บทนำ

ในปัจจุบันสังคมโลกได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ การย่อโลกด้วยเครือข่ายการติดต่อสื่อสารโลกได้เข้าสู่ยุคของสังคมความรู้ (Knowledge-Based Society) องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม การบริหารจัดการที่ต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรคนจึงมีความสำคัญที่สุด เพราะคนเปรียบเสมือนสายใยของสังคมที่จะขับเคลื่อนทรัพยากรต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบันจะเห็นได้ว่า สังคมทุกสังคมถูกเชื่อมโยงเป็นสังคมเดียวกันเป็นสังคมโลกาภิวัตน์ สังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมฐานความรู้ สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ และสังคมแห่งข้อมูลข่าวสาร (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549, หน้า 85-89 และประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2551, หน้า 1-17) กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อทุกคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคม เปิด เช่น ประเทศไทยซึ่งได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจนมีอาจหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศในช่วงปีพุทธศักราช 2540-2542 ดังเช่น ธร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 244-248) กล่าวว่า ประเทศไทยพ่ายแพ้ต่อกระแสของการแข่งขันและกระแสของโลกาภิวัตน์ เพราะเราขาดศักยภาพในความเจริญมั่งคั่งอย่างถาวร องค์กรทั้งหลายจะรอดพ้นวิกฤตและเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงต่อไปในทศวรรษหน้า จำเป็นต้องยอมรับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในขณะเดียวกันก็ต้องพร้อมที่จะปรับระบบและวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และตอบได้ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงของกระแสโลกาภิวัตน์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจุมพจน์ เชื้อสาย (2550, หน้า 233) และ ชัชวาลิต สรวารี (2550, หน้า 116-119) ที่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงถือเป็นวิถีแห่งความเป็นมนุษย์ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่อย่างแท้จริงจะยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงจะไม่มีสิ่งใดอยู่รอดได้

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในประเทศไทยนั้น ได้สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาเชิงโครงสร้างที่ไม่สมดุลและไม่ยั่งยืน และมีความอ่อนไหวต่อผลกระทบจากความผันผวนของปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2549, หน้า 1-4) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ ประเวศ วะสี (2542, หน้า 103) ได้อธิบายไว้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากวิกฤตทางเศรษฐกิจและวิกฤตทางสังคมที่มีสาเหตุ 2 ประการ คือ การคุกคามจากปัจจัยภายนอกซึ่งเกิดจากกระแสโลกาภิวัตน์ของระบบเศรษฐกิจ การเงิน และปัจจัยภายในอันเนื่องมาจากสถาบันหลักทางสังคมของประเทศอ่อนแอ และไม่สามารถแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ที่ซับซ้อนซึ่งเกิดขึ้นในยุคนี้ได้ จากสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมไทยดังกล่าว เป็นเรื่อง ที่ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันหาแนวทางแก้ไข และมีใช้มุ่งเน้นแก้ไขแต่เฉพาะปัญหาเศรษฐกิจเพียงด้านเดียว แต่ต้องเป็นการแก้ไขปัญหาลักษณะแบบองค์รวม โดยบูรณาการวิธีการแก้ไขปัญหาบนพื้นฐานดุลยภาพเชิงพลวัตของการพัฒนาที่เชื่อมโยงทุกมิติทั้งมิติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การปกครอง และสิ่งแวดล้อมไปพร้อม ๆ กัน

ในการพัฒนาดังนั้น ควรมุ่งพัฒนาคนให้เกิดคุณลักษณะเพื่อการพัฒนาให้มีความเป็นผู้นำมองกว้าง คิดไกลใฝ่รู้ พัฒนาอาชีพ พัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้คุณลักษณะดังกล่าวจะเกิดได้ด้วยการ

จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ชุมชนและสอดคล้องกับความจริงในวิถีชีวิต ดังนั้นเป้าหมายของพัฒนาคน จึงต้องมุ่งสร้างคนที่มีความมั่นใจ มีศักยภาพของการเป็นผู้นำ เป็นตัวของตัวเอง และใฝ่รู้ในการศึกษา ที่สามารถสนองตอบต่อปัญหาได้ แต่อย่างไรก็ตามจากผลการศึกษานักวิชาการในศาสตร์สาขาต่างๆ ต่างมีข้อค้นพบที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า สุมน อมรวิวัฒน์ (2534, หน้า 237-252); ปทีป เมธาคุณวุฒิ (2544, หน้า 60-75); โพธิ์ชัย สิ้นลารัตน์ (2534, หน้า 40-50) คุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ของคนไทยในปัจจุบันคือ การไม่รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดความกระตือรือร้นและโดยเฉพาะอย่างยิ่งขาดภาวะความเป็นผู้นำ ทั้งในระดับครอบครัว ชุมชนและประเทศ ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพภาวะความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้น จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นโดยเร่งด่วนในสังคมไทย

ผู้นำถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่ง ที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวเพราะผู้นำคือผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการคิด การวางแผน และการตัดสินใจสำหรับการดำเนินงานขององค์การ องค์การที่มีประสิทธิผลจำต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญ Carnall (1990, หน้า 172); Kotter (1989, หน้า 5-15) นอกจากนี้ Drucker (1966, หน้า 272) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า สังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำ องค์ความรู้ ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และความรับผิดชอบของผู้นำ จากความสำคัญของภาวะผู้นำดังกล่าวได้เกิดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำในลักษณะต่าง เช่น ผู้นำตามแนวคิดเชิงพฤติกรรม ผู้นำตามแนวคิดเชิงสถานการณ์ แนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ในการพัฒนาและเสริมสร้างความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้นั้น กลุ่มบุคคลที่สมควรได้รับการพัฒนาในอันดับต้น ๆ คือ กลุ่มบุคคลที่ดำรงสถานภาพเป็นผู้นำท้องถิ่นในชุมชน โดยในปัจจุบันผู้ที่ดำรงสถานภาพเป็นผู้นำชุมชน ที่มีบทบาทในการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งมาจากประชาชนตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 โดยพระราชบัญญัติฉบับนี้มุ่งเน้นการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับตำบล ซึ่งหมายถึงองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) นั่นเอง

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการส่วนท้องถิ่น มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยกองทุนการพัฒนาชนบท พ.ศ. 2538 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารการพัฒนาเพื่อกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคและท้องถิ่น พ.ศ. 2539 (สุนทร พูนเอียด, 2542, หน้า 4) โดยมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเพื่อกระจายอำนาจการปกครอง (Decentralization) ให้ประชาชนในท้องถิ่นระดับตำบลซึ่งเป็นเขตชนบทอันเป็นพื้นที่ส่วนใหญ่ของประเทศ ได้มีโอกาสเรียนรู้การแก้ไขปัญหาและการตอบสนองความต้องการของตนเอง โดยการเข้าไปมีบทบาทหรือมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครอง (Political participation) ตามระบอบประชาธิปไตย เป็นผลให้องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ทำหน้าที่ทั้งด้านการปกครอง การบริหาร การพัฒนาตำบล หมู่บ้าน และรองรับ

นโยบายการกระจายอำนาจจากภาครัฐ ดังนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลจึงเป็นองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาชนบททั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และอาจกล่าวได้ว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใกล้ชิดกับประชาชนในพื้นที่ชนบทมากที่สุด (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2540, หน้า 3) ส่งผลให้สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่า เป็นตัวแทนของประชาชนในการเป็นผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่น

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้ที่มีบทบาทในการเป็นแกนนำในการพัฒนาชุมชน บทบาทในการเป็นผู้ประสานงาน ในการพัฒนากับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน และบทบาทในการเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น นอกจากนี้สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลยังเป็นผู้ที่มีบทบาทในการเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือสมาชิกในกลุ่ม สามารถชักชวนให้สมาชิกอื่น ๆ ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้จะต้องเป็นผู้กระตุ้นผู้ตามให้เป็นผู้นำด้วยเช่นกัน จึงอาจกล่าวได้ว่าการดำเนินงานของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับภาวะและศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้น ๆ

นอกจากนั้นในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ได้นำเสนอถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยในส่วนของยุทธศาสตร์การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศ โดยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลรวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของผู้นำชุมชนให้เกิดขึ้นในทุกระดับของภาคส่วนในสังคมไทย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549, หน้า พ-ฮ) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสุนทร พูนเอียด (2542, หน้า 1-7) และอรพินท์ สฟโชคชัยและคนอื่น ๆ (2540, หน้า 1-4, 48-63) ที่ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลประสบปัญหาการขาดวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจ การขาดความสามารถในการเป็นผู้นำที่มีศักยภาพความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การขาดการทำงานในรูปแบบของการรวมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การขาดทักษะการติดต่อประสานงานและการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลและองค์กรอื่น และผลการศึกษาดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ เดชชาติ วงษ์โกมลเชษฐ์ (2523, หน้า 21) โกวิทย์ พวงงาม (2539, หน้า 35) และจรัส สุวรรณมาลา (2539, หน้า 4) ที่ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลประสบปัญหาในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ คือ ขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่มีการคิดค้นในกิจกรรมการพัฒนา ความสามารถในการตัดสินใจเรื่องราวต่างๆ มีน้อย ขาดบุคลิกภาพความเป็นผู้นำท้องถิ่น มีปัญหาและความขัดแย้งไม่ลงรอยกันในระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง การติดต่อประสานงานและทักษะการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่นยังไม่คล่องตัวและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

จากสภาพการณ์ดังกล่าวข้างต้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาและเสริมสร้างภาวะความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นจะต้องทำให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติจริง จากรายงานผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสกลนคร พบว่า ปัญหาการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลยังไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

(สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดสกลนคร, 2551 หน้า 16) สาเหตุหลักๆ เนื่องมาจากผู้นำในองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ยังขาดระบบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ขาดการกระตุ้นผู้ตามให้เกิดภาวะผู้นำตนเองการมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน การคิดอย่างเป็นระบบและขาดการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และสอดคล้อง เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ จากสภาพการณ์ดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การที่สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการติดต่อประสานงาน การเป็นแบบอย่างที่ดีการเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือสมาชิกในกลุ่มหรือกลุ่มเป้าหมายที่เข้าไปดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ Manz & Sims (1996, หน้า 8) ที่เรียกว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการพัฒนาการบริหารงานและการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น อันจะเป็นการช่วยให้สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ได้ใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน

จากเหตุผลที่กล่าวมาผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่น โดยทำการศึกษาจากกลุ่มสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสกลนคร ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความคาดหวังว่าผลที่เกิดขึ้นจากการทำวิจัยและพัฒนาในครั้งนี้ จะทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่น ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างและพัฒนาให้แก่สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในประเด็นเนื้อหาและในประเด็นพื้นที่ซึ่งมีบริบทที่เหมาะสม สอดคล้องและใกล้เคียงกับจังหวัดสกลนคร เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่นอันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

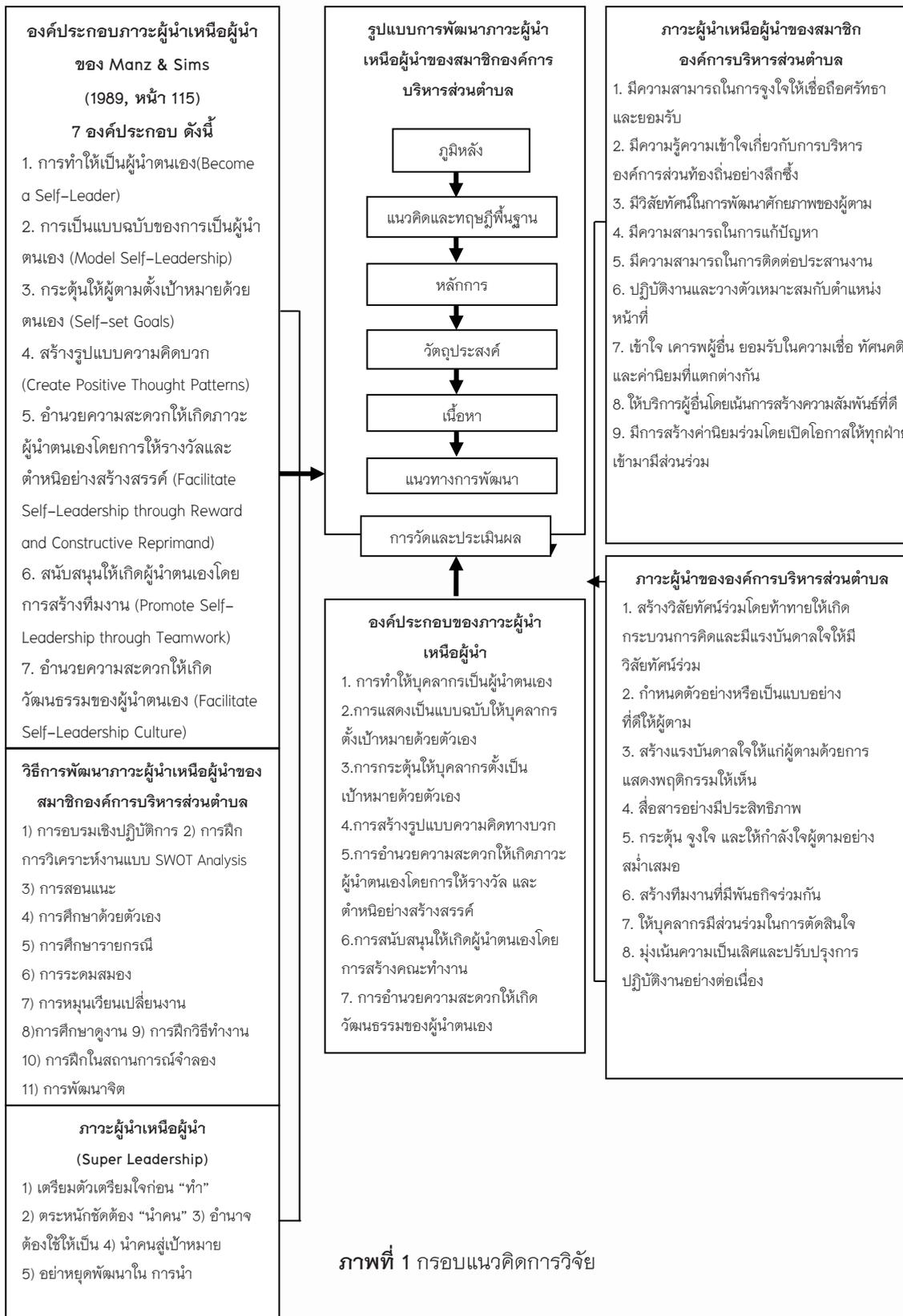
### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ

1. เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่น

### กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ จากนักวิชาการต่างๆ เช่น รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2535); วิเชียร ชิวพิมาย (2539, หน้า 13); บุรพาทิส พลอยสุวรรณ (2539, หน้า 11); อรรถนพ จินะวัฒน์ (2539, หน้า 13); สุวัฒนา อุทัยรัตน์ (2539, หน้า 4); เบญจพร แก้วมีศรี (2545, หน้า บทคัดย่อ); ประทีป ปินชัย (2546, หน้า 156-160); Manz & Sims (1989, หน้า 273) แล้วนำมาบูรณาการเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสกลนครโดยใช้วิธีการวิจัยแบบพหุวิธี (Multiple methodologies) ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert interview) การศึกษารายกรณี (Case study) การใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified delphi technique) และการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ซึ่งดำเนินการใน 3 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสกลนคร พุทธศักราช 2554 จำนวน 2,200 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสกลนคร พุทธศักราช 2554 จำนวน 342 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของยามาเน่ (Yamane) (Yamane, 1973 : 1088) การได้มาของกลุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 47)

2. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสกลนคร ใช้วิธีการวิจัยแบบพหุวิธี (Multiple methodologies) ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert interview) การศึกษารายกรณี (Case study) การใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified delphi technique) และการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ซึ่งดำเนินการใน 3 ขั้นตอน ดังนี้

#### 2.1 ขั้นตอนที่ 1 สร้างรูปแบบ ประกอบด้วย

1. วิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis)
2. สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน (Expert interview)
3. ศึกษาจากกรณีศึกษาจากสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลดีเด่น จำนวน 8 คน

(Case study)

#### 2.2 ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย

1. เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified delphi technique) โดยการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน ดำเนินการ 3 รอบ

#### 2.3 ขั้นตอนที่ 3 ยืนยันรูปแบบ ประกอบด้วย

1. วิจัยเชิงสำรวจ
  - 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
  - 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
  - 1.4 การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

1.5 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ฉบับสมบูรณ์

1.6 เขียนรายงานการวิจัย

### 3. เครื่องมือในการวิจัย

3.1 วิธีการสร้างเครื่องมือเครื่องมือในการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่เป็นลักษณะตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 สอบถามองค์ประกอบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมี 7 ด้าน และสอบถามวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด และความเห็นเพิ่มเติม

ตอนที่ 3 สอบถามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

3.2 วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการไว้ ดังนี้

3.2.1 ผู้วิจัยนำข้อคำถามที่ได้จากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน ในรอบที่ 3 โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-Quartile range) ตั้งแต่ 1.50 ลงมา เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสม แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม

3.2.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ และให้คำแนะนำเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.2.3 สร้างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยเสนอคำร้องต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม เพื่อขอหนังสือราชการ ขอความร่วมมือไปยังองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดสกลนครที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

4.2 ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมคืนด้วยตนเองเป็นบางส่วน และบางส่วนจะให้ผู้ช่วยวิจัยช่วยเหลือและกรณีที่มีปัญหาไม่สามารถเก็บคืนได้ จะติดตามด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ติดตามด้วยตัวเอง ให้ผู้ช่วยนักวิจัยติดตาม และสอบถามทางโทรศัพท์ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนและสมบูรณ์มากที่สุด

## 5. การจัดการกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

### 5.1 การจัดการกระทำข้อมูล

5.1.1 ตรวจสอบคะแนนในแบบสอบถามโดยให้คะแนนตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

-ระดับ 5 มากที่สุด หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสม ในระดับมากที่สุด

-ระดับ 4 มาก หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมในระดับมาก

-ระดับ 3 ปานกลาง หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

-ระดับ 2 น้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมในระดับน้อย

-ระดับ 1 น้อยที่สุด หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

5.1.2 กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

-คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

-คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับมาก

-คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

-คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับน้อย

-คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเหนือผู้นำของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ค่าฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-Quartile range) เป็นสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

6. นำเสนอรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ฉบับสมบูรณ์

7. เขียนรายงานสรุปรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำเหนือผู้นำของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ฉบับสมบูรณ์

### สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยสรุปแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือตอนที่ 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่น

## ตอนที่ 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่นมี 7 องค์ประกอบดังนี้

1) **การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง** หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารที่สนับสนุนส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการแสดงออก ให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม แนะนำบุคลากรถึงวิธีการกำหนดขอบข่ายและมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มอบหมายงานและอำนาจหน้าที่อย่างเป็นระบบ พัฒนาส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน เพิ่มความรับผิดชอบและเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติงานด้วยตนเอง

2) **การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง** หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติงานส่งเสริมให้เป็นผู้มีระเบียบวินัย เสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรมและบุคลิกภาพที่ดี รวมทั้งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างลึกซึ้ง มีความคิดริเริ่มเฉลียวฉลาด มีทักษะและความเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติซึ่งเป็นการกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน นำแบบอย่างของพฤติกรรมดังกล่าว ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้

3) **การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง** หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรม กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงาน สามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง บุคลากรเกิดความตระหนักต่อเป้าหมายขององค์การ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นต่อตนเองและงาน มุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ สามารถสร้างความคาดหวังให้กับตนเองและหน่วยงาน ส่งเสริมการทำงานอย่างมีทิศทางและเป็นระบบ

4) **การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก** หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการส่งเสริม แนะนำให้บุคลากรมีความคิดในทางที่ดีและสร้างสรรค์ เสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน กระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขอย่างมีเหตุผล มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีวิธีการไกล่เกลี่ย ประนีประนอมความขัดแย้งได้อย่างราบรื่น แนะนำแนวคิด ทฤษฎีการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดประโยชน์และความก้าวหน้าของบุคลากร สร้างความพึงพอใจในการทำงาน

5) **การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิต่างสร้างสรรค์** หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการและตามความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนางาน มีการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรมเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ มีการกระจายอำนาจในการทำงาน การยกย่องชมเชยที่

เหมาะสม รวมทั้งให้คำปรึกษาและแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น เปิดโอกาสให้เป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

6) การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน สามารถสร้างคณะทำงานได้อย่างเหมาะสม มีการปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกัน สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจในหมู่คณะ อันจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและการมีมิตรภาพที่ดี ตลอดจนสร้าง ความคุ้นเคยและมีความเป็นกัลยาณมิตร เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการสนับสนุนและเสริมสร้างความพึงพอใจ ให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา ความประทับใจ ความภาคภูมิใจและผูกพันต่อองค์กร กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วยการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ให้ความช่วยเหลือ ดูแลทุกข์สุข จัดสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอ กำหนดกฎระเบียบหรือแนวปฏิบัติในการอยู่ร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีขององค์กรเพื่อเป็นการลดการเกียรติยศและชื่อเสียงขององค์กร

### ข้อเสนอแนะ

ข้อค้นพบในการวิจัย มีข้อเสนอแนะเพื่อการประยุกต์และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการนำไปประยุกต์ใช้

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยเฉพาะที่มีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสมาชิกขององค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการพัฒนาระบบการปกครองส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับระดับชาติ ถือว่าเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของการปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับองค์กรปกครอง โดยองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ควรดำเนินการดังนี้

1.1 ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาสมาชิกขององค์กรบริหารส่วนตำบลหรือผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง อันจะเป็นการเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ มีความเข้มแข็งมีศักยภาพในการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นการเสริมจุดเด่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์กรที่มีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นของประเทศ

1.2 ควรกำหนดเป็นนโยบายเร่งรัดพัฒนาบุคลากรในท้องถิ่นให้ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำให้ทั่วถึง เป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความหนักในการพัฒนาและเน้นย้ำให้บุคลากรหรือผู้นำ ผู้บริหารองค์กรเห็นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

1.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ เพื่อการดำเนินการร่วมกัน ในลักษณะเครือข่ายโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันคือมุ่งพัฒนาบุคลากรในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ทุกองค์ประกอบ

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านอื่นๆ สำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น ภาวะผู้นำทีม ภาวะผู้นำด้านการบริหารหรือการปฏิบัติงานด้านต่างๆในองค์กร เป็นต้น

2.2 ควรวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำในลักษณะอื่นๆ เช่น การฝึกอบรมทาง Internet หรือ e-learning

2.3 ควรวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับตัวแปรที่น่าสนใจ เช่น รูปแบบการบริหาร ผลผลิตขององค์การ เป็นต้น

2.4 ควรวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านอื่นๆ สำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น จิตสาธารณะ คุณธรรม-จริยธรรม ความสามารถทางการคิด เชิงพุทธศาสนา

2.5 ควรวิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรทุกระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำหรือคุณลักษณะด้านอื่นๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ เช่น ระดับบุคคล ระดับองค์การและระดับนโยบายหรือระดับประเทศ

2.6 ควรวิจัยเชิงคุณภาพหรือการศึกษารายกรณีของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลดีเด่น เพื่อศึกษาวิจัยอย่างลุ่มลึกในปีจจัยหรือสิ่งที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำ หรือบริบทที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่น

## เอกสารอ้างอิง

- โกวิทย์ พวงงาม. (2543). **การปกครองท้องถิ่นไทย**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิญญูชน. ชาญญา อภิบาลกุล และคณะ. (2545). **รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). **ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์.
- ชัชวาลิต สรวารี. (2550). **การบริหารคนกับองค์การ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัส สุวรรณมาลา. (2539). **สภาพตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ศักยภาพและทางเลือกสู่ออนาคต**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพจน์ เชื้อสาย. (2550). **หลัก 5 ประการสู่การเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ดีเอ็มจี.
- เดชชาติ วงษ์โกมลเชษฐ์. (2523). **การจัดตั้งองค์การพื้นฐานในระดับตำบล**. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.

- ธร สุนทรายุทธ.(2550). **การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2533). **รายงานวิจัยเรื่องรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์**.  
มหาสารคาม : รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- \_\_\_\_\_. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิริยาสานส์.
- บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ. (2539). **การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสำนักงาน  
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบญจวรรณ รอดแก้ว. (2538). **การวิจัยเบื้องต้น**. สกลนคร : สถาบันราชภัฏสกลนคร.
- ปทีป เมธาคูณวุฒิ. (2544). **การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่บูรณาการจริยธรรม  
ทางวิชาชีพ**. วารสาร สอช. ประเทศไทย. 4(1).
- ประทีป ปินชัย. (2546). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2551). **องค์การกวิวัฒน์โลกาภิวัตน์**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ตะวัน.
- ประเวศ วะสี. (2542). **เศรษฐกิจพอเพียงและประชาคมแนวทางพลิกฟื้นเศรษฐกิจสังคม**.  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เดอะเบสท์ กราฟฟิค ดีไซน์
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2544). **การนำเสนอรูปแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ :  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. (2534). **“การเปลี่ยนแปลงทางสังคม : ผลกระทบต่อค่านิยมและการศึกษา  
ไทย” ในความรู้คู่คุณธรรม รวมบทความเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรมและการศึกษา**.  
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2535). **การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิเชียร ชิวพิมาย. (2539). **การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2540). **การบริหารงานทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล**. กรุงเทพฯ  
กราฟิก ฟอรัม (ไทยแลนด์).

- สมบูรณ์ สุขสำราญ. (2544). **การปกครองส่วนท้องถิ่นและการกระจายอำนาจ. ในรายงานการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การกระจายอำนาจเพื่อการพัฒนาภาครัฐและประชาชน.** มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2545). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545- 2549.** กรุงเทพฯ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สุนทร พูนเอียด. (2542). **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ในการบริหาร การพัฒนาชนบทสำหรับสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดภาคใต้ตอนบน.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- สุมน อมรวิวัฒน์. (2534). **การสร้างเสริมศิลปวัฒนธรรมในสถานศึกษา ในความรู้คู่คุณธรรม.** บรรณาธิการโดยไพฑูริย์ สินลารัตน์ และประนอม รอดคำดี. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวัฒนา อุทัยรัตน์. (2539). **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนากำลังคนด้านการศึกษา คณิตศาสตร์.** รายงานผลการวิจัยทุนวิจัยดาภิเษกสมโภช. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรพินท์ สฟโชคชัย และคนอื่นๆ. (2540). **รายงานผลการศึกษาโครงการศึกษารูปแบบและแนวทางการส่งเสริมความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบล.** กรุงเทพฯ : มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- อรรรณพ จินะวัฒน์. (2544). **การประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ความคาดหวังและแนวทางในการดำเนินการ.** เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาและผู้ประเมินและผู้รับการประเมินภายในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- Bass, B.M. and Avolio, B. J. (1990). "The Implications of Transactional and Transactional Leadership for Individual, Team, and Organizational Development," **Research in Organizational Change and Development.** 4: 231-272.
- Carnall, Colin A. (1990). **Managing Change in Organization.** New York: Prentice-Hall.
- Drucker, P. (1966). **The Effective Executive.** New York : Harper & Row, Publishers, Inc.
- Hoy and Miskel. (1991). **Educational Administration : Theory, Research, and Practice.** 4<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. (2001). **Educational Administration : Theory, Research, and Practice.** 6<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Kotter, John P. (1989). **Power, Dependence. and Effective Management in Classic Reading in Organizational Behavior.** Edited by J. Steven Ott. P. 487-499. Pacific Grove, California : Brook/Cole Publishing Company.

- Lussier, R. N. and others. (2001). **Leadership : Theory, Application, Skill Development.** Ohio : South-Western College.
- Manz. C. C., & Sims, H. P. (1996). **Superleadership leading others to lead themselves.** New York : Prentice Hall Press.
- \_\_\_\_\_. (2001). **The new Superleadership leading others to lead themselves.** San Francisco : Berrett – Koehler.
- Reddin, W. J. (1970). **The 3-D Management Style Theory.** New York: McGraw-Hill Book Company.
- Robbins, S. P. (2003). **Organizational Behavior.** 10<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Education.
- Yamane, T. (1973). **Statistics: An Introduction Analysis.** Tokyo: John Weather hall Inc.