

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา

Strategic Leadership of the Mayor of Yala City Municipality

ดาวณา เพชรจันทร์¹ จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์²
Dawnapa Petchjan¹, Jirawat Metasuttirat²

Received : January 2, 2021; Revised : March 25, 2021; Accepted : March 27, 2021

บทคัดย่อ (Abstract)

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กลยุทธ์ความสำเร็จการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา 2) ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารจำนวน 5 คน กลุ่มพนักงานเทศบาล จำนวน 5 คน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสำรวจเอกสารแบบสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ตรวจสอบข้อมูลโดยใช้วิธีการแบบสามเส้าและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปอุปนัย

ผลการศึกษาพบว่า 1) สี่กลยุทธ์ที่โดดเด่นของนายกเทศมนตรีนครยะลา ในการบริหารงานเทศบาลนครยะลา ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการประสานความขัดแย้งและเสริมสร้างสันติสุข กลยุทธ์ด้านการบริหารองค์กร กลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเมืองและเศรษฐกิจ โครงการที่โดดเด่นและประสบความสำเร็จภายใต้ การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีนครยะลา 7 โครงการ ได้แก่ โครงการมหรธรมแข่งขันนกเขาชาวเสียมอาเซียน โครงการออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา โครงการศาสนาสัมพันธ์ โครงการคืนยะลา ให้คนยะลา โครงการค่ายเยาวชนสำนึกรักษ์ท้องถิ่นเสริมสร้างความสมานฉันท์ โครงการนวัตกรรมสร้าง

¹หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช; Master of Public Administration School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University, Thailand; e-mail : dawnapa1230@gmail.com

²หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช; Master of Public Administration School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University, Thailand; e-mail : charanchai@hotmail.com

แบรินด์เมืองภายใต้อัตลักษณ์เมืองยะลา และ โครงการยะลามารathon 2) นายกเทศมนตรีนครยะลา มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่น 8 ประการ คือ เป็นผู้มึวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้บริหารที่เป็นต้นแบบให้กับบุคลากร เป็นผู้มีความเข้าใจบริบทของเมืองและการบริหารงานท้องถิ่น เป็นผู้ที่มีองค์ความรู้และทักษะในการสื่อสาร เป็นนักพัฒนาและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ เป็นผู้ที่มีทักษะในการจัดการแบบมีส่วนร่วม เป็นผู้มีความสามารถในการประสานความขัดแย้ง เป็นผู้บริหารที่เข้าถึงและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

คำสำคัญ (Keywords) : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, การบริหารท้องถิ่น, เทศบาลนครยะลา

Abstract

The objectives of this research were to study 1) key success strategies on administration management of Yala City Municipality' s mayor, and 2) leadership-strategy characteristics according to the mayor of Yala city municipality. This independent study was a qualitative research ,which collecting data by using in-depth interview and focus group with 3 key informant groups ,which included the amount of 5 administrators, 5 municipality officers, and 5 stakeholders . The sample size was determined by using purposive sampling method. Data collection tools were interview questionnaire and focus-group question forms. The research data was checked by data triangulation method and analyzed by using inductive reasoning.

The results of the study stated that 1) the four outstanding strategies of Mayor of Yala city municipality in administering were conflict coordination and peace building strategy ,organizational administration strategy, human resource development strategy , and city and economy development strategy. There were seven projects which were outstanding and successful under the administration of Mayor of Yala city municipality included ASEAN Barred Ground Doves Competition project, Yala City Municipality Youth Orchestra project, religious relation project , Returning Yala to Yala people project ,Youth camp project for love and solidarity building for Yala City Branding ,and Yala Marathon project. 2) The mayor of Yala city municipality contained the eight strategic leadership attributes: that were being vision role model for other officers, understanding the city context and local administration,

having good knowledgeable and communication skill, being the developer and able to use information technology in the administration, having skillful in participatory management , having conflict coordination and management skill, and able to explore and solve the root of problems in a creative way.

Keywords : Strategic leadership, Local administration, Yala city municipality

บทนำ (Introduction)

การปกครองท้องถิ่น (local government) ถือเป็นรูปแบบหนึ่งที่เป็นพื้นฐานการปกครองในระบอบประชาธิปไตยและมีความสำคัญต่อการฝึกหัดประชาธิปไตย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมในชุมชนท้องถิ่นที่จะตอบสนองปัญหาความเป็นอยู่และทรัพยากรธรรมชาติของชุมชนได้เป็นอย่างดี ซึ่งล้าพังเพียงรัฐบาลกลางในฐานะที่ต้องดูแลประชาชนโดยรวมทั่วประเทศไม่สามารถตอบสนองปัญหาและความต้องการหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างทั่วถึงและตรงความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่อย่างแท้จริง ทำให้ส่วนกลาง (centralization) มาเป็นการบริหารการปกครองแบบการกระจายอำนาจ (Decentralization) มากขึ้น เพื่อมุ่งหมายให้สิทธิแก่ชุมชนในการตัดสินใจดำเนินภารกิจของท้องถิ่น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เป็นการใช้ฐานท้องถิ่นเป็นรากฐานในการพัฒนาประเทศ (Puangngam, 2007 : 11)

ภารกิจหลักของการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การดำเนินการบริหารกิจการสาธารณะในท้องถิ่นนั้น เพื่อประโยชน์ของประชาชนและชุมชน ตามเจตนารมณ์ของประชาชนผู้เป็นเจ้าของท้องถิ่นนั้น ๆ ซึ่งความต้องการของประชาชนในแต่ละที่นั้นย่อมมีความแตกต่างกันไปทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปัจจัย หลายอย่างทั้งความรู้สึกนึกคิดและความต้องการส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ของท้องถิ่นเองและความต้องการเหล่านี้ก็อาจผันแปรได้ตลอดเวลาตามปัจจัยแวดล้อม ผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ประสบความสำเร็จ

สำหรับในส่วนของการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอง ผู้นำท้องถิ่นเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ंनाทางไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร (Sasithonsaowapha, 2017) ดังนั้น การบริหารองค์กรปกครองท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อประชาชนในพื้นที่ ผู้นำท้องถิ่นจึงต้องมีภาวะผู้นำสูงต้องสามารถวางแผนตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ มีคุณธรรมและจริยธรรม สามารถจูงใจและสื่อสารกับชาวบ้านได้ และมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในท้องถิ่นได้อย่างมีวุฒิ

ภาวะสูง (Na Phuket, 2012) ในขณะที่ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นรูปแบบของผู้ในยุคใหม่ นับว่าสอดคล้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นบุคคลที่มีมุมมองระยะยาว และสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ภาวะผู้นำกลยุทธ์นับว่ามีความสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานบรรลุเป้าหมายช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เข้มแข็ง ส่งเสริมให้มีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน มีการนำหลักมนุษยสัมพันธ์ ในการสร้างเครือข่ายการทำงาน สนับสนุนให้การทำงานเน้นการมีส่วนร่วม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กรและนอกองค์กร โดยเฉพาะมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงาน และเน้นการบริการอย่างมีคุณภาพเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ (Suwanratchapoo, 2013)

เทศบาลนครยะลา เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ในรูปแบบทั่วไป มีนายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ ดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรีนครยะลา ด้วยปัญหาเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ที่ยืดเยื้อมากกว่าศวรรษส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของเมือง เกิดความแตกแยกในสังคม ภาคการท่องเที่ยวหยุดชะงัก ภาพลักษณ์เมืองถูกมองในแง่ลบ ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่ และเป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารจัดการเทศบาลในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ภายใต้การบริหารงานของนายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ นายกเทศมนตรีนครยะลา ซึ่งดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรียะลา มากกว่า 17 ปี (พ.ศ.2546-2563) เทศบาลนครยะลา มีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น ประชาชนในพื้นที่มีความสมานฉันท์ ภาคการท่องเที่ยวเกิดความเคลื่อนไหว ระบบเศรษฐกิจเกิดการหมุนเวียน ส่งผลให้ประชาชนในพื้นที่มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และเทศบาลนครยะลาได้รับรางวัลเกียรติยศแห่งความภาคภูมิใจมากมายด้วยความสามารถของผู้นำ คือนายกเทศมนตรีนครยะลา เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ มีความสามารถโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของประชาชน มีวิสัยทัศน์ที่โดดเด่นทำงานโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมต่อการพัฒนาเมือง ซึ่งได้รับการยอมรับในวงกว้างทั้งในและต่างประเทศ จึงควรเป็นต้นแบบของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ

จากเหตุปัจจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษากลยุทธ์และความสำเร็จการบริหารงานของนายกเทศบาลนครยะลา รวมถึงลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลาในฐานะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อใช้เป็นแนวทางและแบบอย่างในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรภาครัฐอื่น ๆ ให้ประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์และความสำเร็จการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา
2. เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

1. การศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา ครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methods) โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Study) และการศึกษาภาคสนาม (Field Study)

2. ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบไปด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ นายกเทศมนตรีนครยะลา ตัวแทนจากรองนายกเทศมนตรี เลขาธิการนายกเทศมนตรีและสมาชิกสภาเทศบาลนครยะลา จำนวน 5 คน กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานเทศบาล ได้แก่ ตัวแทนจากพนักงานของเทศบาลนครยะลา จำนวน 5 คน และกลุ่มที่ 3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ได้แก่ ตัวแทนจากประธานชุมชน ผู้ประกอบการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับเทศบาลนครยะลา จำนวน 5 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured) และอุปกรณ์บันทึก ได้แก่ สมุดบันทึก เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายภาพ

4. การตรวจสอบข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) และการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาโดยการตีความ (interpretation) ข้อมูลจากการศึกษานำมาสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (inductive) โดยการเขียนเป็นประโยคหรือข้อความตามกรอบแนวคิดทฤษฎี

ผลการวิจัย (Research Results)

1. กลยุทธ์และความสำเร็จการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา

จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่โดดเด่นของนายกเทศมนตรีนครยะลา ในการบริหารงานเทศบาลนครยะลา เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของเทศบาลนครยะลา มี 4 ด้าน ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ด้านการประสานความขัดแย้งและเสริมสร้างสันติสุข นายกเทศมนตรีนครยะลา มีกลยุทธ์ด้านการประสานความขัดแย้งและเสริมสร้างสันติสุข ดังนี้

(1) การสร้างความรู้สึกรักความเป็นเจ้าของ นายกเทศมนตรีนครยะลาเน้นสร้างความรู้สึกรักและหวงแหนในพื้นที่ สร้างความเป็นเจ้าของพื้นที่ให้กับพี่น้องประชาชน เพราะเชื่อว่าเมื่อไหร่ที่ประชาชน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของเมือง ประชาชนจะมีความรักความหวงแหนจะไม่อยากให้เกิดความขัดแย้งในพื้นที่ คอยเป็นผู้ปกป้องเมืองซึ่งเปรียบเสมือนบ้านของตัวเอง และสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลไปยังการทำงานของเทศบาลให้ผ่านไปด้วยความราบรื่น ซึ่งการสร้างความรู้สึกรักความเป็นเจ้าของเมือง จะถูกแทรกผ่านโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของเทศบาลนครยะลา

(2) การสร้างการมีส่วนร่วม นายกเทศมนตรีนครยะลาจัดการความขัดแย้งและสร้างความสมานฉันท์ที่เกิดขึ้นในพื้นที่ โดยการให้ประชาชน ทุกกลุ่ม ทุกช่วงอายุ รวมถึงภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการการทำงานของเทศบาล ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบและร่วมติดตามประเมินผล

(3) การลงพื้นที่เพื่อเข้าถึงปัญหา นายกเทศมนตรีนครยะลาใช้การเข้าใจ เข้าถึง พัฒนาเป็นวิธีการแห่งศาสตร์พระราชาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงใช้เป็นวิธีการทรงงาน มาเป็นแนวทางในการดำเนินงานโดยการทำงานแบบเชิงรุกเข้าไปคลุกคลี ลงพื้นที่ร่วมปฏิบัติงาน พบปะพูดคุยแก้ไขปัญหให้กับประชาชนอย่างรวดเร็ว

(4) การใช้กิจกรรมเพื่อประสานความขัดแย้งและสร้างความสมานฉันท์ นายกเทศมนตรีนครยะลาคิดและพัฒนาโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสมานฉันท์ลดความขัดแย้งในพื้นที่ มีความมุ่งมั่นในการผลักดันกิจกรรมต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น โดยมองว่าสถานการณ์ความไม่สงบ ในจังหวัดยะลาต้องใช้กิจกรรมเป็นตัวขับเคลื่อน เมืองจะหยุดนิ่งอยู่กับที่ไม่ได้ เพราะถ้าหยุดกิจกรรมจะไม่เกิดความเคลื่อนไหว คนในพื้นที่จะเกิดความหวาดกลัว

2) กลยุทธ์ด้านการบริหารองค์กร นายกเทศมนตรีนครยะลาผ่านกระบวนการบริหารงานท้องถิ่นของเทศบาลนครยะลา ได้แก่

(1) การกำหนดนโยบาย แผนการบริหารท้องถิ่นและการจัดบริการสาธารณะ สำหรับเทศบาลนครยะลา มีการกำหนดนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น อยู่ภายใต้แนวคิดการจัดการแบบมีส่วนร่วมเป็นหลัก มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ ทันต่อสถานการณ์โลก มีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยฝ่ายบริหารจะรวบรวมปัญหาที่เป็นประเด็นสำคัญของพื้นที่ที่ได้มาจากเสียงประชาชน นำมาขับเคลื่อนในการแก้ไขและพัฒนาท้องถิ่น ในส่วนของการจัดบริการสาธารณะของเทศบาลนครยะลา นอกเหนือจากบริการขั้นพื้นฐาน ตามหน้าที่รับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว เทศบาลนครยะลา มีการจัดทำบริการสาธารณะที่เชื่อมโยงอย่างครบวงจร

(2) การจัดการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์หลักที่นายกเทศมนตรีนครยะลาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ 1) การสร้างความสามัคคีในองค์กร 2) สร้างให้คนในองค์กรยึดโยงกับประชาชน 3) สร้างวัฒนธรรมองค์กร พร้อมกันนี้เทศบาลนครยะลา มีการจัดทำแผนอัตรากำลังบุคลากร และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับ มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยการเลือกใช้คนที่ถูกต้องเหมาะกับงานและสามารถที่จะดึงศักยภาพของแต่ละคนให้มาทำร่วมกัน เพื่อเป้าหมายเดียวกัน

(3) การบริหารการคลังท้องถิ่นและการควบคุมตรวจสอบ นายกเทศมนตรีนครยะลา มีการวางแผนการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ คำนึงถึงความจำเป็นเร่งด่วน ความต้องการของประชาชนเป็นหลักในการจัดสรรงบประมาณ มีความสามารถในการหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเป็นงบบุคลากร มาเพื่อสนับสนุนในการจัดทำโครงการใหญ่ๆ ของเทศบาล สำหรับการควบคุมตรวจสอบการบริหารงานเทศบาลนครยะลาให้ความสำคัญกับการตรวจสอบจากประชาชน เน้นให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดและรัดกุม ซึ่งการดำเนินการโครงการใหม่ๆ ที่ไม่มีความชัดเจน ในกรอบของกฎหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารของเทศบาลนครยะลาจะเข้าไปปรึกษาหารือและแนวทางปฏิบัติกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมถึงหน่วยงานตรวจสอบโดยตรง

3) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นายกเทศมนตรีนครยะลา เชื่อมั่นว่า “คน” เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาเมืองให้มีความเจริญก้าวหน้า จึงมีกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในพื้นที่ตั้งแต่เด็กและเยาวชน ซึ่งไม่ใช่แค่สร้างให้พวกเขาเป็นคนเก่งมีความสามารถ แต่ยังสร้างให้พวกเขาเกิดความรู้สึกภูมิใจ รักในท้องถิ่นของตนเอง โดยมองว่า หากมีการเริ่มต้นสร้างตั้งแต่เด็กและเยาวชน จะทำให้เด็กและเยาวชนเหล่านี้เติบโตขึ้นเป็นคนที่มีความรู้ และกลับมาพัฒนาพื้นที่ ซึ่งเป็นถิ่นฐานบ้านเกิดของตนให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป กลยุทธ์หลักที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา ได้แก่ 1) สร้างความสำนึกรักบ้านเกิด 2) สร้างพื้นที่การเรียนรู้นอกห้องเรียน 3) ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา

4) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเมืองและเศรษฐกิจ นายกเทศมนตรีนครยะลา ใช้ทุนเดิมที่มีอยู่ในพื้นที่ ได้แก่ ทุนความสะอาด ทุนความเป็นระเบียบเรียบร้อย ทุนด้านสิ่งแวดล้อมเมือง ทุนด้านการศึกษาและทุนทางวัฒนธรรม เป็นหลักในการพัฒนาเมืองและเศรษฐกิจ โจทย์คิดหลักของเทศบาลนครยะลา คือการทำอะไรให้ประชาชนในจังหวัดยะลา มีรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น มีความอยู่ดีกินดี เทศบาลนครยะลา จึงมีนโยบาย “ฟื้นฟูเมือง” โดยใช้แนวคิด 6C (Cleanliness,

Collaboration, Connectivity, Culture, Competitive, Comfort) +3R (Restructure, Repositioning, Reimage) โดยมีเป้าหมายการพัฒนาเมืองในอนาคต ให้ยะลาเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ (Learning City) เมืองแห่งสังคมสมานฉันท์ (Harmonized City) เมืองแห่งผลไม้ (Fruit City) เมืองกีฬาและการท่องเที่ยว (Sport and Tourism City) เมืองอัจฉริยะ (Smart City) และเมืองแห่งสิ่งแวดล้อมยั่งยืน (Sustainable Environment City)

นอกจากนั้นแล้วจากการศึกษาความสำเร็จในการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลาผ่านโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของเทศบาลนครยะลา พบว่า โครงการที่โดดเด่นและประสบความสำเร็จภายใต้การบริหารจัดการของนายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ นายกเทศมนตรีนครยะลา ได้แก่ 1) โครงการมทรรวมแข่งขันกเขาชาวเสียงอาเซียน 2) โครงการออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา 3) โครงการศาสนาสัมพันธ์ 4) โครงการคืนยะลาให้คนยะลา 5) โครงการค่ายเยาวชนสำนึกรักท้องถิ่นเสริมสร้างความสมานฉันท์ 6) โครงการนวัตกรรมสร้างแบรนด์เมืองภายใต้อัตลักษณ์เมืองยะลา 7) โครงการยะลามารารอน

2. ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา

จากการศึกษาพบว่า นายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ นายกเทศมนตรีนครยะลา มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่น 8 ประการ ดังนี้

1) เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล นายกเทศมนตรีเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ในการบริหารจัดการเมืองยะลา โดยบริหารจัดการในรูปแบบองค์กรรวมครอบคลุมพื้นที่ทั้งจังหวัดยะลา มิใช่มองแค่พื้นที่ของเทศบาลนครยะลา เป็นผู้มองอนาคตของจังหวัดยะลาในระยะยาว มีความสามารถในการพัฒนาต่อยอดโครงการและผลงานต่าง ๆ จนทำให้เทศบาลนครยะลามีชื่อเสียงได้รับการยอมรับจากประชาชน องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ โดยได้รับรางวัลการันตีมากมายที่เป็นผลงานประจักษ์

2) เป็นผู้บริหารที่เป็นต้นแบบให้กับบุคลากร นายกเทศมนตรีนครยะลาเป็นผู้มีความสามารถพิเศษ ในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม ทุ่มเทกับการทำงานมีศิลปะในการโน้มน้าวใจ อีกทั้งยังใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่ในการเพิ่มขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการ มีความเข้มแข็งและมีความสามารถเพิ่มมากขึ้นพร้อมในการปฏิบัติงาน นายกเทศมนตรีนครยะลาเป็นเหมือนพี่เลี้ยงคอยดูแลแนะนำส่งเสริมการปฏิบัติงานของฝ่ายปฏิบัติ โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานมีความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพตนเองมุ่งที่จะสร้างคนเก่งเพื่อทำงานในองค์กร โดยใช้ตนเองเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนจนกลายเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากร

3) เป็นผู้มีความเข้าใจบริบทของเมืองและการบริหารงานท้องถิ่น นายกเทศมนตรีนครยะลาเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจบริบทพื้นที่ยะลา มีการคิดและการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ให้กับเมืองที่เกิดขึ้นด้วยความรัก ความผูกพันและความห่วงใยในความเป็นอัตลักษณ์ของเมือง มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานท้องถิ่นเป็นอย่างดี การบริหารงานถูกกำหนดและวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการปกครองท้องถิ่น เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบายและแผน เน้นการให้ความสำคัญไปที่การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร สร้างวัฒนธรรมให้ข้าราชการ พนักงานมีความรักในยะลาและยึดโยงกับประชาชนเพื่อให้การทำงานเกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชนในท้องถิ่น มีความสามารถในการบริหารงบประมาณของท้องถิ่น เน้นการตรวจสอบจากภาคประชาชน

4) เป็นผู้ที่มีองค์ความรู้และทักษะในการสื่อสาร นายกเทศมนตรีนครยะลาเป็นผู้มีองค์ความรู้หลักในการบริหารงานภาครัฐ และองค์ความรู้ด้านอื่น ๆ ที่นำมาปรับใช้กับการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี ในด้านทักษะในการสื่อสาร เป็นคนที่พูดด้วยความชัดเจน ถ้อยคำ น้ำเสียง การออกเสียง สีหน้าและแววตา รวมถึงภาษาทางกายมีความเหมาะสมช่วยให้ผู้ฟังเก็บรายละเอียดของข้อมูลที่ส่งออกมาได้เป็นอย่างดีด้วยความสามารถเหล่านี้ประกอบกับประสบการณ์ในการบริหารงานและวิสัยทัศน์ที่โดดเด่น ทำให้นายกเทศมนตรีนครยะลาถูกเชิญไปเป็นวิทยากร และร่วมเสวนา บนเวทีระดับประเทศในหลากหลายเวที

5) เป็นนักพัฒนาและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการนายกเทศมนตรีนครยะลา เป็นผู้นำยุคใหม่ที่มีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีความรู้และมีวิสัยทัศน์มุ่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมในการบริหารจัดการ ในการพัฒนาเมืองนายกเทศมนตรีนครยะลา เริ่มต้นจากการพัฒนาคน ในท้องถิ่นซึ่งการดำเนินการถูกถ่ายทอดผ่านโครงการหลากหลายโครงการเพื่อสร้างความรู้ ส่งเสริมความสามารถให้กับเด็กและเยาวชนในพื้นที่ โดยการเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์จากการศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศมาพัฒนาเมือง

6) เป็นผู้ที่มีทักษะในการจัดการแบบมีส่วนร่วม นายกเทศมนตรีนครยะลาเน้นส่งเสริมและปลูกจิตสำนึกของประชาชนในท้องถิ่นให้เกิดความรู้สึกรับเป็นเจ้าของเมืองมากที่สุดภายใต้หลักธรรมาภิบาลโดยสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำร่วมตัดสินใจ และร่วมตรวจสอบผ่านกิจกรรมและเวทีรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและสามารถเข้าถึงได้ทุกกลุ่มวัย นายกเทศมนตรีนครยะลา ยังมีความสามารถโดดเด่นในการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคส่วนอื่น ๆ ที่จะเข้ามาช่วยขับเคลื่อนนโยบายและโครงการต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ

7) เป็นผู้มีความสามารถในการประสานความขัดแย้ง นายกเทศมนตรีนครยะลา มีบทบาทสำคัญในการประสานความขัดแย้งและสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในองค์กรและในพื้นที่ มีการหลอมรวมในเรื่องของพฤติกรรม การออกแบบโครงการที่มีบริบทร่วมของทุกภาคส่วน เน้นให้การอยู่ร่วมกันของสังคมอย่างมีความสุขบนพื้นฐานของวัฒนธรรม ให้ความสำคัญกับโอกาสมากกว่าปัญหา ซึ่งจะมองย้อนกลับภายใต้สถานการณ์วิกฤติจะพลิกให้เป็นโอกาสในการสร้างเมือง

8) เป็นผู้บริหารที่เข้าถึงและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ นายกเทศมนตรีนครยะลา เป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานเชิงรุก มีการลงพื้นที่ เข้าไปสัมผัสปัญหาคลุกคลีกับประชาชนโดยการประสานงานกับประธานชุมชน รวมถึงกลุ่มตัวแทนจากเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อเป็นสื่อกลางในการเชื่อมโยงถึงประชาชนในทุกพื้นที่ ซึ่งประเด็นปัญหาของประชาชนต้องมาก่อนแนวนโยบายอื่น ๆ การดำเนินการแก้ไขปัญหาก็กำหนดผ่านการดำเนินงานยุทธศาสตร์และกำหนดเป็นแผนงานโครงการ เพื่อมุ่งแก้ไขปัญหา มุ่งพัฒนาพื้นที่ยะลา โดยมีเป้าหมายให้ประชาชนในพื้นที่มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยการใช้หรือสร้างนวัตกรรมมาช่วยเสริมในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาเมืองยะลา

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

1. จากการศึกษากลยุทธ์และความสำเร็จการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา โดยเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและสร้างเมืองให้ประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สอดคล้องกับ Rattanasermphong (2014) ที่กล่าวถึง การบริหารงานท้องถิ่นว่า นอกจากความต้องการโดยทั่วไปแล้ว มนุษย์ยังมีความต้องการที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษของมนุษย์ที่ทำให้มนุษย์แตกต่างจากสัตว์อื่นอย่างเห็นได้ชัด นั่นคือ “ความต้องการที่จะมีชีวิตที่ดีกว่าเดิม” กล่าวคือความต้องการของมนุษย์จะไม่หยุดยั้งหรือเพียงพอแค่มีชีวิตรอดแต่มนุษย์ต้องการชีวิตที่ดีไปกว่านั้นในทุก ๆ ด้าน ต้องการความมั่นคงปลอดภัยที่มากยิ่งขึ้น บ้านเมืองที่เป็นระเบียบเรียบร้อยสวยงามมีกฎระเบียบที่อำนวยความสะดวกมากกว่าเดิม ต้องการสินค้าและบริการมากมายหลากหลาย อาหารที่มีคุณค่าและรสชาติอร่อย ต้องการความสะดวกสบาย การสาธารณสุข การศึกษา การสื่อสารคมนาคม การขนส่งมวลชน ฯลฯ ดังนั้น การบริหารท้องถิ่นจึงต้องมีวัตถุประสงค์ในการสนองตอบความต้องการของประชาชนในลักษณะดังกล่าวนี้ด้วย โดยทำให้ประชาชนในท้องถิ่นมีชีวิตที่ดีกว่าเดิมและทำให้ท้องถิ่นดีขึ้นเจริญขึ้นหรือเปล่าอีกและอีกนัยหนึ่งก็คือมี “การพัฒนาท้องถิ่น” การบริหารท้องถิ่นในทุกท้องถิ่นจึงมี

วัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในท้องถิ่นให้ดีขึ้นเจริญขึ้นอย่างยั่งยืนด้วย จุดมุ่งหมายของการพัฒนาท้องถิ่นก็คือ ความเจริญหรือการมีสภาพที่ดีขึ้นของท้องถิ่น ซึ่งโดยทั่วไปก็คือ การที่ประชาชนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีความสุข สะดวกสบาย สามารถพึ่งพาตนเองได้ อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี ประชาคมมีความเข้มแข็ง

การที่เทศบาลนครยะลาประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการนอกจากความสามารถของผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญของการบริหารจัดการเทศบาลนครยะลา นั่นคือการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน สอดคล้องกับความเห็นของ Ludpa (2018) ซึ่งกล่าวว่า ในยุคโลกาภิวัตน์องค์กรหลายองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรขนาดใหญ่ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ต่างให้ความสนใจในการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งและความมีอำนาจและอิทธิพลในการต่อรองแก่องค์การ รวมถึงการติดต่อสื่อสารการทำธุรกิจหรือแม้แต่การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่างอาศัยความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ซึ่งฐานคติขององค์การภาครัฐโดยทั่วไปจะคำนึงถึงการบริหารและการบริการประชาชนเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนและพลเมืองเป็นหลัก ดังนั้น ความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐ ผู้บริหารขององค์การภาคเอกชนและภาคประชาชน จึงมีความสำคัญและเป็นแนวทางในการนำไปสู่การสร้างศักยภาพขององค์การ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนถือได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลด้านการจูงใจต่อประชาชนหรือพลเมืองเป็นอย่างมากทำให้เกิดความร่วมมือและความเป็นกลุ่มก้อนหรือความเป็นปึกแผ่นและนำไปสู่มาตรฐานของการปกครอง

2. ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา สอดคล้องกับองค์ประกอบผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ DuBrin (1998) ซึ่งได้กล่าวถึง องค์ประกอบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าต้องประกอบด้วยคุณลักษณะเฉพาะพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติโดยรวม คุณลักษณะทั้งของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกัน สรุปได้เป็นองค์ประกอบ 5 ประการ 1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High-level Cognitive Activity) 2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) 3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) 4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) 5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่นของนายกเทศมนตรีนครยะลา มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ DuBrin 3 ประการ ได้แก่ 1. นายกเทศมนตรีนครยะลาเป็นผู้มีความเข้าใจบริบทของเมืองและการ

บริหารงานท้องถิ่น ถือได้ว่าผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง 2. เป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะในการสื่อสาร เป็นนักพัฒนาและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ โดยมีความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และยังซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจิรวุฒิ เมธาสุทธิรัตน์ (2563) ได้สรุปลักษณะผู้นำกลยุทธ์ภาครัฐที่สำคัญ ได้ 6 ประการดังนี้ 1) เข้าใจบริบท 2) เห็นอนาคตและสร้างวิสัยทัศน์ได้ 3) การนำปัจจัยต่าง ๆ มาใช้ได้ อย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน 4) เข้าถึง แก้ไขปัญหาและพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ 5) สร้างเมืองยั่งยืน และเปลี่ยนคุณภาพชีวิตได้ และ 6) ทำสำเร็จและปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

องค์ความรู้ใหม่ (Originality and Boby of Knowledge)

จากการศึกษากลยุทธ์และความสำเร็จการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา รวมถึงลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา ทำให้เกิดข้อค้นพบว่า ในการบริหารงานท้องถิ่นให้ประสบความสำเร็จสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการปกครองส่วนท้องถิ่นได้นั้น ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญยิ่งในการนำองค์การและท้องถิ่นให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่ง“การพัฒนาท้องถิ่น” ในแต่ละพื้นที่ย่อมมีความแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ของแต่ละพื้นที่ กลยุทธ์การพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้การพัฒนาดังกล่าวนั้นประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่ามากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและชุมชนท้องถิ่น และลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารท้องถิ่นพึงมี ประกอบด้วย 8 ประการ ดังนี้ 1) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) เป็นผู้บริหารที่เป็นต้นแบบให้กับบุคลากร 3) เป็นผู้มีความเข้าใจบริบทของเมืองและการบริหารงานท้องถิ่น 4) เป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะในการสื่อสาร 5) เป็นนักพัฒนาและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ 6) เป็นผู้ที่มีทักษะในการจัดการแบบมีส่วนร่วม 7) เป็นผู้มีความสามารถในการประสานความขัดแย้ง 8) เป็นผู้บริหารที่เข้าถึงและแก้ปัญหาอย่าง

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลจากการศึกษากลยุทธ์รวมถึงความสำเร็จของการบริหารงานซึ่งแสดงให้เห็นผ่านโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของเทศบาลนครยะลา สามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ กำหนดรูปแบบการจัดโครงการและกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นได้

1.2 ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา สามารถนำไปใช้เป็นรูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือผู้บริหารหน่วยงานอื่นๆ ได้

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

เอกสารอ้างอิง (References)

- Andrew J. DuBrin (1998). Leadership: Research Findings, Practice, and Skills, Eaglewood Cliff, NJ: Houghton Mifflin.
- Ludpa, Y. (2018). Fundamental of Strategic Mangement In Public Sector. [Online]. Available: <https://www.semanticscholar.org>. [In Thai]
- Metasuttirat, J. (2020). Leadership and Strategic Management in the Public Sector. Teaching Document for Strategic Management in Public Sector Management Science Sukhothai Thammathirat Open University. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University Press. [In Thai]
- Puangngam, K. (2007). Thai local government. Bangkok: Winyuchon Publishing Company Limited. [In Thai]
- Ratanatilaka na phuket, P. (2012). Leadership and Practical Guidelines for Local Administrator under Changing Context. [Online]. Available :<http://drphichai.blogspot.com/2012/10/leadership-and-practicalguidelines-for.html>. [In Thai]
- Rattanasermphong, R. (2014). Concepts and principles of local administration. A collection of local academic programs Management Science Sukhothai Thammathirat Open University. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University Press. [In Thai]
- Sasithonsaowapha, N. (2017). Leadership and local government. Bangkok: Suan Sunandha Rajabhat University. [In Thai]

Suwanratchapoo, K. (2013). Strategic Leadership: A Form of New Generation Leader.
SWU educational administration journal Vol 10, No 18 January - June.
[Online]. Available :
<http://ejournals.swu.ac.th/index.php/EAJ/article/view/4137>. [In Thai]