



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต  
อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์



ปาณิสรา ตรีศรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาว ปาณิสรา ตรีสตรี แล้ว  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

### คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาส) (ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมย์ไธสง) (ผู้ทรงคุณวุฒิ)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สัจญา เคนาภูมิ) (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา) (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ เกียรติเจริญ) (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาส) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนิทา ดีเมืองชัย)  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ชื่อเรื่อง : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต  
อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

ผู้วิจัย : ปาณิสรา ตรีศรี

ปริญญา : รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)

อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ.ดร.สัจญา เคนาภูมิ

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

รศ.ดร.เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ผศ.ดร.สมเกียรติ เกียรติเจริญ

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

## มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2559

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามระดับการศึกษา ประเภทบุคคล และหน่วยงานที่สังกัด  
และ 3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา  
ได้แก่ บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 240 คน ซึ่งได้มาโดยกำหนดกลุ่ม  
ตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive  
Sample) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า  
5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ  
ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทำการทดสอบสมมติฐานด้วย  $t$ -test และการวิเคราะห์  
ความแปรปรวนทางเดียว  $F$ -test และทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีของ LSD.

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเมื่อ  
พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมาก  
ไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล  
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบ  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัด  
กาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า จำแนกตาม

ระดับการศึกษา ประเภทบุคคล และหน่วยงานที่สังกัด โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ คือ ผู้บริหารควรมี การปรึกษาหารือกับทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดเป้าหมายที่เป็นทิศทางเดียวกัน ไม่ควรยึดถือตัวเองมาก เกินไป การที่ผู้บริหารจะสั่งการสิ่งใดควรอยู่บนความถูกต้องเหตุผล ความจำเป็นและความ เป็นไปได้ของงานที่ทำ ควรยกย่องชมเชย ให้กำลังใจ หรือให้รางวัลเมื่อมีผลงานที่เกิดกับ องค์กรเพื่อให้มีกำลังใจปฏิบัติงานต่อไป ถ้าทำงานใดไม่สำเร็จจึงไม่ควรว่ากล่าวติเตียนต่อ หน้าคนอื่นหรือในที่ประชุม ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนต่อสูงขึ้น ควรสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน ควรกล้าตัดสินใจ ในการมอบหมายงาน ไม่ควรเกรงใจผู้อาวุโสกว่ามากเกินไป จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรศึกษาภูมิหลังของร่วมงานแต่ละ คน ถึงความสามารถที่โดดเด่น ความถนัด แล้วมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ผู้ปฏิบัติ รวมถึงการวางตัวเป็นกลางไม่เอนเอียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่มีผลประโยชน์ส่วนตัว





**TITLE :** Transformational Leadership of Administrators of Local Administrative Organization in Khao Wong District, Kalasin Province.

**AUTHOR :** Panisara Trutsri **DEGREE :** M.P.A. (Public Administration)

**ADVISORS :** Assoc. Prof. Dr.Sunya Kanaphum Major Advisor

Assoc. Prof. Dr.Saowalak Nikornpittaya Co - advisor

Asst. Prof. Dr. Somkeat Keatcharean Co - advisor

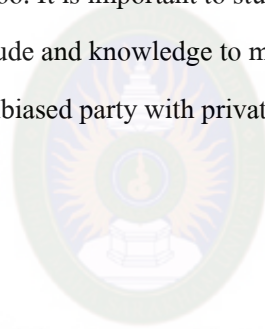
**RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY, 2016**

## **ABSTRACT**

This research aimed to study 1) transformational leadership of administrators of local administrative organization, 2) comparison of the executive leadership changes in the opinions of local government personnel in the organization by level of education, individual and institutional affiliation, and 3) the suggestion about the development guidelines transformational leadership of administrators of local administrative organization in Khao Wong District, Kalasin Province. The sample's 240 persons consist of personnel of local administrative organization; they're selected by cluster sampling and purposive sample. The instrument for collecting was the five rating scale with .96 of reliability and the structured interview. The statistics were frequency, percentage, mean, standard deviation and testing a hypothesis by *t*-test, and *F*-test and would be tested by LSD.

The research results were found as follows ; 1) The levels of transformational leadership of administrators of local administrative organization in Khao Wong District, Kalasin Province was found as a whole at a high level, considering by aspects was found in all were at a high level. Arranging the arithmetic mean from highest to lowest namely; the idealized influence or charisma leadership, the individualized consideration, the intellectual stimulation, and the inspiration motivation, respectively. 2) The comparison of the transformational leadership of administrators of local administrative organization in

Khao Wong District, Kalasin Province as overall classified by level of education, individual, and affiliations were different by statistical significant at .05 level. 3) The suggestion about the development guidelines transformational leadership of administrators of local administrative organization in Khao Wong District, Kalasin Province; executives should have a consultation with all parties to achieve that goal is the same. Do not take yourself too. The executive orders on what should be the reason. The necessity and feasibility of the work done. Should praise, encouragement or reward the performance of the organization are encouraged to perform next. If the work is not completed, it should not matter slams in front of others or in a meeting. Management should encourage personnel have the opportunity to continue to rise. Should support the use of technology in the workplace. Decision should the delegation not hesitate senior too. It is important to study the backgrounds of the individual associates. Is outstanding aptitude and knowledge to meet the delegation. The practitioners can including neutralization unbiased party with private interests.



## กิตติกรรมประกาศ

ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ได้ด้วยดี โดยได้รับการสอนและแนะนำเป็นอย่างดีจากคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ เกียรติเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้วิจัยรู้สึกสำนึกในความกรุณาของท่านที่ให้การสนับสนุนในการทำวิทยานิพนธ์ที่ทำให้ชีวิตการทำงานเต็มไปด้วยการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ซึ่งประกอบไปด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย และรองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมฆไชสง ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ คุณณัฐอร การถัก ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา คุณนิตยา พลกล้า ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา และคุณเกสร ธรรมเกสร ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและประเมินผล ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเนื้อหา ช่วยแนะนำข้อมูลและแนวคิดต่าง ๆ ตลอดจนทั้งการประสานงานแต่ละสาขาในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อสนับสนุนในการจัดทำวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์

ขอพระคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือด้วยการสนับสนุนอุปกรณ์ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา-มารดา อันประเสริฐของผู้ศึกษา และขอบคุณญาติพี่น้อง พร้อมเพื่อนร่วมงานและเพื่อน ๆ มหาวิทยาลัยศึกษา สาขารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รุ่นที่ 21 ทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจสำคัญ พร้อมทั้งช่วยสนับสนุนทำให้ประสบความสำเร็จด้วยความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่ง โดยประโยชน์และคุณค่าของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดา มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ปานิสรา ตรัสศรี

## สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ .....	ก
ABSTRACT .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ข
สารบัญ .....	ฅ
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญแผนภาพ .....	ฐ
สารบัญตารางภาคผนวก .....	ฑ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	5
สมมติฐานการวิจัย .....	6
ขอบเขตของการวิจัย .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	8
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย .....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	11
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	11
แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ .....	28
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	38
หลักการนำของผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	78
บริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ .....	83
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	91
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	101

หัวเรื่อง	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	102
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	102
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	103
การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ .....	104
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	105
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล .....	106
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	107
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	111
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	111
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	112
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	112
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	143
สรุปผลการวิจัย .....	143
อภิปรายผล .....	146
ข้อเสนอแนะ .....	151
บรรณานุกรม .....	153
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	162
ภาคผนวก ข ค่าความสอดคล้องของเครื่องมือ .....	170
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ .....	173
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	176
ประวัติผู้วิจัย .....	182

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	วิธีการดำเนินการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	76
2	จำนวนบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ .....	84
3	จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา ประเภทบุคคล และหน่วยงานที่สังกัด .....	113
4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวม .....	114
5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ .....	115
6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....	116
7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา .....	117
8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล .....	119
9	ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวม .....	121
10	ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามประเภทบุคคล โดยรวม .....	123

ตารางที่	หน้า
11 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยรวม .....	125
12 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามระดับการศึกษาโดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน .....	127
13 ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....	128
14 ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา .....	129
15 ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล .....	130
16 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามประเภทบุคคล โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน .....	130
17 ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามประเภทบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ .....	132
18 ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามประเภทบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....	132

ตารางที่	หน้า
19 ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามประเภทบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา .....	133
20 ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามประเภทบุคคล ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล .....	134
21 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดโดยรวม และจำแนกเป็นรายด้าน .....	135
22 ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ .....	136
23 ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....	137
24 ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ด้านการกระตุ้นทางปัญญา .....	138
25 ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล .....	139
26 จำนวนความถี่ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ .....	140



## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	คุณสมบัติหลักการนำของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง .....	80
2	กรอบแนวคิดการวิจัย .....	101



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## สารบัญตารางภาคผนวก

ตารางภาคผนวกที่

หน้า

- |   |  |     |
|---|--|-----|
| 1 | การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม ..... | 171 |
| 2 | ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ .....                  | 174 |



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 เปรียบเสมือนกฎหมายแม่บทที่มีลักษณะเป็นการปฏิรูปการปกครองส่วนท้องถิ่นไทย และมีการบัญญัติมาตราต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่การให้บริการสาธารณะแก่สังคมและชุมชน ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการทำงานประสานกับองค์กรอื่น ๆ เป็นจำนวนมาก ชีวิตของผู้ปฏิบัติงานย่อมมีความผูกพันกับองค์กรและทำงานร่วมกับองค์กรโดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชน อีกทั้งในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ในขณะนี้ได้ส่งผลให้ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการปฏิรูปการบริหารองค์กรยุคใหม่ เพื่อพัฒนาให้องค์กรได้ใช้ทฤษฎีเชิงปฏิบัตินำความคิดไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาองค์กรจะสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับผู้เกี่ยวข้องทุกคนในองค์กร ที่จะต้องมีความจริงใจ และร่วมมือกันในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น หน่วยงานหรือองค์กรที่นำหลักการและนโยบายการพัฒนาองค์กรไปปฏิบัติภายในองค์กรจะต้องมีผู้นำในการพัฒนา ซึ่งผู้บริหารองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดที่จะช่วยให้การดำเนินการของหน่วยงานสำเร็จตามเป้าหมาย (โกวิทย์ พวงงาม. 2552 : 5)

การปฏิรูปการบริหารองค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ทุก ๆ องค์กรต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคมระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม และข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีอื่น ๆ และผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ สำหรับประเทศไทยที่ผ่านมาเราได้เผชิญกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรงและยังมีผลกระทบต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน หากมองในระดับองค์กรทุกองค์กรทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน และในทุกระดับ ทุกกลุ่มขององค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ตนเอง หรืออาจจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งขั้นของตน ทั้งในจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้เห็นความสำคัญ

และความเร่งด่วนในการที่จะต้องปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงตนเอง และเพื่อให้ตระหนักอย่างแท้จริงว่าหากเราไม่เปลี่ยนแปลงตนเอง ขณะที่สภาวะแวดล้อม และปัจจัยต่าง ๆ รอบตัวเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือแม้แต่หลงตนเองว่าตนยิ่งใหญ่และเชื่อว่าตนจะสามารถอยู่ได้โดยไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอาจจะนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กรได้ (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. 2550 : 5) ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากต่อความสำเร็จของงาน คือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับ และทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุก ๆ คนในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำในที่นี้จะหมายถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือกลุ่มในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นแบบอย่างผู้นำไม่ว่าจะเป็นแต่ผู้นำเสมอไปบางครั้งองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ผู้นำบางคนก็เป็นผู้ตามได้ เพราะว่าทุกวันนี้สังคมจะอยู่ได้ก็ต่อเมื่อมีความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (ทองใบ สุธชารี. 2550 : 45)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้นำใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือสร้างแรงจูงใจของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงความสำคัญและรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยจำนวนมากสนับสนุนทฤษฎีนี้ทั่วโลกและยืนยันว่าทฤษฎีนี้สามารถนำไปประยุกต์ได้ใช้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ในทุกองค์กรในประเทศต่าง ๆ ที่พัฒนาแล้วรวมถึงประเทศไทย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผลการปฏิบัติงานทั้งของกลุ่ม และของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กร (ปริญา ตันสกุล. 2550 : 7) กระบวนการสร้างหรือพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพราะความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วมาก องค์กรหรือสถาบันต่าง ๆ จำเป็นที่จะต้องมียุคบุคลากรที่มีความรู้และมีประสิทธิภาพทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานระดับต่าง ๆ มากขึ้น “คน” จึงยังเป็นปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรระดับต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งจะนำองค์กรสู่ความสำเร็จหรือเป้าหมาย ดังนั้น การที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่หรือเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จด้านผู้นำนั้นจะต้องบริหาร

3 ปัจจัย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ การบริหารตนเองให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ การบริหารคน ได้แก่ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตั้งอกตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่องค์การหรือหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ จนกระทั่งบังเกิดผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ (เจษฎา นกน้อย. 2554 : 45) ทั้ง 3 ปัจจัยเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะการบริหารคนเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีและสร้างภาวะผู้นำพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ยึดแนวคิดของภาวะผู้นำแห่งการปรับเปลี่ยน (Transformation) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้รับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยมีหลักที่ว่าความจริงสิ่งเดียวที่ไม่เคยเปลี่ยนคือ ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะสถานการณ์จะเป็นเช่นใด ถ้าผู้นำมีความสามารถในการพัฒนาความคิดการปลูกฝังค่านิยม ผู้นำก็จะสร้างพลังในทางสร้างสรรค์ และการตัดสินใจได้ เมื่อนั้นผู้นำก็จะสามารถสร้างองค์การที่แข็งแกร่งขึ้นได้ (ธวัช บุญยงนิ. 2550 : 34 - 35)

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารองค์กรยังต้องเป็นผู้มีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง และสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำในการบริหาร มีวิสัยทัศน์กว้างไกลที่จะบริหารองค์การของตน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ซึ่งผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำ หรือแสดงพฤติกรรมในการบริหารเป็นผู้นำด้วยการจูงใจให้บุคลากรในองค์การร่วมมือกันทำงานอย่างมีความสุข ผู้บริหารจะต้องแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ร่วมงาน ประพฤติตนเป็นตัวอย่างแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นธรรมในการบริหารงาน อันจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรทำให้ทุ่มเทให้แก่งาน ผู้นำต้องสร้างความผูกพันรักใคร่ให้แก่บุคลากรในองค์การเพื่อให้เกิดความรักและความศรัทธาในตัวผู้นำพร้อมที่จะร่วมมือกันทำงานให้หน่วยงานของตนประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ภาวะผู้นำย่อมมีความสัมพันธ์กับบุคลากรที่จะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จหรือมีความเฉื่อยชาท้อแท้ในการทำงาน (ปริญญา ต้นสกุล. 2550 : 14)

ในการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ตามตัวชี้วัดกรอบการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 4 มิติ คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง และด้านการบริการสาธารณะ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็ก ถึงแม้ว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะใช้ความเป็นผู้นำที่ดีในการจูงใจเพื่อระดมพลัง

ความสามารถและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด อีกทั้งสร้างสำนึกความรับผิดชอบต่อเนื่องให้แก่พนักงาน แต่ก็ยังไม่สามารถค้นหาหนทางแก้ไข และขจัดปัญหาขององค์กรปกครองท้องถิ่นให้หมดไปเพื่อรองรับการกระจายอำนาจในการบริหาร และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดความเข้มแข็งในการดำเนินการ ยังไม่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารขาดการใช้ภาวะผู้นำกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน และการใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสภาพการณ์ได้ และการใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย โดยสภาพปัญหาเหล่านี้เกิดจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มีการพัฒนาที่ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผล เช่น การสร้างบารมีและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมคติ การตั้งใจเพื่อสร้างแรงคล้อยในการปฏิบัติงานให้กับสมาชิกในองค์กร การกระตุ้นและสร้างปัญญาให้แก่สมาชิกเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การให้รางวัลและลงโทษอย่างเท่าเทียมและเสมอภาคภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน (สำนักงานท้องถิ่นอำเภอเขาวง. 2557 : 4 - 5) และด้วยข้อจำกัดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ มีลักษณะที่แตกต่างกันของ โครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ ทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิสัยทัศน์ที่แตกต่างในแต่ละแห่งบางแห่งขาดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กร ทำให้ศักยภาพทำงานน้อย การตัดสินใจของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมุ่งแต่ผลประโยชน์ที่จะได้รับโดยไม่ได้นิ่งถึงการพัฒนาที่แท้จริง มีการฮั้วประโยชน์กันเอง ความร่วมมือในการพัฒนาการพัฒนาเฉพาะพื้นที่ หรือเฉพาะส่วนที่เป็นพวกพ้องตนเองก็จะได้รับความร่วมมือ แต่ในบางพื้นที่ก็ไม่ได้ได้รับความร่วมมือ ความคิดริเริ่มในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีน้อย นโยบายต่างๆ การพัฒนาที่เกิดขึ้นเป็นการพัฒนาแบบเดิมๆ ต้องรอให้รัฐบาลเป็นผู้กำหนดนโยบายหรือให้นักการเมืองเป็นผู้กำหนดให้ดำเนินตามแนวทางที่นักการเมืองกำหนด การสั่งการของผู้นำยังมุ่งแต่ผลประโยชน์ตอบแทน ทำให้การพัฒนาในปัจจุบันเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีสิ่งตอบแทนอย่างคุ้มค่าให้การสั่งการแต่ละครั้ง แรงจูงใจ ในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีน้อย ประชาชนในท้องถิ่นมีความอ่อนแอ คนดี มีคุณธรรมไม่ได้รับการส่งเสริมและขาดขวัญกำลังใจ เนื่องจากมีการมีแต่ระบบอุปถัมภ์ ทูจริตคอร์รัปชันกันมากเรียกว่ากินกันทุกเมนูที่มีการใช้จ่ายงบประมาณเสียกว่าได้ ซึ่งทำให้มีผลถึงการพัฒนาองค์กรเกิดขึ้นได้ไม่เต็มที่ และการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กรที่สำคัญจะต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำจริง ๆ ซึ่ง ผู้นำไม่ว่าจะ

เป็นผู้นำธรรมชาติ ผู้นำทางการ ผู้นำองค์กร หรือปราชญ์ชาวบ้าน มีภาวะผู้นำ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับความเป็นผู้นำ มีจิตความสามารถในการนำแบบประชาธิปไตย แบบผู้เอื้ออำนวย แบบนักส่งเสริมความเข้มแข็งของท้องถิ่นชุมชน ดังนั้น ผู้นำควรมีความสามารถในการมองเห็นปัญหาขององค์กรหรือชุมชน วิเคราะห์ได้ ผู้นำควรมีความสามารถในการ ระดมการมีส่วนร่วมของคนและองค์กรชุมชนในการแก้ปัญหาและความต้องการของชุมชนได้ (สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. 2555 : 9) ซึ่งกรณีดังกล่าวที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร จึงทำให้กระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ในด้านการบริหารงานบุคคลและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับบุคลิกภาวะและคุณวุฒิของผู้บริหารตลอดจนขนาดขององค์กร เนื่องจากความรู้ความสามารถของผู้บริหารย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร ประกอบกับขนาดขององค์กรย่อมมีต่อประสิทธิภาพ เนื่องจากขนาดบ่งบอกถึงทรัพยากร องค์กรขนาดใหญ่ย่อมมีทรัพยากรที่พร้อมกว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นองค์กรขนาดเล็กที่มีอำนาจในการบริหารงบประมาณและมีการบริหารงานบุคคลภายในองค์กรของตนเอง

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยมุ่งศึกษาถึงปัจจัยแห่งการเป็นผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อที่จะได้ทราบถึงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารที่จะนำไปปรับปรุง และเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริงต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครอง



ส่วนท้องถิ่น จำแนกตามระดับการศึกษา ประเภทบุคคล และหน่วยงานที่สังกัด

3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

### สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษา ประเภทบุคคล และหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

### ขอบเขตการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสังเคราะห์กรอบแนวคิดตามทฤษฎีของเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1993 : 114–122) ที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II ; CL)

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM)

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

#### 2. ขอบเขตด้านประชากร

2.1 ประชากร (Population) ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารงานของนายก อบท. ในลักษณะการประเมินภาวะผู้นำของนายกจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย กลุ่มสมาชิกสภาท้องถิ่น กลุ่มพนักงานส่วนท้องถิ่น และกลุ่มผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 598 คน แบ่งเป็นดังนี้

2.1.1 กลุ่มสมาชิกสภาท้องถิ่น (ฝ่ายตรวจสอบถ่วงดุล) จำนวน 84 คน

2.1.2 กลุ่มพนักงานส่วนท้องถิ่น (ฝ่ายปฏิบัติการ) จำนวน 298 คน



2.1.3 กลุ่มผู้นำชุมชน (ฝ่ายผู้ได้รับผลกระทบ) จำนวน 216 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารงานของนายก อบท. ในลักษณะการประเมินภาวะผู้นำของนายกจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย กลุ่มสมาชิกสภาท้องถิ่น กลุ่มพนักงานส่วนท้องถิ่น และกลุ่มผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 240 คน การกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) ตามรายละเอียด ดังนี้

โดยผู้วิจัยกำหนดหมวดกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบกลุ่ม (Cluster) แบ่งเป็นดังนี้

2.2.1 กลุ่มสมาชิกสภาท้องถิ่น 60 คน (ฝ่ายตรวจสอบถ่วงดุล)

2.2.2 กลุ่มพนักงานส่วนท้องถิ่น 60 คน (ฝ่ายปฏิบัติการ)

2.2.3 กลุ่มผู้นำชุมชน 120 คน (ฝ่ายผู้ได้รับผลกระทบ)

ทั้งนี้พื้นที่การวิจัยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบท.) จำนวน 6 แห่ง ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย มีจำนวน 240 คน

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น

3.1.1 ระดับการศึกษา

3.1.2 ประเภทบุคคล

3.1.3 หน่วยงานที่สังกัด

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบไปด้วย

3.2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

3.2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

3.2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

3.2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4. ขอบเขตด้านพื้นที่ คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์จำนวน 6 แห่ง ดังนี้

4.1 เทศบาลตำบลกุศลิน

4.2 เทศบาลตำบลสระพังทอง

4.3 เทศบาลตำบลกุศลินคุ่มใหม่

4.4 เทศบาลตำบลสงเปลือย

4.5 องค์การบริหารส่วนตำบลคุ้มเก่า

4.6 องค์การบริหารส่วนตำบลหนองผือ

5. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการวิจัย คือ ระหว่างเดือนกันยายน-ธันวาคม พ.ศ. 2558

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้ในการชักจูง แนะนำ บังคับให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงทำที่ที่แสดงออกถึงความสามารถในการบริหารงานและนำกลุ่มคนในชุมชนในการปฏิบัติกิจกรรม หรือภารกิจของชุมชนได้ ตลอดทั้งความสามารถในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งมีการบำรุงขวัญ และกำลังใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ทำให้บุคลากรยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธาทักษะ ภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจภายใน หรือมีแรงบันดาลใจในการทำงาน เห็นคุณค่าของงาน เห็นว่างานนั้นมีความท้าทาย และไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้กระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานรวมทั้งกระตุ้นให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ร่วมแสดงความคิดเห็นมีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นที่เล็ง มีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคลเอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร

**ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรี และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนมีวาระ

การดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง นายกเทศมนตรี และนายกองค์การบริหารส่วนตำบลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

**พนักงานส่วนท้องถิ่น** หมายถึง พนักงานเทศบาล พนักงานส่วนตำบล และข้าราชการหรือพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้ง ซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ปฏิบัติราชการ โดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณ หมวดเงินเดือนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือจากเงินงบประมาณ หมวดเงินอุดหนุนของรัฐบาลที่ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นำมาจัดเป็นเงินเดือนของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

**สมาชิกสภาท้องถิ่น** หมายถึง ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่น เพื่อเข้ามาทำหน้าที่ตรวจสอบถ่วงดุลการบริหารงานของฝ่ายบริหารและทำหน้าที่ออกกฎหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในทุกประเภทตามที่กฎหมายกำหนด ในงานวิจัยครั้งนี้หมายถึงสมาชิกสภาเทศบาลและสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

**ผู้นำชุมชน** หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในเขตหมู่บ้านของตนเองตามกฎหมายว่าด้วยลักษณะปกครองท้องที่ ได้แก่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

**องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** หมายถึง รูปแบบการปกครองที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และแก้ไขเพิ่มเติม (ถึงฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 และพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติม (ถึงฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 มาตรา 40 และมาตรา 41 จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลกุดสิม เทศบาลตำบลสระพังทอง เทศบาลตำบลกุดสิมคุ่มใหม่ เทศบาลตำบลสงเปลือย องค์การบริหารส่วนตำบลคุ่มเก่า และองค์การบริหารส่วนตำบลหนองผือ

**ระดับการศึกษา** หมายถึง ระดับการศึกษาของสมาชิกสภาท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่น และประชาชนในเขตพื้นที่อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ มีทั้งหมด 3 ระดับ คือ มัธยมศึกษาและปวช. อนุปริญญาและปวส. และปริญญาตรีและสูงกว่าขึ้นไป

**ประเภทบุคคล** หมายถึง บุคคลซึ่งมีสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย ประกอบด้วยกลุ่มสมาชิกสภาท้องถิ่น กลุ่มพนักงานส่วนท้องถิ่น และกลุ่มผู้นำชุมชน ในเขตพื้นที่อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

**หน่วยงานที่สังกัด** หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่บุคคลนั้นทำงานในสังกัด หรือมีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้านในเขตพื้นที่ตำบลนั้น ๆ จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลกุดสิม

เทศบาลตำบลสระพังทอง เทศบาลตำบลกุตสิมคุ้มใหม่ เทศบาลตำบลสงเปลือย องค์การบริหาร  
ส่วนตำบลคุ้มเก่า และองค์การบริหารส่วนตำบลหนองฝื่อ

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยสามารถนำเสนอผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อพิจารณาเป็นทางเลือกในการพัฒนาภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. หลักการนำของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. บริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

### แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่น (Local Government) มีรากฐานมาจากแนวคิดหรือหลักการกระจายอำนาจปกครอง (Decentralization) ซึ่งเป็นผลมาจากการที่รัฐบาลซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารประเทศ ได้กระจายอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นดำเนินการปกครองท้องถิ่นของตนเอง ซึ่งเนื้อหาที่สำคัญเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. หลักการกระจายอำนาจ

การปกครองท้องถิ่นในรูปของการปกครองตนเอง (Local self Government) เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับแนวความคิดและทฤษฎีในการกระจายอำนาจ ได้มีนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการกระจายอำนาจไว้ ดังนี้

##### 1.1 ความหมายของการกระจายอำนาจ

การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการปกครองในรูปลักษณะการกระจายอำนาจบางอย่างซึ่งรัฐได้มอบหมายให้ท้องถิ่นทำกันเองเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีโอกาสปกครองและบริหารงานท้องถิ่นด้วยตนเอง ได้มีนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจไว้ ดังนี้

นันทวัฒน์ บรมานันท์ (2552 : 23) ได้กล่าวว่า การกระจายอำนาจปกครอง หมายถึง วิธีการหนึ่งในการจัดการปกครองประเทศที่รัฐมอบอำนาจการปกครองบางส่วน ให้กับองค์กรอื่นนอกจากองค์กรส่วนกลาง เพื่อจัดทำบริการสาธารณะบางอย่างโดยให้มีความ เป็นอิสระ (Autonomy) ในการดำเนินงานและไม่อยู่ในการบังคับบัญชาของส่วนกลาง แต่จะอยู่ ภายใต้การกำกับดูแล (Tuttle) ของส่วนกลาง

โกวิท พวงงาม (2552 : 37) ได้กล่าวว่า การกระจายอำนาจคือ การโอนกิจการ บริการสาธารณะบางเรื่องจากรัฐหรือองค์กรปกครองส่วนกลาง ไปให้ชุมชนซึ่งตั้งอยู่ในท้องถิ่น ต่าง ๆ ของประเทศ หรือหน่วยงานบางหน่วยงานรับผิดชอบจัดทำอย่างเป็นอิสระจากองค์กร ปกครองส่วนกลาง

Smith (1985 : 1) ได้กล่าวถึงหลักการกระจายอำนาจปกครองว่า หมายถึง การที่รัฐบาลกลางหรือการบริหารราชการส่วนกลางยินยอมกระจายอำนาจหน้าที่และความ รับผิดชอบให้กับท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ โดยให้ท้องถิ่นมีหน่วยงานที่เป็นของตนเอง ทำหน้าที่ในการบริหารงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ

Bush (1991 : 114) กล่าวว่า ความหมายของการกระจายอำนาจนั้นสามารถแบ่ง ออกได้เป็น 2 ความหมาย คือ 1) การกระจายอำนาจตามอาณาเขต (Size and Boundary Based) หมายถึง การมอบอำนาจไปให้ท้องถิ่นจัดทำกิจกรรมหรือบริการสาธารณะภายในเขตท้องถิ่น แต่ละท้องถิ่น มีอิสระบางประการในการปกครองตนเอง และ 2) การกระจายอำนาจตามภารกิจ (Functional) หมายถึง การมอบอำนาจให้องค์การสาธารณะจัดทำกิจกรรมประเภทใดประเภท หนึ่งเพื่อให้มีอิสระในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับงานนั้น ๆ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจ จากภาครัฐ ส่วนกลาง ให้แก่องค์กรอื่นใด ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ส่วนภูมิภาค องค์กรอิสระ องค์กรท้องถิ่น องค์กรเอกชน โดยเฉพาะภาคประชาชน ไป ดำเนินการแทน ซึ่งการถ่ายโอนดังกล่าว อาจจะมีลักษณะเป็นการถ่ายโอนเฉพาะภารกิจ ซึ่งเป็น การแบ่งภารกิจ ให้แก่องค์กรที่ได้รับการกระจายอำนาจดำเนินการ หรือ เป็นการถ่ายโอนโดย ยึดพื้นที่เป็นหลัก ซึ่งเป็นการแบ่งพื้นที่เป็นหน่วยงานย่อยในการดำเนินการ

## 1.2 เหตุผลและข้อสนับสนุนการกระจายอำนาจ

ทควณ ชูเพ็ญ (2551 : 8 - 9) ได้กล่าวถึงเหตุผลและข้อสนับสนุนการกระจาย อำนาจว่าประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญ 2 ประการได้แก่

### 1.2.1 เหตุผลและข้อสนับสนุนทางด้านเศรษฐกิจได้แก่

1) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดสรรบริการสาธารณะบางอย่าง และยังช่วยตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้ดี เพราะองค์กรท้องถิ่นย่อมทราบความต้องการของประชาชนได้ดีกว่ารัฐบาลกลาง อีกทั้งยังมีการตรวจสอบจากประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างใกล้ชิดกว่าการตรวจสอบจากส่วนกลาง

2) ช่วยให้ประชาชนมีจิตสำนึกในการเสียภาษีโดยสมัครใจมากขึ้น เพราะการกระจายอำนาจเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และบริหารทรัพยากรของท้องถิ่น ทำให้ประชาชนรู้สึกเป็นเจ้าของ และรับรู้ว่าภาษีของตนที่เสียไปถูกนำไปใช้ทำอะไรบ้าง อีกทั้งส่งผลประโยชน์กลับมายังตนอย่างไรบ้าง

3) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี นอกจากนี้ยังทำให้ธุรกิจและประชาชนในท้องถิ่นเข้าสู่ระบบภาษีมากขึ้น เพราะองค์กรท้องถิ่นจะจัดเก็บภาษีท้องถิ่นได้ดีกว่ารัฐบาลกลางเพราะมีข้อมูลและความใกล้ชิดกับธุรกิจและประชาชนในท้องถิ่นมากกว่า

#### 1.2.2 เหตุผลและข้อสนับสนุนทางการเมือง

1) เป็นรากฐานของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย เพราะการกระจายอำนาจการปกครองและการคลัง เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองและการบริหารทรัพยากรของท้องถิ่น เช่น การเลือกผู้แทนเข้าไปบริหารและปกครองท้องถิ่น ในขณะที่ผู้บริหารเองก็มีความใกล้ชิดกับประชาชน สามารถรับฟังความเห็นจากประชาชนได้ง่าย และยังเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลกลางในการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นด้วย ช่วยให้รัฐบาลกลางสามารถทุ่มเทศักยภาพและเวลาในการแก้ปัญหาระดับชาติได้มากขึ้น

2) เป็นรากฐานในการฝึกผู้นำทางการเมืองของประเทศ เนื่องจากวิธีการกระจายอำนาจการปกครองและการคลัง เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนที่สนใจการเมืองและต้องการรับใช้สังคม สามารถฝึกฝนตนเองและมีประสบการณ์ในระดับย่อย ๆ ก่อนที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นนักการเมืองในระดับชาติ ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาคาราคาเผลนผู้นำในระดับประเทศที่มีประสบการณ์อย่างแท้จริงได้

#### 1.3 วัตถุประสงค์ในการกระจายอำนาจรัฐ

ในการกระจายอำนาจรัฐมีวัตถุประสงค์สำคัญ 8 ประการ ดังนี้ (ทศพร ชูเพ็ญ, 2551 : 10 - 12)

1.3.1 เพื่อความผาสุกของประชาชน การกระจายอำนาจให้คนในท้องถิ่นมีความเข้าใจ และสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ทั้งทางด้านสังคมและโครงสร้าง



พื้นฐานมากขึ้นจะช่วยเพิ่มสวัสดิการให้กับท้องถิ่นนั้น เพราะคนในท้องถิ่นย่อมรู้ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นของตนเองได้ดีกว่าผู้ไม่อยู่ในท้องถิ่น จึงสามารถตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นได้

1.3.2 เพื่อลดบทบาทโดยรวมของอำนาจรัฐทุกระดับ การกระจายอำนาจทางด้านรัฐศาสตร์ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ การมอบอำนาจ (Delegation) และการให้อำนาจ (Devolution) ในการปกครองที่รัฐบาลให้กับหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการดำเนินการตอบสนองความต้องการของประชาชนในชุมชนหรือท้องถิ่น โดยส่วนกลางเข้าไปแทรกแซงให้น้อยที่สุด การถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ไปยังท้องถิ่นมีเหตุผลสนับสนุนหลายประการ เช่น ประเทศมีอาณาเขตกว้างใหญ่ มีอุปสรรคในการเดินทางและติดต่อสื่อสาร ความมีประสิทธิภาพและความได้เปรียบของแต่ละหน่วยปกครองส่วนท้องถิ่น ในเชิงข้อมูลและการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น และความสามารถในการจัดเก็บรายได้ด้วยตนเองที่ช่วยให้ภาระของรัฐบาลในการให้ความช่วยเหลือลดน้อยลง

1.3.3 เพื่อเพิ่มความสามารถในการสร้างผู้บริหารและ การใช้ผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ การมอบอำนาจให้กับท้องถิ่นในการปกครองตนเอง โดยการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาดูแลท้องถิ่นในฐานะตัวแทนของประชาชน ตัวแทนเหล่านี้จะต้องมีความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อประชาชนและมีผลงานเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ซึ่งเป็นการสร้างผู้นำท้องถิ่นให้สามารถพัฒนาศักยภาพและทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสถานะแวดล้อมในพื้นที่นั้น ๆ นอกจากนี้ยังเป็นเวทีสร้างนักการเมืองระดับชาติให้มีคุณภาพ

1.3.4 เพื่อสร้างระบบการบริหารแบบการปกครองที่ดี การบริหารการปกครองที่ดีเกิดจากการตอบสนองที่รวดเร็วของผู้นำท้องถิ่นที่มีอำนาจในการตัดสินใจในการใช้นโยบาย มีความรู้และเข้าใจประเด็นปัญหาของท้องถิ่น และสามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งแต่ละท้องถิ่นมีลักษณะปัญหาแตกต่างกันการกระจายอำนาจจะยิ่งมีส่วนทำให้การทำงานของท้องถิ่นมีเอกภาพมากขึ้น

1.3.5 เพื่อให้เกิดการสร้างสรรคสังคมแบบประชาสังคม การเข้ามามีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการจัดการกับกิจกรรมของบ้านเมือง รวมทั้งกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำขึ้น โดยการเป็นตัวแทนร่วมอยู่ในองค์กรที่จัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น จะเกิดการสร้างสรรค์ทางสังคมเนื่องจากประชาสังคมจะสามารถให้ข้อมูล ทั้งสะท้อนความเป็นจริงและความต้องการของชุมชนที่แท้จริงได้



1.3.6 เพื่อให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นจะทำให้รัฐบาลกลางสามารถนำข้อมูลของท้องถิ่นมาประสานงานกับรัฐบาลท้องถิ่นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่จะส่งเสริมการดำเนินนโยบายทางด้านการพัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่นได้มากกว่าการที่รัฐบาลกลางดำเนินการภายใต้แนวทางเดียวกันทุกท้องถิ่น โดยละเอียดรายละเอียดทางด้านความแตกต่างกันไปตามเขตพื้นที่

1.3.7 เพื่อส่งเสริมการสร้างกระบวนการประชาธิปไตย การปกครองท้องถิ่นจะทำให้ประชาชนเกิดความรู้ทางการเมือง โดยรู้วิธีการเลือกตั้ง การบริหารการเมืองท้องถิ่น และการต่อสู้แข่งขันกันตามวิถีทางการเมือง ในที่สุดประชาชนจะรู้ว่าตนมีความเกี่ยวข้องและมีส่วนได้เสียกับการปกครอง เกิดความรับผิดชอบในการบริหารท้องถิ่น และวางแผนประโยชน์อันพึงมีจากท้องถิ่นที่อยู่ ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญในการพัฒนาและวางรากฐานการปกครองระบอบประชาธิปไตย

1.3.8 เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการทางการเมือง และการตัดสินใจในเรื่องการจัดสรรทรัพยากร การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการเมืองที่มีผลกระทบต่อประชาชนอย่างเด่นชัดมากกว่าการเมืองที่เกิดจากการปกครองของรัฐบาลกลาง ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการตัดสินใจที่สำคัญคือ การมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมืองและการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร เนื่องจาก การกระจายอำนาจเป็นการนำการเมืองลงสู่ท้องถิ่น โดยผ่านกระบวนการเลือกตั้ง การหาเสียง การเสนอนโยบายและการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหาร จึงก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ประชาชนในแต่ละท้องถิ่นได้ดูแลบ้านเมืองของตนเอง จัดการแก้ไขปัญหาชุมชนของตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกที่จะดูแลรักษาทรัพยากรของท้องถิ่นมากขึ้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ในการกระจายอำนาจรัฐเป็นเรื่องของความพยายามในการพัฒนาภาคการทำงานให้มีความแหลมคม การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการพัฒนาศักยภาพผู้นำ องค์กรชาวบ้าน รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดเรียนรู้ การเสริมสร้างกระบวนการทำงาน การผลักดันในทางนโยบายที่มีพลังเชื่อมประสานในหลาย ๆ ระดับ ระบบฐานข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นขบวนการเคลื่อนไหวภาคประชาชนทั้งในระดับท้องถิ่น หรือในระดับสหพันธ์ กลไกเครือข่ายขององค์กรปกครองท้องถิ่น ก็ยังมีความเชื่อมั่นและมีความหวังต่อแนวทางในระดับท้องถิ่น ที่จะการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการท้องถิ่น ที่มีได้กระจุกตัวอยู่ที่โครงสร้างอำนาจหลักด้านเดียวเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ในเชิงนโยบายการกระจายอำนาจที่เปิดพื้นที่ให้มีความเป็นอิสระและพื้นที่การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการบริหารจัดการท้องถิ่น ต่อไป

## 2. ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

จากแนวคิด เหตุผลและข้อสนับสนุน ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจรัฐดังที่ได้กล่าวมา ประกอบกับอุดมการณ์ประชาธิปไตย ซึ่งมุ่งเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมืองและกิจกรรมการปกครองตนเองในระดับหนึ่ง จึงเป็นสาเหตุสนับสนุนให้เกิดการปกครองท้องถิ่น (Local Government) ขึ้น ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นไว้ ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2523 : 2) ได้กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่นคือ การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครองและดำเนินกิจกรรมบางอย่างโดยดำเนินการกันเองเพื่อบำบัดความต้องการของตน การบริหารงานท้องถิ่นมีการจัดเป็นองค์การมีเจ้าหน้าที่ซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาทั้งหมดหรือบางส่วน ทั้งนี้มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน แต่รัฐบาลต้องควบคุมด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม จะปราศจากการควบคุมของรัฐบาลได้ไม่ เพราะการปกครองท้องถิ่นเป็นสิ่งที่รัฐทำให้เกิดขึ้น

สมคิด เลิศไพฑูรย์ (2547 : 4-5) อธิบายว่าการปกครอง คือ การให้คนในท้องถิ่นมีอิสระในการปกครองกันเองกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการปกครองตนเองโดยประชาชนในท้องถิ่นซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีพื้นฐานจากหลักการกระจายอำนาจปกครอง (Decentralization) ที่หมายถึง การที่รัฐมอบอำนาจปกครองให้องค์กรปกครองอื่น ๆ ที่ไม่ใช่องค์กรปกครองส่วนกลางจัดทำบริการสาธารณะบางอย่างภายใต้กำกับดูแลของรัฐ

นครินทร์ เมฆไตรรัตน์และคณะ (2547 : 22) ให้ความหมายว่าการปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองซึ่งราชการส่วนกลางได้มอบอำนาจในการปกครองและบริหารกิจการงานให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในขอบเขตอำนาจหน้าที่และพื้นที่ของตนที่กำหนดไว้ตามกฎหมายโดยมีความเป็นอิสระตามสมควรไม่ต้องอยู่ในบังคับบัญชาของส่วนราชการ ส่วนกลางราชการส่วนกลางเป็นเพียงหน่วยคอยกำกับดูแลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินกิจการไปด้วยความเรียบร้อยหรืออีกนัยหนึ่งการปกครองส่วนท้องถิ่นคือการกระจายอำนาจของราชการส่วนกลางเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ ได้ปกครองตนเองตามระบอบประชาธิปไตยซึ่งเป็นอิสระต่างหากจากการปกครองของส่วนกลางที่ให้อำนาจแก่ประชาชนในท้องถิ่นได้ปกครองตนเอง

วุฒิสภา ฉบับที่ 1 (2547 : 1) ให้ความหมายว่า การปกครองท้องถิ่น คือ การปกครองที่รัฐบาลกลางหรือส่วนกลางได้กระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นซึ่งเป็นองค์กรที่มีสิทธิตามกฎหมาย มีพื้นที่และประชากรเป็นของตนเองประการสำคัญขององค์กรดังกล่าวจะต้องมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม การมอบอำนาจจากส่วนกลางมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของการปกครองในระบอบประชาธิปไตยไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหาตัดสินใจการตรวจสอบการทำงานและร่วมรับบริการสาธารณะต่าง ๆ อย่างไรก็ตามแม้ว่าการปกครองท้องถิ่นจะมีอิสระในการดำเนินงานแต่ยังคงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาลกลาง

โกวิท พวงงาม (2550 : 13) กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การที่องค์กรหนึ่งมีพื้นที่อาณาเขตของตนเองมีประชากรและมีรายได้ตามที่หลักเกณฑ์กำหนดโดยมีอำนาจและมีอิสระในการปกครองตนเองมีการบริหารการคลังของตน รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่ให้บริการในด้านต่าง ๆ แก่ประชาชนซึ่งประชาชนในพื้นที่ดังกล่าวจะมีส่วนร่วมในการบริหารและปกครองตนเอง เช่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในชุมชน การมีส่วนร่วมในการบริหารและการปกครองตนเองโดยผ่านตัวแทนที่มาจากเลือกตั้ง เช่น การมีสภาท้องถิ่น เป็นต้น

อุดม ทูมโฆสิต (2551 : 222 - 223) ได้อธิบายถึงความหมาย และลักษณะสำคัญของการปกครองท้องถิ่นจากการประมวลแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญของหลักการปกครองท้องถิ่นได้ ดังนี้

1. การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การจัดการปกครองของท้องถิ่นโดยประชาชนในท้องถิ่น การจัดการปกครองดังกล่าวกระทำโดยการเลือกคณะบุคคลเข้ามาดำเนินการจัดการปกครองซึ่งท้องถิ่นและชุมชนแต่ละชุมชนดังกล่าว อาจมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันในด้านอาณาเขต จำนวนประชากร ความเจริญมั่งคั่ง (เช่น หน่วยการปกครองท้องถิ่นของไทย จัดเป็นองค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา) ทำให้ท้องถิ่นแต่ละท้องถิ่นมีลักษณะทางการปกครองเป็นการเฉพาะของตัวเอง

2. ท้องถิ่นแต่ละท้องถิ่นที่จะสถาปนาขึ้นเป็นหน่วยปกครอง ต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานที่จำเป็นหลายประการ คือ

2.1 มีอาณาเขตและประชาชนของท้องถิ่นที่ชัดเจนจนระบุได้ว่า พื้นที่และประชากรไหนเป็นของท้องถิ่นและอันไหนที่ไม่ใช่ ทั้งเพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในเขตการปกครองและประชากรผู้มีสิทธิและหน้าที่ทางการปกครอง

2.2 ท้องถิ่นแต่ละท้องถิ่นจะมีลักษณะจำเพาะ (Uniqueness) ของตัวเอง ไม่ว่าจะเป็นลักษณะของเขตแดน ประชากร ประเพณี วัฒนธรรม ตลอดจนทรัพยากรในท้องถิ่น ซึ่งลักษณะเฉพาะของแต่ละท้องถิ่นต้องการวิธีการปกครองที่มีความจำเพาะเจาะจงกับท้องถิ่นนั้น นโยบายปกครองทั่วไป (General Policy) ของรัฐบาลกลางอาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของแต่ละท้องถิ่นเหล่านี้ก็ได้ ดังนั้นการใช้อำนาจของรัฐบาลกลางในท้องถิ่นควรจะได้รับความเห็นชอบในการประยุกต์ปฏิบัติจากท้องถิ่นด้วย

2.3 มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปกครองท้องถิ่นไว้เป็นกรอบปฏิบัติชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้ประชาชน คณะผู้ใช้อำนาจในการปกครองท้องถิ่น รวมทั้งรัฐบาลกลางได้เข้าใจตรงกันว่าเรื่องใดที่ท้องถิ่นต้องทำ เรื่องใดสมควรทำ และเรื่องใดไม่สามารถทำได้

2.4 หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีฐานะทางกฎหมาย และมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม กล่าวคืออำนาจของหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องเป็นนิติบุคคลที่มีอิสระในการทำงานตามขอบเขตหน้าที่ของตนเองได้อย่างเสรี เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากมีอำนาจมากเกินไปไม่มีขอบเขตที่ชัดเจน หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นก็กลายเป็นสภาพเป็นรัฐอธิปไตยเสียเอง เป็นผลเสียต่อความมั่นคงของรัฐในที่สุด อำนาจอิสระของท้องถิ่นนี้มีขอบเขตที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะความเจริญ และความสามารถของประชาชนในท้องถิ่นนั้น

2.5 หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องดำเนินการปกครองโดยอาศัยกรอบและอรรถอำนาจที่ได้รับโดยสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) ที่จะดำเนินการปกครองตนเอง สิทธิตามกฎหมายดังกล่าวแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.5.1 สิทธิที่หน่วยการปกครองท้องถิ่นสามารถตรากฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์การปกครองท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ในการบริการตามหน้าที่ และเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการให้บริการแก่ประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ เช่น เทศบัญญัติ ข้อบังคับตำบล และข้อบังคับจังหวัด เป็นต้น

2.5.2 สิทธิที่เป็นหลักในการดำเนินการบริหารท้องถิ่นคือ อำนาจในการจัดเก็บภาษี กำหนดงบประมาณ และดำเนินกิจการใด ๆ เพื่อบริหารกิจการตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ

2.6 ต้องมีความเป็นสถาบันหรือมีองค์กรที่ถาวรรองรับ เพื่อทำหน้าที่ในการบริหารและดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปกครองตนเอง องค์กรที่เข้ามาทำหน้าที่ปกครองตนเองของท้องถิ่นจัดแบ่งเป็นสองฝ่ายคือ องค์กรฝ่ายบริหารและองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ (เช่น แบบเทศบาลจะมีคณะเทศมนตรีเป็นฝ่ายบริหาร และสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ หรือในแบบมหานครคือ กรุงเทพมหานคร จะมีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นฝ่ายบริหาร สภากรุงเทพมหานครจะเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ เป็นต้น) นอกจากนั้นต้องมีสถาบันของพนักงานท้องถิ่นรองรับ เพื่อให้ท้องถิ่นมีผู้ปฏิบัติงานแบบถาวรและเป็นมืออาชีพ

2.7 ประชาชนในท้องถิ่นต้องมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น จากแนวความคิดที่ว่า ประชาชนในท้องถิ่นรู้ปัญหาของตัวเองดีกว่าส่วนกลาง หน่วยการปกครองท้องถิ่น จึงจำเป็นต้องมีคนในท้องถิ่นมาบริหารงาน เพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์และความต้องการของชุมชน และเป็นการฝึกให้ประชาชนในท้องถิ่นเข้าใจในระบบ และกลไกประชาธิปไตยด้วย

บุญยัง ประทุม (2551 : 12) การปกครองส่วนท้องถิ่น คือ รากฐานของการปกครองในระบอบที่สำคัญคือพื้นฐานที่ชัดเจนถูกต้องตามหลักกฎหมายมีการเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นและมีความเป็นอิสระในการบริหารทำงานคนและงบประมาณแต่ยังอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ

Holloway (1951 : 398) ได้กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองตนเองของของชุมชนแห่งหนึ่งแห่งใดที่มีการจัดตั้งองค์การขึ้นทำหน้าที่ในเขตพื้นที่ที่กำหนด มีอำนาจในการบริหารงานคลัง มีอำนาจในการวินิจฉัยตัดสินใจ และมีสภาของท้องถิ่นที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนเป็นองค์กรสำคัญขององค์การนี้

Robson (1953 : 574) ได้ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นว่า หมายถึง หน่วยการปกครองซึ่งรัฐได้จัดตั้งขึ้นและให้มีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามสมควร อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องไม่มากจนมีผลกระทบกระเทือนต่ออำนาจอธิปไตยของรัฐ เพราะองค์กรบริหารท้องถิ่นมิใช่ชุมชนที่มีอำนาจอธิปไตย องค์กรบริหารท้องถิ่นมีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) และเป็นองค์กรที่จำเป็น (Necessary Organization) เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การบริหารท้องถิ่นนั่นเอง

Clark (1957 : 87 - 89) ได้กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครอง ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่หนึ่งพื้นที่ใด โดยเฉพาะ และหน่วยการปกครองดังกล่าวนี้จัดตั้งและจะอยู่ในความดูแลของรัฐบาลกลาง

Wit (1967 : 101 - 103) ได้ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นว่า หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจ หรือกระจายอำนาจไปในหน่วยการบริหารท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่น ได้มีอำนาจในการบริหารร่วมกัน รับผิดชอบทั้งหมด หรือแต่เพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่น ตามแนวความคิดที่ว่า ถ้าอำนาจบริหารมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว การบริหารท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเอง อันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลในส่วนกลาง โดยให้องค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารราชการส่วนกลาง มีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจของตน

Montagu (1984 : 574) ได้ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นว่า หมายถึง การปกครองโดยวิธีการซึ่งหน่วยการบริหารในท้องถิ่น ได้มีการเลือกตั้งผู้มีหน้าที่บริหาร โดยอิสระและได้รับอำนาจอิสระ ตลอดจนความรับผิดชอบ ซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการบริหารส่วนภูมิภาคและส่วนกลาง แต่ทั้งนี้การบริหารท้องถิ่นยังอยู่ภายใต้บังคับว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศอยู่ มิใช่ว่าได้กลายเป็นรัฐอธิปไตยไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนดำเนินการปกครองตนเอง โดยให้มีหน่วยการปกครองท้องถิ่นทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารพัฒนา มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย ตัดสินใจ และดำเนินกิจกรรมภายใต้ขอบเขตของกฎหมายที่กำหนดภายในท้องถิ่นของตนเท่านั้น และหน่วยการปกครองท้องถิ่นนี้ต้องอยู่ในความดูแลของรัฐบาล ดังนั้น การเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรง คือการเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ สามารถเลือกตั้งผู้บริหารของตนได้โดยตรง

### 3. รูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากความหมายของการปกครองท้องถิ่นดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นพบว่า ในการปกครองท้องถิ่นจำเป็นต้องมีองค์กรหรือหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่เรียกว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาทำหน้าที่ในการบริหารท้องถิ่น (Local Administration) ซึ่งจะมีความแตกต่างหลากหลายกันไปตามขนาดของพื้นที่ความหนาแน่นของประชากร และความเจริญก้าวหน้าของสภาพเศรษฐกิจ ซึ่งรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Forms of Government) มีหลายรูปแบบและได้มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้เสนอรูปแบบขององค์กร



ปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ อาทิ Norton (1994 : 420-425) เคลเลอร์ และ Keller and Perry (1991 : 40-42) และหลวง ชูเพ็ญ (2551 : 29 – 35) ซึ่งสามารถสรุปถึงรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการพัฒนาการและปรากฏอยู่ในประเทศต่าง ๆ ได้ 6 รูปแบบ ได้แก่

### 3.1 แบบที่ประชุมเมือง (Town Meeting) หรือที่ประชุมเมืองที่มีผู้แทน (Representative Town Meeting)

รูปแบบที่ประชุมเมืองหรือที่ประชุมเมืองที่มีผู้แทนนี้เป็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นที่เก่าแก่ที่สุด เป็นระบบการปกครองที่มีพื้นฐานของประชาธิปไตยโดยตรงหรือประชาธิปไตยที่ประชาชนมีส่วนร่วม คำว่า Town ในความหมายเดิมนั้นคือ เมืองเล็ก ๆ ที่มีประชากรต่ำกว่า 20,000 คนจะจัดการประชุมตามวาระที่กำหนดขึ้นและประชาชนทุกคนสามารถเข้าร่วมได้ โดยที่ประชุมมีอำนาจเต็มในด้านนิติบัญญัติ คือ การออกกฎหมาย การกำหนดอัตราภาษี และการจัดสรรงบประมาณ การปกครองรูปแบบนี้มีลักษณะพิเศษที่วามติเก่า ๆ สามารถปรับเปลี่ยนได้หากมีการตัดสินใจใหม่ด้วยมาตรการที่เรียกว่า การริเริ่มจากประชาชนและการลงมติจากประชาชนในการประชุม

นอกจากงานที่กล่าวมาแล้ว ที่ประชุมก็จะเลือกคณะกรรมการขึ้นชุดหนึ่งทำหน้าที่บริหารในระหว่างที่ยังไม่มีการประชุม งานที่จะต้องดูแลก็คือทรัพย์สินของเมือง การออกใบอนุญาต การเรียกประชุมเมืองในวาระพิเศษ และดูแลงานของฝ่ายต่าง ๆ คือ งานทะเบียน งานคลังตำรวจและการศึกษา ผู้รับผิดชอบด้านต่าง ๆ เหล่านี้อาจได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมเมืองหรือคณะกรรมการเป็นผู้เลือกตั้งก็ได้ ส่วนที่ประชุมเมืองแบบมีตัวแทนเกิดขึ้นจากการที่เมือง (Town) ขยายตัวมากขึ้นและมีประชากรมากขึ้น ชุมชนต่าง ๆ จึงคัดเลือกตัวแทนเข้าร่วมในที่ประชุมเมืองและดำเนินงานตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นเช่นเดียวกัน ประเทศสวิสเซอร์แลนด์เคยมีประสบการณ์ในการเลือกใช้รูปแบบการปกครองแบบนี้ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากระบบดังกล่าว คือ กรณีโดยทั่ว ๆ ไปประชาชนมาร่วมประชุมน้อยแต่บางกรณีก็มีคนบางกลุ่มเข้าร่วมประชุมมากเกินไป โดยเฉพาะกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มเคลื่อนไหวทางการเมืองหรือในเวลาที่มีการประชุมเกี่ยวกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับคนส่วนใหญ่ก็มักจะมีประชาชนเข้าร่วมมากเป็นพิเศษ

### 3.2 แบบสภา - นายกเทศมนตรี (The Council - Mayor Form)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใช้รูปแบบเช่นนี้ โดยทั่วไปยึดหลักการปกครองแบบรัฐสภา ซึ่งอำนาจการปกครองของระบบนี้อยู่ที่สภานิติบัญญัติที่มาจากการเลือกตั้งของ

ประชาชน ฝ่ายบริหารมาจากการคัดเลือกของสภา คณะเทศมนตรีจึงมาจากการเลือกตั้งของประชาชนโดยทางอ้อมด้วย สภาเป็นผู้ควบคุมการทำงานของฝ่ายบริหารและสภามีอำนาจสูงสุด การปกครองรูปแบบนี้มีโครงสร้างที่แบ่งอำนาจออกเป็น 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายสภา (Council) และฝ่ายบริหาร (Executive) โดยฝ่ายสภาทำหน้าที่ด้านนิติบัญญัติ คือทำหน้าที่ด้านการออกข้อบังคับต่าง ๆ เช่น เทศบัญญัติที่ออกโดยเทศบาล สภาประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชน ส่วนฝ่ายบริหารประกอบด้วยสมาชิกของสภาจำนวนหนึ่งทำหน้าที่บริหารหน่วยปกครองนั้น ๆ ซึ่งสามารถเห็นรูปแบบสภาพดังกล่าวได้ในการปกครองท้องถิ่นของหลายประเทศในยุโรปปัจจุบันและของประเทศไทยในอดีต กล่าวโดยสรุปในระบบนี้ประชาชนเลือกตั้งฝ่ายนิติบัญญัติทางตรงและเลือกฝ่ายบริหารทางอ้อม

### 3.3 แบบนายกเทศมนตรีอ่อนแอ (The Weak - Mayor Form)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใช้รูปแบบนี้ โดยหลักการแล้วจะยึดหลักการปกครองภายใต้หลักการแบ่งแยกอำนาจที่มีจุดมุ่งหมายจะป้องกันการถือฉลอำนาจโดยฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายตุลาการจะผ่านการเลือกตั้งโดยตรงทั้ง 3 ฝ่าย ทำให้มีอำนาจและศักดิ์ศรีทัดเทียมกัน เกิดการถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน (System of Checks and Balances) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใช้รูปแบบนี้เกิดจากแนวคิดพื้นฐาน 2 ประการคือ

3.3.1 เห็นว่าฝ่ายบริหารควรมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน แต่ต้องไม่มีอำนาจทางการเมืองมากเกินไป

3.3.2 ประชาชนควรมีสติและมีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้น จากแนวคิดพื้นฐานทั้ง 2 ประการนี้ ทำให้ตำแหน่งผู้บริหารของหน่วยการปกครองท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้งของประชาชนรวมทั้งตำแหน่งอื่น เช่น หัวหน้ากองคลัง หัวหน้ากองทะเบียน เพื่อให้ผู้บริหารเหล่านี้เป็นอิสระจากนายกเทศมนตรี และให้ผู้บริหารเหล่านี้รับผิดชอบต่อประชาชนโดยตรง ถึงแม้ว่านายกเทศมนตรีจะมีอำนาจในการยับยั้งมติหรือข้อกำหนดของสภาแต่สภาจะเป็นผู้กำหนดงบประมาณของฝ่ายบริหาร การที่นายกเทศมนตรีถ่วงดุลอำนาจของสภาแต่ขาดเครื่องมือสำคัญในการบริหารคืองบประมาณนั้น สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือนายกเทศมนตรีมีอำนาจจำกัด ไม่มีอำนาจโดยตรงเหนือเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารคนอื่น ๆ เพราะคนเหล่านี้มาจากการเลือกตั้งโดยประชาชนเช่นเดียวกัน คนเหล่านั้นไม่จำเป็นต้องตอบสนองต่อคำสั่งของนายกเทศมนตรีรูปแบบการปกครองท้องถิ่นเช่นนี้ จึงเน้นที่การเปิดโอกาสให้ประชาชนเลือกตั้งผู้บริหารได้มาก แต่ให้ความสนใจในประสิทธิภาพการบริหารงานน้อย



หน่วยการปกครองส่วนใหญ่นี้ใช้รูปแบบนี้ จึงมักเป็นเมืองขนาดเล็กมีสภาพของสังคมในเมืองมีส่วนช่วยตรวจสอบการบริหารได้พอควรอยู่แล้ว

#### 3.4 แบบนายกเทศมนตรีเข้มแข็ง (The Strong - Mayor Form)

รูปแบบนี้เป็นผลจากการที่มีการเติบโตของเมืองมากขึ้น การพัฒนาด้านต่าง ๆ รวมทั้งการอุตสาหกรรมได้ขยายตัวในเขตเมืองมากขึ้น การปกครองท้องถิ่นในรูปแบบเดิมหรือแบบนายกเทศมนตรีอ่อนแอ (The Weak - Mayor Form) ที่ฝ่ายบริหารหลายคนมาจากการเลือกตั้งโดยตรงก็ได้เริ่มมีข้อจำกัดมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งทำให้การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ แบบนายกเทศมนตรีเข้มแข็งจึงเป็นทางเลือกใหม่ในการคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาจากการใช้รูปแบบนายกเทศมนตรีอ่อนแอ จุดมุ่งหมายหลักเพื่อเพิ่มอำนาจให้แก่ฝ่ายบริหาร เพื่อให้นายกเทศมนตรีกุมอำนาจในการกำหนดนโยบายและการบริหาร ในขณะที่นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนเหมือนเดิมแต่ตำแหน่งบริหารอื่น ๆ มาจากการเลือกตั้ง โดยมอบอำนาจให้นายกเทศมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ และสามารถถอดถอนออกจากตำแหน่งได้

ภายใต้การปกครองท้องถิ่นรูปแบบนี้ งานของฝ่ายสภานิติบัญญัติอาจจะมีน้อยลงและไม่จำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลา ส่วนเทศมนตรีบางครั้งอาจมีการปรับเปลี่ยนไปเป็นรูปแบบของการแต่งตั้งตำแหน่ง “รอง” เพื่อทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายบริหารขึ้นมา ที่อาจเรียกว่า Chief Administrative Officer (CAO) เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์มาบริหารงานทุกอย่างตามนโยบายของนายกเทศมนตรี หน้าที่ของ CAO แต่ละคนในแต่ละท้องถิ่นนั้นมีความแตกต่างกัน แต่จุดที่เหมือนกัน ได้แก่ การจัดการด้านงบประมาณและการบริหารงานวันต่อวันของฝ่ายบริหาร การจัดระบบ CAO ขึ้นมาช่วยให้นายกเทศมนตรีสามารถทุ่มเทเวลาในด้านการเป็นผู้นำทางการเมืองได้มากขึ้น โดยนายกเทศมนตรีจะเป็นคนเสนอแนวความคิดและนโยบาย ต่อจากนั้นก็แสวงหาการสนับสนุนจากส่วนต่าง ๆ เป็นต้นว่า ผลักดันการขอรับรองเสียงต่าง ๆ จากสภา รวมทั้งเดินทางไปพบประชาชนในพื้นที่และต่อรองกับศูนย์อำนาจในชุมชนนั้น ๆ จนถึงในระดับรัฐและระดับประเทศ

#### 3.5 แบบคณะกรรมการ (The Commission Form)

เป็นการปกครองภายใต้หลักการที่ว่า การออกกฎหมายและการบริหารงานไม่จำเป็นต้องแยกจากกันแต่สามารถใช้บุคลากรชุดเดียวกันทำงานทั้ง 2 อย่างได้ ส่วนที่เหมือนกับรูปแบบองค์กรปกครองท้องถิ่นอื่น ๆ คือ คณะกรรมการชุดดังกล่าวต้องมาจากการเลือกตั้ง

แนวความคิดหลักของรูปแบบการปกครองนี้ ประชาชนเป็นผู้เลือกคนจำนวนหนึ่งเข้ามาทำงานบริหาร โดยไม่คำนึงถึงการสังกัดพรรคการเมือง ในด้านนิติบัญญัตินั้น คณะกรรมการชุดนี้จะทำหน้าที่ออกกฎหมายข้อบังคับและกำหนดนโยบาย คณะกรรมการชุดนี้ส่วนมากจะถือว่าเป็นคณะกรรมการชุดใหญ่ ส่วนในทางการบริหารกรรมการแต่ละคนจะแยกกันไปดำเนินการโดยไปคุมงานของแต่ละแผนก จุดเด่นของการปกครองรูปแบบนี้คือ ประสิทธิภาพที่น่าจะเกิดจากการบริหารดังกล่าว รวมทั้งการไม่ฝักใฝ่ ฝ่ายใดของผู้บริหาร อย่างไรก็ตามการบริหารรูปแบบนี้ ก็มีจุดอ่อนคือ การขาดผู้ประสานงานและผู้กำหนดความสำคัญของงานต่าง ๆ การต่อสู้ทางการเมืองจะเกิดขึ้นได้ง่ายในขณะที่เดียวกันก็จะเกิดการประนีประนอมกันเองได้ง่ายเช่นเดียวกัน

การปกครองรูปแบบคณะกรรมการ คือ การเลือกคนกลุ่มหนึ่งที่จะทำงานทั้งทางด้านนิติบัญญัติและการบริหารเป็นคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่มีประสิทธิภาพ แต่จากประสบการณ์ของหลาย ๆ เมือง พบว่ามีความต้องการผู้บริหารหลักเพียง 1 คน ทำหน้าที่ตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร ความต้องการนี้จึงนำไปสู่การแสวงหาแนวทางการปกครองในรูปแบบที่เหมาะสมกับท้องถิ่นรูปแบบอื่นต่อไปอีก

### 3.6 แบบผู้จัดการ (The Manager Form)

เป็นรูปแบบการปกครองที่เกิดขึ้นด้วยอิทธิพลของความคิดที่เน้นประสิทธิภาพ การบริหารงานแบบธุรกิจ เพราะรูปแบบนี้เน้นการรวมศูนย์อำนาจในการบริหารและความเป็นมืออาชีพ สารสำคัญของรูปแบบการบริหารนี้ อยู่ที่การมอบบทบาทนำในด้านบริหารให้แก่ผู้จัดการมืออาชีพหรือนักบริหาร ซึ่งสถาปนาเป็นผู้จ้างและสภามีอำนาจให้ออกจากตำแหน่ง เป็นการรวมศูนย์อำนาจแก่นักบริหารหรือผู้จัดการเมืองมีอำนาจในการแต่งตั้งและถอดถอนหัวหน้าแผนกต่าง ๆ อีกทั้งยังเป็นผู้รับผิดชอบการจัดทำงบประมาณทั้งกระบวนการตลอดจนการเสนอมาตรการต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาเมือง

ระบบดังกล่าวมีการทำงานและระบบการตัดสินใจคล้ายหน่วยงานเอกชน ประชาชนผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งเปรียบเสมือนผู้ถือหุ้น สภาเปรียบเทียบคณะกรรมการบริหาร (City Council as a Board of Director) และผู้จัดการหรือนักบริหารก็เปรียบเหมือนผู้บริหารหมายเลขหนึ่ง โครงสร้างการบริหารเช่นนี้เน้นให้ไม่มีการแบ่งเป็นฝักฝ่ายทางการเมือง

จากการที่สภาเมืองประกอบด้วยสมาชิกไม่มาก (อาจเพียง 4 - 5 คน) ประชาชนจึงเลือกสมาชิกโดยไม่คำนึงถึงพรรคการเมือง สมาชิกสภาไม่มีอำนาจในการบริหาร ที่น่าสนใจก็คือข้อบังคับในเรื่องที่มีระเบียบไม่ให้สมาชิกสภาติดต่อโดยตรงกับหัวหน้าแผนกต่าง ๆ

แต่หากสมาชิกมีข้อเรียกร้องใด ๆ ก็สามารถเรียกร้องไปยังผู้จัดการ ภารกิจของสภาจึงได้แก่การพิจารณาข้อเสนอของผู้จัดการแล้วจึงกำหนดเป็นนโยบายออกมา เนื่องจากสภาต้องรับผิดชอบการบริหารงานของผู้จัดการ สภาก็ต้องร่วมรับผิดชอบถ้าหากเกิดเรื่องไม่ถูกต้องในการบริหาร แต่หลักการนี้อาจจะทำให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างผู้จัดการเมืองกับสภาที่มาจากการเลือกตั้งได้ เช่นเดียวกัน

สำหรับประเทศไทยในอดีต องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจะใช้รูปแบบสภา – นายกเทศมนตรี (The Council - Mayor Form) ซึ่งประชาชนจะเลือกตั้งสมาชิกสภาโดยตรง เพื่อทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ ส่วนฝ่ายบริหารหรือนายกเทศมนตรีจะมาจากผู้นำเสียงข้างมากของสมาชิกสภาหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการเลือกฝ่ายบริหารทางอ้อม แต่ต่อมาในช่วงปลายปี พ.ศ. 2546 ได้มีการประกาศใช้รูปแบบการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรงเป็นครั้งแรก จนถึงปัจจุบันองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยทุกแบบซึ่งก็รวมถึงเทศบาลตำบลด้วย ได้ใช้รูปแบบขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแบบนายกเทศมนตรีเข้มแข็ง (The Strong - Mayor Form) โดยมีนายกเทศมนตรีที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน

#### 4. วัตถุประสงค์ของการบริหารท้องถิ่น

การบริหารงานภาครัฐหรือการบริหารงานสาธารณะโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ 2 ประการ คือ การทำให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดี (Well - being) และการทำให้ประเทศชาติบ้านเมืองมีความมั่นคงปลอดภัย (National Security) อันจะส่งผลให้ผู้คนในบ้านเมืองนั้นอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและมีชีวิตที่ดี การบริหารท้องถิ่นซึ่งเป็นการบริหารงานสาธารณะก็มีวัตถุประสงค์หลักในลักษณะเดียวกันแต่อาจมีรายละเอียดแตกต่างกันไปในแต่ละท้องถิ่น ทั้งนี้เนื่องจากผู้คนในแต่ละสังคมอาจมีปัญหา ความต้องการ ทักษะคิด และค่านิยมที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจสรุปวัตถุประสงค์ของการบริหารท้องถิ่นโดยทั่วไปในภาพรวมได้ 4 ประการ ได้แก่ (รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์. 2551 : 62 - 64)

4.1 การตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น วัตถุประสงค์หลักของการบริหารท้องถิ่นคือ การตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ตามหลักการประชาธิปไตยประชาชนย่อมมีสิทธิที่จะกำหนดวิถีชีวิตของตนเอง และประชาชนในท้องถิ่นก็ย่อมมีสิทธิในการกำหนดวิถีทางของท้องถิ่นตนเองด้วย ดังนั้นไม่ว่าประชาชนจะมีความต้องการอย่างไร วัตถุประสงค์ของการบริหารท้องถิ่นก็ต้องหันเหไปในทิศทางนั้น เพื่อให้เกิดการบริหารท้องถิ่นที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของประชาชนโดยทั่วไป ซึ่งการบริหารท้องถิ่นนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อสนองความต้องการของประชาชนในด้านต่าง ๆ อาทิ

ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านปัจจัยพื้นฐาน ด้านศีลธรรมและด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต เป็นต้น

4.2 การตอบสนองนโยบายแห่งรัฐ ในฐานะที่การบริหารท้องถิ่นเป็นการดำเนินการบริหารในระดับรองจากระดับชาติหรือระดับรัฐ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่แต่ละท้องถิ่นจะต้องมีแนวทางการบริหารงานที่อยู่ภายใต้กรอบนโยบายแห่งรัฐ และมีวัตถุประสงค์ในการตอบสนองนโยบายสาธารณะในระดับชาติหรือระดับรัฐ เพื่อให้การบริหารประเทศในทุกระดับเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ประสานสอดคล้องกัน เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทางปฏิบัติ อันจะทำให้เกิดประโยชน์ร่วมกันของประชาชนในชาติ อาทิ การให้ความร่วมมือในการดำเนินนโยบายระดับรัฐและการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล เป็นต้น

4.3 การนำทรัพยากรท้องถิ่นมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อแก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นซึ่งมีมากมายหลากหลายทรัพยากรที่มีอยู่มากไม่เพียงพอที่จะแก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการทั้งหมดได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องใช้ทรัพยากรอย่างระมัดระวัง เพื่อให้ทรัพยากรดังกล่าวสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่าที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและชุมชนท้องถิ่นรวมตลอดถึงประเทศชาติโดยรวม

4.4 การพัฒนาท้องถิ่น การบริหารท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ตามความมุ่งหมายของประชาชนในแต่ละท้องถิ่น ซึ่งอาจแตกต่างกันไปอย่างไรก็ดีทุกท้องถิ่นต้องการที่จะพัฒนาท้องถิ่นของตน โดยมีความมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการคือการแก้ไขสิ่งที่เป็นปัญหาของท้องถิ่น การบำรุงรักษาสิ่งดี ๆ ที่เป็นอยู่หรือมีอยู่แล้วในท้องถิ่นให้คงอยู่ต่อไป และการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีมีประโยชน์สำหรับประชาชนและชุมชนท้องถิ่น ทั้งนี้การจะพัฒนาท้องถิ่นให้ประสบผลสำเร็จจะต้องพัฒนาปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบในการดำรงอยู่ของท้องถิ่นในทุก ๆ ด้านไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งโดยทั่วไปการบริหารท้องถิ่นจะมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเจริญในด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมือง เป็นต้น

### 5. การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีลักษณะเช่นเดียวกับการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ โดยทั่วไปคือ เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนหรือกิจกรรมต่าง ๆ หลายกิจกรรม แต่ละกิจกรรมมีความสัมพันธ์กันหรือส่งผลต่อเนื่องซึ่งกัน

และกัน กระบวนการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 4 ประการ ได้แก่ (รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์, 2551 : 74 – 75)

5.1 การกำหนดนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากนโยบายและแผนเป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทางในการบริหารท้องถิ่น เป็นจุดเริ่มต้นและเป็นจุดหมายปลายทางในการดำเนินกิจการท้องถิ่น ซึ่งในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์หรือแนวทางที่ชัดเจน และมีแผนการดำเนินงานที่สามารถนำมาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีประสิทธิผล และอำนวยประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนท้องถิ่น

5.2 การจัดองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานและบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นกลไกสำคัญในการดำเนินกิจการของท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถปฏิบัติภารกิจตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น องค์การต้องออกแบบและจัดองค์การให้เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน และที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งคือการเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้ปฏิบัติงานของท้องถิ่นอย่างเหมาะสม ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ

5.3 การบริหารการคลังท้องถิ่น ฐานะทางการเงินการคลังของท้องถิ่นเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในการดำเนินกิจการของท้องถิ่น การจัดบริการสาธารณะอันเป็นภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องบริหารจัดการด้านการคลังอย่างมีประสิทธิภาพ จัดหารายได้ให้เพียงพอที่จะนำมาใช้ในการดำเนินการกิจการของท้องถิ่น รายได้ส่วนใหญ่ของท้องถิ่นมาจากเงินภาษีของประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรใช้จ่ายงบประมาณอย่างรอบคอบตามลำดับความสำคัญ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนท้องถิ่น

5.4 การควบคุมตรวจสอบการดำเนินกิจการท้องถิ่น เพื่อให้การดำเนินกิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุผลสำเร็จตามนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องจัดระบบการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของท้องถิ่น ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนด หากพบว่ามีปัญหาจะได้แก้ไขปรับปรุงได้อย่างทันทั่วทั้งนี้ นอกจากการจัดระบบการควบคุมตรวจสอบภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว จะต้องมีการควบคุมตรวจสอบจากภายนอกองค์กรเช่น การตรวจสอบบัญชีและควรเปิดโอกาสให้ประชาชน

ในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบการดำเนินงานของท้องถิ่นด้วย

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ภารกิจอันเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยประชาชนเลือกผู้ปกครองท้องถิ่นโดยตรง เพื่อมาปกครองดูแลผลประโยชน์ของตำบลและหมู่บ้านตนเอง ซึ่งภารกิจที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งก็คือ การจัดทำและส่งมอบบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน

### แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

ผู้นำย่อมมีความหมายต่อองค์กร หรือหน่วยงาน เนื่องจากการที่จะนำพาองค์กรหรือหน่วยงาน ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมการบริหารเพื่อให้ผู้ร่วมงานยอมรับ พฤติกรรมผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### 1. ความหมายของผู้นำ

นักบริหาร (Administrator) กับผู้นำ (Leader) ถ้าวิเคราะห์แล้ว จะมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง กล่าวคือ นักบริหารมักจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งเป็นทางการ ไม่ว่าจะเป็นผู้ได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งขึ้นมาให้เป็น ถ้านักบริหารที่ได้รับการคัดเลือก แต่งตั้ง หรือเลือกตั้งอย่างมีเกณฑ์และอยู่ในระบบคุณธรรมแล้ว ก็จะมีคุณสมบัติของผู้นำมาเป็นเกณฑ์วัดอยู่ด้วยเสมอ แต่ในสภาพปัจจุบันของประเทศเราที่ยังมีระบบเส้นสาย ครอบครัวยุทธ์ และพรรคพวก ซึ่งมีอิทธิพลในการเลือกตั้งหรือคัดเลือกแฝงอยู่ เราจึงได้นักบริหารที่เป็นเสมือนหนึ่ง “หัวหน้านางาน” (Headship) ไม่ใช่ผู้นำ (Leadership) ในการบริหารงานปะปนอยู่บ้าง ส่วน “ผู้นำ” จะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหมือนคนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานในทางที่ดี โดยมีกลุ่มช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขึ้น “ผู้นำ” อาจเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งบริหารหรือไม่มีตำแหน่งก็ได้ แต่เป็นคนที่สามารถจูงใจให้คนร่วมมือปฏิบัติงาน มีศรัทธาและเชื่อถือในความสามารถ ดังนั้นนักบริหารและผู้นำอาจจะเป็นคนคนเดียวกันก็ได้หรือจะเป็นคนละคนก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามนักบริหารที่ดีมักจะมีคุณสมบัติและลักษณะของผู้นำอยู่ด้วยเสมอ

คำว่า “ผู้นำ” ได้มีผู้อธิบายให้ความหมายไว้มากมาย แต่เมื่อประมวลดูแล้ว จะพบว่ามีความคล้ายคลึงใกล้เคียงกันทั้งสิ้น ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลใดก็ตามที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือสังคมในลักษณะใด ลักษณะหนึ่ง ให้เป็นผู้นำกลุ่ม ไปสู่เป้าหมาย หรือ



ความต้องการของกลุ่มการยอมรับจากกลุ่มหรือสังคมที่มีต่อผู้นำนั้นอาจเกิดขึ้นได้ในลักษณะต่างกันดังต่อไปนี้

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540 : 5) ให้ความหมายผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2541 : 12 – 14) ให้ความหมายผู้นำ คือการปฏิบัติของผู้ที่มีเป้าหมายเพื่อใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการ ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำจะสัมพันธ์กับอำนาจ อิทธิพลและการบังคับควบคุม โดยอ้างถึง วอลล์และฮาวกินส์ (Wall and Hawkins) ซึ่งให้ความสำคัญของผู้ผู้นำว่าเป็นบุคคลที่ควรมีพฤติกรรม ดังนี้

1. ควรเป็นผู้บริหารที่ดี (Good Executive) ได้แก่ ลักษณะของการวางตัวที่น่ายกย่องและศรัทธาอีกทั้งเป็นที่น่าเคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา มีบุคลิกภาพและการแต่งกายสง่างามน่าเลื่อมใส มีจิตใจที่โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อและเสียสละ เป็นต้น
2. ควรเป็นผู้มีความสามารถในการกำหนดนโยบาย (Policy Maker) หมายถึง การกำหนดนโยบายหน่วยงาน และการจัดระบบการบริหารอย่างเหมาะสม เพื่อให้มีการปฏิบัติที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมีความสามารถในการวางแผน (Planner) การกำหนดรายละเอียดเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสมบูรณ์
3. มีความรอบรู้หรือเชี่ยวชาญ (Expert) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร และผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำจึงต้องแสดงพฤติกรรมที่แสดงว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการตรวจติดตามนิเทศงานสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ควรมีความสามารถเป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) ผู้บริหารต้องตัดสินปัญหาต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบและเที่ยงธรรม เมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กรหรือระหว่างผู้ร่วมงาน
5. เป็นผู้ที่รักษาสัมพันธ์ภาพที่ดี (Control of Internal Relationship) ในการปฏิบัติงานการทำงานร่วมกันในองค์กรย่อมต้องอาศัยความร่วมมือเป็นสำคัญ มีการสร้างสัมพันธ์ที่ดี มีความรัก มีความเอื้ออาทรต่อกัน รู้จักสามัคคียอมมีพลังสร้างสรรค์การทำงานยอมทำงานสำเร็จได้
6. การเป็นแบบอย่างที่ดี (Exampler) คือ การปฏิบัติตนที่เหมาะสมตามกาลเทศะ เช่น การตรงต่อเวลา การมีระเบียบวินัย รู้จักควบคุมอารมณ์และความรู้สึก ความซื่อสัตย์และยุติธรรม เป็นต้น



7. เป็นตัวแทนติดต่อกับภายนอก (External Group Representative) การเป็นผู้บริหารของหน่วยงานย่อมต้องมีการติดต่อกับองค์กรอื่น ๆ ด้วย ผู้นำจึงมีความจำเป็นที่จะต้องแสดงพฤติกรรมในการประสานงานกับบุคคลอื่นภายนอกต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสังคมดำรงตนให้เป็นที่เคารพนับถือและได้รับการยกย่องโดยทั่วไป

7. การเป็นผู้ให้คุณและให้โทษ (Purveyorreward and Punishments) ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องมีการลงโทษผู้ที่ได้กระทำความผิด และมีการปูนบำเหน็จรางวัลความดี ความชอบให้แก่ผู้ที่ประพฤติดีมีผลงาน ซึ่งต้องดำเนินการอย่างสุจริตและยุติธรรมอย่างแท้จริง มีการทำงานด้วยอุดมการณ์ (Ideologist) ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีต้องยึดมั่นในอุดมคติ และมีความรับผิดชอบที่ดีไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีความเสียสละ อุทิศตนทุ่มเทกับการปฏิบัติงานแท้จริง

8. เป็นผู้รับผิดชอบขององค์กร (Scapegoat) ผู้บริหารมีหน้าที่ควบคุมดูแลหน่วยงาน เพื่อมิให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นในองค์กรและผู้นำต้องรู้จักยอมรับสภาพที่ปรากฏไม่ว่าจะเป็นอย่างไร

9. เป็นศูนย์รวมและสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group Symbol) เนื่องจากการบริหารองค์กรที่มีผู้ร่วมงานเป็นจำนวนมาก ผู้นำต้องแสดงบทบาทในฐานะเป็นศูนย์รวมของความรู้สึกนึกคิด การวินิจฉัยสั่งการ การตัดสินใจแก้ปัญหา ตลอดจนศักดิ์ศรีและชื่อเสียงเกียรติยศของกลุ่มสมาชิก

เสาวนิต เสาธานนท์ (2557 : 1) กล่าวถึงความหมายของผู้นำในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. การยอมรับในลักษณะที่เป็นการสืบทอด เช่นการได้รับตำแหน่งตกทอดมาจากบรรพบุรุษหรือผู้ที่เป็นที่เคารพนับถือของกลุ่มหรือสังคมนั้นมาก่อน เรียกผู้นำ ที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำตกทอด” (Hereditary Leader)
2. การยอมรับในลักษณะที่เป็นทางการ เช่น การได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการเลือกตั้งอย่างเป็นทางการ เนื่องจากมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ เรียกผู้นำ ที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำอย่างเป็นทางการ” (Legal Leader)
3. การยอมรับในลักษณะที่เป็นไปตามธรรมชาติ เช่น การที่สมาชิกกลุ่มยอมรับสภาพการเป็นผู้นำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งให้เป็นผู้นำกลุ่มไปสู่เป้าหมายอย่างไม่เป็นทางการ และผู้นำก็ปฏิบัติไปตามธรรมชาติไม่ได้มีการตกลงกันแต่ประการใด เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำตามธรรมชาติ” (Natural Leader)

4. การยอมรับในลักษณะที่เป็นเพราะความศรัทธา ทั้งนี้เนื่องจากมีความเคารพ เชื่อถือเพราะบุคคลนั้นมีคุณสมบัติพิเศษที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เรียกผู้นำ ที่ได้รับการยอมรับ ในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำลักษณะพิเศษ” หรือ “ผู้นำโดยอำนาจบารมี” (Charismatic Leader)

5. การยอมรับในลักษณะที่เป็นเพราะบุคคลนั้นอยู่ในตำแหน่งหรือฐานะอันเป็นที่เคารพยกย่องของคนทั้งหลาย เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า “ผู้นำสัญลักษณ์” (Symbolic Leader)

ลีทวิชซ์ ฝรั่งทอง (2557 : 5) กล่าวว่า ผู้นำ คือ พฤติกรรมคุณลักษณะของคนที่คิด คนที่พูด คนที่ทำอะไรแล้วคนอื่นเชื่อถือ อยากทำตาม อยากให้ช่วยเหลือ อยากให้การสนับสนุน

Hersey and Blanchard (1993 : 237) ให้ความหมายว่า ผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้ อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ สถานการณ์ที่กำหนดไว้

Mulder , Rendel , Leendert and Japp (1995 : 86) ให้ความหมายว่า ผู้นำ เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่มทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแหล่งที่มาของอิทธิพลมาจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร

Fiedler (1995 : 36) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้อย่างหลากหลายว่า

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็น หัวหน้าผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะ พาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

3. ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่า คนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือองค์กรซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่

4. ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลคนเดียวในกลุ่มที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ ผู้ประสานงานกิจกรรมภายในกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับคัดเลือกจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า เป็นศูนย์กลาง เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาทและขณะเดียวกัน ก็สามารถทำให้สมาชิกภายในกลุ่มปฏิบัติร่วมกัน มีความสมัครสมานสามัคคี งานบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2. คุณสมบัติของผู้นำ

ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มจะสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำว่า เหมาะสมกับกรณีเพียงใด แต่โดยทั่วไปแล้วเมื่อก้าวถึงผู้นำ คนทั่วไปจะคิดถึงว่าต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำที่ดีซึ่งมีผู้กล่าวไว้ เช่น Ordway Tead กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ (สุทัศนาศนา มุขประภาต. 2545 : 40)

1. มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ
2. มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมายของงาน
3. มีความเข้าใจในด้านมนุษยสัมพันธ์
4. มีความกระตือรือร้น
5. มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจ
6. มีความฉลาด
7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

นอกจากนั้น คุณสมบัติของผู้นำที่ดียังมีอีกหลายประการ ได้แก่ ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้มีความรู้ ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความแนบเนียน ความยุติธรรม มีลักษณะท่าทางที่ดี มีความอดทน มีความกระตือรือร้น ไม่เห็นแก่ตัว มีคุณพินิจที่ดี มีความสงบนั่งยิ้ม มีความเห็นอกเห็นใจ มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ มีสังคมนิยมและสามารถควบคุมตนเองได้ จะเห็นได้ว่า ผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่ดีมากมายหลายประการ ซึ่งยากที่จะหาได้ครบถ้วนในบุคคลคนเดียว แต่อย่างไรก็ตามมีบุคคลจำนวนหนึ่งมีคุณสมบัติดังกล่าวในตัวเองตามธรรมชาติ ไม่ต้องได้รับการฝึกฝนเป็นพิเศษ ซึ่งถือว่าผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ดีตามธรรมชาติ บางทีเรียกว่าเป็นผู้นำโดยกำเนิด แต่ก็มีจำนวนน้อยมากไม่เพียงพอต่อความต้องการของกลุ่มหรือสังคม จึงต้องมีการฝึกฝนเพื่อให้เกิดผู้นำที่มีคุณสมบัติดังกล่าวขึ้นมาบ้างว่าโชคดีที่เรื่องคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องของทักษะที่สามารถฝึกฝนพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ในตัวบุคคล ดังนั้น ไม่ว่าใครก็ตามที่มีความต้องการจะพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีก็ย่อมจะสามารถทำได้ด้วยการฝึกฝนให้เกิดขึ้นผู้นำที่มีหน้าที่ในการเป็นผู้นำกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายผู้นำประเภทนี้จึงควรมีคุณสมบัติดังนี้ (สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ. 2557 : 3)

1. เป็นผู้ที่มีความอดทนและมีชีวิตชีวา ย่อมหมายถึงต้องมีสุขภาพอนามัยดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ มีอารมณ์แจ่มใสร่าเริง มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสร่าเริง มีอารมณ์ขันที่พอเหมาะพอดีมีความคล่องตัว กระฉับกระเฉง มีความอดทนต่อความยากลำบากในการประกอบกิจการงาน

ไม่ทอดทิ้งงาน มีความอดทนอดกลั้น สงบเสงี่ยมต่อปฏิกริยาของสมาชิกในกลุ่ม ควบคุมอารมณ์ได้อย่างดี มีการผ่อนคลายความตึงเครียดของอารมณ์

2. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในการที่จะเป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ นั้นผู้นำก็จะต้องมีคุณลักษณะอื่นประกอบด้วย เช่น มีความรู้ประสบการณ์ มีข้อมูลที่ทันสมัยและแม่นยำ มีทักษะและมีสมรรถภาพจึงจะสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ นอกจากนี้ต้องมีความมั่นใจ ประกอบด้วยความเด็ดขาดฉับพลันแต่รอบคอบ

3. มีความสามารถในการจูงใจ ในการจูงใจคนนั้นมีความมุ่งหมายที่จะจูงใจให้ทำงาน ให้มีความสัมพันธ์สามัคคีกันในกลุ่มและจูงใจให้มีความประนีประนอมกันได้เมื่อเกิดปัญหาการจูงใจคนนั้นเป็นสิ่งที่ต้องใช้ศิลปะและความเชี่ยวชาญ ประกอบด้วยความสามารถหลายประการ ดังนี้

3.1 ความสามารถในการใช้คำพูดจูงใจ ซึ่งประกอบด้วยน้ำเสียงที่น่าฟัง น่าเชื่อถือ ไม่ข่มขู่ นุ่มนวล ชวนให้เกิดความสนใจและยินดีรับฟัง ใช้ภาษาเรียบง่ายเหมาะสมกับบุคคลและเหตุการณ์ ท่าทางประกอบคำพูด นุ่มนวล สุภาพ เห็นจริงเห็นจัง

3.2 การใช้เหตุผล ต้องแสดงถึงเหตุและผล ข้อดีและข้อเสีย ความถูกต้อง และความผิด ข้อความจริง และข้อความเท็จ ได้อย่างละเอียดชัดเจน พร้อมทั้งยกตัวอย่าง

3.3 รักษาอารมณ์ ต้องควบคุมอารมณ์ อย่ามีอารมณ์เครียด มีอารมณ์ขันบ้าง และมีอารมณ์ร่วมกับผู้ฟัง สร้างลักษณะความเห็นอกเห็นใจ

3.4 การใช้หลักฐานอ้างอิง สามารถยกเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่รู้กันทั่วไป ยกตัวอย่างบุคคล ตำรา หลักศาสนา สถานที่ เหตุการณ์ให้ชัดเจน ชี้จุดต่าง ๆ ให้เห็นตามหลักฐานที่อ้างอิง

3.5 ยึดถือหลักธรรมในการจูงใจคน เช่น การให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน การให้ความจริงใจโดยไม่ปิดบัง เป็นผู้มีความรู้ดี รู้แจ้งชัดเจน เป็นผู้ปฏิบัติดี เป็นตัวอย่างที่ดี ให้ผู้อื่นเต็มใจปฏิบัติ ไม่ขู่เข็ญบังคับให้ปฏิบัติ

4. เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ สิ่งนี้ถือว่าเป็นสำนึกของผู้นำ ต้องตระหนักดีถึงตำแหน่งหน้าที่บทบาทของตน รู้ว่าสิ่งใดควรปฏิบัติสิ่งใดไม่ควรปฏิบัติ ต้องประกอบด้วยคุณธรรมสูงส่ง ขอมรับผลสะท้อนกลับที่เกิดขึ้นจากการกระทำทุกด้าน ไม่ว่าทางดีหรือทางเสีย ขอมรับฟังคำแนะนำและคำตำหนิตัวด้วยความสงบ และพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ประการสำคัญต้องคำนึงถึงความอยู่รอดของกลุ่มมากกว่าความอยู่รอดของตนเอง

5. เป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด สิ่งนี้เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำ เพราะการนำกลุ่มให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้ดั่งนั้น ต้องใช้ยุทธวิธีที่เฉลียวฉลาดมาก ดังนั้น โดยทั่วไปแล้วผู้นำควรมีสติปัญญาสูง มีความรู้ทันโลก ทันสมัย เป็นพหุสูต และต้องรอบคอบเฉพาะกรณี กล่าวคือ ผู้เป็นหัวหน้ากำลังทำงานสิ่งใดอยู่ต้องรู้นโยบาย แผนงาน กระบวนการ การแก้ปัญหา ความในใจของบุคคลในกลุ่มงานนั้น และจะต้องมีความคิดริเริ่มไม่อยู่กับที่ อย่างไรก็ตามลักษณะบางประการที่ผู้นำที่ดีควรหลีกเลี่ยง ได้แก่

5.1 ตั้งกำแพงขวางกั้นระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โดยแยกออกจากกันอย่างเกินความจำเป็น เช่น ให้ติดต่อผ่านเลขานุการ ใช้ระบบราชการจัด มีห้องสำนักงานเป็นพิเศษ ฯลฯ ก่อให้เกิดความห่างเหิน ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

5.2 ใช้คนเหมือนเครื่องจักร โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ถูกใช้ว่าเป็นอย่างไร ถือว่าตนมีอำนาจก็ใช้ก็สั่ง ไม่สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดี ใช้วาจาคำสั่งที่แสดงอำนาจ ไม่มีการบำรุงน้ำใจ

5.3 กระทำการสิ่งใดก็เอาแต่ใจตนเอง ไม่สำรวจผลที่เกิดมา ไม่รับฟังผลสะท้อนกลับ มีความรู้สึกที่ตนเองถูกอยู่เสมอ คือร้อน เห็นตัวเองสำคัญที่สุด ไม่ฟังคำแนะนำจากใคร

5.4 หลงตัวเอง ดิดแน่นอยู่กับตำแหน่ง รู้สึกตลอดเวลาว่าตนเป็นผู้นำเมื่อติดต่อกับผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ร่วมงานและจะแสดงออกในลักษณะที่เป็นหัวหน้า มีอำนาจจะยกย่องแต่ผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าเท่านั้น แต่จะวางตัวบั่นปึงกับผู้ร่วมงาน

5.5 ใช้ภาษาพิเศษ มักใช้คำศัพท์ยาก ๆ ที่สร้างขึ้นม ใช้คำย่อ ใช้ภาษาที่คนธรรมดาทั่วไปไม่เข้าใจ พูดอ้อมค้อมไม่ตรงจุด

5.6 ไม่ฟังการคัดค้าน เป็นคนคือร้อน มีทิฐิสูง ทนไม่ได้ต่อการไม่เห็นด้วยของผู้ร่วมงาน โกรธมากถ้ามีผู้คัดค้าน และจะไม่รื้อต่อการทำลายผู้ที่ไม่เห็นด้วยทุกวิถีทาง หรือจะไม่ยอมให้ร่วมทำงาน

5.7 เป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก ปากหวานก้นเปรี้ยว ทำที่เป็นเมตตากฎณาอ่อนหวาน เป็นคนปากปราศรัยใจเหือดออก

5.8 เมื่อเกิดปัญหาใด ๆ ขึ้น หรือต้องการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อไม่สามารถชักจูงหรือชี้แจงให้ปฏิบัติตามก็มักจะอ้างระเบียบปฏิบัติ และข้อบังคับ ข้อตกลง เน้นระเบียบกฎเกณฑ์แบบแผน อ้างถึงข้อตกลง หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงใด ๆ แม้ว่าจะเป็นผลดีและมีประโยชน์

5.9 ทำตัวเป็นผู้พิพากษา จะตัดสินประเมินค่าทันที เช่น กล่าวว่าผิดหรือถูก รับหรือไม่รับ ดีหรือเลว ไม่คิดพิจารณาหรือฟังหูไว้หู อาจกล่าวโทษผู้ร่วมงานโดยไม่สืบสวนให้แน่นอน

5.10 ซื่นชมยินดีกับความไม่จริงใจของผู้ร่วมงาน ชอบการยกยอชื่นชอบกับผู้ที่แสดงว่าเห็นด้วย ทั้งที่ใจจริงแล้วไม่เห็นด้วย ชอบคนประจบสอพลอ ชอบคนทำตัวประเภทเป็น “เงา” ดิดหน้าตามหลัง ซื่นกเป็นนก ซื่นไม่เป็นไม้

5.11 รุนแรงเมื่อมีความคับข้องใจ จะทำงานอย่างเต็มที่ จมอยู่กับงาน ใช้พลังทั้งหมดในการแก้ปัญหา อารมณ์รุนแรง เจ้าคิดเจ้าแค้น ทำลายสิ่งที่วางกัน

5.12 ปฏิเสธจุดอ่อนของตนเอง มีปมค้อย มีจุดอ่อนในตนเอง เช่น ต้องการความรัก ความอบอุ่น เพราะขาดความสุขในครอบครัว แต่ก็ปฏิเสธที่จะยอมรับในสิ่งนั้น ไม่ยอมป้องกันตนเอง และไม่แก้ความขัดแย้งในตนเอง

กล่าวโดยสรุป ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่ดีมากมายหลายประการ ได้แก่ เป็นผู้มีชีวิตชีวา มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบดี มีความรอบรู้ ทันทโลกทันเหตุการณ์ รับผิดชอบ มีความสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและถูกต้อง และเป็นผู้ที่มีความอดทน เต็มเปี่ยมด้วยพลัง

### 3. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก ผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดีและปฏิบัติ ตามบทบาทหน้าที่ได้เหมาะสม ก็ย่อมจะสามารถพากลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในเรื่องบทบาท หน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ได้มีผู้เสนอไว้แตกต่างกันไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกันในสาระสำคัญ Krech, Crutchfield and Ballachey ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มไว้กว้าง ๆ เป็น 2 ลักษณะ คือ (วิเชียร วิทยอุดม, 2550 : 32)

หน้าที่หลัก ได้แก่ หน้าที่ทางด้านการบริหารงาน วางแผนงาน วางนโยบาย เป็นผู้เชื้วชาญ เป็นตัวแทนของกลุ่มต่อบุคคลภายนอก เป็นผู้ให้รางวัลและลงโทษ เป็นผู้ประนีประนอมและตัดสิน และเป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

หน้าที่รอง ได้แก่ หน้าที่ทางด้านการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่กลุ่ม เป็นตัวแทน รับผิดชอบ และเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นนักอุดมคติ เป็นบิดาของกลุ่ม เป็นผู้ให้คำปรึกษา และเป็นแพะรับบาปเมื่อมีการดำเนินงานผิดพลาดบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่ม โดยจำแนกออกเป็น 2 ประเภทหลัก ๆ คือ



1. บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (Task Function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการที่จะนำกลุ่มให้สามารถทำงานตามที่กลุ่มต้องการ ให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ มีรายละเอียดดังนี้

- 1.1 ทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานและช่วยให้ผู้ร่วมงาน ได้รับความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของ การทำงานตรงกัน
- 1.2 วางแผนงานและขั้นตอนในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน
- 1.3 แบ่งงานและมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม
- 1.4 ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ให้กับกลุ่ม หรือกระตุ้นกลุ่มให้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ
- 1.5 ให้ข้อมูลความคิดเห็นหรือแสวงหาข้อมูลความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
- 1.6 ช่วยให้กลุ่มมีความเข้าใจตรงกันในข้อมูลหรือประเด็นต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน
- 1.7 ช่วยประสานความคิด ข้อมูลของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน
- 1.8 ช่วยขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 1.9 ติดตามงาน ประเมินผลงาน สรุปผลงานเป็นระยะ ๆ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบ
- 1.10 ควบคุมมาตรฐานของผลงานของกลุ่ม
- 1.11 ประเมินผลงานเมื่องานสำเร็จและปรับปรุงงานเมื่อยังได้งานไม่เป็นที่พอใจของกลุ่ม

2. บทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (Maintenance Function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการช่วยให้กลุ่มมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจนสามารถทำงานได้สำเร็จ ไม่แตกแยกกันไปเสียก่อน มีรายละเอียด คือ

- 2.1 จัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่ม เพื่อช่วยให้ทุกคนได้มีโอกาสทัดเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นหรือการทำงาน ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปโดยเรียบร้อย ไม่ซุหลมุนุ่นวาย ทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น ไม่แตกแยกกันเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย



2.2 ดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่มให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือแสดงความสามารถอย่างทั่วถึงเพื่อช่วยให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณค่า มีประโยชน์ต่อกลุ่ม เกิดความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความรักและความพอใจที่จะช่วยเหลือกลุ่มอย่างเต็มความสามารถ

2.3 รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง การที่ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนและนำมาพิจารณา ไม่ละทิ้งไปเฉย ๆ จะทำให้ผู้ที่เสนอความคิดเกิดความพอใจและมีความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้มากขึ้น

2.4 ช่วยทำความเข้าใจให้แก่กลุ่มในเรื่องของการสื่อความหมาย ในการทำงานทุกครั้งกลุ่มมักจะประสบปัญหาอันเนื่องมาจากความเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นปัญหาของการสื่อความหมาย ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันนี้อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง เกิดความรู้สึกขุ่นข้องหมองใจอันอาจลุกลามใหญ่โต เกิดความแตกแยกในกลุ่มงานได้

2.5 สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในกลุ่ม บรรยากาศที่ดีเป็นมิตรเป็นกันเอง ไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตัดสินและมองไปในทางที่ไม่ดี จะช่วยสร้างความรู้สึกลดอคัญ สามารถที่จะเสนอความคิดเห็นหรือทำงานต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ และมีความรู้สึกว่าคุณค่าได้รับความรักจากกลุ่ม ทำให้เกิดความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้ได้มากที่สุด

2.6 ขจัดหรือลดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่มเพราะความขัดแย้งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้กลุ่มแตกแยก หากผู้นำไม่สามารถที่จะช่วยในเรื่องนี้ได้หลังจากความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มจะถูกบั่นทอนให้ลดน้อยลง ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มก็จะลดลงหรือบางครั้งอาจทำให้ไม่สามารถรวมกลุ่มกันทำงานต่อไปจนบรรลุผลสำเร็จได้

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำเป็นพลังที่สำคัญในการที่จะนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ พฤติกรรมผู้นำทำให้เกิดความพึงพอใจและความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร พฤติกรรมผู้นำส่วนมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และต่อองค์กรในการกำกับดูแลการทำงาน ผู้นำจึงเป็นผู้ให้คำแนะนำและควบคุมกิจกรรมตั้งแต่เบื้องต้นขององค์กร ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในการปฏิบัติหน้าที่ การงานให้บรรลุถึงจุดหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้นำจึงใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผลมีความสามารถในการชักจูงใจบุคคลทุกระดับทุกสถานการณ์และที่สำคัญผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ ได้ดี

#### 4. แหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำ

เมื่อวิเคราะห์ผู้นำจากบทบาทและรูปแบบที่แสดงออก อาจพิจารณาแหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำและพิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำ ดังนี้ (วิเชียร วิทยอุดม. 2550 : 32)

##### 4.1 การพิจารณาแหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

4.1.1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader) เป็นผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมาย เช่น ตำแหน่งต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นตามกฎหมาย ได้แก่ หัวหน้างานต่าง ๆ ที่มีการกำหนดไว้เป็นตำแหน่งขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ

4.1.2 ผู้นำตามบุคลิกภาพส่วนตัว (Charismatic Leader) ผู้นำที่มีอำนาจติดตัวมาเพราะบุคลิกดี การศึกษาสูง ฐานะและตระกูลดี พวกนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจตามกฎหมายในการโน้มน้าวจิตใจคน

4.1.3 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leader) ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับ และยกย่องเทิดทูน ทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ

##### 4.2 การพิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

4.2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำประเภทสั่งงานเฉียบขาด ไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่มีการแบ่งงานรวบอำนาจแบบเผด็จการ จะตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

4.2.2 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez - faire) ผู้นำประเภทปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันไปตามใจชอบ ตามบุญตามกรรม ไม่มีการนิเทศตรวจตราติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นดีเห็นชอบกันไป จะทำอะไรก็ตามใจชอบ ถ้าลูกน้องดีงานก็อาจดีได้ ถ้าลูกน้องไม่ดีงานก็อาจจะเสีย และทำงานกันไปวันหนึ่งๆ เท่านั้น

4.2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำประเภทใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตย การตัดสินใจจะถือความเห็นส่วนใหญ่ มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ รับฟังความคิดเห็น ไม่ใช้อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกันพิจารณา เคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

กล่าวโดยสรุป ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จจากกลุ่มอย่างมาก บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่ม ได้แก่ เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน เป็นผู้ปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป็นผู้อำนวยความสะดวกก่อสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับในระดับองค์กร ในยุคนี้วงการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลต่อองค์กร ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับ และทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุก ๆ คนในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือกลุ่มในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

### 1. ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนที่จะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดย Max Weber ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในปีทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำอย่างมีบารมีนี้ เนื่องจากในทศวรรษนั้น เกิดการปฏิรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมากและผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้มีการยอมรับกันว่ามีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่การแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป Bass (1985 : 35 - 55) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรมตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น แบท เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่ใช้อำนาจแบบปกติ สัมพันธ์กับการจัดการกับวิกฤตการณ์และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมา ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งแบสได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมีเนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการ โฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการ

ไอ้อวด ตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำแบบเทียม เช่น ฮิตเลอร์ มุสโสลินี และ 3) มีผู้วิจัยบางคนกล่าวว่าการสร้างบารมีคือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของเบส จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายเป็นผู้นำและผู้เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

## 2. ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาเกี่ยวกับความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีความพยายามจัดกลุ่มแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำไว้หลายแบบ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในสาระสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะได้เข้าใจในสาระสำคัญได้อย่างถูกต้อง ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน มีการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้แตกต่างกัน ซึ่งสรุปความหมายได้ ดังนี้

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540 : 15-16) ให้ความหมาย ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการยกระดับความต้องการ ความตระหนักและความสำนึกของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานและมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

สุดา ทัพสุวรรณ (2541 : 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่าของงานที่ผลิตออกมา จูงใจให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงาน ตลอดจนเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้น และใช้ความสามารถของตนเองตามศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545 : 32) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยน

แปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

Burn (1978 : 45) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือ กระบวนการซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับที่สูงขึ้นทั้งแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกันและกัน โดยผู้นำจะค้นหา เพื่อยก ระดับความสำนึกของผู้ตามให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงส่ง

Bass (1985 : 78) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำสู่ระดับที่สูงกว่า

Bass and Avolio. (1994 : 2) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะมีการสร้างสิ่งที่อยู่ภายในให้เกิดเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน และมีพลัง ความสามารถและรวดเร็ว แตกต่างจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ที่เป็นการบริหารจัดการตามความคาดหวังของรางวัล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมมองใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสในปี ค.ศ. 1985 เบสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้

สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามแบบสวิตินิจัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขึ้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

Bass and Avolio , Bass. (1999 : 20) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกรวมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัด โดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดยแบส และ อโวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II;CL) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

Daft (2002 : 533) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า เป็นการใช้ความสามารถของผู้นำที่แตกต่างเฉพาะในการนำนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นที่ยอมรับและต้องการของผู้ตามช่วยผู้ร่วมงานมองปัญหาแก้ด้วยวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่ ผู้นำ



การเปลี่ยนแปลงสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งผู้ตามและองค์กร เป็นผู้นำที่มีความสามารถ ในการเปลี่ยนพันธกิจ กลยุทธ์ โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กรรวมทั้งการสร้างนวัตกรรม ของผลผลิตและเทคโนโลยีขององค์กร

Kusumavalee (2003 : 87) กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำประเภทที่สร้าง ขวัญ และกำลังใจผู้อื่นให้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้นไม่เพียงแต่ในระยะสั้น ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับปัญหาต่าง ๆ สร้างข้อตกลงร่วม และมีทักษะในการเป็นผู้นำที่มี วิสัยทัศน์ในการสื่อสาร

จากความหมายโดยสรุปกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้ในการชักจูง แนะนำ บังคับให้ ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงทำที่ที่แสดงออกถึงความสามารถใน การบริหารงานและนำกลุ่มคนในชุมชนในการปฏิบัติกิจกรรม หรือภารกิจของชุมชนได้ ตลอด ทั้งความสามารถในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งมีการบำรุงขวัญ และกำลังใจ ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ จะได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขต อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบไปด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## 2. โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูป (Model of Full Range of Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นความสามารถพิเศษ (Charisma) ที่จะก่อให้เกิด ความภาคภูมิใจ ความศรัทธา และความยอมรับนับถือจากผู้อื่น (วิโรจน์ สารรัตน์. 2546 : 197) และเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง ทัศนคติ เจตคติ ความคิด และวิสัยทัศน์ ตลอดจนการกระทำของผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเป็น การเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิด การตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตาม มองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ฉะนั้น ผู้บริหารจะต้องมี วิสัยทัศน์ ที่สามารถมองทะลุเข้าไปในอนาคตว่า ต่อไปงานที่เราทำอยู่นั้น จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร มีอะไรใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นบ้าง ถ้าเรามัวแต่รอคอยการขับเคลื่อนให้ เป็นไปตามกระแสของความเปลี่ยนแปลงของโลกแล้ว เราก็จะกลายเป็นคนล้าหลังทันที ผู้นำ



การเปลี่ยนแปลงจึงพยายามที่จะสร้างวิสัยทัศน์ให้เห็นว่าในอนาคตหน่วยงานของตนควรเป็นอย่างไร

Bass and Avolio (1993 : 114 – 122) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปโดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือพฤติกรรม ความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบของพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) เสนอไว้ดังนี้

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL)

การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและ ต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถ ถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความ รู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ตามจะเลียนแบบ ผู้นำและพฤติกรรม ของผู้นำจากการสร้าง ความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการ บรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ ดังต่อไปนี้

2.1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของอนาคต ณ วันที่เรากำหนดวิสัยทัศน์นั้น จะ ไม่มีใครบอกได้ว่า วิสัยทัศน์นั้น จะถูก หรือ ผิด แต่กับวิสัยทัศน์ที่ดีนั้น เป็นคุณสมบัติที่เราจะต้องคำนึงถึงตั้งแต่เริ่มขั้นตอนแรกของการพัฒนา วิสัยทัศน์

การที่ผู้นำจะนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเป็นสิ่งที่มีความหมายยิ่ง เพราะความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับ การที่องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องแต่เพียงอย่างเดียว แต่ความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นได้อย่างแท้ จริงขึ้นอยู่กับ การนำ วิสัยทัศน์ไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ ถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญ อย่างยิ่งของผู้นำที่จะต้องทำหน้าที่ซึ่งนำไปตามเจตนารมณ์ (จอห์น ริชาร์ดสัน ; อ้างถึงใน ทองใบ สุคชารี. 2550 : 127) ได้ให้ข้อคิดไว้ดังนี้

1) ผู้นำต้องเป็น โฆษกในการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ไม่แตกต่างไปจากความฝัน หากไม่ได้สานต่อ และร่วมกันแบ่งปันทิศทางใหม่ ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ภารกิจที่สำคัญของผู้นำ ซึ่งจะต้อง เปลี่ยนแปลงองค์กรให้ก้าวไปสู่ทิศทางใหม่ได้นั้น ผู้นำจะต้องทำให้บุคลากรเกิดความ เชื่อมั่นได้ว่า บุคลากรจะต้องยอมรับเจตคติและพฤติกรรมใหม่ และเกิด ความรู้สึกที่ว่าพวกตนได้รับรางวัล จึงจะทำให้ บุคลากรเปลี่ยนแปลงจากระบบเก่าสู่ระบบใหม่ได้ ซึ่งบทบาท ของผู้นำในฐานะ โฆษกของการประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ ใหม่จะต้อง ดำเนินการดังนี้

1.1) การสื่อสาร ผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์วิธีการและรูปแบบที่จะใช้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรของ องค์กร รวมทั้งบุคคลภายนอกได้เกิดความเข้าใจตรงกันในอันที่จะเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะ เกิดขึ้น การเลือกใช้วิธีการสื่อสารจะต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อาจจะเป็นการสื่อสารแบบตัวต่อตัว การเป็น องค์ปาฐกในที่ประชุม การเขียนบันทึกช่วยจำถึงบุคลากร การจัดทำเป็นแผ่นพับ ไปสเตอร์ แถบบันทึก เสียง วิดีทัศน์ หรือการเขียนบทความ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ของโลกใช้การสื่อสาร เพื่อการแลกเปลี่ยนที่สำคัญ ๆ ได้

1.2) การสร้างเครือข่าย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสามารถในการสร้างเครือข่าย การสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร ให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร ดังเช่นกรณีของประธานาธิบดีเฮอรรณีเต วันตัก ที่ได้ใช้ความพยายามในการรวมประเทศเยอรมนีเข้าด้วยกัน โดยสร้างเครือข่ายด้วยการใช้ความพยายาม ในการแสวงหาความร่วมมือจากสหรัฐอเมริกา สหภาพ โซเวียต และผู้นำของประเทศต่าง ๆ ในทวีปยุโรป เพื่อให้การสนับสนุน ความคิดของเขา ทั้งได้สร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับประชาชนทั้งในเยอรมนีตะวันตกและเยอรมนีตะวันออก

1.3) เป็นบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ จะต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพแห่งการเป็นตัวแทนของวิสัยทัศน์อย่าง จริงจัง ดังเช่นกรณีที่มี มาร์ติน ลูเทอร์ คิง (Martin Luther King) ผู้นำของชาวผิวดำที่ต่อสู้เพื่อสิทธิเสรีภาพของ

คน ผิดคำในอเมริกา ซึ่งเป็นบุคคลที่เป็นตัวแทนแห่งจิตวิญญาณของการต่อสู้เพื่อความเท่าเทียมกันอย่างแท้จริง และได้กล่าวสุนทรพจน์ไว้อย่างแหลมคมว่า “มนุษยชาติคงไม่มีโอกาสได้นับถือศาสนาคริสต์ (Christ) เป็นผู้นำทางความคิด ประชาธิปไตยคงจะไม่เกิดในโลก หากไม่มีเอบราแฮม ลิงคอล์น (Abraham Lincoln) ทอมัส เจฟเฟอร์สัน (Thomas Jefferson) และ ทีโอดอร์ รูสเวลต์ (Theodore Roosevelt) ลัทธิคอมมิวนิสต์คงจะไม่เกิดขึ้น หากไม่มีคาร์ล มากซ์ (Karl Marx) เลนิน (Lenin) และ โจเซฟ สตาลิน (Joseph Stalin) มนุษย์ถูกชี้แนะให้เข้าถึงสาเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลง และได้เข้าไปสัมผัสกับความคิดที่ยิ่งใหญ่ของบุคคลที่ยิ่งใหญ่แห่งยุค ฉะนั้น ผู้นำขององค์กรที่ต้องการให้วิสัยทัศน์ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นตัวแทนแห่งจิตวิญญาณที่แสดงออกด้วยเจตนาอย่างมุ่งมั่น อาศัยความที่จะดำเนินการและให้การสนับสนุนการดำเนินการ ตามวิสัยทัศน์นั้นอย่างแท้จริง

2) ผู้นำจะต้องทำหน้าที่ของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ การที่สินค้าและบริการจะไปถึงผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องอาศัยความสามารถของตัวแทนจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ ส่วนการส่งต่อวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์จากองค์กร ก็ไม่แตกต่างกัน ผู้นำสูงสุดขององค์กรจะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ใหม่อย่างแข็งขัน และให้การสนับสนุนในทุกรูปแบบ จึงจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนเกิดความเข้าใจตรงกัน

2.1) ต้องใช้วิธีการคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้นำจะต้องรู้ว่าการก้าวไปสู่ทิศทางที่ตนเองวางแผนไว้ จำเป็นต้องมียุทธศาสตร์การคิดและการตัดสินใจที่ แยกขลว่าจะดำเนินการอย่างไร โดย ทัวไปยุทธศาสตร์ของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ใหม่

2.2) ต้องสร้างบรรยากาศใหม่ในองค์กร ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความสามารถในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้าง บรรยากาศใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ใหม่ได้ อีกทั้งจะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการ เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

3) ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้สอนวิสัยทัศน์ขององค์กร บทบาทในการสอนงาน ถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำที่จะเป็นผู้สอนเพื่อส่งต่อแนวความคิดและวิสัยทัศน์ ขององค์กรให้ก้าวเดินไปอย่างไม่สะดุด เช่น ประธานาธิบดีจอร์จ บุช (Bush) ได้กล่าวกับทีมที่ปรึกษาในระหว่างการเข้ารับตำแหน่งว่า “การคิดการณ์ใหญ่ไว้ทำงานที่ทำหาย ยึดมั่นในคุณธรรมอย่างสูงส่ง ต้องมีระบบการบันทึกการทำงาน ให้ได้ดีที่สุด ให้ความจริงใจต่อกัน

ทุ่มเทให้กับการทำงาน หากข้าพเจ้าถูกตามตัวเพื่อการตัดสินใจ พวกเรา จะร่วมกัน ทำงานให้ เป็นทีม ต้องทำงานร่วมกับรัฐสภาให้ดีเยี่ยม และเป็นตัวแทนแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา อย่างมีศักดิ์ศรี” การทำหน้าที่เป็นผู้สอนและให้การอบรมเกี่ยวกับสาระสำคัญของวิสัยทัศน์ ขององค์การของผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญ ที่จะสร้างกลไกของระบบสังคมใหม่ขึ้นในองค์การ

2.1.2 ความฉลาดทางอารมณ์ IQ ย่อมาจากคำว่า Intelligence Quotient หรือ ภาษาไทยรู้จักกันในคำว่า เซวาร์ปัญญา และ EQ ย่อมาจากคำว่า Emotional Quotient หรือ ภาษาไทยรู้จักกันในคำว่า เซวาร์อารมณ์

1) ความหมายของเซวาร์อารมณ์หรือความฉลาดทางอารมณ์ บุคคลผู้มี เซวาร์อารมณ์ คือ บุคคลผู้มีความสามารถในการให้กำลังใจตนเองและสามารถเผชิญ ความคับข้องใจได้ สามารถควบคุมแรงกระตุ้นภายในและระอคอยการตอบสนองความต้องการ ของตนเองได้ ตามกาลเทศะอย่าง เหมาะสม สามารถควบคุมอารมณ์ต่าง ๆ ของตนเองได้และ ขจัดความเครียดที่มาขัดขวางความสามารถในการคิด อย่างสร้างสรรค์ของตนเอง มีความเป็น ผู้นำและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุขทั้งในบ้าน สถานศึกษา ที่ทำงาน สังคม และ โลกภายนอก (พรรณราย ทรัพย์ประภา. 2548 : 14)

2) ความสัมพันธ์ระหว่างเซวาร์ปัญญาและความฉลาดทางอารมณ์ ไอคิว หรือระดับความสามารถทางสมอง หรือเซวาร์ปัญญา (Intelligence Quotient : IQ) และความ ฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence : EQ) มีใช้ความสามารถ (Competencies) ที่ตรงกัน ข้าม แต่ทว่าค่อนข้าง จะแยกจากกันอย่างเห็นได้ชัด เรามักจะนำความเจ็บแสบทาง สมรรถภาพทางสมองและทางอารมณ์ มาปะปนกัน เช่น กล่าวว่า คนบางคนมีไอคิวสูง แต่ความ ฉลาดทางอารมณ์ต่ำ หรือคนบางคนมีไอคิวต่ำ แต่ความฉลาดทางอารมณ์สูง ซึ่งแสดงถึงความ แตกต่างระหว่างเซวาร์ปัญญาและเซวาร์อารมณ์

3) ความฉลาดทางอารมณ์ในการทำงาน จากการวิจัยทางด้านพฤติกรรม ศาสตร์หลาย ๆ เรื่องและอย่างกว้างขวางนั้น ทำให้ โกลแมน Goleman (อ้างถึงใน พรรณราย ทรัพย์ประภา. 2548 : 14) ให้ข้อสรุปถึงบทบาทสำคัญของอารมณ์ที่มีต่อชีวิตจิตใจของเรา และ กล่าวว่าคนเรามีจิตใจ 2 ชนิด คือ จิตใจที่ใช้เพื่อการคิด (Think) และจิตใจที่ใช้เพื่อความรู้สึก (Feel) จิตใจส่วนที่เป็นอารมณ์ความรู้สึก (Emotional Mind) นี้มีอิทธิพลครอบงำเหนือความคิด ของเราในช่วงเวลาที่เรากำลังอยู่ในห้วงแห่งกิเลสและเวลาที่อารมณ์ไม่ดี โกลแมนและนักจิตวิทยา อื่น ๆ ยอมรับว่าความสำเร็จในชีวิตของคนเรานั้น ความฉลาดหรือเซวาร์ปัญญามีส่วนกำหนด เพียง 20 % ขององค์ประกอบอื่น ๆ เท่านั้น อีก 80% มาจากปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งรวมถึงความฉลาด

ทางอารมณ์ด้วย ถ้าพิจารณาความสำเร็จอย่างละเอียดแล้ว หลายคนอาจจะโต้แย้งว่า ความสำเร็จดังกล่าวอยู่ภายใต้อำนาจเงิน และตำแหน่ง แต่ยังมีหลักฐานให้เห็นชัดเจน จากการพิจารณาคนที่ มีพร้อมทั้งเงิน อำนาจ และตำแหน่งอย่างเทียบพร้อมบริบูรณ์แล้ว ยังพบว่าบุคคลผู้มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด แต่ไม่มีเพื่อนและมีชีวิตอยู่อย่างไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงเลยนั้น มักจะลงเอยด้วยความเปล่าเปลี่ยวเดียวดายไร้สุข และคนที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงานสูงแต่ไม่สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ จะไม่สามารถสร้างสัมพันธภาพที่มีความหมายได้ ดังนั้น การที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตได้ จะต้องประกอบด้วยเขาวนปัญญา และความฉลาดทางอารมณ์ ในสัดส่วนที่พอ ๆ กัน

2.1.3 การเห็นคุณค่าในตนเอง การเห็นคุณค่าในตนเองมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อมนุษย์ เนื่องจากเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของจิตใจ ทำให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่าและสามารถบ่งชี้คุณภาพชีวิตของบุคคลได้ว่าเป็นอย่างไร การเห็นคุณค่าในตนเองเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ บุคคลจะแสดงระดับของการเห็นคุณค่าในตนเองที่แตกต่างกันออกมาโดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว ด้วยลักษณะท่าทาง น้ำเสียง คำพูด และการกระทำ บุคคลที่มีการเห็นคุณค่าในตนเองในระดับสูงพอ จะสามารถสร้างสรรค์ความคิดหรือการกระทำที่จะเผชิญความเครียดต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้การเห็นคุณค่าในตนเองยังเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับตัวทางอารมณ์ ทางสังคม และการเรียนรู้ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการรับรู้ชีวิตที่มีผลต่อความคิด ความปรารถนา ค่านิยม อารมณ์ และการตั้งเป้าหมายในชีวิตของแต่ละบุคคล อันมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของเขา จนกระทั่งกลายเป็นลักษณะของบุคลิกภาพตามมา และการประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวทั้งในชีวิตส่วนตัว การศึกษาเล่าเรียน หรือการทำงานในชีวิตส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับ การเห็นคุณค่าในตนเองด้วยเช่นกัน ผู้ที่มีการเห็นคุณค่าในตนเองสูงจึงมีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความคาดหวังอย่างเป็นจริงและเป็นไปได้ในความสำเร็จที่จะได้รับ ดังนั้นการเห็นคุณค่าในตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะพัฒนาบุคคลไปสู่การเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ได้ในที่สุด

นฤมล คงขุนเทียน (2557 : 1) กล่าวว่า การได้มาซึ่งการเห็นคุณค่าในตนเองนั้น ได้มีการพัฒนาตั้งแต่แรกเกิดและเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดทุกช่วงอายุตามระดับวุฒิภาวะและสิ่งแวดล้อม ในวัยเด็กนั้น การเห็นคุณค่าในตนเองเริ่มจากสัมพันธภาพอันดีระหว่างบิดา มารดา และบุคคลในครอบครัว ผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการเรียนรู้ภาพลักษณ์ของความเป็นตนเอง เมื่อเข้าสู่วัยเรียนและวัยรุ่น สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนก็ยังคงมีอิทธิพลต่อการเห็นคุณค่าในตนเองของบุคคลอย่างมาก ในช่วงวัยผู้ใหญ่และวัยผู้สูงอายุ ก็พบ

ปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยหลายประการ เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม สถานการณ์และบทบาทในสังคมของบุคคล ตลอดจนการสูญเสียความสามารถทางด้านสุขภาพ ร่างกาย รวมทั้งการสูญเสียเพื่อนผู้ใกล้ชิดและบุคคลรอบข้าง ถ้าเหตุการณ์ต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยดีและบุคคลประสบผลสำเร็จในสิ่งที่ตนกระทำแล้ว การเห็นคุณค่าในตนเองจะสูงขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าประสบเหตุการณ์ที่ทำให้รู้สึกว่าคุณค่าตนเองลดต่ำลง ก็จะมีผลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิตด้วย

2.1.4 การส่งเสริมการเห็นคุณค่าในตนเอง การเห็นคุณค่าในตนเองเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้เกิดได้ บุคคลจะพัฒนาการเห็นคุณค่าในตนเองได้จากการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล สำหรับแนวทางในการพัฒนาการเห็นคุณค่าในตนเองมีดังต่อไปนี้

1) สร้างความมั่นใจให้ตนเอง โดยการนึกถึงความสำเร็จของชีวิตในวันข้างหน้าที่จะเกิดขึ้น จากความสามารถของตนเอง

2) ใช้คำพูดชมเชยตนเอง หรือให้สิ่งของที่มีความหมายและมีความสำคัญต่อตนเองเป็นครั้งคราวบ้างเมื่อได้ทำสิ่งที่น่าภาคภูมิใจ ระลึกถึงงานที่ตนสามารถทำสำเร็จไปได้ด้วยดี ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง

3) บันทึกความสำเร็จที่ได้รับ หรือสิ่งที่คุณทำได้ติดต่อกันเป็นเวลาหลายสัปดาห์หรือหลายเดือน

4) ใช้ภาษาเชิงบวก ซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคคลให้การเสริมแรงภาพลักษณ์ของความเป็นตนเอง (Self - image) โดยชี้ให้เห็นลักษณะทางบวกของตนเอง เช่น ลักษณะบุคลิกภาพที่เด่นหรือบุคลิกภาพที่น่าภาคภูมิใจ

5) ยอมรับคำยกย่องชมเชย เมื่อมีบุคคลกล่าวยกย่องชมเชยก็แสดงการยอมรับโดยปราศจากท่าทีหรือคำตอบที่แสดงการถ่อมตน วิธีนี้จะเป็นการส่งเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยทำให้บุคคลประทับใจและมองตนเองทางบวก

6) ฝึกพฤติกรรมกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม (Assertive Training) ซึ่งเป็นวิธีที่จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมในทางบวกในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

7) ปกป้องการเห็นคุณค่าในตนเองที่มีอยู่ โดยการลดความสนใจต่อสิ่งที่จะทำให้การเห็นคุณค่าในตนเองต่ำลง เช่น ไม่วิตกกังวลให้มากเกินไปต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ของบุคคลอื่น แต่ให้ตระหนักต่อการวิจารณ์หรือการตัดสินของบุคคลอื่นมากขึ้นว่าเป็นเพราะเหตุใด มีความเป็นจริงมากน้อยเพียงใด ถ้าไม่เป็นจริงก็ไม่ต้องเดือดร้อน แต่ถ้าเป็นจริงก็



พิจารณาหาทางแก้ไขต่อไป ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถรักษาคุณภาพแห่งตนไว้ได้

8) รับข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นโดยตรงจากบุคคลอื่น (Feedback) หรือตนเองแนะนำตนเอง (Self Feedback) เป็นวิธีการให้ข้อมูลซึ่งมีผลให้บุคคลเกิดกำลังใจและสร้างความภาคภูมิใจได้

9) ส่งเสริมให้เกิดความเพียรพยายามในการสร้างความสำเร็จแก่ตนเองมากขึ้น ลดความคาดหวังที่ไม่เป็นจริงของตนเองลง โดยยังสามารถคงไว้ในสิ่งที่ตนเองภาคภูมิใจ

10) ตั้งเป้าหมายในวันข้างหน้า และให้รางวัลตนเองเมื่อมีความสามารถในการดำเนินไปสู่จุดหมายนั้น การตั้งเป้าหมายจะช่วยให้บุคคลมีความพยายามที่จะไปสู่ความสำเร็จมากขึ้น ส่วนการชมเชยตนเอง การให้รางวัลตนเองหรือการบันทึกความสำเร็จของตนเอง เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับในทางบวกต่อตนเอง ซึ่งจะช่วยให้มีการเห็นคุณค่าในตนเองเพิ่มขึ้น

11) ลดและหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำให้ลายการเห็นคุณค่าในตนเอง เช่น ลดความคาดหวังต่อตนเอง หยุดการประเมินและตัดสินคุณค่าของตนเอง ไม่ใส่ใจต่อคำวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่นที่จะทำให้รู้สึกท้อแท้ใจ โดยระลึกเสมอว่า “ไม่มีใครเตะสุนัขที่ตายแล้ว” ซึ่งมีความหมายว่าเขาจะไม่วิพากษ์วิจารณ์เราเลยถ้าเราไม่มีความสำคัญอะไร

12) มีขั้นตอนดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ กระบวนการในการแก้ปัญหา ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ หลักธรรมของผู้นำ การเป็นผู้นำที่สมดุล เป็นผู้นำที่ผู้อื่นยอมรับ จะต้องเป็นไปด้วยบทบาทของการเป็นผู้นำในตนเอง ที่แสดงความดีงามและความสามารถทั้งหมดออกมาให้ผู้อื่นได้เห็น จนพวกเขาเกิดการยอมรับและศรัทธาด้วยพลังอำนาจภายในจิตใจหรือจิตสำนึกของพวกเขาเอง โดยมีทั้งความดีงามและความสามารถเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเหนียวรั้งพวกเขามาเป็นหนึ่งเดียวกับเรา ความสามารถ คือ หน้าที่ที่ผู้นำจะต้องแสดงออกต่องานและต่อผู้ร่วมงาน ความดีงาม คือ บทบาทที่ผู้นำจะต้องแสดงออกต่อผู้ร่วมงาน

ทั้งนี้ “หน้าที่” และ “บทบาท” ในการเป็นผู้นำบุคคลอื่น เป็นเรื่องละเอียดอ่อนยิ่งนัก หากผู้นำต้องการประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำที่องอาจสง่างาม และเป็นผู้นำอย่างถาวรได้กับทุกคน ทุกกลุ่ม ทุกที่ และทุกเวลา ผู้นำจะต้องใส่ใจในเรื่อง เสาหลักหรือเสาเอกอันเป็นโครงสร้างของผู้นำในระดับแก่นแท้



ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ทำให้บุคลากรยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธาทักษะ ภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค

## 2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM)

การสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือความคิดของผู้ตามที่ผู้นำจะต้องหาแนวทางให้เหมาะสม ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยไม่ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณนำเอาแต่สิ่งและไม่ทำงานร่วม ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของคุณเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของคุณต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

### 2.2.1 ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ

กมลวรรณ พุทธิรัตน์ (2539 : 1 ; อ้างถึงใน นฤมล คงขุนเทียน. 2557) ได้กล่าวไว้ว่า แรงบันดาลใจ (Inspiration) หมายถึง พลังอำนาจในตนเองชนิดหนึ่ง ที่ใช้ในการขับเคลื่อนการคิดและการกระทำใด ๆ ที่พึงประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ โดยไม่ต้องอาศัยสิ่งจูงใจภายนอกก่อให้เกิด แรงจูงใจขึ้นภายในจิตใจเสียก่อน เพื่อที่จะกระตุ้นให้เกิดการคิดและการกระทำในสิ่งที่พึงประสงค์เหมือนเช่นปกติวิสัยของมนุษย์ส่วนใหญ่ ไม่ว่าสิ่งที่คุณกระทำนั้นจะยากสักเพียงใด แต่ก็พร้อมที่จะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายสู่ความสำเร็จที่ต้องการให้จงได้ แม้จะต้องเสียสละบางสิ่งของตนเองไปบ้าง ก็พร้อมที่จะเสียสละได้เสมอ ถ้าจะช่วยนำมาซึ่งผลสำเร็จที่ต้องการนั้น ได้จริง ๆ

ศิริรัตน์ พริกสี (2550 : 1 ; อ้างถึงใน นฤมล คงขุนเทียน. 2557 : 1)

แรงบันดาลใจคืออำนาจภายในตนเองที่ยอดเยี่ยมอีกชนิดหนึ่ง ซึ่งเสริมอำนาจการเป็นผู้นำของคุณได้เป็นอย่างดี เพราะได้แต่ตกเป็นทาสของสิ่งแวดล้อม ตกเป็นทาสของสิ่งเร้า และตกเป็นทาสของเงื่อนไขที่ผู้อื่นจัดวางเอาไว้ตลอดเวลา จนต้องอยู่ในสภาพของผู้ที่ไม่มีอำนาจในตนเอง เพราะไม่อาจควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดและความต้องการที่แท้จริงของตนเองได้ อำนาจทางการคิดและการกระทำใด ๆ ในชีวิต ล้วนถูกจูงใจด้วยสิ่งเร้าแทบทั้งสิ้น

วัฒนา สุนทรชัย (2556 : 1) แรงบันดาลใจ (Inspiration) หมายถึง การที่ผู้นำประพุดิในทางจงใจให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตามผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวมมีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในการเกิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพของอนาคตและผูกพันกับค่านิยมที่ดีงาม

Loundon and Bitta (1993 : 368) กล่าวว่า แรงบันดาลใจ หมายถึง สภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหว ไปในทิศทางที่มีเป้าหมาย ที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ภาวะสิ่งแวดล้อม

เบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1993 : 114 – 122) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพุดิในทางที่จงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจภายใน หรือมีแรงบันดาลใจในการทำงาน เห็นคุณค่าของงาน เห็นว่างานนั้นมีความท้าทาย และไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม

## 2.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการ อย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและ แสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและ บ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหา ที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

วัฒนา สุนทรชัย (2550 : 2) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำมีดังต่อไปนี้

1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องเชื่อมั่นในตนเองว่า ผลสำเร็จ

ที่ต้องการจะได้รับจากการคิดหรือจากการกระทำนั้น สามารถพิชิตมันได้อย่างแน่นอน โดยต้องไม่มีความวิตกกังวล ความลังเลใจ ความสับสนสงสัย และความไม่มั่นใจในตนเองเข้ามา สอดแทรกในระหว่างการคิดคำนึงหรือในขณะที่กำลังลงมือกระทำสิ่งนั้นอยู่โดยเด็ดขาดเพราะมันจะเป็นตัวการลดทอนหรือบ่อนทำลายความเชื่อมั่นในตนเองจนหมดสิ้น เมื่อพลังแห่งความเชื่อมั่นสูญเสียพลังความคิด พลังจิต และพลังกายก็จะพลอยถดถอยตามไปด้วย ผู้นำที่มีพลังอำนาจในการกระทำสิ่งใด ๆ ได้สำเร็จ แม้เป็นสิ่งที่ยากก็เหมือนง่ายล้วนมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงด้วยกันทั้งสิ้น (ปริญญา ตันสกุล. 2550 : 145-147)

2. ความมุ่งมั่นในการลงมือทำ เมื่อมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนเป็นที่น่าพอใจได้แล้ว ก่อนที่จะก้าวสู่ขั้นที่สอง บนไคขั้นที่สอง คือ “ความมุ่งมั่น” ความมุ่งมั่น หมายถึง ความตั้งใจแน่วแน่ในอันที่จะทำสิ่งใด ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จให้จงได้ ไม่ว่าจะต้องทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และกำลังสติปัญญามากน้อยแค่ไหน ไม่ว่ามันจะต้องเปลืองเวลานั้นนานสักเท่าใด และไม่ว่าจะยากสักปานใด ก็จะไม่ย่อท้อ โดยเด็ดขาด พลังอำนาจแห่งความมุ่งมั่นจะแสดงตัวออกมาภายนอกผ่านพฤติกรรมของการมีมานะพยายาม ความบากบั่นหมั่นเพียร ความอดทนต่อความเหน็ดเหนื่อยและความกล้าหาญต่อการฟันฝ่าอุปสรรค ปัญหา ซึ่งมันจะช่วยให้คุณสามารถทำงานใด ๆ ได้อย่างต่อเนื่องจนกว่าจะประสบผลสำเร็จได้

3. ความมีศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง การมีความศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง หมายถึง การมองเห็นผลสำเร็จที่จะได้จากการกระทำที่มีคุณค่าสูงสุดและมีความรู้สึก ว่า ถ้าเข้าถึงมันได้จะเป็นสิ่งที่น่าทำทนายที่สุดในชีวิต

Bass and Avolio (1993 : 114 – 122) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ มีดังนี้

1. รับฟังความคิดและให้คุณค่าของบุคคล (Appeal to the Person's Ideals and Values) คนส่วนมากต้องการเป็นคนสำคัญ อยากมีคุณค่า ประสบความสำเร็จ ช่วยเหลือผู้อื่น มีส่วนร่วมในความสำเร็จ แรงบันดาลใจเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับการดึงดูดทางอารมณ์ที่ดี ตัวอย่างเช่น การพัฒนางานด้าน โปรแกรมคอมพิวเตอร์ยังมีลักษณะทางอารมณ์อื่น ๆ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น เสรีภาพ อิสระภาพ ความยุติธรรม ความโปร่งใส ความเสมอภาค ความรัก ความก้าวหน้า เป็นต้น

2. เชื่อมโยงสิ่งร้องขอให้เข้ากับภาพลักษณ์ของบุคคล (Link the Request to the Person's Self-image) ตัวอย่างเช่น นักวิทยาศาสตร์ส่วนมากค้นพบวิทยาการใหม่ ๆ ซึ่งมีคุณค่าต่อมนุษยชาติ แพทย์และพยาบาลมีคุณค่าต่อการรักษาสุขภาพของผู้คน วัตถุประสงค์ที่

เปลี่ยนไปหรือการกระทำนั้นอาจอธิบายได้ว่าเป็นการพัฒนาความรู้ให้ก้าวหน้า ช่วยพัฒนาการดูแลสุขภาพทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. เชื่อมโยงคำร้องขอเข้ากับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Link the Request to the Clear and Appealing Vision) พยายามนำเสนอการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่จะประสบความสำเร็จ เมื่อวิสัยทัศน์ถูกทำให้เป็นจริง คุณค่าทางความคิดนั้นสำคัญกว่าประโยชน์ส่วนตัวแต่อย่างไรก็ตาม ไม่จำเป็นต้องละทิ้งประโยชน์ส่วนตัวเลย

4. ใช้การตื่นเต้นเร้าใจ ใช้แสดงออกทางการพูด (Use a Dramatic, Expressive of Speaking) การแสดงออกทางคำพูดจะช่วยเพิ่มความรู้สึกด้านอารมณ์ ความรู้สึกอัดอั้นและเก็บกดมักแสดงทางน้ำเสียง ควรใช้คำพูดที่หนักแน่น มีระดับเสียงสูงต่ำ เว้นระยะอย่างเหมาะสม เว้นช่วงสำคัญเพื่อสร้างความรู้สึกสนใจ

5. ใช้คำพูดที่เป็นบวก มองโลกในแง่ดี (Use Positive, Optimistic Language) ความเชื่อมั่นและมองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถติดต่อไปยังผู้อื่นได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนงานที่ทำยาก และถ้าหากผู้ปฏิบัติขาดความเชื่อมั่น ก็ควรใช้ภาษาสื่อสารที่เป็นบวก สร้างความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะนำมาซึ่งความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ใช้คำว่า “สิ่งดี ๆ จะเกิดขึ้น” แทนคำว่า “สิ่งดี ๆ อาจเกิดขึ้นได้” เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

### 2.2.3 เจตคติ

1) ความหมายของเจตคติ เจตคติบางครั้งก็เรียกทัศนคติมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Allport (อ้างถึงใน นวลศิริ เปาโรหิต. 2545 : 125) ได้ให้ความหมายของเจตคติว่า เป็นสภาวะของความพร้อมทางจิตใจซึ่งเกิดจาก ประสบการณ์ สภาวะความพร้อมนี้เป็นแรงที่กำหนดทิศทางของปฏิกริยาระหว่างบุคคลที่มีต่อบุคคล สิ่งของและ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เจตคติจึงมีความหมายสรุปได้ดังนี้

1. ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ หลังจากทีบุคคลได้มีประสบการณ์ในสิ่งนั้น ความรู้สึกนี้จึงแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1.1 ความรู้สึกในทางบวก เป็นการแสดงออกในลักษณะของความพึงพอใจ เห็นด้วย ชอบและสนับสนุน

1.2 ความรู้สึกในทางลบ เป็นการแสดงออกในลักษณะไม่พึงพอใจ ไม่เห็นด้วย ไม่ชอบและไม่สนับสนุน

1.3 ความรู้สึกที่เป็นกลางคือไม่มีความรู้สึกใด ๆ

2. บุคคลแสดงความรู้สึกทางด้านพฤติกรรม ซึ่งแบ่งพฤติกรรมเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 พฤติกรรมภายนอก เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ มีการกล่าวถึง สนับสนุน ท่าทางหน้าตาบ่งบอก ความพึงพอใจ

2.2 พฤติกรรมภายใน เป็นพฤติกรรมที่สังเกตไม่ได้ ชอบหรือไม่ชอบ ก็ไม่แสดงออก

Belkin and Skydell (อ้างถึงใน จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย. 2549 : 58)

ให้ความสำคัญ ของเจตคติว่าเป็นแนวโน้มที่บุคคลจะตอบสนองในทางที่พอใจหรือไม่พอใจ ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

เจตคติมีความหมายสรุปได้ดังนี้ คือ ความรู้สึกในทางบวกเป็นการแสดงออก ในลักษณะของความพึงพอใจเห็นด้วย ชอบและสนับสนุน ความรู้สึกในทางลบ เป็นการ แสดงออกในลักษณะไม่พึงพอใจ ไม่เห็นด้วย ไม่ชอบและไม่สนับสนุน และความรู้สึกที่เป็น กลางคือไม่มีความรู้สึกใด ๆ

2) องค์ประกอบของเจตคติ โดยทั่วไปเจตคติประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

2.1) องค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Component) เป็นองค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งเรานั้น ๆ เพื่อเป็นเหตุผลที่จะสรุป ความ และรวมเป็นความเชื่อ หรือช่วยในการประเมินค่าสิ่งเรานั้น ๆ

2.2) องค์ประกอบด้านความรู้สึกและอารมณ์ (Affective Component) เป็นองค์ประกอบด้านความรู้สึก หรืออารมณ์ของบุคคล ที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งเร้า ต่างเป็นผล ต่อเนื่องมาจากที่บุคคลประเมินค่าสิ่งเรานั้น แล้วพบว่าพอใจหรือไม่พอใจ ต้องการหรือไม่ต้องการ ดีหรือเลว

2.3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioural Component) เป็น องค์ประกอบทางด้านความพร้อม หรือความโน้มเอียงที่บุคคลประพฤติปฏิบัติ หรือตอบสนอง ต่อสิ่งเร้าในทิศทางที่จะสนับสนุนหรือคัดค้าน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อ หรือความรู้สึกของ บุคคลที่ได้รับจากการประเมินค่าให้สอดคล้องกับความรู้สึกที่มีอยู่

3) คุณลักษณะของเจตคติ เจตคติ เจตคติที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดต้องประกอบด้วยทั้งสามองค์ประกอบเสมอ แต่จะมีปริมาณมากน้อย

แตกต่างกันไป โดยปกติบุคคลมักแสดงพฤติกรรมในทิศทางที่สอดคล้องกับเจตคติที่มีอยู่แต่ก็  
ไม่เสมอไปทุกกรณี ในบางครั้งเรามีเจตคติอย่างหนึ่ง แต่ก็ไม่ได้แสดงพฤติกรรมตามเจตคติที่มี  
อยู่ก็มี คุณลักษณะของเจตคติ เจตคติมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

3.1) เจตคติเกิดจากประสบการณ์ สิ่งเร้าต่าง ๆ รอบตัวบุคคล การอบรม  
เลี้ยงดู การเรียนรู้ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดเจตคติ แม้ว่าจะมี  
ประสบการณ์ที่เหมือนกันก็เป็นเจตคติที่แตกต่างกันได้ ด้วยสาเหตุหลายประการ เช่น  
สติปัญญา อายุ เป็นต้น

3.2) เจตคติเป็นการเตรียม หรือความพร้อมในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า  
เป็นการเตรียมความพร้อมภายในของจิตใจมากกว่าภายนอกที่สังเกตได้ สภาวะความพร้อม  
ที่จะตอบสนอง มีลักษณะที่ซับซ้อนของบุคคลว่า ชอบหรือไม่ชอบ ยอมรับหรือไม่ยอมรับ  
เกี่ยวข้องกับอารมณ์ด้วย

3.3) เจตคติมีทิศทางของการประเมิน ทิศทางของการประเมินคือลักษณะ  
ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่เกิดขึ้น ถ้าเป็นความรู้สึกหรือประเมินว่าชอบ พอใจ เห็นด้วย ก็คือเป็น  
ทิศทางในทางที่ดี เรียกว่าเป็นทิศทางในทางบวก และถ้าประเมินออกมาในทางไม่ดี เช่น  
ไม่ชอบ ไม่พอใจ ก็มีทิศทางในทางลบ เจตคติทางลบไม่ได้หมายความว่าไม่ควรมีเจตคตินั้น  
เป็นเพียงความรู้สึกที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้น

3.4) เจตคติมีความเข้ม คือมีปริมาณมากน้อยของความรู้สึก ถ้าชอบมาก  
หรือไม่เห็นด้วยอย่างมากก็แสดงว่ามี ความเข้มสูง ถ้าไม่ชอบเลยหรือเกลียดที่สุดก็แสดงว่ามี  
ความเข้มสูง ไปอีกทางหนึ่ง

3.5) เจตคติมีความคงทน เจตคติเป็นสิ่งที่บุคคลยึดมั่นถือมั่น และมีส่วน  
ในการกำหนดพฤติกรรมของคนนั้น การยึดมั่นในเจตคติต่อสิ่งใด ทำให้การเปลี่ยนแปลงเจตคติ  
เกิดขึ้นได้ยาก

3.6) เจตคติมีทั้งพฤติกรรมภายในและพฤติกรรมภายนอก พฤติกรรม  
ภายในเป็นสภาวะทางจิตใจ ซึ่งหากไม่ได้แสดงออก ก็ไม่สามารถรู้ได้ว่าบุคคลนั้นมีเจตคติ  
อย่างไรในเรื่องนั้น เจตคติเป็นพฤติกรรมภายนอกแสดงออกเนื่องจากถูกกระตุ้น และการ  
กระตุ้นยังมีสาเหตุอื่น ๆ ร่วมอยู่ด้วย

3.7) เจตคติต้องมีสิ่งเร้าจึงมีการตอบสนองขึ้น ไม่จำเป็นว่าเจตคติที่  
แสดงออกจากพฤติกรรมภายในและพฤติกรรมภายนอกจะต้องตรงกัน เพราะก่อนแสดงออก  
นั้นก็จะปรับปรุงให้เหมาะกับสภาพของสังคม แล้วจึงแสดงออกเป็นพฤติกรรมภายนอก



การเกิดและการเปลี่ยนแปลงเจตคติเกิดจากการมีประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม หากประสบการณ์ที่เราได้รับเพิ่มเติมแตกต่างจากประสบการณ์เดิม เราก็อาจเปลี่ยนแปลงเจตคติได้ การเปลี่ยนแปลงเจตคติมี 2 ทาง คือ 1) การเปลี่ยนแปลงในทางเดียวกัน (Congruent Change) หมายถึง เจตคติเดิมของบุคคลที่เป็นไปในทางบวกจะเพิ่มมากขึ้นในทางบวก แต่ถ้าเจตคติเป็นไปในทางลบก็เพิ่มมากขึ้นในทางลบด้วย และ 2) การเปลี่ยนแปลงไปคนละทาง (Incongruent Change) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเจตคติเดิมของบุคคลที่เป็นไปในทางบวกจะลดลงและไปเพิ่มทางลบ

เรื่องเจตคติที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ ดังนี้ เจตคติเป็นเรื่องความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ ความลำเอียง ความคิดเห็นที่ฝังใจต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง มักจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้และประเมินค่าจากสิ่งนั้นหรือเกิดจากอารมณ์ตามความคาดหวังควบคู่กันไปกับการเรียนรู้ และมีผลต่อความคิดรวมทั้งเกิดปฏิกิริยาในใจ ดังนั้นเจตคติจึงเป็นทั้งพฤติกรรมภายนอกที่อาจสังเกตได้จากิริยาท่าทางคำพูดหรือพฤติกรรมในใจที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยง่ายแต่มีแนวโน้มที่จะเป็นพฤติกรรมภายในมากกว่าพฤติกรรมภายนอก

4) ค่านิยม ตามความคิดเห็นของ โรคิช (Rokeach ; อ้างถึงใน นวลศิริ เปาโรหิต. 2545 : 132) เห็นว่าเป็นความเชื่อที่มีลักษณะค่อนข้างถาวร และเชื่อว่าวิถีปฏิบัติบางอย่าง หรือเป้าหมายบางอย่างนั้น เป็นสิ่งที่ตัวเองหรือสังคมเห็นสมควรที่จะยึดถือหรือปฏิบัติ ค่านิยมจึงเป็นความสำคัญที่บุคคลนั้นให้กับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และสิ่งนั้นมีคุณค่าพร้อมที่จะปฏิบัติตามความเชื่อนั้น ค่านิยมของแต่ละคนขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับ ประสบการณ์ของแต่ละคนแตกต่างกัน ค่านิยมที่เรายึดถือจึงแตกต่างกันไป แม้จะอยู่ในสังคมเดียวกัน แต่ค่านิยมมีการเลียนแบบ เราจึงเห็นว่าบางคนมีค่านิยมที่คล้ายตามคนอื่น โดยเฉพาะบุคคลที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความศรัทธาของเขา นอกจากนี้ค่านิยมมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงไปตามวิถีภาวะและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

#### 4.1) ความหมายของค่านิยม

ก่อ สวัสดิ์พานิช (2557 : 52) ได้กล่าวว่า ค่านิยม เป็นความคิด พฤติกรรมและสิ่งอื่นที่คนในสังคมหนึ่งเห็นว่า มีคุณค่า จึงยอมรับมาปฏิบัติและวางแห่นไว้ระยะหนึ่ง ค่านิยมมักเปลี่ยนแปลงไปตามกาลสมัยและความคิดเห็นของคนในสังคม

พนัส หันนาคินทร์ (2557 : 15) กล่าวถึงความหมายของค่านิยมไว้ว่า เป็นการยอมรับนับถือและพร้อมที่จะปฏิบัติตามคุณค่าที่คนหรือกลุ่มคนในสังคม มีต่อสิ่งต่าง ๆ



อาจเป็นวัตถุ ความคิดหรือการกระทำในด้านต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม ทั้งนี้ ได้มีการประเมินค่าจากทัศนะต่าง ๆ โดยรอบคอบแล้ว

Phenix (1992 : 1) ให้นิยามว่า “ค่านิยมคือความชอบ ความสามารถ จำแนกให้เห็นความแตกต่างของความชอบกับกับความไม่ชอบได้โดยการประเมินผล”

Ruch (1992 : 68) กล่าวไว้ว่า ค่านิยมเป็นแรงจูงใจอันสำคัญที่มีต่อจุดมุ่งหมายในชีวิตจุดมุ่งหมายใดของชีวิตได้มาแล้วแล้วก็ตาม เราจะกล่าวว่าจุดมุ่งหมายนั้นมีค่านิยมสูง ถ้าจุดมุ่งหมายใดได้มาแล้วไม่คุ้มค่า จุดมุ่งหมายนั้นมีค่านิยมในระดับต่ำ สิ่งใด ที่บุคคลพยายามหลีกเลี่ยง แสดงว่าบุคคลนั้นมีค่านิยมที่ไม่ดีหรือมีค่านิยมในทางลบต่อสิ่งนั้น ค่านิยมจึงมีบทบาทและอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล

Miller (1995 : 1) ใช้อธิบายว่า ค่านิยมเป็นเจตคติและความเชื่อที่ฝังลึกในชีวิตของบุคคลและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในทุกด้าน จากพฤติกรรมที่เห็นได้ง่าย อาทิเช่น การแต่งกายไปจนถึงพฤติกรรมที่ซับซ้อน อาทิเช่น การแสดงความคิดเห็น การเลือกคู่ครอง ความยุติธรรม เป็นต้น

จากทัศนะต่าง ๆ เกี่ยวกับความหมายของค่านิยมเมื่อประมวลแล้วสรุปได้ว่า ค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการคงอยู่ของสังคมมนุษย์ ค่านิยมมีบทบาทต่อความคิดและการแสดงออกทางพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม ทำให้สังคมมีความโน้มเอียงไปในทางเดียวกันในสังคมนั้น ๆ อันจะเป็นแนวทางที่มนุษย์จะประพฤติตนไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่งที่ตัวเองได้พิจารณาไตร่ตรองแล้วว่าเป็นสิ่งที่ดีสำหรับตนหรือสังคมยอมรับนับถือและปฏิบัติตามแนวคิดนั้น ๆ อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยก็ชั่วระยะเวลาหนึ่ง แต่อาจเปลี่ยนแปลงไปตามกาลสมัย และตามความคิดเห็นของมนุษย์ในสังคมนั้น

4.2) ค่านิยมที่ผู้นำควรนิยาม คือ ค่านิยมที่นักปราชญ์หรือบัณฑิตและสังคมส่วนใหญ่นิยมยกย่องว่าดี หากนำมาประพฤติปฏิบัติแล้วจะนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่ตนเองและชาติบ้านเมือง ตัวอย่างเช่น (ยนต์ ชุ่มจิต. 2550 : 201)

- 4.2.1) การพึ่งตนเอง ความขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ
- 4.2.2) การประหยัดและอดออม
- 4.2.3) การมีระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย
- 4.2.4) การปฏิบัติตามศีล 5 (หรือข้อกำหนดในศาสนาที่ตนนับถือ)
- 4.2.5) ความซื่อสัตย์สุจริต
- 4.2.6) ความยุติธรรม

- 4.2.7) การรักษาสภาพอนามัยให้สมบูรณ์
- 4.2.8) ความนิยมไทย
- 4.2.9) การปฏิบัติตามขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมไทย
- 4.2.10) การหมั่นศึกษาหาความรู้ในวิชาชีพและความรู้ทั่วไป
- 4.2.11) ความสันโดษ
- 4.2.12) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 4.2.13) ความสุภาพอ่อนน้อม
- 4.2.14) การรักษาอุดมการณ์ในวิชาชีพ
- 4.2.15) การยึดมั่นในคำสอนของศาสนา
- 4.2.16) ความเสียสละ
- 4.2.17) ความกตัญญูกตเวทีต่อผู้มีพระคุณและสิ่งแวดลอมที่ให้

#### ประโยชน์

- 4.2.18) ความเมตตากรุณา
- 4.2.19) ความกล้าหาญอย่างสมเหตุสมผล
- 4.2.20) ความสามัคคี
- 4.2.21) การยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมี

พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

กล่าวโดยสรุป เจตคติและค่านิยมต่างก็เป็นความรู้สึกรู้ใจของบุคคลที่มีแนวโน้มของพฤติกรรมที่จะปฏิบัติตามความรู้สึกรู้ใจนั้น แต่มีความแตกต่างกันคือเจตคติเป็นความรู้สึกที่เป็นส่วนตัวของบุคคล ส่วนค่านิยมมักเป็นสิ่งที่กลุ่มคนมีความเห็นที่คล้ายคลึงกัน เจตคติและค่านิยมเป็นแนวโน้มของทิศทางในการแสดงออกของบุคคล การเปลี่ยนแปลงเจตคติทำได้โดยง่ายถ้าเป็นเจตคติที่ไม่ซับซ้อนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การสร้างเจตคติเป็นสิ่งจำเป็นในด้านการบริหารงานบุคคล ถ้าบุคคลมีเจตคติที่ดีต่องาน ถ้าผู้นำมีเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่ก็จะเกิดความผูกพันกับหน่วยงานและสามารถอยู่ในหน่วยงานได้อย่างมีความสุข

### 2.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)

#### 2.3.1 ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา

Bass and Avolio (1993 : 114 – 122) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนัก ถึงปัญหา

ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับ สถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนา ความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้กระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานรวมทั้งกระตุ้นให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ร่วมแสดงความคิดเห็นมีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน

### 2.3.2 การพัฒนาด้านการกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย

1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อาจแยกออกได้เป็นสองคำ คือความคิดริเริ่มกับความคิดสร้างสรรค์ สำหรับความคิดริเริ่มคือความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ เป็นความคิดเริ่มแรกที่ไม่ซ้ำแบบใคร ส่วนความคิดสร้างสรรค์คือความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมและพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า Guilford อธิบายว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นลักษณะความคิดอเนกนัย (Divergent Thinking) คือความคิดหลายทิศทาง หลายแง่หลายมุม คิดได้กว้างไกลความคิดอเนกนัยนี้ประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2545 : 25)

1.1) ความคิดดั้งเดิม (Originality) เป็นความคิดที่แปลกใหม่ไม่ซ้ำแบบใคร

1.2) ความคิดฉับไว (Fluency) เป็นความคล่องในความคิดเรื่องเดียวกัน

ที่พุ่งพรูออกมาโดยไม่ซ้ำแบบกันเลยในเวลาที่กำหนดให้ หรือในเวลาทันทีทันใด

1.3) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความคิดที่สามารถพลิกแพลงออกมาในหลายลักษณะ ไม่คิดแบบนี้ก็ยืดหยุ่นไปคิดอีกแบบหนึ่งก็ได้

1.4) ความคิดละเอียดอ่อน (Elaboration) เป็นความคิดที่จะแตกต่างหรือหาทางควบคุมป้องกันสิ่งที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2) ลักษณะต่าง ๆ ของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เมื่อก้าวถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อาจกล่าวถึงได้ในลักษณะต่าง ๆ กันถึง 3 ลักษณะ คือ

2.1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะกระบวนการ (Creative process) ตามลักษณะนี้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานของสมองอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ ขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานของสมองมีผู้เสนอไว้หลายแบบ Wallas แบ่งขั้นตอนของกระบวนการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียม (Preparation) เป็นขั้นเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำหรือแนวทางที่ถูกต้องหรือข้อมูลระบุปัญหาหรือข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นฟักตัว (Incubation) เป็นขั้นอยู่ในความวุ่นวายของข้อมูลต่าง ๆ ทั้งใหม่และเก่า สะเปะสะปะขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่สามารถจัดรูปแบบหรือหมวดความคิดเป็นกลุ่มก้อนได้ จึงปล่อยความคิดไว้เฉย ๆ

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นความคิดกระจ่างชัด (Illumination) เป็นขั้นที่ความคิดสับสนได้ผ่านการเรียบเรียงและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่างๆ เข้าด้วยกันให้มีความกระจ่างชัดและมองเห็นภาพพจน์ มโนทัศน์ของความคิด

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นพิสูจน์ (Verification) เป็นขั้นตอนที่ได้รับความคิดจากขั้นตอนทั้งสามขั้นข้างต้น เพื่อพิสูจน์ว่าเป็นความคิดที่เป็นจริงและถูกต้อง

Torance and Mayer ได้แบ่งกระบวนการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพบความจริง (Fact Finding) เป็นขั้นที่เริ่มตั้งแต่เกิดความกังวล มีความสับสนวุ่นวายเกิดขึ้นในใจ

ขั้นตอนที่ 2 การค้นพบปัญหา (Problem Finding) เป็นขั้นที่ได้พิจารณา รอบคอบแล้วจึงเข้าใจและสรุปว่าความกังวลใจ ความสับสนวุ่นวายนั้นก็คือการเกิดปัญหาขึ้น นั่นเอง

ขั้นตอนที่ 3 การตั้งสมมติฐาน (Idia Finding) เป็นขั้นที่พยายามคิดและ ตั้งสมมติฐานขึ้น รวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการทดสอบสมมติฐานในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การค้นพบคำตอบ (Solution Finding) เป็นขั้นตอนการพบ คำตอบที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานในขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 5 การยอมรับผลจากการค้นพบ (Acceptance Finding) เป็นการ ยอมรับคำตอบที่ได้จากการพิสูจน์เรียบร้อยแล้ว จะแก้ปัญหาสำเร็จ ได้อย่างไร และต่อจากจุด นี้จะนำไปสู่หนทางที่ทำให้เกิดแนวคิดหรือสิ่งใหม่ต่อไป

## 2.2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะบุคคล (Creative Person)

ตามลักษณะนี้เป็นการมองดูบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร หรือ ประกอบด้วย ลักษณะอย่างไรบ้าง ได้มีผู้เสนอไว้หลายลักษณะ เช่น

Roger (ม.ป.ป. ; อ้างถึงใน อารมณ์ ภู่วิทยพันธ์. 2550 : 19) กล่าวไว้ว่า บุคคล ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่เผชิญกับปัญหาต่าง ๆ โดยไม่ถอยหนี รับประทานต่าง ๆ โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบถอย
2. เป็นผู้ที่ทำงานเพื่อความสุขของตนเอง มิใช่เพื่อหวังการประเมินผล หรือการยกย่องจากบุคคลอื่น
3. มีความสามารถในการคิดและประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ

Anatasi (ม.ป.ป. ; อ้างถึงใน อารมณ์ ภู่วิทยพันธ์. 2550 : 19) กล่าวถึงผู้ที่มี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะต่อไปนี้

1. ความรู้สึกไวต่อปัญหา
2. มองเห็นการณ์ไกล
3. มีความเป็นตัวของตัวเอง
4. มีความสามารถในการคิดหลายแง่หลายมุม
5. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่างคล่องแคล่ว

Garison (ม.ป.ป. ; อ้างถึงใน อารมณ์ ภู่วิทยพันธ์. 2550 : 19) กล่าวถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ว่า

1. เป็นคนที่สนใจปัญหา ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กล้าเผชิญปัญหา กระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหาและพยายามหาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ
2. เป็นคนที่มีความสนใจกว้างขวาง ทนต่อเหตุการณ์รอบด้าน สนใจที่จะศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอยอมรับฟังความคิดเห็นที่มีสารประโยชน์และนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงงานของตน
3. เป็นคนที่ชอบคิดหาทางแก้ไขปัญหาไว้หลาย ๆ ทาง เตรียมทางเลือก สำหรับการแก้ปัญหาไว้มากกว่าหนึ่งเสมอเป็นการช่วยให้คล่องตัวประสบความสำเร็จ
4. เป็นคนที่มีสุขภาพสมบูรณ์ ร่างกายแข็งแรง สุขภาพจิตดี มีการพักผ่อนเพียงพอ เป็นคนช่างซักถามจดจำเรื่องราวได้แม่นยำและสามารถนำข้อมูลที่จดจำได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ดี
5. เป็นคนที่ยอมรับและเชื่อในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมว่ามีผลกระทบต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงจัดบรรยากาศและสถานที่ให้เหมาะสมกับการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจัดสิ่งรบกวนหรืออุปสรรคออกไป

2.3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะผลิตภัณฑ์ (Creative Product) ตามลักษณะนี้เป็นการมองดูสิ่งที่เป็นผลิตผลจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้ง รูปธรรมและนามธรรม

Newell Shaw and Simson (ม.ป.ป. ; อ้างถึงในอารรณ์ ภู่วิทยพันธ์ุ. 2550 : 19) ได้กล่าวถึงหลักการพิจารณาว่าผลิตผลใดที่จะจัดเป็นผลิตผลจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ ดังนี้

1. เป็นผลิตผลที่แปลกใหม่ มีค่าต่อผู้คิด สังคมและวัฒนธรรม
2. เป็นผลิตผลที่ไม่เป็นไปตามปรากฏการณ์นิยมในเชิงที่ว่ามีการคิดค้นเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกผลผลิตหรือความคิดที่เคยยอมรับกันมาก่อน
3. เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการได้รับการกระตุ้นอย่างสูงและมั่นคงเป็นระยะเวลายาวหรือความพยายามอย่างสูง

2.3.3 ที่มาของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้น หรือมีในบุคคลนั้นเมื่อพิจารณาถึงที่มาแล้วอาจจำแนกออกได้ ดังนี้

- 1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นเพราะความจำเป็น ซึ่งแยกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1.1) ความจำเป็นอันเนื่องมาจากสภาวะแวดล้อม คือภาวะบางอย่างทำให้เกิดความจำเป็นที่คนจะต้องคิดหาทางแก้ปัญหาที่ได้ประสบอยู่ วิธีการแก้ปัญหาหมักจะคำนึงถึงสาเหตุที่เกิดของปัญหาก่อน การพิจารณาสาเหตุและทางแก้ปัญหาหรือหาทางป้องกันทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องนั้นขึ้นได้ เช่น ฝนตกลงมาและหลังคาบ้านที่มุงด้วยจากเกิดมีรูรั่วน้ำฝนไหลลงมาถูกสิ่งของในบ้านเปียก เกิดความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหานี้ การเอาวัสดุใด ๆ เช่น แผ่นกระดาษแข็งไปแซมหลังคาแทนจากชั่วคราวเพื่อกันไม่ให้มีน้ำรั่วลงมา ก็นับว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แก้ไขปัญหานี้ได้ ยิ่งกว่านั้น ถ้ามีการนำวัสดุหลาย ๆ แบบมาใช้กันน้ำฝน ก็นับว่ามีความคิดยืดหยุ่นในเรื่องนั้น ๆ ด้วย

1.2) ความจำเป็นอันเนื่องมาจากคำสั่ง กฎเกณฑ์หรือระเบียบบังคับ บางครั้งคนเราก็อาจถูกบังคับให้ทำ บางสิ่งบางอย่างตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นมาได้ เช่น เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำโครงการหรือทำงานในโครงการที่มีอยู่แล้ว บุคคลก็ต้องพยายามหาวิถีทางดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายมาหาวิธีการต่าง ๆ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ แต่อย่างไรก็ตามบางครั้งคนเราก็อาจอยากจะทำฝ่าฝืนกฎหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ด้วยการพยายามหาทางเลี่ยงกฎ ฝ่าฝืนระเบียบ ก็อาจทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้เช่นเดียวกัน

2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดจากความบังเอิญ บ่อยครั้งที่ความบังเอิญก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยที่ไม่ตั้งใจที่จะทำ แต่เมื่อผลงานออกมามีความแปลกใหม่สามารถแก้ปัญหาหรือใช้ได้ดี ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบนี้ต้องอาศัยความช่างสังเกตมากกว่าปกติ จึงจะพบแนวคิดซึ่งเกิดจากความบังเอิญ เช่น คนโบราณทำเนื้อหล่นลงในกองไฟ เมื่อรีบหยิบออกมากินก่อนที่จะไหม้พบว่า มีรสชาติดีขึ้น ซึ่งเป็นที่มาของการปิ้งย่างเนื้อให้สุกก่อนรับประทานในทุกวันนี้

3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดจากความสนใจหรือตั้งใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบนี้ นับว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แท้จริง การที่มนุษย์จะคิดทำอะไรก็ต้องมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จนเกิดแนวคิดในการทำสิ่งนั้น ๆ ขึ้นเพื่อสร้างสรรค์สังคม ความคิดนี้เป็นความคิดที่เสรี คนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มักเป็นคนที่ชอบคิดชอบทำอยู่แล้ว เมื่อสังเกตเห็นสิ่งใดหรือประทับใจในสิ่งใด ก็อยากจะทำหรือคิดอะไรขึ้นมา แต่อย่างไรก็ตามความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบนี้บางครั้งก็ไม่ได้สมหวังเสมอไปเพราะถ้าไม่มีการยอมรับ บุคคลที่ประเมินก็จะตีค่าความคิดนั้นไปในทางตรงกันข้ามได้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงอาจเป็นความคิดที่ดีในคนกลุ่มหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันอาจจะไม่ดี ไม่เหมาะสมในอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้



จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความสามารถที่สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ ซึ่งมีคุณภาพมากกว่าความสามารถด้านอื่น ๆ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้บุคคลได้ประสบความสำเร็จในการทำงานหรือแก้ปัญหา สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้เกิดแก่ตนเอง แก่หน่วยงานและประเทศชาติ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน ที่ช่วยให้การดำรงชีวิตของมนุษย์เป็นไปได้โดยสะดวก ล้วนแล้วแต่เกิดขึ้นจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของมนุษย์ทั้งสิ้น

#### 2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

ผู้นำจะมีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจ ใสเป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพ ของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

วิเชียร วิทยอุดม (2550 : 12) กล่าวว่า การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้แรงสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความ ต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลัง ใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้าง งานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคล ทั้งหมด (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขา มาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาส ให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการ คำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไมู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

Bass and Avolio (1993 : 114 – 122) องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4 I) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไม่

ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะ เจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้

2.4.1 อิทธิพลที่มีต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อชีวิตของเราที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ

1) พันธุกรรม (Heredity) เป็นการถ่ายทอดคุณลักษณะต่าง ๆ ที่สืบเนื่องต่อมาของบรรพบุรุษจากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นหนึ่ง พันธุกรรมเป็นตัวกำหนดลักษณะการเจริญเติบโต และพันธุกรรมมีผลตั้งแต่การเริ่มปฏิบัติ และมีผลต่อจนเด็กเจริญเติบโต โดยมีผลต่อความสามารถและคุณลักษณะต่าง ๆ นักวิทยาศาสตร์พบว่า คุณลักษณะทางกายภาพเช่น ลักษณะหน้าตา สีผิว ได้รับการถ่ายทอดทางพันธุกรรมจากบรรพบุรุษ

2) ลักษณะกาย เช่น สีของตา ลักษณะของผม จมูก ปาก สีของผิวหนัง ส่วนโครงสร้างสัดส่วนของร่างกาย ซึ่งถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาได้จากอาหาร อากาศ การออกกำลังกาย และอาชีพเข้ามามีอิทธิพล แต่พันธุกรรมก็มีอิทธิพลมากเช่นกัน

3) ความบกพร่องทางกายและโรคบางชนิด เช่น โรคเบาหวาน โรคโลหิตไหลไม่หยุด ความบกพร่องทางการได้ยินและเห็น เป็นต้น

4) ความพิการทางสมองและปัญญาอ่อน เช่น โรค Down's Syndrome หรือ Mongolism เกิดจากโครงสร้างของโครโมโซมที่ผิดปกติทำให้สมองพิการ เซาว์ปัญญาต่ำ

5) ความผิดปกติทางจิต เช่น ในโรคจิตเภท จิตแพทย์มีความเห็นว่าโรคนี้ อาจได้รับอิทธิพลจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม

6) บุคลิกภาพ มีการศึกษาพบว่า อาชญากรจะมีจำนวนโครโมโซมที่ผิดปกติจากคนปกติ นั่นคือ พันธุกรรมอาจมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของบุคคลในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น จี้อาย เก็บตัว เปิดเผย เป็นต้น

7) สติปัญญา จากการศึกษาพบว่า พันธุกรรมเป็นปัจจัยที่กำหนดระดับสติปัญญาของบุคคลและพบว่า ลักษณะความบกพร่องทางสติปัญญาหลายอย่างเกิดเนื่องจากยีนและโครงสร้างโครโมโซมผิดปกติ นอกจากนั้นแล้วมีการศึกษาพบว่า ระดับเซาว์ปัญญาของลูกจะใกล้เคียงกับระดับเซาว์ปัญญาของพ่อแม่ที่แท้จริง

2.4.2 สิ่งแวดล้อม (Environment) เป็นการกำหนดขอบเขตของการเจริญเติบโต เนื่องจากสิ่งแวดล้อมของมนุษย์ทั้งในระหว่างอยู่ในครรภ์มารดาและภายหลังคลอดมีลักษณะแตกต่างกันมาก ซึ่งมีผลต่อการเจริญเติบโตและการพัฒนาการของเราในเวลาต่อมา ดังนี้

1) การศึกษา สภาพแวดล้อมที่ให้โอกาสบุคคลได้รับการศึกษาอย่างดี แม้ในบุคคลจะมีเขาวนปัญญา ใกล้เคียงกัน หากมีโอกาสได้รับการศึกษาแตกต่างกันก็ย่อมทำให้ความสามารถแตกต่างกันได้ โอกาสการทำงานก็แตกต่างกันไป การศึกษามีส่วนช่วยให้คนมีความคิด มีเหตุผล และมีความสามารถสูงขึ้น

2) ประสบการณ์ ประสบการณ์มาจากสิ่งทีพบเห็นที่แตกต่างกัน บางคนได้รับความกดดันจากประสบ การณ์อย่างหนึ่ง ก็มีผลต่อการเรียนรู้และความเชื่อถือของบุคคลนั้นที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ด้วย คนที่มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นเวลานาน ย่อมได้เปรียบในด้านความชำนาญงานด้วย

3) สภาพแวดล้อมของดินฟ้าอากาศ หมายถึง ความแตกต่างทางด้านภูมิประเทศของแต่ละท้องถิ่น คนที่อยู่ใกล้ทะเลจะมีผิวพรรณหยาบคล้ำกว่าคนที่อยู่ตามป่าเขา สภาพแวดล้อมที่อุดมสมบูรณ์ การทำมาหากินสะดวกอุดมด้วยทรัพยากรธรรมชาติ ผู้คนจะมีความแข็งแรง อยู่ดีกินดี มีงานทำ สภาพแวดล้อมที่ขัดสน อากาศแห้งแล้งทุรกันดาร ทำให้บุคคลไม่แข็งแรง ผอมแห้ง ทอดอาลัย เบื่อหน่าย สภาพแวดล้อมบางชนิดทำให้บุคคลคิดค้นเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้น ทำให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ ๆ ขึ้น เกิดโรงงานอุตสาหกรรม และมีงานทำมากมาย ระบบสังคมศาสนา วัฒนธรรม และภาษา ล้วนมีบทบาทต่อบุคคล เพราะบุคคลย่อมเลือกทำงาน เลือกดำรงชีวิตตามความนึกคิดของตนเอง ระบบสังคมการปกครอง ส่งเสริมให้คนแข่งขันกันทำงาน แม้ศาสนา วัฒนธรรมจะมีส่วนทำให้บุคคลเลือกที่จะทำงานตามเจตคติและความเชื่อถือ

4) สุขภาพอนามัย ได้แก่ อาหารการกิน สุขลักษณะในการดำรงชีวิตประจำวันมีส่วนทำให้คนเรามี ความแข็งแรงแตกต่างกัน คนที่ดื่มเหล้าเป็นประจำร่างกายย่อมทรุดโทรม การทำงานมีประสิทธิภาพต่ำ ขาดความเอาใจใส่งานเท่าที่ควร คนที่ขาดแคลนกินไม่อิ่มย่อมทำงานได้ไม่ดีเช่นกัน

5) อุบัติเหตุ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝันมาก่อน คนที่ประสบอุบัติเหตุทำให้ร่างกายพิการ หน้ตาเสียโฉม ทำให้เกิดปมด้อย หรือไม่สามารทำงานบางชนิดได้ สมองอาจได้รับความกระทบกระเทือนกลายเป็นคน ปัญญาอ่อน เป็นภาระของสังคมและโรงเรียนได้

#### 2.4.3 การติดต่อสื่อสาร การสื่อความหมายโดยทั่วไปมี 3 ประเภท คือ

1) การสื่อความหมายที่ใช้ถ้อยคำหรือการสื่อความหมายทางวาจา ได้แก่ การสื่อความหมายที่ใช้คำพูดเป็นสื่อในการทำความเข้าใจกัน

2) การสื่อความหมายที่ไม่ใช้ถ้อยคำ ได้แก่ การใช้สัญลักษณ์ หรือสัญญาณ หรือเครื่องหมายต่าง ๆ เป็นสื่อในการส่งข่าวสาร

3) การสื่อความหมายทางท่าทาง ได้แก่ การใช้ท่าทางหรือกิริยาอาการต่าง ๆ เป็นสื่อในการทำความเข้าใจ การสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อทางวาจา หรือทางท่าทางก็ตาม ย่อมหมายถึง การสื่อความหมายที่ทั้งผู้รับสารและส่งสารเข้าใจตรงกัน หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเข้าใจไม่ตรงกัน การสื่อความหมายนั้นถือว่าขาดประสิทธิภาพ

3.1) สาเหตุที่ทำให้การสื่อความหมายขาดประสิทธิภาพ ก็มักจะมาจาก องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ เช่น

#### (1) สาเหตุทางด้านผู้ส่งสาร

(1.1) ความสามารถทางด้านการใช้ภาษา ทั้งทางคำพูดและท่าทาง ของผู้ส่งสาร หมายถึงความสามารถในการเลือกคำพูดให้เหมาะสมกับผู้รับสาร การเรียบเรียง ถ้อยคำ การใช้น้ำเสียงและท่าทางประกอบคำพูด หากผู้ส่งสารใช้ภาษาไม่ถูกต้องเหมาะสมก็ อาจทำให้ผู้ฟังเข้าใจผิดได้

(1.2) ความเข้าใจของผู้ส่งสารในเรื่องที่จะสื่อไปให้ผู้รับเข้าใจ หากผู้ส่งสารไม่มีความเข้าใจในสารที่จะส่งไปแล้ว ก็ย่อมมีผลต่อความเข้าใจของผู้รับสารด้วย

(1.3) สภาวะทางจิตของผู้ส่งสาร หากผู้ส่งสารมีความวิตกกังวล ความเครียด ความกลัว ความตื่นเต้น ฯลฯ ความรู้สึกต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลต่อการพูดจาสื่อ ความหมายทำให้การพูดขาดประสิทธิภาพไป เช่น อาจจะเรียบเรียง คำพูดได้ไม่ดีเท่าที่ควร หรือพูดออกนอกประเด็นไป เป็นต้น

(1.4) ความจำกัดด้านการรับรู้ คนเรามีความจำที่ไม่เท่ากัน บางคน มีความจำดี บางคนลืมง่าย เป็นต้น หากผู้ส่งสารมีสมาธิและความจำน้อย ความจำกัดเหล่านี้จะมี ผลต่อการสื่อความหมาย ทำให้เกิดการลืมประเด็นต่าง ๆ เป็นต้น

(1.5) การแปลความหมายของผู้ส่งสาร ทั้งนี้เนื่องมาจากคนเรานั้น มีประสบการณ์ต่างกัน การแปลความหมายของคำพูดจึงต่างกันด้วย การแปลความหมายนี้มีผล ต่อการเลือกใช้คำต่าง ๆ ในการสื่อความหมาย หากการแปลความหมายของคำต่าง ๆ ของผู้ส่ง และผู้รับสารไม่ตรงกันแล้วก็ย่อมทำให้เกิดปัญหาความเข้าใจผิดตามมา

(1.6) ความมั่นใจของผู้ส่งสารในการส่งสาร หากผู้ส่งสารมีความ มั่นใจ แน่ใจในสารที่ส่งไป ก็ย่อมทำให้ การส่งสารนั้นมีความชัดเจนราบรื่น หากผู้ส่งไม่มีความ มั่นใจในตัวเองหรือในสารที่ส่งไป การส่งสารก็อาจจะติดขัด ไม่ราบรื่นและชัดเจนเท่าที่ควร

## (2) สาเหตุจากผู้รับสาร

(2.1) สมาธิการฟังของผู้รับสาร หากผู้รับสารไม่มีสมาธิในการฟัง ไม่ได้ตั้งใจหรือสนใจในการฟังเนื้อหาหรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่ผู้ส่งสารส่งมาให้แล้ว ผู้รับสารอาจรับสารได้ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามที่ผู้ส่งต้องการ

(2.2) ความจำกัดด้านความจำ เนื่องจากคนเรามีความจำกัดในเรื่องความจำ ดังนั้นผู้รับสารอาจได้รับสาร ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามที่ผู้ส่งต้องการ เนื่องจากจำได้แต่เพียงบางส่วนหรือลืมบางส่วนไป

(2.3) ความจำกัดด้านการรับรู้ คนเรานั้นมักจะเลือกรับรู้ในสิ่งที่ตนเองเห็นว่ามีความสำคัญหรือกำลังสำคัญอยู่ในขณะนั้น ดังนั้นในการรับสารจากผู้ส่งสาร ผู้รับสารอาจเลือกที่จะรับรู้เฉพาะที่ตนสนใจหรือเห็นว่าสำคัญเท่านั้นสิ่งที่ตนไม่คิดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญก็จะถูกลืม

(2.4) สภาพจิตใจของผู้รับสารขณะรับสาร หากผู้รับสารมีสภาพจิตใจที่ไม่ปกติ เช่น มีความรู้สึกตื่นเต้นตกใจ กลัว หรือวิตกกังวลอยู่กับบางเรื่อง ความรู้สึกเหล่านี้มีผลทำให้การรับสารขาดความสมบูรณ์ไปได้เช่น อาจจะรู้สึกตื่นเต้นจนฟังไม่รู้เรื่อง เป็นต้น

(2.5) การแปลความหมายของผู้รับสาร ผู้รับสารอาจแปลความหมายของสารที่ส่งมาผิดไปจากความประสงค์ของผู้ส่งสารได้ เนื่องจากประสบการณ์ของทั้งสองฝ่ายต่างกัน

(2.6) ทักษะการฟังของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสาร ความรู้สึกรับรู้ของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสารทั้งในทางบวกและทางลบมีผลต่อการรับฟังและการแปลความหมายของสิ่งที่รับฟังของผู้รับ

(2.7) ความสนใจของผู้รับสารในสารที่ส่งมา หากเรื่องที่ผู้พูดส่งมาไม่เป็นที่สนใจของผู้รับก็อาจจะไม่เต็มใจเท่าที่ควร โดยเฉพาะถ้าสารที่ส่งมานั้น ผู้รับไม่เคยมีประสบการณ์หรือพื้นฐานที่จะเข้าใจมาก่อน

## (3) สาเหตุจากสารที่ส่งไป

(3.1) ความชัดเจนของสาร หากสารหรือเนื้อหาที่ผู้ส่งสารส่งไปให้ผู้รับขาดความชัดเจน ผู้รับย่อมได้รับสารนั้นอย่างไม่ชัดเจนด้วย ถึงแม้ว่าผู้ส่งจะมีความสามารถและส่งสารได้ดีเพียงใดก็ตาม

(3.2) ความต่อเนื่องของสาร หากสารนั้นมีเนื้อหาที่ชัดเจนมีความต่อเนื่องกันอย่างดี การส่งสารนั้นย่อมทำให้ผู้รับสารรับได้อย่างรวดเร็ว และเข้าใจได้ดี แต่หากสารนั้นมีเนื้อหาซึ่งไม่ต่อเนื่องกัน อาจมีผลให้ทั้งผู้ส่งและผู้รับ ส่งและรับสารนั้นไม่สมบูรณ์ครบถ้วน

(3.3) ความยาวของสาร เนื่องจากคนเรามีความจำกัดในเรื่องความจำและสมาธิ การรับฟัง ดังนั้นหากสาร นั้นมีเนื้อหาสาระที่ยาวเกินไปกว่าความสามารถของผู้รับที่จะฟังหรือจดจำได้ ความสมบูรณ์ในการรับสารและส่งสารก็จะลดน้อยลงไปด้วย

(3.4) สาระสำคัญและความละเอียดของสาร หากสารที่ส่งไปมีรายละเอียดปลีกย่อยมาก โอกาสที่สารจะบิดเบือนหรือตกหล่นขาดหายไปย่อมมีมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสารนั้นขาดความหรือสาระสำคัญที่ผู้รับจะยึดเป็นหลักในการทำความเข้าใจได้

(3.5) ความน่าสนใจของสาร หากสารที่ส่งไปนั้นขาดความน่าสนใจที่จะชักจูงใจผู้รับให้ฟังอย่างตั้งใจ โอกาสที่ผู้รับฟังจะขาดสมาธิในการฟังจะมีมากขึ้น

#### (4) สาเหตุจากทางด้านสื่อ

(4.1) การขาดสื่อที่จะช่วยให้การส่งสารและรับสารเป็นไปอย่างชัดเจน เช่น ในห้องที่ใหญ่มีคนมาก การพูดสื่อความหมายกันหากขาดไมโครโฟนที่จะช่วยขยายเสียงให้ดังขึ้นแล้ว ผู้รับอาจไม่ได้ยินสารที่ผู้ส่งพูดก็ได้ การไม่ได้ยินหรือได้ยินไม่ชัดเจนนี้อาจทำให้การรับสารขาดความสมบูรณ์หรือบิดเบือนไปได้

(4.2) สื่อที่ใช้ไม่มีความเหมาะสม เช่น การใช้รูปภาพประกอบการส่งสาร แต่รูปภาพนั้นมีขนาดเล็กเกินไป ทำให้ผู้รับสารมองไม่เห็น จึงอาจทำให้ การส่ง – การรับสาร ของทั้งสองฝ่ายขาดประสิทธิภาพได้

(4.3) การใช้สื่อไม่มีประสิทธิภาพ สื่อที่ใช้ช่วยในการส่ง- การรับ อาจมีความเหมาะสม แต่ถ้าหากผู้ใช้ไม่สามารถที่จะใช้สื่อ นั้นอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ประสิทธิภาพของการส่ง-รับก็ลดลงด้วย เช่น การใช้เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะเพื่อช่วยให้ผู้รับเห็นสารที่ส่งไปได้ชัดเจน แต่ถ้าผู้ใช้ไม่รู้จักปรับขนาดและโฟกัสให้เหมาะสม ประสิทธิภาพของสื่อ นั้นก็ย่อมลดลงไปด้วย

(5) สาเหตุทางด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกขณะสื่อสาร การรบกวนจากสิ่งแวดล้อมภายนอกขณะที่ ผู้ส่ง – ผู้รับ กำลังส่ง – รับสาร ในบางครั้งการสื่อความหมายอาจจะดำเนินไปได้ด้วยดี แต่หากบังเอิญมีเสียงดังรบกวนจากภายนอกแทรกเข้ามา อาจมีผลทำให้ผู้ส่ง



เสียสมาธิในการส่งสาร และผู้รับอาจไม่ได้ยินสารที่ส่งไป หรือได้ยินแต่อาจขาดความชัดเจน หรือบิดเบือนไปได้ การรบกวนจากสิ่งแวดล้อมภายนอกนี้ มีหลายรูปแบบ อาจมาในรูปแบบของเสียง กลิ่น ความร้อน ความเย็น หรือสิ่งใดก็ตามที่อยู่ในลักษณะรบกวนหรือเบนความสนใจของผู้ส่ง – รับสารได้

2.4.4 การจัดการแบบมีส่วนร่วม ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการแบบมีส่วนร่วมความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการแบบมีส่วนร่วมได้นำเสนอเรื่องเกณฑ์การพิจารณาในการใช้การจัดการแบบมีส่วนร่วมและประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีส่วนร่วม

1) เกณฑ์การพิจารณาในการใช้การจัดการแบบมีส่วนร่วม การจัดการแบบมีส่วนร่วม เป็นกลไกของการทำงานที่มีลักษณะของความต่อเนื่องที่พิจารณาจากข้อควรตัดสินใจของผู้นำโดยลำดับที่ไม่สนใจรับฟังสารสนเทศใด ๆ จากบุคลากร แต่ในชั่วครู่กันข้ามจะมอบอำนาจตัดสินใจให้ผู้ตาม หรือกลุ่มผู้ตามทำหน้าที่ในการตัดสินใจ สำหรับในโลกของความเป็นจริงแล้วจะพบว่า มีผู้นำจำนวนเพียงเล็กน้อยที่ใช้สไตล์การบริหารแบบเผด็จการหรือมอบอำนาจให้ลูกน้องอย่างสิ้นเชิง ส่วนใหญ่แล้วจะใช้สไตล์การบริหารงานอยู่ในระหว่างกึ่งกลางของข้อควรจัดการ การศึกษาวิจัยทางด้านการจัดการแบบมีส่วนร่วมทั้งในทางสังคมศาสตร์ และการจัดการ มีเกณฑ์ที่ยอมรับตรงกันว่า การจัดการแบบมีส่วนร่วมสรุปได้ดังนี้

- 1.1) ผู้ตามมีความพร้อม
- 1.2) ไม่มีเงื่อนไขด้านเวลาเป็นแรงกดดัน
- 1.3) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามและผู้นำไม่ถูกจำกัดเพราะภาระงานและสภาพแวดล้อม
- 1.4) ผู้นำจะต้องมีความพร้อม
- 1.5) กลไกแห่งอำนาจในระดับสูงของหน่วยงาน ให้การสนับสนุนและให้การยอมรับการมีส่วนร่วม
- 1.6) หน่วยงานให้ความสำคัญกับผลประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดขึ้น

ในระยะยาว

เกณฑ์ที่นำเสนอไปแล้วทั้ง 6 ประการ เป็นปัจจัยที่จะชี้วัดว่า ผู้นำที่พร้อมจะมอบหมายอำนาจจัดการให้บุคลากรได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ย่อมจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้นำไปสู่การวิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ



2) ประโยชน์ที่จะได้จากการจัดการแบบมีส่วนร่วม การประยุกต์การจัดการแบบมีส่วนร่วม ตั้งอยู่บนฐานคติของการจัดการตามสถานการณ์ หากนำไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมย่อมทำให้เกิดประโยชน์ได้หลายประการ คือ

2.1) เป็นประโยชน์ในแง่ของการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ เพราะว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ในการทำงาน และนำไปสู่การปรับปรุงทักษะในการทำงานนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในภาระหน้าที่เฉพาะคน

2.2) ส่งเสริมให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น กล่าวคือ การปฏิบัติการกิจที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ และ ยากที่จะได้ข้อมูลข่าวสารประกอบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ หากสามารถเชิญชวนให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้มากเท่าไร ยิ่งจะเป็นประโยชน์และทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพยิ่งขึ้น

2.3) เป็นการเพิ่มศักยภาพในการจูงใจและการสร้างความผูกพันในการตัดสินใจ กล่าวคือ การตัดสินใจใด ๆ ในหน่วยงาน ถ้าหากบุคลากรได้มีส่วนร่วมตั้งแต่แรกจะเป็นการจูงใจให้พวกเขามีความผูกพันที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4) เป็นประโยชน์ต่อผู้นำที่จะได้ร่วมกับผู้ตามในด้านการแบ่งอำนาจ และสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ร่วมงาน เพราะเป็นที่ยอมรับในเบื้องต้นแล้วว่า การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเป็นขั้นตอนสำคัญประการแรกที่จะทำให้เกิดพลังอำนาจแก่ผู้ร่วมงาน

3) การมีส่วนร่วมกับการมอบอำนาจ แม้ว่าการมอบอำนาจในการทำงานจะมีความแตกต่างจากการมีส่วนร่วมในการทำงานอยู่หลายวิธี แต่ผู้นำ ส่วนใหญ่มักจะถือว่าการมอบอำนาจเป็นมิติหนึ่งของการมีส่วนร่วม

3.1) ประโยชน์ที่ได้จากการมอบอำนาจ การมอบหมายภารกิจให้ผู้ตาม เป็นศิลปะสำคัญในการสร้างและพัฒนาบุคลากรให้สามารถเติบโตขึ้นในสายงานได้อย่างมีคุณภาพ สาระสำคัญเกี่ยวกับประโยชน์ที่จะเกิดจากการมอบอำนาจ มีดังนี้

(1) ผู้นำจะได้มีเวลามากขึ้นในการสร้างสรรค์งานใหม่และการดำเนินการในกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ ในทุกหน่วยงาน ผู้นำจะมีภารกิจมากกว่าบุคลากรอื่น ไม่น้อยกว่าสองเท่า ฉะนั้น วิธีการทำงานแบบเป็นทีม ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน แต่หลักพื้นฐานที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการทำงานตามกรอบความคิดนี้ คือ การมอบหมายภารกิจให้แก่ผู้ตามด้วยความเป็นธรรมชาติ

(2) ช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน กล่าวคือ การมอบอำนาจจะใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้ดำเนินการทดลองมอบหมายภารกิจใหม่ให้ผู้ตามได้นำไปสู่การเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ได้อย่างไม่สิ้นสุด ขณะเดียวกันจะช่วยทำให้งานมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น (Enriching Jobs) ช่วยเพิ่มแรงจูงใจและสร้างความพอใจในการทำงานได้มากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันก็จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญที่ผู้นำจะได้นำไปใช้ประกอบการประเมินผู้ตาม เพื่อการมอบหมายงานใหม่หรือเตรียมการเพื่อการเลื่อนตำแหน่งได้อีกชั้นหนึ่งด้วย

(3) ช่วยให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการทำงานได้มากขึ้น กล่าวคือ การมอบหมายภารกิจทำให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วม และเกาะติดกับงานใหม่ ๆ ได้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย จะต้องยอมรับว่าการที่หัวหน้างานมอบหมายให้บุคลากรได้ทำงาน ย่อมหมายถึงโอกาสต่าง ๆ ที่พวกเขาจะได้รับจากการทำงาน เป็นไปได้เช่นกันที่ผู้ร่วมงาน ผู้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน อาจจะไม่มีโอกาสได้แสดงฝีมือ เพราะผู้นำไม่ได้มอบหมายงานที่เหมาะสมให้

(4) สามารถสังเกตและประเมินผู้ร่วมงานว่าเหมาะสมกับภารกิจใหม่เพียงใด กล่าวคือ หากผู้นำสามารถ ประเมินได้ว่าผู้ร่วมงานคนใดมีฝีมือในการทำงานที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และเป็นผู้ที่มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบการทำงานในหน่วยงานมากขึ้นเรื่อย ๆ ย่อมเห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้นว่าบุคคลดังกล่าวมีโอกาที่จะเป็นผู้นำของหน่วยงานในอนาคต

(5) ช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน กล่าวคือ ในปี ค.ศ. 1980 เจ.อาร์. แฮกแมน (J.R. Hackman) และ จี.อาร์. โอลด์แฮม (G.R. Oldham) ได้ทำการวิจัยโดยมีข้อสรุปว่า (ม.ป.ป. ; อ้างถึงใน ทองใบ สุคชารี. 2550 : 161) บุคลากรขององค์กรที่มีความสนใจในความเจริญเติบโตในการทำงาน มักจะเกิดความคับข้องใจอย่างรวดเร็ว อีกทั้งจะเกิดความท้อถอยในการทำงาน ถ้าพวกเขาขาดโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในงานที่ทำ หากการมอบอำนาจในการทำงานจึงถือเป็นแรงจูงใจและสร้างความผูกพันในการทำงานให้ผู้ร่วมงานมากขึ้น

3.2) แนวทางในการมอบอำนาจที่ดี การมอบหมายภารกิจที่ถูกต้องถือว่าเป็นแนวทางที่จะสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ในทางกลับกัน การมอบอำนาจที่ไม่ถูกวิธี อาจความนำเสียหายมาสู่หน่วยงานได้เช่นกัน แนวทางในการมอบอำนาจการทำงานที่เหมาะสมมีดังนี้

(1) การมอบภารกิจต้องมอบทั้งงานที่เป็นที่พึงพอใจและไม่พึงพอใจ กล่าวคือ ผู้นำควรจะมอบหมายภารกิจให้แก่ผู้ตามทั้งงานที่ง่าย – ยาก เป็นที่พอใจของผู้ร่วมงานและไม่เป็นที่พอใจ ถ้าหากมอบหมายเฉพาะภารกิจที่สลับซับซ้อนมากเกินไป และเป็นงานที่ผู้ตามไม่พอใจที่จะปฏิบัติ ย่อมทำให้พวกเขาทำงานได้ไม่ดี ในขณะที่ผู้นำกลับทำงานที่ช่วยสร้างภาพลักษณ์ให้ตนเองโดดเด่น ปัญหาที่ผู้ตามมักจะร้องเรียนมากคือปัญหาที่กล่าวถึงข้างต้น ทำให้ขาดความสมดุล

(2) การมอบภารกิจพร้อมกับอำนาจหน้าที่ที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ การมอบหมายภารกิจจะต้องสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับความคาดหวัง เป้าหมาย และข้อจำกัดต่าง ๆ ที่มีอำนาจหน้าที่ที่จะสามารถปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าไม่ได้มอบหมายอำนาจหน้าที่สำหรับการปฏิบัติงานไปให้จำเป็นที่ผู้นำจะต้องคอยให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานให้มีประสิทธิภาพ

(3) การมอบภารกิจจะต้องให้การสนับสนุน กล่าวคือ การให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นการแจ้ง ให้หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้รับทราบว่าผู้ร่วมงานของตนเองต้องปฏิบัติภารกิจใดบ้าง และอาจรวมถึง การให้การฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญต่าง ๆ เข้าไปให้การช่วยเหลือ

(4) การมอบภารกิจต้องติดตามตรวจสอบ และให้ข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็น กล่าวคือ จัดให้มีการติดตาม ตรวจสอบการทำงานอย่างเป็นระบบและสร้างความชัดเจนในระบบรายงานผล และเป็นไปได้สูงมากที่ผู้ตามคนใดคนหนึ่งจะทำการตัดสินใจในลักษณะที่จะต้องเปลี่ยน ไปเปลี่ยนมาตามที่ผู้นำต้องการ ถ้าผู้นำขาดการติดตามการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

(5) การมอบภารกิจต้องมอบหมายให้ผู้ตามหลายคนแตกต่างกันไป กล่าวคือ เพื่อจะได้เป็นการพัฒนาการทำงานเป็นทีมและสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม ในลักษณะของการกระจายและเป็นธรรม เพื่อเตรียมบุคลากรให้เกิดความแข็งแกร่ง และพร้อมที่จะรองรับงานของหน่วยงานได้ในอนาคต

(6) การมอบภารกิจต้องมอบหมายให้บุคคลที่มีแรงจูงใจแห่งความกระหายอยากที่จะปฏิบัติภารกิจนั้น กล่าวคือ การมอบหมายภารกิจให้ผู้ร่วมงานที่มีความต้องการและมีแรงจูงใจที่จะพิชิตงานใดงานหนึ่งสูง ย่อมทำให้โอกาสแห่งการทำงานนั้นให้ประสพผลสำเร็จมีสูงยิ่งขึ้น และขณะเดียวกันก็ง่ายต่อการติดตาม กำกับ และดูแล

(7) การมอบภารกิจต้องมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานที่อาจจะเคยประสบกับความล้มเหลวในอดีต กล่าวคือ โดยหลักการแล้วเราจะพบว่า การมอบหมายภารกิจมักจะมอบหมายให้ผู้ที่มีฝีมือยอดเยี่ยมเพื่อความสำเร็จของงาน แต่อย่างไรก็ไม่ควรละเลยผู้ที่มีความพร้อมจะทำงาน แต่เขาเคยประสบกับความล้มเหลวในการปฏิบัติงานบางอย่างทั้งนี้เพื่อให้โอกาสเขาได้พิสูจน์ฝีมืออีกครั้งเพื่อสร้างความมั่นใจและความสำเร็จให้กับบุคลากรได้

การแสดงออกถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนี้ ผู้นำอาจจะใช้โอกาสจากการมีกิจกรรมขององค์กร หรือการประชุมผู้ตามที่นำเสนอความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้อง จนเป็นที่ยอมรับของผู้ตามเช่น การเรียกหรือขานชื่อผู้ร่วมงาน และคนใกล้ชิดของผู้ร่วมงาน ได้อย่างถูกต้อง หรือการทราบความเคลื่อนไหวของผู้ร่วมงาน ในส่วนที่เป็นเรื่องสาธารณะที่เปิดเผยได้อย่างมีความสนใจที่จะติดตามเพื่อหาโอกาสเข้าไปช่วยเหลือหากเป็นความต้องการของผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ในการทำงานของผู้นำกับผู้ตามหรือผู้ร่วมงานจะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ตั้งแต่การทักทาย การเข้าไปพูดคุย และการส่งมอบของขวัญในโอกาสพิเศษของผู้ร่วมงาน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้วินิจฉัย และยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นที่เลี้ยง มีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคลและเอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร

ดังนั้นกล่าวโดยสรุป คือ ความรู้เรื่องภาวะผู้นำเต็มรูปแบบตามทฤษฎีของ Bass & Avolio ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ รูปแบบของภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานมากที่สุด วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีขั้นตอนและกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ มีความฉลาดทางด้านอารมณ์ เห็นคุณค่าในตนเอง มีหลักธรรมของผู้นำ มีเจตคติที่ดี มีค่านิยมที่เป็นบวก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมและการเป็นผู้นำที่ดีจะต้องพัฒนาตัวเองให้นำหน้าบุคคลอื่นอยู่เสมออาจทำได้โดยเรียนจากงานที่ทำ เรียนจากผู้อื่น เรียนจากผู้นำ และการฝึกอบรมปฏิบัติการ ซึ่งพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 สามารถสรุปแนวทางการปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 วิธีการดำเนินการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	วิธีการดำเนินการของผู้นำ (How to Do)
<p>1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล</li> <li>2. สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และ ยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้อย่างเข้าใจและชัดเจน</li> <li>3. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับลูกน้อง</li> <li>4. อธิบายและชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงานอย่างละเอียด</li> <li>5. หาแนวทางแก้ไข หากกระเบียบใดที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงานขององค์กรเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน</li> <li>6. กล้าตัดสินใจทำสิ่งใหม่ ๆ แม้ว่าคนอื่นอาจไม่เห็นด้วย</li> <li>7. ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกและผู้ร่วมงาน</li> <li>8. มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง</li> <li>9. การยกย่อง สรรพคุณ และไว้ใจของผู้ร่วมงาน</li> <li>10. พูดอย่างไรก็จะทำอย่างนั้น</li> </ol>
<p>2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จริงจังต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ลูกน้องเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน</li> <li>2. อธิบายเป้าหมายการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน</li> <li>3. กระตุ้นความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้กับลูกน้องเสมอ</li> <li>4. เชื่อมั่นในความสามารถการปฏิบัติงานของลูกน้องเสมอ</li> <li>5. แสดงความชื่นชมกับลูกน้องที่ปฏิบัติงานดีเสมอ</li> <li>6. พูดคุยกับลูกน้องอย่างเป็นกันเอง</li> <li>7. ยึดมั่นในเป้าประสงค์หรือพันธกิจขององค์กร</li> </ol>

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	วิธีการดำเนินการของผู้นำ (How to Do)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)	8. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูงและให้กำลังใจว่าทำได้ 9. ทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าการประ โยชน์ส่วนรวมต้องมาก่อนส่วนตัวเสมอ 1. โน้มน้าวผู้ตามให้ใช้เหตุผลในการจัดการปัญหาองค์การ 2. ชี้ให้เห็นว่าการแก้ปัญหา มีทางเลือกหลายวิธีการในการแก้ไข 3. สนับสนุนให้ลูกน้องหาข้อมูลข่าวสารจากหลายแหล่งที่มา 4. เน้นให้ลูกน้องใช้สติปัญญาในการเอาชนะปัญหาและอุปสรรค 5. ทำให้ลูกน้องคิดว่ามีเรื่องอะไรบางอย่างที่เกี่ยวข้องก่อนลงมือปฏิบัติงาน 6. มักสอนงานที่รู้จักทุกอย่างแก่ลูกน้องเสมอ 7. ถ่ายทอดความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานให้กับลูกน้องเสมอ
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)	1. แสดงความห่วงใยต่อสภาพความเป็นอยู่ของลูกน้อง 2. มองออกว่าลูกน้องแต่ละคนมีความถนัดและความสามารถในการปฏิบัติงานด้านใดบ้าง 3. มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อลูกน้องในหน่วยงาน 4. จะเรียกไปคุยเป็นการส่วนตัว หากลูกน้องทำผิด 5. ไม่เคยตำหนิลูกน้องอย่างเสียหายต่อหน้าผู้อื่น 6. ทำให้ลูกน้องมีความรักใคร่ปรองดองกัน 7. จัดระบบสวัสดิการพิเศษแก่ลูกน้อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	วิธีการดำเนินการของผู้นำ (How to Do)
	8. ทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร 9. สามารถพูดคุยกับลูกน้องเมื่อมีปัญหาอย่างเปิดเผยได้

สรุป การกระทำที่มีอิทธิพลทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะ พฤติกรรม การกระทำ ความคิด ทักษะของผู้ตาม ผู้นำจะต้องเป็นเสมือนตัวแบบ หรือแบบอย่างที่มีทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม และการกระทำ รวมทั้งวิสัยทัศน์ ความคิด เจตคติ ที่ดี ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า คนจะทำตามคนที่สร้างแรงบันดาลใจให้เขา และคนที่วิสัยทัศน์รวมทั้งพฤติกรรมที่มีคนชอบจะสามารถทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ให้สำเร็จได้ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสังเคราะห์กรอบแนวคิดตัวแปรตามของเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1993 : 114 – 122) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปโดยใช้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez - faire Leadership) หรือพฤติกรรม ความไม่มีภาวะผู้นำ (Non Leadership Behavior) ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบของพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II ; CL) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

### หลักการนำของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดของพฤติกรรมผู้นำที่มีมุมมองว่า ผู้นำสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ เนื่องจากพฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม หรือพนักงานในสังกัด และสามารถสร้างแรงคลใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างเต็ม



ความสามารถ เป็นแบบอย่างให้สมาชิกในองค์กร ยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตาม โดยที่ บาส (Bass. 1985 : 7) ได้นำเสนอหลักการนำของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามจะกระตุ้นและจูงใจให้ลูกน้องเกิดความปรารถนาหรือเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงาน โดยผู้นำจะมีลักษณะที่มีบารมี (Charisma) เพื่อสามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของพนักงานหรือผู้ตามให้เกิดการลอกเลียนแบบผู้นำ โดยที่ผู้นำจะกระตุ้น โดยการ ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เพื่อให้กลุ่มหรือองค์กรบรรลุความสำเร็จ เจริญเติบโต และพัฒนาและมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Individual Consideration) ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเสนอแนะกับผู้ตามกับพนักงานในสังกัด บาส (Bass. 1985 : 7) และ อาโวลิโอ (Avolio. 1999 : 34) ระบุว่าผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงให้ ความใส่ใจต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามอย่างเต็มที่ ซึ่งหลักการนำของผู้บริหารสร้างความเปลี่ยนแปลงอธิบายได้ ดังนี้ (Bass and Avolio. 1994 : 35)

#### 1. มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

คือ พฤติกรรมผู้นำที่มีบทบาทและลักษณะการกระทำที่เป็นตัวอย่างที่ดี เป็นแบบ ตัวอย่างที่ดี (Role Models) เมื่อผู้ตามรับรู้ เห็นพฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะทำให้ผู้ตามมีความต้องการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีเหล่านั้นของผู้นำ ซึ่งโดยปกติ พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยากลอกเลียนแบบนั้นจะเป็นพฤติกรรมที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง และสามารถที่จะสร้างสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่ร่วมทำงาน เสี่ยง ทำงานที่ท้าทายร่วมกับผู้ตามมากกว่าที่จะปล่อยละเลย หรือใช้อำนาจที่มีอย่างเดียว ทำให้ เป็นพฤติกรรมที่จะได้รับการนับถือ เกิดความไว้วางใจจากผู้ตาม ด้วยพฤติกรรมของผู้นำ ดังกล่าวทำให้ผู้นำสามารถให้ผู้ตาม พนักงานปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายพันธกิจขององค์กร

#### 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

คือ พฤติกรรมที่ผู้นำสามารถที่จะสื่อสารกับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยวิธีการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้พนักงานเข้าใจความหมายของสิ่งที่กระทำ เห็นวิสัยทัศน์หรืออนาคตขององค์กร และให้พนักงานยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งในทางปฏิบัติผู้นำจะใช้สัญลักษณ์ และการกระตุ้นทางอารมณ์ โดยมุ่งเน้นไปที่กลุ่มทำงาน เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ เป้าหมายของกลุ่ม มากกว่าที่จะทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับน้ำใจของการทำงานเป็นทีม โดยผู้นำจะพยายามกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตาม

ทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยผ่านการสื่อสารที่ชัดเจนของผู้นำ

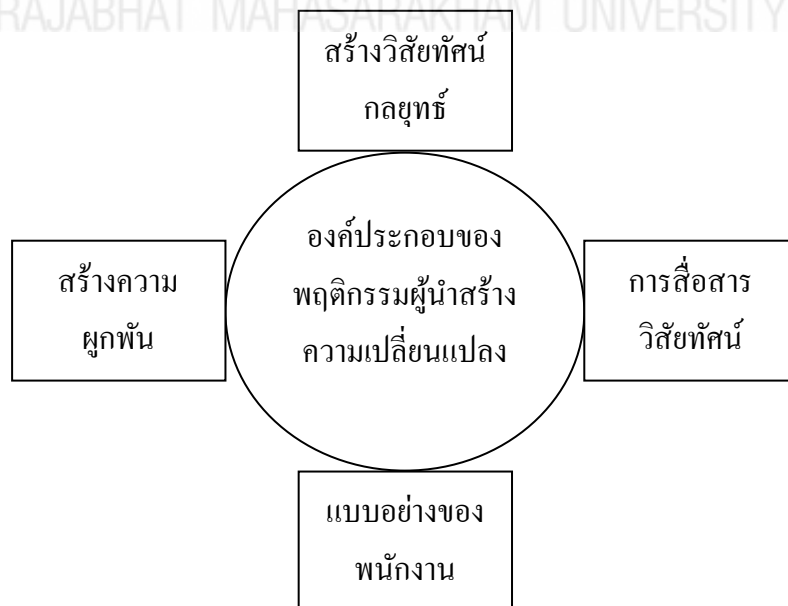
### 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

คือ พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักใช้ความคิด พยายามริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม และสร้างความท้าทาย โดยที่พฤติกรรมของผู้นำจะพยายามตั้งคำถามที่ทวนกระแสต่อความเชื่อ ค่านิยมแบบเก่าของผู้ตาม และทดลองนำปัญหาเก่าที่เคยเกิดขึ้นไปใช้กับวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่ โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนผู้ตาม พยายามที่จะชี้แนะวิธีการแนวใหม่ พัฒนานวัตกรรม ให้การสนับสนุนผู้ตามที่ต้องการทดลองหาวิธีการใหม่ ๆ และสนับสนุนพนักงานที่มีความคิดเพื่อให้ผู้ตามสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จด้วยตนเอง

### 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

คือ พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจ และปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกัน ตามความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เป็นห่วงกังวลต่อสวัสดิภาพ และการพัฒนาของลูกน้อง ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี รับฟังอย่างเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตาม และพยายามตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน โดยผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นพี่เลี้ยง และที่ปรึกษาที่คอยให้ความช่วยเหลือ

การกำหนดคุณสมบัติหลักการนำของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น McShane and Von Gilnow (2009 : 12) ได้กำหนดไว้ 4 องค์ประกอบ ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994 : 25) คือ 1) สร้างวิสัยทัศน์กลยุทธ์ 2) การสื่อสารวิสัยทัศน์ 3) เป็นแบบอย่างของพนักงาน และ 4) สร้างความผูกพัน อธิบายดังภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 คุณสมบัติหลักการนำของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : McShane and Von Gilnow (2009 : 12)

คุณลักษณะของหลักการนำผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบคือ

- 1) สามารถสร้างวิสัยทัศน์กลยุทธ์ (Creating a Strategic Vision) ซึ่งวิสัยทัศน์ของผู้นำจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ไว้สูงจะเป็นการกระตุ้นพนักงาน
- 2) ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the Vision) ผู้นำที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรได้จะต้องมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ตนเองได้กำหนดไว้ให้พนักงานได้เข้าใจเป้าหมายของวิสัยทัศน์ โดยผ่านการปราศรัย ใช้สัญลักษณ์ เรื่องราว เพื่อให้พนักงานได้เห็นภาพในอนาคตของอนาคต 3) เป็นตัวอย่างของพนักงาน (Modeling the Vision) ผู้นำจำเป็นต้องทำงานพร้อมกับอธิบายอย่างเป็นขั้นเป็นตอนไปด้วย (Walk the Talk) เพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพนักงานในองค์กร ซึ่งผู้นำถูกตรวจสอบระหว่างพฤติกรรมกระทำกับคำพูดที่ได้ประกาศไว้ ซึ่งเมื่อพฤติกรรมกระทำของผู้นำกับคำพูดมีความสอดคล้องกันจะทำให้พนักงานมีความศรัทธา เชื่อถือ และปฏิบัติตามผู้นำ 4) สร้างความผูกพัน (Building Commitment Toward the Vision) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะสร้างความผูกพันได้จากการแสดงวิสัยทัศน์ เปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ที่เป็นนามธรรมเป็นวิธีปฏิบัติจริงร่วมกันของพนักงานให้พนักงานได้เห็นภาพของอนาคต โดยผ่านการนำเสนอเรื่องราว สัญลักษณ์เพื่อกระตุ้นความสนใจ การมีส่วนร่วมของพนักงาน

Yukl (1998 : 214) ได้สรุปหลักการนำซึ่งเป็นแนวปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจ วิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนนั้นต้องสามารถตอบได้ว่าองค์กรต้องทำอะไร หรือต้องการเป็นอะไร สามารถชี้ให้ผู้อื่นเห็นเป้าหมาย วัตถุประสงค์ พร้อมทั้งลำดับความสำคัญก่อนหลังขององค์กรว่ามีอะไรบ้าง ความชัดเจนทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายเดียวกัน
2. อธิบายวิธีการที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำจำเป็นต้องทำให้ผู้ตามเห็นจริงว่าวิสัยทัศน์นั้นมีความเป็นไปได้ และผู้นำต้องสามารถ เชื่อมโยงกลยุทธ์กับวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกันโดยกลยุทธ์นั้นต้องนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง
3. แสดงออกอย่างมั่นใจ และมองเห็นเหตุการณ์ในแง่บวก ความมั่นใจและทัศนคติเชิงบวกของผู้นำสามารถแสดงออกด้วยคำพูด และการกระทำ โดยเฉพาะช่วงที่ต้องเผชิญภาวะวิกฤตผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่แสดงออกถึงความไม่แน่ใจ การลังเล หรือคำพูดในแง่ลบ

4. แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตาม ผู้นำจำเป็นต้องให้กำลังใจแก่ผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจในตนเองให้แก่ผู้ตาม โดยเฉพาะเมื่องานที่ทำนั้นมีความยากลำบาก มีความเสี่ยงสูง หรือในภาวะที่ทีมงานเกิดความท้อถอย ขาดความมั่นใจ

5. สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จตั้งแต่ระยะแรกเริ่ม แนะนำว่างานใดก็ตามที่มีความท้าทายสูงควรแยกย่อยออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นขั้นตอนเล็กๆ ที่มีเป้าหมายระยะสั้นๆ ที่ไม่ยากมากนักเพราะคนส่วนใหญ่พอใจที่จะทำงานที่ตนเองเห็นว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จ หรือถ้าเกิดไม่สำเร็จก็ไม่สูญเสียอะไรมากนัก และถ้างานชิ้นแรกประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ บุคคลนั้นก็จะเป็นเพิ่มความมั่นใจในตนเองมากขึ้น และมีกำลังใจพร้อมที่จะเผชิญงานที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น

6. ร่วมยินดีและฉลองความสำเร็จ ผู้นำต้องรักษาระดับความพยายามของผู้ตามไม่ให้ลดถอย หรือลดน้อยลง อีกทั้งต้องส่งเสริมให้มีความพยายามมากขึ้นเพื่อความต่อเนื่องของงาน ผู้นำจึงต้องมีกิจกรรมเสริมแรงบางอย่าง เช่น การฉลองความสำเร็จเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กรและสร้างความเข้มแข็งให้กับทีมงาน

7. การใช้การแสดงหรือการกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญ การกระทำเชิงสัญลักษณ์ คือ การกระทำที่แสดงออกถึงคุณลักษณะบางอย่าง เช่น การเป็นผู้นำที่เสียสละเป็นผู้นำที่มีความเอื้ออาทรต่อผู้ตาม หรือเป็นผู้นำที่เน้นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เป็นต้น

8. นำด้วยการเป็นแบบอย่าง ผู้นำต้องแสดงตัวอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมให้ผู้ตามเห็นในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันอย่างสม่ำเสมอ และเป็นไปตามธรรมชาติ ดังแนวคิดที่ว่า “การกระทำดังกว่าคำพูด”

9. มอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ หมายถึง การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ตามในการเลือกวิธีการทำงานด้วยตัวเอง รวมทั้งอธิบายการที่ให้ผู้ตามพิจารณาตัดสินใจกันเอง ในการหากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมาย รวมถึงการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามหาทางออกในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยเพิ่มความเป็นอิสระทางความคิดให้กับผู้ตามมากยิ่งขึ้นและยังหมายรวมถึงการจัดหาทรัพยากรให้แก่ผู้ตามอย่างเพียงพอ

Gillespie and Mamm (2004 : 45) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยของบุคคลต่าง ๆ ในหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้สรุปว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหลักการนำของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพฤติกรรมหลักที่สำคัญอย่างน้อย 6 ประการ คือ

1. บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ ๆ ขององค์กรพร้อมกับพัฒนา สร้างความชัดเจน และสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน

2. แสดงแบบอย่างพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำในการแสดงเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาเป็นเยี่ยงอย่างปฏิบัติตาม โดยให้สอดคล้องกับค่านิยม และหลักการของผู้นำ

3. กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

4. กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงาน ในแง่คุณภาพหรือผลงานสูงของผู้ตาม

5. ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การนับถือต่อผู้ตาม โดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึก และความต้องการของผู้ตามแต่ละคน

6. กระตุ้นการใช้ปัญญา ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาและงานเดิม ด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ที่เหมาะสม

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า หลักการนำของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ต้องอาศัยความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจผ่านการแสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่น เคารพนับถือ และกระตุ้นพร้อมให้กำลังใจพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ คิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ดังนั้น พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความพยายามปฏิบัติงานตาม ด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และปฏิบัติต่อผู้ตามโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ตามให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

## บริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

### 1. การแบ่งเขตการปกครองในอำเภอเขาวง

แบ่งเขตการปกครองย่อยออกเป็น 6 แห่ง ดังนี้

1.1 เทศบาลตำบลกุดศิม ประกอบด้วยหมู่บ้านทั้งหมด 25 หมู่บ้าน

- 1.2 เทศบาลตำบลสระพังทอง ประกอบด้วยหมู่บ้านทั้งหมด 7 หมู่บ้าน  
 1.3 เทศบาลตำบลกุศลคีรีใหม่ ประกอบด้วยหมู่บ้านทั้งหมด 9 หมู่บ้าน  
 1.4 เทศบาลตำบลสงเปลือย ประกอบด้วยหมู่บ้านทั้งหมด 16 หมู่บ้าน  
 1.5 องค์การบริหารส่วนตำบลคุ้มเก่า ประกอบด้วยหมู่บ้าน ทั้งหมด 8 หมู่บ้าน  
 1.6 องค์การบริหารส่วนตำบลหนองผือ ประกอบด้วยหมู่บ้าน ทั้งหมด 10 หมู่บ้าน

## 2. จำนวนบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ คือ บุคคลที่ได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ประกอบด้วย พนักงานเทศบาล พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป ประกอบด้วย ดังนี้

ตารางที่ 2 จำนวนบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

ที่	ชื่อเทศบาล	พนักงาน ส่วน ท้องถิ่น	พนักงาน จ้างตาม ภารกิจ	พนักงาน จ้างทั่วไป	รวม
1	เทศบาลตำบลกุศลคีรี	47	46	12	105
2	เทศบาลตำบลสระพังทอง	18	21	4	43
3	เทศบาลตำบลกุศลคีรีใหม่	16	14	3	33
4	เทศบาลตำบลสงเปลือย	21	16	1	38
5	องค์การบริหารส่วนตำบลคุ้มเก่า	14	14	2	30
6	องค์การบริหารส่วนตำบลหนองผือ	24	21	4	49
รวม		140	132	26	298

## 3. สภาพข้อมูลทั่วไปของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

### 3.1 เทศบาลตำบลกุศลคีรี

#### 3.1.1 ประวัติความเป็นมาของเทศบาลตำบลกุศลคีรี

เทศบาลตำบลกุศลคีรีตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ของอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้รับการจัดตั้งเป็นสุขาภิบาลกุศลคีรีเมื่อวันที่ 11 กันยายน 2515 ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 89 ตอนที่ 159 ลงวันที่ 24 ตุลาคม 2515 อาศัยอำนาจตามความมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติสุขาภิบาล พ.ศ. 2495 ได้ยกฐานะท้องถิ่นบางส่วนของตำบลคุ้มเก่า กิ่งอำเภอ



เขาวง และบางส่วนของตำบลสงเปลือย อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์มีพื้นที่ 7.5 ตารางกิโลเมตร และได้รับการยกฐานะจากสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตามพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาลเมื่อ พ.ศ. 2542 ซึ่งได้รับประกาศตามราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 116 ตอนที่ 3 ลงวันที่ 20 กุมภาพันธ์ มีผลทำให้เปลี่ยนแปลงจากสุขาภิบาลกุศิมเป็นเทศบาลตำบลกุศิม เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 และวันที่ 24 เมษายนของทุกปีเป็น “วันเทศบาล”

### 3.1.2 ที่ตั้ง

เทศบาลตำบลกุศิมตั้งอยู่เลขที่ 999 หมู่ที่ 14 ตำบลคุ้มเก่า อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ตั้งอยู่ระหว่างทิศเหนือติดเขตอำเภอนาคู ทิศตะวันตกติดเขตอำเภอกุฉินารายณ์ ทิศตะวันออกติดเขตอำเภอดงหลวงจังหวัดมุกดาหาร และมีพื้นที่ 23.5 ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ 14,687 ไร่ 2 งาน –ตารางวา ความหนาแน่นของประชากร 1 ตารางกิโลเมตรต่อประชากร 484 คนหรือ 1 ไร่ต่อประชากร 1,238.82 คนข้อมูลครัวเรือน 1 ตารางกิโลเมตรต่อจำนวนครัวเรือน 173.96 ครัวเรือนมีลักษณะพื้นที่คล้ายรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้าครอบคลุมพื้นที่ 3 ตำบล 25 หมู่บ้าน มีประชากรทั้งสิ้น 11,042 คน มีรายละเอียดดังนี้

- 1) ตำบลคุ้มเก่า จำนวน 11 หมู่บ้านประกอบด้วยหมู่ที่ 1,2,3,4,8,9,14, 15,16,17,18
- 2) ตำบลกุศิมคุ้มใหม่ จำนวน 7 หมู่บ้านประกอบด้วยหมู่ที่ 1,2,3,4,8,9,10
- 3) ตำบลกุศุปลาข้าว จำนวน 7 หมู่บ้านประกอบด้วยหมู่ที่ 1,2,3,4,5,6,7

### 3.1.3 เทศบาลตำบลกุศิมมีเขตติดต่อพื้นที่ใกล้เคียง ดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ	เขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองฝือ
ทิศใต้	ติดต่อกับ	เทศบาลตำบลกุศิมคุ้มใหม่
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ	เขตองค์การบริหารส่วนตำบลคุ้มเก่า, เทือกเขาภูพาน
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ	เทศบาลตำบลสระพังทอง

### 3.1.4 วิสัยทัศน์การพัฒนา

“ริเริ่มงานใหม่ ทนสมัย โปร่งใส ให้ประชาชนมีส่วนร่วม บริสุทธิยุติธรรม”

### 3.1.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนา

- 1) ยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน
- 2) ยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน
- 3) ยุทธศาสตร์ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน



- 4) ยุทธศาสตร์ด้านการสาธารณสุข
- 5) ยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันและดูแลรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน
- 6) ยุทธศาสตร์ด้านการรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 7) ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา
- 8) ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงานทั่วไป

### 3.2 เทศบาลตำบลสระพังทอง

#### 3.2.1 ประวัติความเป็นมาของเทศบาลตำบลสระพังทอง

เทศบาลตำบลสระพังทองเป็นเขตการปกครองของอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ห่างจากตัวอำเภอเขาวงประมาณ 3.2 กิโลเมตรและอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของจังหวัดกาฬสินธุ์ ห่างจากจังหวัดกาฬสินธุ์ ประมาณ 98 กิโลเมตรและห่างจากกรุงเทพมหานคร 617 กิโลเมตรเทศบาลตำบลสระพังทอง ตั้งอยู่หมู่ที่ 1 บ้านดงหวาย ตำบลสระพังทอง อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ มีประชากรทั้งสิ้น 2,879 คน

#### 3.2.2 ที่ตั้ง

เทศบาลตำบลสระพังทอง ตั้งอยู่ระหว่างทิศเหนือติดเขตอำเภอนาคู ทิศตะวันตกติดเขตอำเภอกุฉินารายณ์ ทิศตะวันออกติดเขตอำเภอดงหลวงจังหวัดมุกดาหาร และมีเนื้อที่ทั้งหมด 11,689 ไร่ คิดเป็น 18.62 ตารางกิโลเมตร

#### 3.2.3 เทศบาลตำบลสระพังทองมีเขตติดต่อพื้นที่ใกล้เคียงดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ	เขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองฝือ
ทิศใต้	ติดต่อกับ	เขตองค์การบริหารส่วนตำบล กุดสิมคุ้มใหม่
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ	เทศบาลตำบลกุดสิม
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ	บเขตองค์การบริหารส่วนตำบลสายนาวัง

#### 3.2.4 วิสัยทัศน์การพัฒนา

“บริหารตามหลักธรรมาภิบาลมาตรฐานคุณภาพชีวิตแหล่งผลิตผ้าไหมเต็มใจให้บริการสืบสานประเพณีท้องถิ่นขจัดสิ้นยาเสพติด”

#### 3.2.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนา

- 1) พัฒนาด้านสังคม
- 2) พัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

- 3) พัฒนาด้านเศรษฐกิจและรายได้
- 4) พัฒนาด้านการศึกษาและเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 5) พัฒนาด้านสาธารณสุขสุขภาพอนามัย
- 6) พัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 7) พัฒนาด้านการเมืองการบริหาร

### 3.3 เทศบาลตำบลกุศลคีรีใหม่

#### 3.3.1 ประวัติความเป็นมาของเทศบาลตำบลกุศลคีรีใหม่

องค์การบริหารส่วนตำบลกุศลคีรีใหม่ ได้จัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 เมื่อวันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2538 เป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ และยกฐานะเป็นเทศบาลตำบล เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2556 มีเนื้อที่ประมาณ 28,762 ไร่ หรือประมาณ 46.02 ตารางกิโลเมตร มีประชากรทั้งสิ้น 3,742 คน

#### 3.3.2 ที่ตั้ง

ตั้งอยู่ทิศตะวันออกของจังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ห่างจากตัวจังหวัดประมาณ 100 กิโลเมตรและห่างจากอำเภอเขาวง 3 กิโลเมตร

#### 3.3.3 เทศบาลตำบลกุศลคีรีใหม่มีเขตติดต่อพื้นที่ใกล้เคียงดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ	เขตเทศบาลตำบลกุศลคีรี อำเภอเขาวง
ทิศใต้	ติดต่อกับ	เขตองค์การบริหารส่วนตำบลนาโก อำเภอกุฉินารายณ์
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ	องค์การบริหารส่วนตำบลสงเปลือย อำเภอเขาวง
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ	องค์การบริหารส่วนตำบลภูแล่นช้าง อำเภอนาคู

#### 3.3.4 วิสัยทัศน์การพัฒนา

“เป็นเลิศทางวัฒนธรรม มุ่งนำด้านการศึกษา พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ ปราศจากความยากจน สังคมสันติสุขยั่งยืน”

#### 3.3.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนา

- 1) พัฒนาด้านเศรษฐกิจ
- 2) พัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

- 3) พัฒนาด้านสังคม
- 4) พัฒนาด้านเมืองการบริการ
- 5) พัฒนาด้านแหล่งน้ำ
- 6) พัฒนาด้านการศึกษาและวัฒนธรรม
- 7) พัฒนาด้านสาธารณสุข

### 3.4 เทศบาลตำบลสงเปลือย

#### 3.4.1 ประวัติความเป็นมาของเทศบาลตำบลสงเปลือย

องค์การบริหารส่วนตำบลสงเปลือย ตั้งอยู่ที่ทิศเหนือของจังหวัดกาฬสินธุ์ ห่างอำเภอ เขาวง ประมาณ 7 กิโลเมตร ห่างจากจังหวัดกาฬสินธุ์ ประมาณ 110 กิโลเมตรขนาดพื้นที่มีพื้นที่ประมาณ 49.452 ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ 30,907.50 ไร่ เทียบเป็นร้อยละ 22.23 ของพื้นที่อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ และยกฐานะเป็นเทศบาลเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2556 มีประชากรทั้งสิ้น 7,105 คน

#### 3.4.2 อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ	จดองค์การบริหารส่วนตำบลคุ้มเก่า อำเภอเขาวง
ทิศใต้	จดองค์การบริหารส่วนตำบลหนองห้าง, นาโก อำเภอภูพานารายณ์

ทิศตะวันออก จดเขตอำเภอดงหลวง

ทิศตะวันตก จดองค์การบริหารส่วนตำบลกุดสิมคุ้มใหม่

#### 3.4.3 วิสัยทัศน์การพัฒนา

“สงเปลือยถิ่นข้าวเหนียวพันธุ์ดี ส่งเสริมเกษตรทฤษฎีใหม่ ใฝ่ใจวัฒนธรรม และอุตสาหกรรมชุมชน ให้ทุกคนมีการศึกษา พัฒนาคุณภาพชีวิต”

#### 3.4.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนา

- 1) ยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน
- 2) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ
- 3) ยุทธศาสตร์ด้านสิ่งแวดล้อม
- 4) ยุทธศาสตร์ด้านสังคม
- 5) ยุทธศาสตร์ระบบการบริหารและการบริหาร

### 3.5 องค์การบริหารส่วนตำบลคุ้มเก่า

#### 3.5.1 ประวัติและความเป็นมาองค์การบริหารส่วนตำบลคุ้มเก่า

องค์การบริหารส่วนตำบลคุ้มเก่า เป็นเขตการปกครองของอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ห่างจากตัวอำเภอเขาวง ประมาณ 4 กิโลเมตร และห่างจากจังหวัดกาฬสินธุ์ ประมาณ 102 กิโลเมตร มีประชากรทั้งสิ้น 4,161 คน

### 3.5.2 ที่ตั้ง

องค์การบริหารส่วนตำบลคุ้มเก่า มีเขตติดต่อพื้นที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ	ตำบลกุดปลาข้าว เขตเทศบาลตำบลกุดสิม
ทิศใต้	ติดต่อกับ	องค์การบริหารส่วนตำบลสงเปลือย
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ	เทศบาลตำบลกุดชุม อำเภอคงหลวง
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ	องค์การบริหารส่วนตำบลกุดสิมคุ้มใหม่

### 3.5.3 วิสัยทัศน์การพัฒนา

“การเกษตรก้าวหน้า ส่งเสริมกลุ่มทอผ้าพื้นเมือง อุโมงค์ผันน้ำห้วยไผ่นาชม สังคมผู้ไทยน้ำใจอหังแก โครงสร้างพื้นฐานอย่างทั่วถึง”

### 3.5.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนา

- 1) ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 2) ยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- 3) ยุทธศาสตร์ด้านสังคมกีฬาและนันทนาการ
- 4) ยุทธศาสตร์ด้านการคมนาคมและไฟฟ้า
- 5) ยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจ
- 6) ยุทธศาสตร์ด้านการเกษตร
- 7) ยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

## 3.6 องค์การบริหารส่วนตำบลหนองผือ

### 3.6.1 ประวัติความเป็นมาองค์การบริหารส่วนตำบลหนองผือ

สภาตำบลหนองผือ ได้จัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลหนองผือ ตามมาตรา 40 และมาตรา 41 แห่งพระราชบัญญัติสภาองค์การบริหารส่วนตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ให้มีผลตั้งแต่วันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2540 เป็นต้นไป มีประชากรทั้งสิ้น 5,812 คน

### 3.6.2 ที่ตั้ง

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองฝื่ออยู่ห่างจากอำเภอเขาวง ประมาณ 5 กิโลเมตร และห่างจากจังหวัดกาฬสินธุ์ประมาณ 90 กิโลเมตร

- |             |   |
|-------------|---|
| ทิศเหนือ    | ติดต่อกับตำบลสายนาวัง อำเภอนาแก จังหวัดกาฬสินธุ์    |
| ทิศตะวันออก | ติดต่อกับตำบลกกตูม อำเภอดงหลวง จังหวัดมุกดาหาร      |
| ทิศใต้      | ติดต่อกับตำบลกุดปลาข้าว อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ |
| ทิศตะวันตก  | ติดต่อกับตำบลสระพังทอง อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์  |

### 3.6.3 วิสัยทัศน์

“ชุมชนเข้มแข็ง แหล่งท่องเที่ยวงามตา การศึกษาก้าวไกล อนามัยสมบูรณ์  
เพิ่มพูนรายได้ให้กับราษฎร”

### 3.6.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนา

- 1) ยุทธศาสตร์ด้าน โครงสร้างพื้นฐาน
- 2) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ
- 3) ยุทธศาสตร์ด้านการผลิตทางการเกษตร
- 4) ยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาส่งเสริมศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีภูมิปัญญา  
ท้องถิ่น การกีฬานันทนาการ ผลิตภัณฑ์พื้นบ้านและผ้าทอพื้นเมือง
- 5) ยุทธศาสตร์การพัฒนาสาธารณสุข
- 6) ยุทธศาสตร์การเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว
- 7) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 8) ยุทธศาสตร์การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ดังนั้น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น คือ รูปแบบการปกครองที่จัดตั้งขึ้น  
ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และแก้ไขเพิ่มเติม (ถึงฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 และ  
พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติม  
(ถึงฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 มาตรา 40 และมาตรา 41 มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีการปกครอง  
ในรูปลักษณะการกระจายอำนาจบางอย่าง ซึ่งรัฐได้มอบหมายให้ท้องถิ่นทำกันเองเพื่อให้  
ประชาชนในท้องถิ่นมีโอกาสปกครองและบริหารงานท้องถิ่นด้วยตนเอง ซึ่งมีผู้บริหารองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น และฝ่ายสภา ที่ประชาชนเลือกตั้งเข้ามา เพื่อดำเนินงานตามกำหนด  
ระยะเวลา และฝ่ายข้าราชการประจำ โดยมีงบประมาณเป็นของตนเอง และมีอำนาจอิสระ  
ของตน ในการดำเนินกิจการของท้องถิ่นที่รัฐบาลได้มอบหมายให้ เพื่อตอบสนอง

ความต้องการส่วนรวมในท้องถิ่นนั้นให้งานดำเนินไปอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตรงกับความต้องการของประชาชน ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ออกเป็น 4 เทศบาลตำบล และ 2 องค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยเทศบาลตำบลกุดศิม เทศบาลตำบลสระพังทอง เทศบาลตำบลกุดศิมคุ่มใหม่ เทศบาลตำบลสงเปลือย องค์การบริหารส่วนตำบลคุ่มเก่า และองค์การบริหารส่วนตำบลหนองผือ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

สมเกียรติ ทรัพย์สวนแดง (2548 : 89) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ระดับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย 3.06 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับมาก 3 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านกระตุ้นทางปัญญามีค่าเท่ากับที่ค่าเฉลี่ย 3.16 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ที่ค่าเฉลี่ย 3.02 และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ย 2.90 อยู่ในระดับปานกลาง

นิรัตน์ สังข์จัน (2548 : 75) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาล ในจังหวัดปัตตานี โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล เจ้าหน้าที่เทศบาลในจังหวัดปัตตานี จำนวน 12 เทศบาล ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำโดยรวม นายกเทศมนตรี อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.8 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 2.94 รองลงมา ด้านผู้นำโดยแลกเปลี่ยน ค่าเฉลี่ย 2.75 ด้านผู้นำโดยปล่อยเสรี ค่าเฉลี่ย 2.29 การเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ย 3.20 อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ค่าเฉลี่ย 2.96 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ค่าเฉลี่ย 2.91 และการคำนึงปัจเจกบุคคล ค่าเฉลี่ย 2.88 ส่วนประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยรวม

อยู่ในระดับ มาก ค่าเฉลี่ย 3.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับ มาก 3 ด้าน คือ ด้านการจัดเก็บภาษี ค่าเฉลี่ย 3.25 ด้านการบริหารงบประมาณ ค่าเฉลี่ย 3.19 และด้านสิ่งแวดล้อม ค่าเฉลี่ย 3.02 และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริมอาชีพ ค่าเฉลี่ย 2.93

สุภชัย เอะน้อย (2550 : 56-61) ได้ทำการศึกษา ภาวะความเป็นผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ภาวะความเป็นผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดขอนแก่น ภาพรวม 69.0 (อยู่ในระดับปานกลาง) ซึ่งถ้าพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีความคิดเห็นต่อภาวะความเป็นผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านความโปร่งใส มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 78.4 รองลงมา คือ ด้านความยุติธรรม คิดเป็นร้อยละ 76.4 ด้านความรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 76.0 ด้านการใช้ความรู้ในการบริหารงาน คิดเป็นร้อยละ 71.6 ด้านการกล้าตัดสินใจ คิดเป็นร้อยละ 64.0 ด้านความสำเร็จของงาน คิดเป็นร้อยละ 60.4 และพบน้อยที่สุดคือ ด้านความริเริ่มสร้างสรรค์คิดเป็นร้อยละ 56.0 ตามลำดับ

สุภาวดี จิตศิริตนกุล (2550 : 63) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีกรณศึกษา : เทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมืองจังหวัดพังงา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของนายกเทศมนตรี อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาในรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน นายกเทศมนตรี มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารงบประมาณ รองลงมา คือ ด้านการจัดเก็บภาษีด้านสิ่งแวดล้อม ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการส่งเสริมอาชีพในระดับปานกลาง ยกเว้น การให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงไม่ลำเอียง อยู่ในระดับน้อย ส่วนสมรรถนะในการเป็นผู้นำอยู่ในระดับ ปานกลาง

สุพจน์ บารมี (2550 : 87) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7 ผลการศึกษา พบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7 ตามการประเมินของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย



ด้านจะเห็นว่าทุกด้านมีการประเมินผลอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

2. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการประเมินของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อจำแนกตามสถานภาพ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พูนชดา ศาลางาม (2551 : 81) ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความมีบารมี ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ด้านการคล้อย และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า มีเพียงองค์ประกอบเดียวที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านบารมี จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ประสิทธิ์ วิระกุล (2552 : 84) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี พบว่า ปัจจัยการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง 4 ด้าน ในภาพรวมมีการวัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี อยู่ในระดับปานกลาง (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93) เมื่อพิจารณารายด้าน พบดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับปานกลาง (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98) ด้านการที่ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่อย่างฉลาด (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98) ด้านการที่ผู้นำมีความฉลาดทางอารมณ์ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89) ด้านการกระตุ้นเชิงปัญญา (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87)

สุรัช ชูคำ (2552 : 67) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ผลการศึกษาพบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กิตติศักดิ์ แพรวพรายรัตน์ (2553 : 67) ได้ทำการศึกษา พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามระดับความคิดเห็นของข้าราชการ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นความ สัมพันธ์ รองลงมาพฤติกรรมที่เน้นงาน และพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง เมื่อจำแนกเป็น รายชื่อของแต่ละด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามข้อมูลส่วนตัว พบว่า คะแนนอยู่ใน ระดับมาก เมื่อผู้นำเป็น เพศชาย อายุ 51 ปี ขึ้นไป การศึกษาในระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ 16 ปี ขึ้น ไป ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง รายได้ 20,001 บาท ขึ้นไป และปฏิบัติงานร่วมกับ ผู้บริหาร 3 – 4 วัน ต่อสัปดาห์

สมมารล สุรโรคา (2553 : 86) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารการศึกษา องค์กรบริหารส่วนตำบล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารการศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบล โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงระดับจาก มากไปน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการ สร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนประสิทธิผลการบริหาร การศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ย จากมากไปน้อย ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจในงาน ความมุ่งมั่นในชีวิต และความสามารถในการปรับตัว

ประนอม แมนมาศวิหค (2553 : 91-92) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัด นครสวรรค์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึง ปัจเจกชน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์รายด้านมีเพียงด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกชนที่มีระดับคะแนนสูง ส่วนอีก 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง

แอนนา รัตนภักดี (2553 : 79) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ทั้งด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก และโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ที่มีตำแหน่ง และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และโดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน และความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงสุดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และโดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และโดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศุวิมล ตั้งประเสริฐ (2553 : 97) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลนครราชสีมา ตามการประเมินของผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการการเมือง) ผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการประจำ) และพนักงานเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลนครราชสีมา ตามการประเมินของผู้บริหารเทศบาลฝ่ายข้าราชการการเมือง และฝ่ายข้าราชการประจำ และพนักงานเทศบาลที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับด้านเพศ อายุ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชลธิชา อนันต์นาวี (2554 : 78) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก

ธิตยา ศิริวัฒนาวานิชกุล (2554 : 78) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ที่มีผลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ บริษัทของไทยกับบริษัทของญี่ปุ่น กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัด ปทุมธานี พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบริษัททั้งไทยและญี่ปุ่นภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเห็นด้วย มากที่สุดในด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และเห็นด้วยน้อยที่สุดในด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

2. วัฒนธรรมองค์การบริษัททั้งไทยและญี่ปุ่นภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นด้วยมาก ที่สุดในด้านความรับผิดชอบ และเห็นด้วยน้อยที่สุดในด้านการดูแลพนักงาน

3. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้บริษัททั้งไทยและญี่ปุ่นภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดย เห็นด้วยมากที่สุดในด้านความคิดเชิงระบบบริษัททั้งไทยและญี่ปุ่น และเห็นด้วยน้อยที่สุดบริษัทไทยใน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม แต่บริษัทญี่ปุ่นเห็นด้วยน้อยที่สุดในด้านการเรียนรู้เป็นทีม

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบริษัทไทยในด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรง บันดาลใจ และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และบริษัทญี่ปุ่นมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรง บันดาลใจ และการกระตุ้น เชาว์ปัญญา มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

5. วัฒนธรรมองค์การบริหารบริษัทไทยด้านความผูกพันต่อพนักงาน เส้นทางอาชีพ การตัดสินใจ ความรับผิดชอบ และการดูแลพนักงานมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบริษัทญี่ปุ่นมี

6. ความแตกต่างบริษัทไทยเน้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินงาน ถึงปัจเจกบุคคล แต่ บริษัทญี่ปุ่นเน้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นชาวปัญญา และ วัฒนธรรมองค์การบริหารบริษัท ไทยเน้นด้านความผูกพันต่อพนักงาน แต่บริษัทญี่ปุ่นเน้นวัฒนธรรม องค์กรด้านการประเมินงาน

วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555 : 78) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา จะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียง อันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านความมุ่งมั่นความสัมพันธเป็นรายบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการสร้างบารมี

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามตำแหน่ง และ ประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและมี ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มากกว่ารองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี

4. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการกระตุ้นใช้ ชาวปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก

นัฐกานต์ ทันทิ (2555 : 65) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า

1. นายกองค้การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับน้อย 3 ด้าน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ นายกองค้การบริหารส่วนตำบลมักทำอะไรในสิ่งที่คนอื่นทั่วไปคิดไม่ถึงเสมอ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ นายกองค้การบริหารส่วนตำบลพูดคุยกับลูกน้องอย่างเป็นกันเอง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ นายกองค้การบริหารส่วนตำบลเน้นให้ลูกน้องใช้สติปัญญาในการเอาชนะปัญหาและอุปสรรค ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ นายกองค้การบริหารส่วนตำบลพูดคุยกับลูกน้องอย่างเป็นกันเอง

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค้การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ คือ นายกองค้การบริหารส่วนตำบลจะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน นั่นคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ควรมีกระบวนการการทำงานอย่างชัดเจน ใช้อำนาจอย่างเหมาะสม มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ ขึ้นมาจากสภาพความเป็นจริง ถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี แสดงออกในทางที่เหมาะสม รับฟังข้อคิดเห็นจากทุกฝ่าย มีขั้นตอนในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความรักให้กับบุคคลอื่น มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีคุณธรรมจริยธรรม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีความเชื่อมั่นในตัวบุคลากร ใช้การสื่อสารที่เป็นบวก ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่บุคลากรที่มีผลงาน กระตุ้นให้บุคลากรอยากทำงานให้ด้วยความเต็มใจ มากกว่าทำงานด้วยความเกรงกลัวในอำนาจ และพูดคุยอย่างเป็นกันเอง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ควรส่งเสริมให้พนักงานเข้าฝึกอบรม เข้าร่วมสัมมนาต่าง ๆ สนับสนุนให้พนักงานค้นหาข้อมูลจากหลายแหล่งที่มา จัดให้มีการศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นที่ประสบความสำเร็จ รับความคิดเห็น ให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ควรมีการจัดสวัสดิการพิเศษให้กับพนักงาน มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ ดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างใกล้ชิด ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล และว่ากล่าวตักเตือนในกรณีที่ทำหน้าที่ความผิดโดยตักเตือนเป็นการส่วนตัว



## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

King (1990 : 2329 - A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนกับผู้บริหารการศึกษาจำนวน 208 คน ในระดับอนุบาล – มัธยมปลาย และระดับ มหาวิทยาลัยโดยใช้เครื่องมือ Multifactor Leadership Questionnaire ของแบส ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือว่าผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนและพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล-มัธยมปลาย

Bass (1997 : 130 - 139 ; อ้างถึงใน นัฏฐกานต์ ทันทิ. 2555 : 54) ได้ศึกษาและ รวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายามและความ พึงพอใจ พบว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความ พยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) ทั้งแบบเชิงรุก (MBE - A) และ แบบเชิงรับ (MBE - P) และแบบการปล่อยตามสบาย (Laissez - faire) ตามลำดับ ผลการศึกษานี้ พบใน สหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน

Leithwood , Jantzi and Fernandez (1994 : 77-98) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาใน อนุทวีปประเทศแคนาดา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู พฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อครู มีผลกระทบต่อ การปรับปรุงคุณภาพของนักเรียนด้วย หากครูมีความผูกพัน มีความพึงพอใจ การปฏิบัติงาน ดี ส่งผลกระทบต่อนักเรียนนั่นเอง ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อทางอ้อมผ่านตัว แปรตัวอื่นๆ และมีผลทางบวก และความสัมพันธ์ด้วย การศึกษาภาวะผู้นำพฤติกรรมผู้นำ ตั้งแต่กล่าวมาทั้งหมด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลมากที่สุด สรุปได้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อรับรู้ของครูที่เกี่ยวกับเงื่อนไขของโรงเรียน ความผูกพัน การเรียนรู้ขององค์กร และพบอีกว่าในภาวะผู้นำหลาย ๆ รูปแบบที่ศึกษามา มีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของครูมากที่สุด และเสนอแนะว่าผู้บริหารที่มีภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยทางอ้อม



Davis (1997 : 97 ; อ้างถึงใน ธิดิยา ศิริวัฒนาวานิชกุล, 2554 : 78) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่าผลการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะ ดังนี้ 1) หัวหน้าทีม ได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ และ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตัวเอง

Stephen W. K (2002 : 128) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับความสำเร็จที่มีคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม การเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญและพันธะสัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และหลักการฝึกปฏิบัติขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมรูปแบบการจัดการแบบแผนทางความคิด ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับการเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกมีความเกี่ยวข้องกับวิธีการควบคุมกระบวนการ การใช้วิธีการควบคุมกระบวนการได้สะท้อนกลับมาเพิ่มกระบวนการย้อนกลับต่อสมาชิกของทีม ซึ่งได้ส่งเสริมหรือให้กำลังใจแก่หลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านความรู้ดีส่วนบุคคล

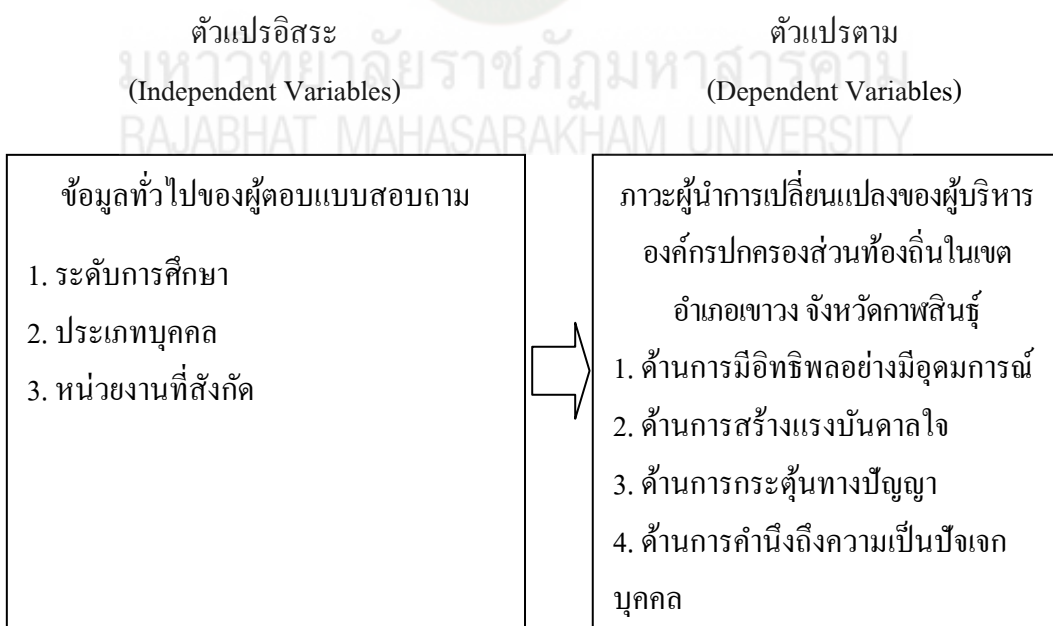
Gillespie and Mann (2004 : 88-89) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจัดการ ภาวะผู้นำแบบที่ปรึกษา กับความเชื่อถือต่อผู้นำจำนวน 83 ทีม พบว่า ภาวะ (นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจัดการ ภาวะผู้นำแบบที่ปรึกษา มีความสัมพันธ์กับความเชื่อถือต่อผู้นำถึง 67 เปอร์เซ็นต์

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกล่าวโดยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความเหมาะสมจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่นำมาใช้เป็นพื้นฐานการแสดงออกของผู้นำ การที่บริหารงานจะประสบผลสำเร็จนั้น เป็นผลมาจากการที่ผู้นำได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำภายใต้ความเจือใจในการทำงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

จึงประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กรอบแนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสังเคราะห์กรอบแนวคิดของเบสและอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1993 : 114–122) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปโดยใช้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non Leadership Behavior) ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบของพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) สามารถนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาระเบียบวิธีและกำหนดการวิจัยไว้ตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากร (Population) ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารงานของนายก อบท. ในลักษณะการประเมินภาวะผู้นำของนายกจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย กลุ่มสมาชิกสภาท้องถิ่น กลุ่มพนักงานส่วนท้องถิ่น และกลุ่มผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 598 คน แบ่งเป็นดังนี้

- 1.1 กลุ่มสมาชิกสภาท้องถิ่น (ฝ่ายตรวจสอบถ่วงดุล) จำนวน 84 คน
- 1.2 กลุ่มพนักงานส่วนท้องถิ่น (ฝ่ายปฏิบัติการ) จำนวน 298 คน
- 1.3 กลุ่มผู้นำชุมชน (ฝ่ายผู้ได้รับผลกระทบ) จำนวน 216 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารงานของนายก อบท. ในลักษณะการประเมินภาวะผู้นำของนายกจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย กลุ่มสมาชิกสภาท้องถิ่น กลุ่มพนักงานส่วนท้องถิ่น และกลุ่มผู้นำชุมชนในเขตพื้นที่อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 240 คน การกำหนด

กลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) โดยผู้วิจัยกำหนดหมวดกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบกลุ่ม (Cluster) แบ่งเป็นดังนี้

2.1 กลุ่มสมาชิกสภาท้องถิ่น 60 คน (ฝ่ายตรวจสอบถ่วงดุล)

2.2 กลุ่มพนักงานส่วนท้องถิ่น 60 คน (ฝ่ายปฏิบัติการ)

2.3 กลุ่มผู้นำชุมชน 120 คน (ฝ่ายผู้ได้รับผลกระทบ)

ทั้งนี้พื้นที่การวิจัยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) จำนวน 6 แห่ง ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย มีจำนวน 240 คน

### 3. เทคนิคการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster) โดยใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่มตัวอย่าง (Probability Sampling) วิธีการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) ตามสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sample)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

#### 1. ลักษณะของแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการบูรณาการ จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ประเภทบุคคล และหน่วยงานที่สังกัด ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) รวมทั้งหมด 3 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยครอบคลุมเนื้อหา 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 42 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นคำถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open Ended)

### การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ร่างแบบสอบถามให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดการวิจัย
3. นำแบบสอบถามเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อทำการตรวจสอบให้คำแนะนำ และแก้ไขปรับปรุง
4. นำแบบสอบถามฉบับปรับปรุงแก้ไขเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ด้านเนื้อหา ด้านภาษา และด้านการวัดผล เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ มีดังนี้
  - 4.1 นางณัฐอร การถัก วุฒิการศึกษา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ศศ.ม. (รัฐศาสตร์) ตำแหน่ง ปลัดเทศบาลตำบลโพน เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา
  - 4.2 อาจารย์ นิตยา พลกล้า วุฒิการศึกษา ศาสตรมหาบัณฑิต ศษ.ม. (ภาษาไทย) ตำแหน่ง ครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยกาฬสินธุ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา
  - 4.3 นางสาวเกสร ธรรมเกสร วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) (การวัดผลทางการศึกษา) ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเทศบาล 2 วัดสว่างคงคา เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและประเมินผล
5. นำผลการวิเคราะห์ของผู้เชี่ยวชาญ มาหาค่าความสอดคล้องระหว่างรายการข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะและวัตถุประสงค์ของการวิจัยด้วยค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งสูตรของ IOC มีดังนี้ (สมนึก ภัททิยธนี. 2554 : 221)

$$IOC = \frac{\sum R_i}{N} \times 100$$

เมื่อ	IOC แทน	ดัชนีความสอดคล้อง (Index Objective Congruence)
	$\sum$ แทน	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	R แทน	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อคำถามแต่ละข้อ
	N แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

สำหรับเกณฑ์ของการให้คะแนน มีดังนี้

+1 หมายถึง ถ้าแน่ใจว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องตามนิยามศัพท์เฉพาะ และวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ถ้าไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องตามนิยามศัพท์เฉพาะ และวัตถุประสงค์

-1 หมายถึง ถ้าแน่ใจว่า ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องตามนิยามศัพท์เฉพาะ และวัตถุประสงค์

6. หาค่า IOC ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.67 – 1.00 และนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 40 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาหาอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยค่า (Item Total Correlation) ได้ค่า ระหว่าง 0.308 – 0.843 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ที่จับบับ โดยใช้การ วิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 100) มีค่าเท่ากับ 0.96

7. จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 240 ราย ต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประสาน ขอความร่วมมือถึงนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 2 ดำเนินการแจกแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยดำเนินการด้วยตัวเองและตั้งผู้ช่วย วิจัย 3 คน เพื่อนำแบบสอบถามแจกให้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแจ้งจุดประสงค์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และลงเก็บข้อมูลตามกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 3 ดำเนินการเก็บแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่าง ตรวจสอบเช็คความสมบูรณ์  
ครบตามจำนวนและดำเนินการประมวลผลข้อมูล

## การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

### 1. การจัดกระทำข้อมูล

1.1 ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับคืน

1.2 นำแบบสอบถามลงรหัส (Coding) ในแบบลงรหัสสำหรับประมวลผลข้อมูล  
ทางคอมพิวเตอร์ และให้คะแนนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดระดับค่าเฉลี่ยของการวิเคราะห์  
โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

1.3 นำข้อมูลมาบันทึกในเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อประมวลผลด้วยโปรแกรม  
สำเร็จรูป

### 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 กำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามตามวิธีการของ Likert Scales  
(Likert. 1970 : 275) ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาก

3 คะแนน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง น้อย

1 คะแนน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง น้อยที่สุด

เกณฑ์การแบ่งช่วงชั้นคะแนนจากจำนวนระดับชั้นเท่ากับ 5 ชั้น (คะแนนจาก 1  
ถึง 5) คำนวณได้จากสูตร นี้ (รังสรรค์ สิงห์เลิศ. 2552 : 186)

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับชั้น}}$$

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{5 - 1}{5}$$

$$\text{อันตรภาคชั้น} = 0.8$$

2.2 กำหนดการแปลความหมาย ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้



ระดับคะแนน 1.00-1.80 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับ  
น้อยที่สุด

ระดับคะแนน 1.81-2.60 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับน้อย

ระดับคะแนน 2.61-3.40 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับ  
ปานกลาง

ระดับคะแนน 3.41-4.20 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนน 4.21-5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับ  
มากที่สุด

2.3 วิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามระดับการศึกษา ประเภทบุคคล และหน่วยงานที่สังกัด ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว (One Way Analysis of Variance : F-test) โดยใช้ทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้ (ศุภวัฒน์กร วงศ์ธนวุธ และพีรสิทธิ์ คำานวนศิลป์. 2552 : 146 - 147) และเมื่อพบความแตกต่าง (Sig.) จะทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc Comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Different (LSD.) คำนัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้กำหนดไว้ที่ระดับ .05 ซึ่งถ้าค่าน้อยกว่า .05 มีระดับความคิดเห็นแตกต่าง

2.4 วิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จะใช้วิธีการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และพรรณนาความ (Descriptive Analysis)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย โดยหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) และการหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างรายการข้อคำถามของแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์ของการ

ศึกษา (Index of Item Objective Congruence : IOC) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 64) ซึ่งสูตรของ IOC มีดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R_i}{N} \times 100$$

เมื่อ IOC แทน คำนีความสอดคล้อง (Index Objective Congruence)

$\sum$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

$R$  แทน คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อคำถามแต่ละข้อ

$N$  แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

สำหรับเกณฑ์ของการให้คะแนน มีดังนี้

$R$  เท่ากับ +1 หมายถึง ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ และวัตถุประสงค์

$R$  เท่ากับ 0 หมายถึง ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ และวัตถุประสงค์

$R$  เท่ากับ -1 หมายถึง ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ และวัตถุประสงค์

1.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability of Test) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค Cronbach ซึ่งหาได้จากสูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 64)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

กำหนดให้  $\alpha$  แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Alpha Coefficient)

$k$  แทน จำนวนข้อทั้งหมดของแบบสอบถาม

$s_i^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนเป็นรายข้อ

$s_t^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด

1.3 หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ (Discriminate Power) โดยใช้เทคนิค Item - total Correlation โดยใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 64)

$$r = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

เมื่อ r	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนแต่ละข้อกับคะแนนรวม
$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละข้อ
$\sum Y$	แทน	ผลรวมของคะแนนรวม
N	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
$\sum XY$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของผลคูณระหว่างคะแนนแต่ละข้อกับคะแนนรวมแต่ละคู่
$\sum X^2$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของกำลังสองของคะแนนแต่ละข้อ
$\sum Y^2$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของกำลังสองของคะแนนรวม

## 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สูตร อิลิปสันและคณะ (Elifson and Others. 1990 :

153)

$$\text{สูตร } P = \left(\frac{f}{N}\right) \times 100$$

เมื่อ P	แทน	ร้อยละ
f	แทน	ความถี่
N	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด

2.2 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ใช้สูตรเฟอร์กูสัน (Ferguson. 1981 : 53)

$$\text{สูตร } \bar{X} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$	แทน	มัชฌิมมาเลขคณิต
$\sum x$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้ง N จำนวน

N แทน จำนวนคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตรเฟอร์กูสัน (Ferguson.

1981 : 53)

$$\text{สูตร S.D.} = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{n - (n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum x^2$  แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\sum x)^2$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

$n$  แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

2.4 การแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และการพรรณนาความ

(Descriptive Analysis)

2.5 การทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้ตามข้อ 2 กรณีจำแนกตามระดับการศึกษา ประเภทบุคคล และหน่วยงานที่สังกัด ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว (One Way Analysis of Variance : F-test) และเมื่อพบความแตกต่าง (Sig.) จะทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Post Hoc Comparison) ด้วยวิธีของ Least Significant Different (LSD.) โดยกำหนด

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจตรงกัน ในการแปลความหมายของข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ ดังนี้

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
SS	แทน	ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลรวมกำลังสองของคะแนน (Mean Squares)
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
F	แทน	การแจกแจงแบบ F – Distribution
t	แทน	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ t-Distribution
Sig.	แทน	ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามระดับการศึกษา ประเภทบุคคล และหน่วยงานที่สังกัด

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารงานของนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในลักษณะการประเมินภาวะผู้นำของนายกจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย สมาชิกสภาท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่น และประชาชนในเขตพื้นที่อำเภอเขาวง ได้แก่ ระดับการศึกษา ประเภทบุคคล และหน่วยงานที่สังกัด โดยวิธีการหาค่าความถี่ แล้วสรุปออกมาเป็นคำร้อยละ โดยข้อมูลที่ได้สามารถจำแนกได้ตามรายละเอียดในตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา ประเภทบุคคล และหน่วยงานที่สังกัด

(N = 240)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. ระดับการศึกษา		
1.1 มัธยมศึกษา/ปวช.	76	31.70
1.2 อนุปริญญา/ปวส.	44	18.30
1.3ปริญญาตรีและสูงกว่าขึ้นไป	120	50.00
รวม	240	100.00
2. ประเภทบุคคล		
2.1 กลุ่มสมาชิกสภาท้องถิ่น	60	25.00
2.2 กลุ่มพนักงานส่วนท้องถิ่น	60	25.00
2.3 กลุ่มผู้นำชุมชน	120	50.00
รวม	240	100.00
3. หน่วยงานที่สังกัด		
3.1 เทศบาลตำบลสระพังทอง	40	16.67
3.2 เทศบาลตำบลกุฉินทิม	40	16.67
3.3 เทศบาลตำบลกุฉินทิมคุ้มใหม่	40	16.67
3.4 เทศบาลตำบลสงเปลือย	40	16.67
3.5 องค์การบริหารส่วนตำบลคุ้มเก่า	40	16.67
3.6 องค์การบริหารส่วนตำบลหนองผือ	40	16.67
รวม	240	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารงานของนายก อบท. ในลักษณะการประเมินภาวะผู้นำของนายกจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 240 คน จำแนกตามระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าขึ้นไป จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมามีระดับการศึกษามัธยมศึกษา/ปวช. จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 31.67 ประเภทบุคคลเป็นกลุ่มผู้นำชุมชน จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาเป็นกลุ่มสมาชิกสภาท้องถิ่น และกลุ่มพนักงานส่วนท้องถิ่นในสัดส่วนเท่า ๆ กัน



จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และสังกัดเทศบาลตำบลสระพังทอง เทศบาลตำบลกุศุม เทศบาลตำบลกุศุมคุ้มใหม่ เทศบาลตำบลสงเปลือย องค์การบริหารส่วนตำบลคุ้มเก่า และ องค์การบริหารส่วนตำบลหนองผือ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นละ 40 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ แบ่งเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ใช้วิธีการประมวลผลทางหลักสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและสรุปผลการดำเนินการวิจัย เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 จากแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยข้อมูลที่ได้อาจสามารถจำแนกได้ตามรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวม

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(N=240)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.67	0.38	มาก
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.57	0.41	มาก
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.60	0.40	มาก
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.63	0.45	มาก
รวม	3.62	0.36	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ ) เมื่อ

พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 3.67$ ) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 3.63$ ) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 3.60$ ) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 3.57$ ) ตามลำดับ และเมื่อจำแนกข้อมูลระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ในแต่ละด้านจะแสดงได้ดังตารางที่ 5 - 8

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

(N=240)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง
1. ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูงและให้กำลังใจว่าทำได้	3.90	0.63	มาก
2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล	3.88	0.66	มาก
3. ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างเข้าใจและชัดเจน	3.53	0.71	มาก
4. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับลูกน้อง	3.51	0.72	มาก
5. ผู้บริหารจะอธิบายและชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงานอย่างละเอียด	3.55	0.80	มาก
6. ผู้บริหารจะหาแนวทางแก้ไข หากระเบียบใดที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงานขององค์กรเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	3.48	0.80	มาก
7. ผู้บริหารกล้าตัดสินใจทำสิ่งใหม่ ๆ แม้อันอื่นไม่เห็นด้วย	3.61	0.84	มาก
8. ผู้บริหารมักทำอะไรในสิ่งที่คนทั่วไปคิดไม่ถึงเสมอ	3.55	0.64	มาก
9. ผู้บริหารปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับองค์กร	3.58	0.69	มาก
10. ผู้บริหารทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กร	3.65	0.72	มาก

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง
11. ผู้บริหารได้รับการยกย่อง การศรัทธาจากผู้ร่วมงาน	3.80	0.76	มาก
12. ผู้บริหารมีศีลธรรมและจริยธรรมสูง	4.01	0.78	มาก
รวม	3.67	0.38	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ ผู้บริหารมีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ( $\bar{X} = 4.01$ ) ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูงและให้กำลังใจว่าทำได้ ( $\bar{X} = 3.90$ ) และผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ( $\bar{X} = 3.88$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

(N=240)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง
1. ผู้บริหารจริงจังต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ลูกน้องเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน	3.66	0.70	มาก
2. ผู้บริหารอธิบายเป้าหมายการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.54	0.70	มาก
3. ผู้บริหารกระตุ้นความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้กับลูกน้องเสมอ	3.49	0.82	มาก
4. ผู้บริหารเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของลูกน้องเสมอ	3.55	0.77	มาก
5. ผู้บริหารแสดงความชื่นชมกับผู้ที่ปฏิบัติงานดีเสมอ	3.61	0.81	มาก
6. ผู้บริหารพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเอง	3.58	0.81	มาก

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง
7. ผู้บริหารยึดมั่นในเป้าประสงค์หรือพันธกิจขององค์กร	3.60	0.74	มาก
8. ผู้บริหารทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าจะต้องทุ่มเทการทำงาน ให้กับองค์กร	3.53	0.70	มาก
9. ผู้บริหารทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าจะผลประโยชน์ส่วนรวม ต้องมาก่อนส่วนตัวเสมอ	3.58	0.73	มาก
10. ผู้บริหารทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าจะปัญหาที่เกิดขึ้นมี ทางแก้ไขได้	3.63	0.74	มาก
รวม	3.57	0.41	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ ผู้บริหารจริงจังต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ลูกน้องเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.66$ ) ผู้บริหารทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าจะปัญหาที่เกิดขึ้นมีทางแก้ไขได้ ( $\bar{X} = 3.63$ ) และผู้บริหารแสดงความชื่นชมกับผู้ที่ปฏิบัติงานดีเสมอ ( $\bar{X} = 3.61$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง
1. ผู้บริหารโน้มน้าวผู้ตามให้ใช้เหตุผลในการจัดการ ปัญหาองค์กร	3.61	0.68	มาก
2. ผู้บริหารชี้ให้เห็นว่าการแก้ปัญหาที่มีทางเลือกหลาย วิธีการในการแก้ไข	3.59	0.78	มาก

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง
3. ผู้บริหารสนับสนุนให้ลูกน้องหาข้อมูลข่าวสารจาก หลายแหล่งที่มา	3.66	0.81	มาก
4. ผู้บริหารเน้นให้ลูกน้องใช้สติปัญญาในการเอาชนะ ปัญหาและอุปสรรค	3.68	0.80	มาก
5. ผู้บริหารทำให้ลูกน้องคิดว่ามีเรื่องอะไรบ้างที่เกี่ยวข้อง ก่อนลงมือปฏิบัติงาน	3.60	0.77	มาก
6. ผู้บริหารมักสอนงานที่รู้จักทุกอย่างแก่ลูกน้องเสมอ	3.58	0.77	มาก
7. ผู้บริหารถ่ายทอดความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานให้กับ ลูกน้องเสมอ	3.59	0.77	มาก
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ไปอบรมหรือสัมมนาเพื่อ เพิ่มพูนความรู้	3.65	0.74	มาก
9. ผู้บริหารสนับสนุนให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็นอย่าง หลากหลาย	3.49	0.65	มาก
10. ผู้บริหารสามารถทำให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหา ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	3.54	0.65	มาก
11. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเห็นว่าปัญหาทุก อย่างต้องมีทางแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรค มากมาย	3.66	0.69	มาก
รวม	3.60	0.40	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ ผู้บริหารเน้นให้ลูกน้องใช้สติปัญญาในการเอาชนะปัญหาและอุปสรรค ( $\bar{X} = 3.68$ ) ผู้บริหารสนับสนุนให้ลูกน้องหาข้อมูลข่าวสารจากหลายแหล่งที่มา ( $\bar{X} = 3.66$ ) และผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเห็นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีทางแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ( $\bar{X} = 3.66$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์  
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

(N=240)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง
1. ผู้บริหารให้มีการช่วยเหลือหรือแนะนำหากมีปัญหา	3.65	0.75	มาก
2. ผู้บริหารแสดงความห่วงใยต่อสภาพความเป็นอยู่ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.70	0.81	มาก
3. ผู้บริหารสามารถพุดรับฟังและแลกเปลี่ยนกรณีมีปัญหา กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.73	0.80	มาก
4. ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองมีความ สำคัญต่อองค์กร	3.62	0.77	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริมความสามัคคีภายในองค์กร	3.65	0.73	มาก
6. ผู้บริหารไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น	3.55	0.77	มาก
7. ผู้บริหารจะตักเตือนเป็นการส่วนตัวเมื่อมีผู้กระทำผิด	3.58	0.75	มาก
8. ผู้บริหารมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	3.69	0.70	มาก
9. ผู้บริหารพิจารณามอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามความถนัดหรือความสามารถ	3.59	0.80	มาก
รวม	3.63	0.45	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยภาพ  
รวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดย  
เรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ ผู้บริหารสามารถพุดรับฟัง  
และแลกเปลี่ยนกรณีมีปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.73$ ) ผู้บริหารแสดงความห่วงใยต่อ  
สภาพความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.70$ ) และผู้บริหารมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่  
( $\bar{X} = 3.69$ ) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามระดับการศึกษา ประเภทบุคคล และหน่วยงานที่สังกัด

ผู้วิจัยได้นำผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบสอบถามตอนที่ 1 และ 2 ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว (One-way analysis of variance : F-test) สำหรับการทดสอบความแตกต่างของตัวแปรอิสระมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป จำแนกตามระดับการศึกษา ประเภทบุคคล และหน่วยงานที่สังกัด และเมื่อพบความแตกต่าง (Sig.) จะทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Least significant different (LSD) ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ตารางที่ 9 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	มัธยมศึกษา/ปวช. (N=76)			อนุปริญญา/ปวส. (N=44)			ปริญญาตรีและสูงกว่าขึ้นไป (N=120)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.60	0.30	มาก	3.66	0.36	มาก	3.71	0.43	มาก
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.48	0.26	มาก	3.55	0.37	มาก	3.64	0.49	มาก
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.50	0.26	มาก	3.60	0.33	มาก	3.66	0.49	มาก
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.53	0.36	มาก	3.60	0.42	มาก	3.71	0.50	มาก
รวม	3.53	0.22	มาก	3.60	0.31	มาก	3.68	0.43	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามระดับการศึกษา  
 โดยรวมพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้น  
 ทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ระดับการศึกษา  
 โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ บุคลากร  
 ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.68$ )  
 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษานุปริญญา/ปวส. ( $\bar{X} = 3.60$ )  
 และบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา/ปวช.  
 ( $\bar{X} = 3.53$ )



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 10 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามประเภทบุคคล โดยรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	กลุ่มสมาชิกสภาท้องถิ่น (N=60)			กลุ่มพนักงานส่วนท้องถิ่น (N=60)			กลุ่มผู้นำชุมชน (N=120)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.66	0.28	มาก	3.78	0.56	มาก	3.62	0.30	มาก
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.48	0.30	มาก	3.82	0.61	มาก	3.50	0.28	มาก
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.60	0.28	มาก	3.75	0.25	มาก	3.52	0.25	มาก
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.67	0.29	มาก	3.80	0.64	มาก	3.53	0.37	มาก
รวม	3.60	0.21	มาก	3.78	0.58	มาก	3.55	0.22	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามประเภทบุคคล โดยรวมพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมากทั้ง 3 ประเภทบุคคล โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นกลุ่มพนักงานส่วนท้องถิ่น ( $\bar{X} = 3.78$ ) บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นกลุ่มสมาชิกสภาท้องถิ่น ( $\bar{X} = 3.60$ ) และบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นกลุ่มผู้นำชุมชน ( $\bar{X} = 3.55$ )



ตารางที่ 11 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม  
หน่วยงานที่สังกัด โดยรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	เทศบาลตำบลสระพังทอง (N=40)			เทศบาลตำบลกุดสีม (N=40)			เทศบาลตำบลกุดสีมคู่มือใหม่ (N=40)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.78	0.42	มาก	3.56	0.27	มาก	3.64	0.46	มาก
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.65	0.44	มาก	3.44	0.40	มาก	3.54	0.41	มาก
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.61	0.38	มาก	3.47	0.40	มาก	3.60	0.47	มาก
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.55	0.45	มาก	3.56	0.41	มาก	3.68	0.47	มาก
รวม	3.65	0.38	มาก	3.51	0.30	มาก	3.61	0.40	มาก

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	เทศบาลตำบลสงเปลือย (N=40)			องค์การบริหารส่วนตำบลคุ้ม เก่า(N=40)			องค์การบริหารส่วนตำบลหนอง ฝือ(N=40)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.75	0.35	มาก	3.84	0.36	มาก	3.44	0.27	มาก
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.69	0.38	มาก	3.79	0.46	มาก	3.34	0.22	ปานกลาง
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.75	0.38	มาก	3.75	0.41	มาก	3.41	0.25	มาก
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.75	0.45	มาก	3.88	0.44	มาก	3.39	0.31	ปานกลาง
รวม	3.73	0.33	มาก	3.81	0.36	มาก	3.40	0.20	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยรวมพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก 5 หน่วยงานที่สังกัด และอยู่ในระดับปานกลาง 1 หน่วยงานที่สังกัด โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ องค์กรบริหารส่วนตำบลคุ้มเก่า ( $\bar{X} = 3.81$ ) เทศบาลตำบลสงเปลือย ( $\bar{X} = 3.73$ ) และเทศบาลตำบลระพังทอง ( $\bar{X} = 3.65$ )

ตารางที่ 12 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามระดับการศึกษาโดยรวม และจำแนกเป็นรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	แหล่งความ แปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	.632	2	.316	2.128	.121
	ภายในกลุ่ม	35.182	237	.148		
	รวม	35.814	239			
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	1.199	2	.600	3.470	.033*
	ภายในกลุ่ม	40.959	237	.173		
	รวม	42.158	239			
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	1.213	2	.607	3.703	.026*
	ภายในกลุ่ม	38.827	237	.164		
	รวม	40.040	239			
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	1.666	2	.833	4.155	.017*
	ภายในกลุ่ม	47.513	237	.200		
	รวม	49.179	239			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.101	2	.550	4.291	.015*
	ภายในกลุ่ม	30.404	237	.128		
	รวม	31.504	239			



จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3 ด้าน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD. (Least Significant Difference) ดังตารางที่ 13 – 15

**ตารางที่ 13** ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น		ระดับการศึกษา		
		มัธยมศึกษา/ปวช.	อนุปริญา/ปวส.	ปริญญาตรีและสูงกว่าขึ้นไป
ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	3.48	3.55	3.64
มัธยมศึกษา/ปวช.	3.48	-	.382	.010*
อนุปริญา/ปวส.	3.55	-	-	.222
ปริญญาตรีและสูงกว่าขึ้นไป	3.64	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 13 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา/ปวช. มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าขึ้นไป นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 14** ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น		ระดับการศึกษา		
		มัธยมศึกษา/ ปวช.	อนุปริญญา/ ปวส.	ปริญญาตรีและ สูงกว่าขึ้นไป
ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	3.50	3.60	3.66
1. มัธยมศึกษา/ปวช.	3.50	-	.215	.007*
2. อนุปริญญา/ปวส.	3.60	-	-	.354
3. ปริญญาตรีและสูงกว่าขึ้นไป	3.66	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 14 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา/ปวช. มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าขึ้นไป นอกนั้น ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น		ระดับการศึกษา		
		มัธยมศึกษา/ ปวช.	อนุปริญญา/ ปวส.	ปริญญาตรีและ สูงกว่าขึ้นไป
ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	3.53	3.60	3.71
1. มัธยมศึกษา/ปวช.	3.53	-	.428	.005*
2. อนุปริญญา/ปวส.	3.60	-	-	.138
3. ปริญญาตรีและสูงกว่าขึ้นไป	3.71	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษา มัธยมศึกษา/ปวช. มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าขึ้นไป นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 16 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามประเภทบุคคล โดยรวม และจำแนกเป็นรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น	แหล่งความ แปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	1.038	2	.519	3.537	.031*
	ภายในกลุ่ม	34.776	237	.147		
	รวม	35.814	239			

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น	แหล่งความ แปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	4.714	2	2.357	14.917	.000*
	ภายในกลุ่ม	37.445	237	.158		
	รวม	42.159	239			
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	2.094	2	1.047	6.539	.002*
	ภายในกลุ่ม	37.946	237	.160		
	รวม	40.040	239			
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	2.867	2	1.434	7.336	.001*
	ภายในกลุ่ม	46.312	237	.195		
	รวม	49.179	239			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.291	2	1.146	9.295	.000*
	ภายในกลุ่ม	29.213	237	.123		
	รวม	31.504	239			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 16 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามประเภทบุคคล โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD. ดังตารางที่ 17-20

**ตารางที่ 17** ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามประเภทบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น		ประเภทบุคคล		
		กลุ่มสมาชิก สภาท้องถิ่น	กลุ่มพนักงาน ส่วนท้องถิ่น	กลุ่มผู้นำ ชุมชน
ประเภทบุคคล	$\bar{X}$	3.66	3.78	3.62
1. กลุ่มสมาชิกสภาท้องถิ่น	3.66	-	.085	.514
2. กลุ่มพนักงานส่วนท้องถิ่น	3.78	-	-	.009*
3. กลุ่มผู้นำชุมชน	3.62	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 17 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามประเภทบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นกลุ่มพนักงานส่วนท้องถิ่น มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นกลุ่มผู้นำชุมชน นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 18** ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามประเภทบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น		ประเภทบุคคล		
		กลุ่มสมาชิก สภาท้องถิ่น	กลุ่มพนักงาน ส่วนท้องถิ่น	กลุ่มผู้นำ ชุมชน
ประเภทบุคคล	$\bar{X}$	3.48	3.82	3.50
1. กลุ่มสมาชิกสภาท้องถิ่น	3.48	-	.000*	.812
2. กลุ่มพนักงานส่วนท้องถิ่น	3.82	-	-	.000*
3. กลุ่มผู้นำชุมชน	3.50	-	-	-

จากตารางที่ 18 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามประเภทบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นกลุ่มสมาชิกสภาท้องถิ่น มีความคิดเห็นแตกต่างจากกลุ่มพนักงานส่วนท้องถิ่น และบุคลากรกลุ่มพนักงานส่วนท้องถิ่น มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรที่เป็นกลุ่มผู้นำชุมชน นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามประเภทบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น		ประเภทบุคคล		
		กลุ่มสมาชิก สภาท้องถิ่น	กลุ่มพนักงาน ส่วนท้องถิ่น	กลุ่มผู้นำ ชุมชน
ประเภทบุคคล	$\bar{X}$	3.60	3.75	3.52
1. กลุ่มสมาชิกสภาท้องถิ่น	3.60	-	.041*	.214
2. กลุ่มพนักงานส่วนท้องถิ่น	3.75	-	-	.000*
3. กลุ่มผู้นำชุมชน	3.52	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 19 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามประเภทบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นสมาชิกสภาท้องถิ่น มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นพนักงานส่วนท้องถิ่น และบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นพนักงานส่วนท้องถิ่น มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นประชาชน นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 20** ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามประเภทบุคคล ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น		ประเภทบุคคล		
		กลุ่มสมาชิก สภาท้องถิ่น	กลุ่มพนักงาน ส่วนท้องถิ่น	กลุ่มผู้นำ ชุมชน
ประเภทบุคคล	$\bar{X}$	3.67	3.80	3.53
1. กลุ่มสมาชิกสภาท้องถิ่น	3.67	-	.100	.063
2. กลุ่มพนักงานส่วนท้องถิ่น	3.80	-	-	.000*
3. กลุ่มผู้นำชุมชน	3.53	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 20 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามประเภทบุคคล ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นพนักงานส่วนท้องถิ่น มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นประชาชนนอกนั้นไม่แตกต่างกัน



**ตารางที่ 21** ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยรวม และจำแนกเป็นรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น	แหล่งความ แปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	4.552	5	.910	6.814	.000*
	ภายในกลุ่ม	31.262	234	.134		
	รวม	35.814	239			
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	5.371	5	1.074	6.833	.000*
	ภายในกลุ่ม	36.787	234	.157		
	รวม	42.158	239			
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	3.915	5	.783	5.072	.000*
	ภายในกลุ่ม	36.125	234	.154		
	รวม	40.040	239			
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	6.060	5	1.212	6.577	.000*
	ภายในกลุ่ม	43.119	234	.184		
	รวม	49.179	239			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	4.526	5	.905	7.851	.000*
	ภายในกลุ่ม	26.978	234	.115		
	รวม	31.504	239			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 21 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรง

บันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD. ดังตารางที่ 17-20

**ตารางที่ 22** ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น		หน่วยงานที่สังกัด					
		ทต.สระ พังทอง	ทต. กุคสีม	ทต.กุคสีม คุ่มใหม่	ทต.สง เปลือย	อบต. คุ่มเก่า	อบต. หนองผือ
ประเภทบุคคล	$\bar{X}$	3.78	3.56	3.64	3.75	3.84	3.44
ทต.สระพังทอง	3.78	-	.007*	.089	.684	.492	.000*
ทต.กุคสีม	3.56	-	-	.309	.021*	.001*	.141
ทต.กุคสีมคุ่มใหม่	3.64	-	-	-	.195	.017*	.013*
ทต.สงเปลือย	3.75	-	-	-	-	.274	.000*
อบต.คุ่มเก่า	3.84	-	-	-	-	-	.000*
อบต.หนองผือ	3.44	-	-	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 22 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.สระพังทอง มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.กุคสีม และ อบต.หนองผือ

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.กุคสีม มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.สงเปลือย และ อบต.คุ่มเก่า  
บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.กุคสีมคุ่มใหม่ มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด อบต.คุ่มเก่า และ อบต.หนองผือ  
บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.สงเปลือย มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด อบต.หนองผือ

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด อบต.คุ้มเก่า มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด อบต.หนองผือ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 23** ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น		หน่วยงานที่สังกัด					
		ทต.สระ พังทอง	ทต. กุฉินทิม	ทต.กุฉินทิม คุ้มใหม่	ทต.สง เปลือย	อบต. คุ้มเก่า	อบต. หนองผือ
ประเภทบุคคล	$\bar{X}$	3.65	3.44	3.54	3.69	3.79	3.34
ทต.สระพังทอง	3.65	-	.023*	.216	.652	.116	.001*
ทต.กุฉินทิม	3.44	-	-	.298	.007*	.000*	.261
ทต.กุฉินทิมคุ้มใหม่	3.54	-	-	-	.092	.005*	.031*
ทต.สงเปลือย	3.69	-	-	-	-	.261	.000*
อบต.คุ้มเก่า	3.79	-	-	-	-	-	.000*
อบต.หนองผือ	3.34	-	-	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 23 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.สระพังทอง มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.กุฉินทิม และ อบต.หนองผือ

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.กุฉินทิม มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.สงเปลือย และ อบต.คุ้มเก่า

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.กุฉินทิมคุ้มใหม่ มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด อบต.คุ้มเก่า และ อบต.หนองผือ

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.สงเปลือย มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด อบต.หนองผือ

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด อบต.คุ่มแก้ว มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด อบต.หนองผือ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 24** ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น		หน่วยงานที่สังกัด					
		ทต.สระ พังทอง	ทต. กุคสิม	ทต.กุคสิม คุ่มใหม่	ทต.สง เปลือย	อบต. คุ่มแก้ว	อบต. หนองผือ
ประเภทบุคคล	$\bar{X}$	3.61	3.47	3.60	3.75	3.75	3.41
ทต.สระพังทอง	3.61	-	.122	.897	.110	.116	.022*
ทต.กุคสิม	3.47	-	-	.156	.002*	.002*	.454
ทต.กุคสิมคุ่มใหม่	3.60	-	-	-	.084	.089	.031*
ทต.สงเปลือย	3.75	-	-	-	-	.979	.000*
อบต.คุ่มแก้ว	3.75	-	-	-	-	-	.000*
อบต.หนองผือ	3.41	-	-	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 24 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ด้านการกระตุ้น

ทางปัญญา พบว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.สระพังทอง มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด อบต.หนองผือ

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.กุคสิม มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.สงเปลือย และ อบต.คุ่มแก้ว

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.กุคสิมคุ่มใหม่ มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด อบต.หนองผือ

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.สงเปลือย มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด อบต.หนองผือ

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด อบต.คุ่มแก้ว มีความคิดเห็นแตกต่าง

ต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด อบต.หนองผือ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 25** ผลการวิเคราะห์รายคู่เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น		หน่วยงานที่สังกัด					
		ทต.สระ พังทอง	ทต. กุดสิม	ทต.กุดสิม คุ่มใหม่	ทต.สง เปลือย	อบต. คุ่มเก่า	อบต. หนองผือ
ประเภทบุคคล	$\bar{X}$	3.55	3.56	3.68	3.75	3.88	3.39
ทต.สระพังทอง	3.55	-	.931	.149	.038*	.000*	.106
ทต.กุดสิม	3.56	-	-	.175	.047*	.001*	.089
ทต.กุดสิมคุ่มใหม่	3.68	-	-	-	.525	.038*	.002*
ทต.สงเปลือย	3.75	-	-	-	-	.149	.000*
อบต.คุ่มเก่า	3.88	-	-	-	-	-	.000*
อบต.หนองผือ	3.39	-	-	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 25 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.สระพังทอง มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.สงเปลือย และ อบต.คุ่มเก่า

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.กุดสิม มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.สงเปลือย และ อบต.คุ่มเก่า

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.กุดสิมคุ่มใหม่ มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด อบต.คุ่มเก่า และ อบต.หนองผือ

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด ทต.สงเปลือย มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด อบต.หนองผือ

บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด อบต.คุ่มเก่า มีความคิดเห็นแตกต่าง

ต่างจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด อบต.หนองผือ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์**

**ตารางที่ 26** จำนวนความถี่ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

ข้อเสนอแนะ	จำนวนความถี่
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	
1.1 ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีการปรึกษาหารือกับทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดเป้าหมายที่เป็นทิศทางเดียวกัน ไม่ควรยึดถือตัวเองมากเกินไป	54
1.2 การที่ผู้บริหารจะสั่งการสิ่งใดควรอยู่บนความถูกต้องเหตุผล ความจำเป็น และความเป็นไปได้ของงานที่ทำ	34
1.3 ผู้บริหารควรสนใจประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และไม่ควรให้อิทธิพลทางการเมืองครอบงำ	27
1.4 ผู้บริหารรุ่นใหม่ควรมีความคิดสร้างสรรค์ มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กรทำให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงยุคโลกาภิวัตน์	26
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	
2.1 ผู้บริหารควรยกย่องชมเชย ให้กำลังใจ หรือให้รางวัลเมื่อมีผลงานที่เกิดกับองค์กรเพื่อให้มีกำลังใจปฏิบัติงานต่อไป	45
2.2 ถ้าทำงานใดไม่สำเร็จจึงไม่ควรว่ากล่าวติเตียนต่อหน้าคนอื่นหรือในที่ประชุม ควรตักเตือนเป็นการส่วนตัวถ้ามีความผิด	32
2.3 ผู้บริหารควรพูดให้กำลังใจ แนะนำแนวทางทำให้รู้สึกสบายใจ อยากปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจมากกว่าทำงานด้วยความเกรงกลัวในอำนาจ	18
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	
3.1 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนต่อสูงขึ้น	58
3.2 ผู้บริหารควรสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน	43

ข้อเสนอแนะ	จำนวน ความถี่
3.3 ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้ค้นคว้าวิจัย สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ	36
3.4 ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้ไปทัศนศึกษาดูงาน อบรมอย่างต่อเนื่อง	27
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	
4.1 ผู้บริหารควรกล้าตัดสินใจ ในการมอบหมายงาน ไม่ควรเกรงใจผู้อาวุโส กว่ามากเกินไป	69
4.2 ผู้บริหารจำเป็นต้องยิ่งที่ควรศึกษาภูมิหลังของผู้ร่วมงานแต่ละคน ถึง ความสามารถที่โดดเด่น ความถนัด แล้วมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถผู้ปฏิบัติ	45
4.3 ผู้บริหารควรวางตัวเป็นกลางไม่เอนเอียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่มีผลประโยชน์ ส่วนตัว และดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคนอย่างใกล้ชิด	36
4.4 หากเกิดความขัดแย้ง ควรมีวิธีการแก้ไขปัญหาให้ความเป็นธรรมกับทุก ฝ่าย แต่ต้องเป็นไปตามกฎระเบียบของทางราชการ	13

จากตารางที่ 26 พบว่า การวิเคราะห์ความถี่ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอ  
เขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมี  
การปรึกษาหารือกับทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดเป้าหมายที่เป็นทิศทางเดียวกัน ไม่ควรยึดถือตัวเองมาก  
เกินไป (ความถี่ 54) การที่ผู้บริหารจะสั่งการสิ่งใดควรอยู่บนความถูกต้องเหตุผล ความจำเป็น  
และความเป็นไปได้ของงานที่ทำ (ความถี่ 34) ผู้บริหารควรสนใจประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า  
ส่วนตน และไม่ควรรให้อิทธิพลทางการเมืองครอบงำ (ความถี่ 27) และ ผู้บริหารรุ่นใหม่ควรมี  
ความคิดสร้างสรรค์ มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์การทำให้สามารถก้าวทันการ  
เปลี่ยนแปลงยุคโลกาภิวัตน์ (ความถี่ 26)

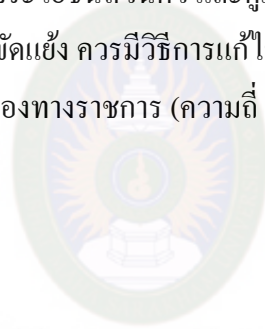
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้บริหารควรยกย่องชมเชย ให้กำลังใจ หรือให้  
รางวัลเมื่อมีผลงานที่เกิดกับองค์การเพื่อให้มีกำลังใจปฏิบัติงานต่อไป (ความถี่ 45) ถ้าทำงานใด  
ไม่สำเร็จจึงไม่ควรว่ากล่าวติเตียนต่อหน้าคนอื่นหรือในที่ประชุม ควรตักเตือนเป็นการส่วนตัว



ถ้ามีความผิด (ความถี่ 32) และผู้บริหารควรพูดให้กำลังใจ แนะนำแนวทางทำให้รู้สึกสบายใจ  
อยากปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจมากกว่าทำงานด้วยความเกรงกลัวในอำนาจ (ความถี่ 18)

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนต่อ  
สูงขึ้น (ความถี่ 58) ผู้บริหารควรสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน (ความถี่ 43)  
ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้ค้นคว้าวิจัย สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ (ความถี่ 36) และควร  
สนับสนุนให้บุคลากรได้ไปทัศนศึกษาดูงาน อบรมอย่างต่อเนื่อง (ความถี่ 27)

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้บริหารควรกล้าตัดสินใจ ในการ  
มอบหมายงาน ไม่ควรเกรงใจผู้อาวุโสกว่ามากเกินไป (ความถี่ 69) ผู้บริหารจำเป็นต้อง  
ที่ควรศึกษาภูมิหลังของผู้ร่วมงานแต่ละคน ถึงความสามารถที่โดดเด่น ความถนัด แล้วมอบ  
หมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถผู้ปฏิบัติ (ความถี่ 45) ผู้บริหารควรวางตัวเป็นกลางไม่  
เอนเอียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่มีผลประโยชน์ส่วนตัว และดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคนอย่างใกล้ชิด  
(ความถี่ 36) และหากเกิดความขัดแย้ง ควรมีวิธีการแก้ไขปัญหาให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย  
แต่ต้องเป็นไปตามกฎระเบียบของทางราชการ (ความถี่ 13)



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำมาสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. สรุปผล
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผล

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอยางสีสุราช จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 240 คน พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารงานของนายก อบต. ในลักษณะการประเมินภาวะผู้นำของนายกจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 240 คน จำแนกตามระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีระดับ การศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าขึ้นไปจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมา มีระดับ การศึกษามัธยมศึกษา/ปวช. จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 76.00 ประเภทบุคคลเป็นกลุ่มผู้นำ ชุมชน จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมา เป็นกลุ่มสมาชิกสภาท้องถิ่น และกลุ่ม พนักงานส่วนท้องถิ่นในสัดส่วนเท่า ๆ กัน จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และสังกัด เทศบาลตำบลสระพังทอง เทศบาลตำบลกุตุสิม เทศบาลตำบลกุตุสิมคุ้มใหม่ เทศบาลตำบล สงเปลือย องค์การบริหารส่วนตำบลคุ้มเก่า และองค์การบริหารส่วนตำบลหนองผือ องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นละ 40 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67

2. ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยเป็นรายด้านได้ ดังนี้

2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ ผู้บริหารมีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูงและให้กำลังใจว่าทำได้ และผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกลตามลำดับ

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ ผู้บริหารจริงจังต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ลูกน้องเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารทำให้ลูกน้องรู้สึกว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นมีทางแก้ไขได้ และผู้บริหารแสดงความชื่นชมกับลูกน้องที่ปฏิบัติงานดีเสมอ ตามลำดับ

2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ ผู้บริหารเน้นให้ลูกน้องใช้สติปัญญาในการเอาชนะปัญหาและอุปสรรค ผู้บริหารสนับสนุนให้ลูกน้องหาข้อมูลข่าวสารจากหลายแหล่งที่มา และผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเห็นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีทางแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ตามลำดับ

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ คือ ผู้บริหารสามารถพุดรับฟังและแลกเปลี่ยนกรณีมีปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารแสดงความห่วงใยต่อสภาพความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ตามลำดับ

3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามระดับการศึกษา ประเภทบุคคล และหน่วยงานที่สังกัด พบว่า จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3 ด้าน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามประเภทบุคคล โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

4.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ผู้บริหารควรมีการปรึกษาหารือกับทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดเป้าหมายที่เป็นทิศทางเดียวกัน ไม่ควรยึดถือตัวเองมากเกินไป การที่ผู้บริหารจะสั่งการสิ่งใดควรอยู่บนความถูกต้องเหตุผล ความจำเป็นและความเป็นไปได้ของงานที่ทำ ผู้บริหารควรสนใจประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และไม่ควรรี้อิทธิพลทางการเมืองครอบงำ และผู้บริหารรุ่นใหม่ควรมีความคิดสร้างสรรค์ มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กรทำให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงยุคโลกาภิวัตน์

4.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้บริหารควรยกย่องชมเชย ให้กำลังใจ หรือให้รางวัลเมื่อมีผลงานที่เกิดกับองค์กรเพื่อให้มีกำลังใจปฏิบัติงานต่อไป ถ้าทำงานใดไม่สำเร็จจึงไม่ควรว่ากล่าวตีด่เยินต่อหน้าคนอื่นหรือในที่ประชุม ควรตักเตือนเป็นการส่วนตัวถ้ามีความผิด และผู้บริหารควรพูดให้กำลังใจ แนะนำแนวทางทำให้รู้สึกสบายใจ อยากปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจมากกว่าทำงานด้วยความเกรงกลัวในอำนาจ

4.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนต่อสูงขึ้น ผู้บริหารควรสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้ค้นคว้าวิจัย สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และควรสนับสนุนให้บุคลากรได้ไปทัศนศึกษาดูงาน อบรมอย่างต่อเนื่อง

4.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้บริหารควรกล้าตัดสินใจ ในการมอบหมายงาน ไม่ควรเกรงใจผู้อาวุโสกว่ามากเกินไป จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรศึกษาภูมิ หลังของผู้ร่วมงานแต่ละคน ถึงความสามารถที่โดดเด่น ความถนัด แล้วมอบหมายงานให้ตรงกับ ความรู้ ความสามารถผู้ปฏิบัติ รวมถึงการวางตัวเป็นกลางไม่เอนเอียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่มี ผลประโยชน์ส่วนตัว และดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคนอย่างใกล้ชิด ถ้าเกิดความขัดแย้งควรมี วิธีการแก้ไขปัญหาลงความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ภายใต้กฎระเบียบของทางราชการ

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผล ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง**

ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก จาก ผลการวิจัยดังกล่าวไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารงานของนายก อบท. ในลักษณะการประเมินภาวะผู้นำของนายกจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เห็นว่าผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ใน ปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี การแสดงพฤติกรรม เหมาะสม การบริหารที่มีประสิทธิภาพและมีบุคลิกลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการ เน้นให้ลูกน้องใช้สติปัญญาในการเอาชนะปัญหาและอุปสรรค โดยการสนับสนุนให้ลูกน้องหา ข้อมูลข่าวสารจากหลายแหล่งที่มา รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นให้ลูกน้องเห็นว่าปัญหา ทุกอย่างต้องมีทางแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย และนอกจากนี้ผู้บริหารได้ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยสามารถพุดรับฟังและแลกเปลี่ยนกรณีปัญหา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา การแสดงความห่วงใยต่อสภาพความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และ ผู้บริหารมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ จึงส่งผลต่อการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหาร ให้มี สីลธรรมและจริยธรรมสูง นำมาสู่การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูงและให้กำลังใจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และสามารถแก้ไขปัญหาขององค์กรนั้นได้ลุล่วงไปด้วยดี

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุภาวดี จิตศิริตนกุล (2550 : 63) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีกรณีสึกษา : เทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมือง จังหวัดพังงา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของ นายกเทศมนตรี อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน นายกเทศมนตรี มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และยังสอดคล้องกับ สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2553 : 97) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลนครราชสีมา ตามการประเมินของผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการการเมือง) ผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการประจำ) และพนักงานเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน รองลงมาคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และยังสอดคล้องกับ วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555 : 78) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านความมุ่งมั่นความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการสร้างบารมี

**สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีระดับการศึกษา ประเภทบุคคล และหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน**

ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามระดับการศึกษา ประเภทบุคคล และหน่วยงานที่สังกัด พบว่า จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้ และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3 ด้าน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้น



ทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามประเภทบุคคล โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้ และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้ และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จากผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้ และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3 ด้าน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีอำนาจหน้าที่และโอกาสที่จะก้าวหน้าแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างตามสภาพแวดล้อมที่ให้โอกาสบุคคลได้รับการศึกษาอย่างดี แม้ในบุคคลจะมีเขาวงปัญญาใกล้เคียงกัน หากมีโอกาสได้รับการศึกษาแตกต่างกันก็ย่อมทำให้ความสามารถแตกต่างกันได้ โอกาสการทำงานก็แตกต่างกันไป การศึกษามีส่วนช่วยให้คนมีความคิด มีเหตุผล และมีความสามารถสูงขึ้น โดยบุคคลที่มีระดับการศึกษาสูงย่อมได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า มีภาระหน้าที่โครงสร้างงานที่มากกว่า

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พนุชดา ศาลางาม (2551 : 81) ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า มีเพียงองค์ประกอบเดียวที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านบารมี และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุพจน์ บารมี (2550 : 87) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต



พื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7 ผลการศึกษา พบว่า การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการประเมินของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประเภทบุคคลต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้ และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารงานของนายก อบท. ในลักษณะการประเมินภาวะผู้นำของนายกจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยสมาชิกสภาท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่น และประชาชน มีความแตกต่างระหว่างบุคคล กล่าวคือ สมาชิกสภาท้องถิ่น และพนักงานส่วนท้องถิ่น เป็นการมอบภารกิจพร้อมกับอำนาจหน้าที่ที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้เป็นการพัฒนาการทำงานเป็นทีมและสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม ในลักษณะของการกระจายและเป็นธรรม เพื่อเตรียมบุคลากรให้เกิดความแข็งแกร่ง และพร้อมที่จะรองรับงานของหน่วยงานได้ในอนาคต ส่วนทางด้านประชาชน มีลักษณะเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการผลิตสินค้าและบริการสาธารณะจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กล่าวคือ ประชาชนต้องติดตาม ตรวจสอบการทำงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็นอย่างเป็นระบบ ดังนั้น ความแตกต่างของประเภทบุคคลจึงส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้คำนึงถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งอิทธิพลทั้ง 4 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะ พฤติกรรม การกระทำ ความคิด ทักษะของผู้ตาม ผู้นำจะต้องเป็นเสมือนตัวแบบ หรือแบบอย่างที่มีทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม และการกระทำ รวมทั้งวิสัยทัศน์ ความคิด และเจตคติที่ดี

ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุวิมล ตั้งประเสริฐ (2553 : 97) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลนครราชสีมา ตามการประเมินของผู้บริหารเทศบาลฝ่ายข้าราชการการเมือง และฝ่ายข้าราชการประจำ และพนักงานเทศบาลที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555 : 78) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข็ญ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข็ญ เขต 2 จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่ารองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี

3. บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้ และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัดแตกต่างกันในด้านของขนาด และประเภท องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดเล็กอาจมีข้อจำกัดในด้านบุคลากร และงบประมาณ ส่งผลให้วิธีการบริหารจัดการน้อยกว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมด้านงบประมาณ และบุคลากรที่มากกว่าส่งผลให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการตัดสินใจปัญหาสำคัญ การกำหนดนโยบาย ออกระเบียบและข้อบังคับ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม รับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญขององค์กรไม่ว่าด้วยการประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ บริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือสภาพแวดล้อมของชุมชนที่แตกต่างกัน มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ่งทำให้ความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยเฉพาะด้านด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุรัชย์ ชูคำ (2552 : 67) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารัชมัย เขต 3 ผลการศึกษพบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวม

และรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังสอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของแอนนา รัตนภักดี (2553 : 79) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ผลการวิจัย ความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล และโดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยัง สอดคล้องกับวันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555 : 78) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการกระตุ้นใ้ เขาว่าปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าผู้บริหาร โรงเรียนขนาด ใหญ่มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก

## ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะที่วิเคราะห์ได้จากข้อค้นพบ สาระสำคัญที่ประมวลได้ เพื่อนำไปเป็นแนวปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเพื่อศึกษาในโอกาสต่อไป ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ควรมีกิจกรรมส่งเสริมศีลธรรมและ จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร และผู้บริหารควรวางแนวทางแก้ไข หากระเบียบใดที่เป็นอุปสรรค ขัดขวางการทำงานขององค์กรเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรจริงจังต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ ลูกน้องเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารควรกระตุ้นความกระตือรือร้นในการ ปฏิบัติงานให้กับลูกน้องเสมอ

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ลูกน้องใช้สติปัญญา ในการเอาชนะปัญหาและอุปสรรค และสนับสนุนให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็นอย่าง หลากหลาย

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารควรพัฒนาความสามารถด้านการพูด การรับฟังและแลกเปลี่ยน กรณีมีปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารไม่ควรตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ในการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของภาคเอกชน ประชาชน และให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ดังนี้

2.1 ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลสัมพันธ์ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ให้สามารถเชื่อมโยงวิธีการวางรากฐานการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีในระดับประเทศอย่างเป็นระบบและเกิดความต่อเนื่อง

2.2 ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และการวิจัยติดตามประเมินผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และพื้นที่อื่นทั่วประเทศโดยการศึกษาเปรียบเทียบผลการการบูรณาการบนความแตกต่างทางด้านบริบททางวัฒนธรรมของแต่ละพื้นที่ เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริม และพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เหมาะสมกับแต่ละบริบท



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บรรณานุกรม

- กิตติศักดิ์ แพรพพรยรัตน์. (2553). **พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี**. การค้นคว้าอิสระ วิศวกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชา วิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ก่อ สวัสดิ์พานิช. (2557). [ออนไลน์]. **ความหมายของค่านิยม**. [สืบค้นเมื่อ 7 เมษายน 2557] จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม>.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2545). **การคิดเชิงสร้างสรรค์**. กรุงเทพฯ : ชักเชสมิเดีย.
- โกวิท พวงงาม. (2552). **การปกครองท้องถิ่นไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : วิทยุชน.
- \_\_\_\_\_. (2550). **การปกครองท้องถิ่น : ทฤษฎีแนวคิดและหลักการ**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, สำนักงาน. (2555). **รายงานประจำปี 2555**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). **“คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556”**. พิมพ์ครั้งที่ 1. สำนักงาน ก.พ.ร.
- จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย. (2549). **จิตวิทยาสังคม**. กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พรินท์.
- เจษฎา นกน้อย. (2554). **การจัดการความหลากหลายในองค์กร**. กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พรินท์.
- ชลธิชา อนันต์นาวิ. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรีเขต 3**. วิทยานิพนธ์ ศึกษาสารทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณรงค์ โพธิ์พุกยานันท์. (2550). **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ธวัช บุญขมณี. (2550). **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2550). **ทักษะผู้บริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : CP.CYBERPRINT CO., LTD.

- ทองใบ สุดชาติ. (2550). **ภาวะผู้นำ : กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้**. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ท้องถิ่นอำเภอเขาวง, สำนักงาน. (2557). **รายงานการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กาศสินธุ์ : สำนักงานท้องถิ่นอำเภอเขาวง.
- ธิดิยา ศิริวัฒนาวานิชกุล. (2555). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัทของไทยกับบริษัทของญี่ปุ่น กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี**. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ. (2547). **สารานุกรมการปกครองท้องถิ่นไทย หมวดแนวคิดพื้นฐาน : รัฐบาลปกครองท้องถิ่น**. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า.
- นฤมล คงขุนเทียน. (2557). [ออนไลน์]. **การเห็นคุณค่าในตัวเอง**. [สืบค้นเมื่อ 7 เมษายน 2557]. จาก <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/52361>, 2557.
- นวลศิริ เปาโรหิต. (2545). **จิตวิทยาสังคมเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นิรัตน์ สังข์จีน. (2548). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลในจังหวัดปัตตานี**. ภาคนิพนธ์ ศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นัฐกานต์ พันที. (2555). **แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ**. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพัฒนาท้องถิ่น) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- นันทวัฒน์ บรรمانันท์. (2552). **การปกครองส่วนท้องถิ่น**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : วิญญชน.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญยิ่ง ประทุม. (2551). **พัฒนาการบริหารงานตามหลักความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลเขาสามยอด จังหวัดลพบุรี**. วิทยานิพนธ์ ศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาชุมชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.



- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และ  
ความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. ปรินญาณิพนธ์ ศึกษาศาสตรดุษฎี  
บัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ปริญญา ต้นสกุล. (2550). ศาสตร์แห่งการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : จิตจักรวาล.
- ประนอม แมนมาศวิหค. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน  
ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ประสิน วีระกุล. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายก  
องค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง  
จังหวัดปทุมธานี. การศึกษาอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พูนชดา ศาลางาม. (2551). ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาดุสิต. งานนิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พนัส หันนาคินทร์. (2557). [ออนไลน์]. ความหมายของค่านิยม. [สืบค้นเมื่อ 7 เมษายน 2557].  
จาก <http://www.wikipedia.org/wiki/แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม>.
- พรรณราย ทรัพย์ะประกา. (2548). จิตวิทยาประยุกต์ในชีวิตและในการทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ 1.  
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มนตรี พิริยะกุล. (2551). [ออนไลน์]. กรอบแนวความคิดการวิจัย. [สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2557].  
จาก <http://www.ru.ac.th>.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2550). ความเป็นครู. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์. (2551). การบริหารภาครัฐ. พิมพ์ครั้งที่ 4. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมาธิราช.
- ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. (2541). มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพฯ : พิทักษ์อักษร.
- รังสรรค์ สิงห์เลิศ. (2552). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.” วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์.  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 28 (4) : 31 - 48.

- วิเชียร วิทญูตม. (2550). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). **การบริหารการศึกษา หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์**. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วุฒิสาร ตันไชย. (2547). **การกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่น : ความก้าวหน้าหลังรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540**. กรุงเทพฯ : คลังวิชา.
- วัฒนา สุนทรชัย. (2556). “ผลจากครูสอนศิษย์ด้วยจิตเมตตา,” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. ปีที่ 24. ฉบับที่ 3 : เดือนกันยายน - ธันวาคม 2556.
- วันเพ็ญ รัตนอนันต์. (2555). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงตรา เขต 2**. งานนิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศุภวัฒนากร วงศ์ธนวสุ และพีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์. (2552). **สถิติพื้นฐานเพื่อผู้บริหารท้องถิ่น : เอกสารตำราหลักประกอบการเรียนการสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น วิชาสถิติสำหรับนักบริหารท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น.
- เสาวนิต เสถานนท์. (2557). [ออนไลน์]. **ความหมายของผู้นำ**. [สืบค้นเมื่อ 7 เมษายน 2557]. จาก <http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page1.1.html>.
- สมเกียรติ ทรัพย์สวนแดง. (2548). **ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี**. ภาคนิพนธ์ ศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมคิด เลิศไพฑูรย์. (2547). **สารานุกรมการปกครองท้องถิ่นไทย หมวดโครงสร้างภายนอก : รัฐธรรมนูญกับการปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ : ส่วนท้องถิ่น.
- สมนึก ภัททิยชนิ. (2554). **การวัดผลการการศึกษา**. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สิทธิชัย ฝรั่งทอง. (2557). [ออนไลน์]. **ภาวะผู้นำ**. [สืบค้นเมื่อ 7 เมษายน 2557]. จาก <http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2005q1/article2005february18p7.htm>.

- สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ. (2557). [ออนไลน์]. **คุณสมบัติและลักษณะผู้นำ**.  
[สืบค้นเมื่อ 7 เมษายน 2557]. จาก <http://vdo.kku.ac.th/mediacenter/mediacenterloads/html/1253/Lb3.html>.
- สุดา ทัพสุวรรณ. (2541). **วิชา EA 531 หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- สุทัศน์ มุขประภาต. (2545). **ภาวะผู้นำ**. ฉะเชิงเทรา : สถาบันราชภัฏนครินทร์.
- สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ. (2540). **ผู้นำองค์กร**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุพจน์ บารมี. (2550). **พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7**. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สุภาวดี จิตดิรัตน์กุล. (2550). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีกรณศึกษา เทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมือง จังหวัดพังงา**. การศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุรัช ชูคำ. (2550). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอโนนดินแดงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3**. งานนิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวิมล ตั้งประเสริฐ. (2553). **พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลนครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สุภชัย เอาะน้อย. (2550). **ภาวะความเป็นผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดขอนแก่น**. การศึกษาอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมมารด สุโรคา. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารการศึกษารองค์การบริหารส่วนตำบล**. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- หควณ ชูพีณ. (2551). “โครงสร้าง ภาระหน้าที่ และความสัมพันธ์ขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น.” ใน พิทยา ว่องกุล (บรรณาธิการ), **ท้องถิ่นอภิวินัย**. (หน้า 1 - 48). กรุงเทพฯ : วิถีทรรศน์.

- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2550). **HR for non HR**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อุดม ทุมโหมสิต. (2523). **การปกครองท้องถิ่นสมัยใหม่ : บทเรียนจากประเทศที่พัฒนาแล้ว**.  
กรุงเทพฯ : แชนท โฟร์ พรินติ้ง.
- อุทัย หิรัญโต. (2523). **การปกครองท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- แอนนา รัตนภักดี. (2553). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1.” **วารสารบัณฑิตวิทยาลัย พิษณุทรรศน์**. 5 (1) :  
ม.ค. – มิ.ย. 2553. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectation**. New York : Free  
Press.
- Bass, M. B. and Avolio, B. J. (1993). **Transformational Leadership and Organizational  
Culture**. **Public Administration Quarterly**. Spring. P.112 - 121.
- \_\_\_\_\_. (1994). **Improving Organization Effectiveness Through Transformational  
Leadership**. Thousand Oaks : SAGE.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York : Harper and Row.
- Bush, G. W. (1991). **Governing Big Cities : The Management of Decentralization**.  
Wellington : University of Wellington.
- Clark, J. J. (1957). **Outline of Local Government of The United Kingdom**. London : Sir Isaac  
Pitman and Son, Ltd.
- Daft, L. R. (2002). **Management**. 6<sup>th</sup> ed. Thomson South - West. Tennessee.
- Elifson, K. W. and Others. (1990). **Fundamentals of Socials Statistics**. 2<sup>nd</sup> ed. New York :  
McGraw – Hill, Inc.
- Ferguson, G. A. (1981). **Statistical Analysis in Psychology and Education**. 5<sup>th</sup> ed. Tokyam :  
McGraw – Hill Book Company.
- Fiedler, F. E. (1995). **A theory of leadership effectives**. New York : Mc Graw-Hill.
- Gillespie and Mamm. (2004). **Transformational Leadership and Shared Values : the Building  
Blocks of Trust**. New York : Mc Graw-Hill.

- Hersey, P. and Blanchard, K. (1993). **Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources.** 6<sup>th</sup>ed. Englewood cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Holloway, W. V. (1951). **State and Local Government in The United State.** New York : McGraw - Hill.
- Keller, L. F. and Perry, D. C. (1991). "The Structures of Government," In Richard D. Bingham and et al. (Eds.), **Managing Local Government : Public Administration in Practice.** Newbury Park, London and New Delhi : Sage Publications.
- King, M. L. (1990). "Extraordinary leadership in Education : Transformational and Transactional Leadership as Predictors of Effectiveness. Satisfaction and Organizational Climate in K – 12 and Higher Education," **Dissertation Abstracts International.,** 1990.
- Kusumavalee, S. (2003). Leadership and Organizational Learning From "Heroic" to "Post - Heroic" Leadership. **วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์.** ปีที่ 29 กรกฎาคม-ธันวาคม 2546. หน้า 83 - 101.
- Likert, R. (1970). **New Patterns of Management.** New York : McGraw - Hill.
- Leithwood, K. , Doris, J. , and Alicia, F. (1994). **Transformational Leadership and Teacher' Commitment to change. In Murphey, Joseph and Karen Seashore Louis, eds.** Reshaping the Principalsip : Insight From Transformational Reform Efforts.
- Loudon, D., and Bitta, A. J. (1993). **Consumer Behavior.** 4<sup>th</sup>ed. New York : McGraw-Hill.
- McShane, S. L. and Von Gilnow, M. A. (2009). **Organizational Behavior.** 2<sup>nd</sup>ed. New York : McGraw - Hill.
- Miller. (1995). **แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม.** สืบค้นเมื่อ 7 เมษายน 2557, สืบค้นจาก <http://th.wikipedia.org>.
- Montagu, H. G. (1984). **Comparative Local Government.** Great Britain : William Brendon an Son Ltd.
- Mulder, M., Rendel, D., Leendert, K., and Japp, V. (1995). "Power, Situation and Leaders' Effectiveness : an Organizational Field Study," **Journal of Applied Psychology.** 71(4), 566 – 570.

- Norton, A. (1994). **International Handbook of Local and Regional Government : A Comparative Analysis of Advance Democracies.** Vermont : Edward Elgar.
- Phenix. (1992). [ออนไลน์]. แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม. [สืบค้นเมื่อ 7 เมษายน 2557].  
จาก <http://th.wikipedia.org>.
- Robson, W. A. (1953). "Local Government," In **Encyclopedia of Social Science.** Vol. 9-10.  
New York : The Macmillan Company.
- Ruch. (1992). [ออนไลน์]. แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม. [สืบค้นเมื่อ 7 เมษายน 2557]  
จาก <http://th.wikipedia.org>.
- Smith, B. C. (1985). **Decentralization.** London : George Allen and Unwin.
- Stephen W. K. (2002). **Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational Learning.** Ph.D. Dissertation. Portland State University.
- Wit, D. (1967). **A Comparative Survey of Local Government and Administration.** Bangkok : Kurusaphu Press.
- Yamane, T. (1973). **Statistics : an Introductory Analysis.** New York : Harper and Row.
- Yukl, G. (1998). **Leadership in Oraganization.** 4<sup>th</sup> ed. Prentice-Hall. Upper Saddle River : NJ.



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง  
จังหวัดกาฬสินธุ์

\*\*\*\*\*

### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยกำหนดให้มีการสอบถาม  
ถึงข้อมูล จำนวน 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย  
ด้วย ระดับการศึกษา ประเภทบุคคล และหน่วยงานที่สังกัด จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยครอบคลุมเนื้อหา 4 ด้าน  
ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้น  
ทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ อย่างไร  
ก็ตาม ข้อมูลและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้จากท่าน ทางผู้วิจัยจะถือเป็นความลับอย่างเคร่งครัด  
โดยจะไม่เปิดเผยชื่อหรือแหล่งที่มาของข้อมูลแก่บุคคลใดทั้งสิ้น เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจาก  
ท่านเสียก่อนเท่านั้น

ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวปาณิสรา ตรัสศรี

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** กรุณาตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ตรงตามสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. ระดับการศึกษา  v1

- 1. มัธยมศึกษา/ปวช.
- 2. อนุปริญญา/ปวส.
- 3. ปริญญาตรีและสูงกว่าขึ้นไป

2. ประเภทบุคคล  v2

- 1. กลุ่มสมาชิกสภาท้องถิ่น
- 2. กลุ่มพนักงานส่วนท้องถิ่น
- 3. กลุ่มผู้นำชุมชน

3. หน่วยงานที่สังกัด  v3

- 1. เทศบาลตำบลสระพังทอง
- 2. เทศบาลตำบลกุตสิม
- 3. เทศบาลตำบลกุตสิมคุ้มใหม่
- 4. เทศบาลตำบลสงเปลือย
- 5. องค์การบริหารส่วนตำบลคุ้มเก่า
- 6. องค์การบริหารส่วนตำบลหนองฝือ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด  
เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน  
เขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยพิจารณาว่าผู้บริหารองค์กรของท่านมี  
คุณลักษณะอย่างนี้มากน้อยเพียงใด

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	<b>1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>					
1	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน สูงและให้กำลังใจว่าทำได้					
2	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล					
3	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และ ยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างเข้าใจและ ชัดเจน					
4	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สำหรับลูกน้อง					
5	ผู้บริหารจะอธิบายและชี้แจงแนวทางการ ปฏิบัติงานอย่างละเอียด					
6	ผู้บริหารจะหาแนวทางแก้ไข หากกระเบียบ ใดที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงานของ องค์กรเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการ ปฏิบัติงาน					
7	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจทำสิ่งใหม่ ๆ แม้คน อื่นไม่เห็นด้วย					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	<b>1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ต่อ)</b>					
8	ผู้บริหารมักทำอะไรในสิ่งที่คนทั่วไปคิดไม่ถึงเสมอ					
9	ผู้บริหารปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับองค์กร					
10	ผู้บริหารทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กร					
11	ผู้บริหารได้รับการยกย่อง การสรรเสริญจากผู้ร่วมงาน					
12	ผู้บริหารมีศีลธรรมและจริยธรรมสูง					
	<b>2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>					
13	ผู้บริหารจริงจังต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ลูกน้องเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน					
14	ผู้บริหารอธิบายเป้าหมายการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
15	ผู้บริหารกระตุ้นความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้กับลูกน้องเสมอ					
16	ผู้บริหารเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของลูกน้องเสมอ					
17	ผู้บริหารแสดงความชื่นชมกับผู้ที่ปฏิบัติงานดีเสมอ					
18	ผู้บริหารพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเอง					
19	ผู้บริหารยึดมั่นในเป้าประสงค์หรือพันธกิจขององค์กร					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	<b>2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ)</b>					
20	ผู้บริหารทำให้ลูกน้องรู้สึกที่ต้องทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร					
21	ผู้บริหารทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าการปฏิบัติงานส่วนรวมต้องมาก่อนส่วนตัวเสมอ					
22	ผู้บริหารทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมีทางแก้ไขได้					
	<b>3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b>					
23	ผู้บริหารโน้มน้าวผู้ตามให้ใช้เหตุผลในการจัดการปัญหาองค์กร					
24	ผู้บริหารชี้ให้เห็นว่าการแก้ปัญหาที่มีทางเลือกหลายวิธีการในการแก้ไข					
25	ผู้บริหารสนับสนุนให้ลูกน้องหาข้อมูลข่าวสารจากหลายแหล่งที่มา					
26	ผู้บริหารเน้นให้ลูกน้องใช้สติปัญญาในการเอาชนะปัญหาและอุปสรรค					
27	ผู้บริหารทำให้ลูกน้องคิดว่ามีเรื่องอะไรบางอย่างที่เกี่ยวข้องก่อนลงมือปฏิบัติงาน					
28	ผู้บริหารมักสอนงานที่รู้จักทุกอย่างแก่ลูกน้องเสมอ					
29	ผู้บริหารถ่ายทอดความคิดใหม่ๆ ในการทำงานให้กับลูกน้องเสมอ					
30	ผู้บริหารส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ไปอบรมหรือสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	<b>3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (ต่อ)</b>					
31	ผู้บริหารสนับสนุนให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย					
32	ผู้บริหารสามารถทำให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน					
33	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกน้องเห็นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีทางแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย					
	<b>4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>					
34	ผู้บริหารให้มีการช่วยเหลือหรือแนะนำหากมีปัญหา					
35	ผู้บริหารแสดงความห่วงใยต่อสภาพความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา					
36	ผู้บริหารสามารถพุดรับฟังและแลกเปลี่ยนกรณีมีปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา					
37	ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร					
38	ผู้บริหารส่งเสริมความสามัคคีภายในองค์กร					
39	ผู้บริหารไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น					
40	ผู้บริหารจะตักเตือนเป็นการส่วนตัวเมื่อมีผู้กระทำผิด					
41	ผู้บริหารมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่					
42	ผู้บริหารพิจารณามอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความสามารถ					

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์  
ท่านมีแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารได้อย่างไรบ้าง  
อุดมการณ์อย่างไรบ้าง

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

.....  
.....  
.....

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

.....  
.....  
.....

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

.....  
.....  
.....

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

.....  
.....  
.....

ขอบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้





ภาคผนวก ข


ค่าความสอดคล้องของเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางภาคผนวกที่ 1 การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

คำถาม ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวมค่า IOC	ค่า IOC เฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	+1	+1	+1	3	1
2	+1	+1	0	2	0.67
3	+1	+1	+1	3	1
4	+1	+1	+1	3	1
5	+1	0	+1	2	0.67
6	+1	+1	+1	3	1
7	+1	+1	+1	3	1
8	+1	+1	0	2	0.67
9	+1	+1	+1	3	1
10	0	+1	+1	2	0.67
11	+1	+1	+1	3	1
12	+1	+1	+1	3	1
13	+1	0	+1	2	0.67
14	+1	+1	+1	3	1
15	+1	+1	+1	3	1
16	+1	+1	+1	3	1
17	+1	0	+1	2	0.67
18	+1	+1	+1	3	1
19	0	+1	+1	2	0.67
20	+1	+1	+1	3	1
21	+1	+1	+1	3	1
22	+1	+1	+1	3	1
23	+1	+1	+1	3	1
24	+1	0	+1	2	0.67
25	+1	+1	0	2	0.67

คำถาม ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวมค่า IOC	ค่า IOC เฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
26	+1	+1	+1	3	1
27	+1	+1	+1	3	1
28	0	+1	+1	2	0.67
9	+1	0	+1	2	0.67
30	+1	+1	+1	3	1
31	+1	+1	+1	3	1
32	+1	+1	+1	3	1
33	+1	+1	+1	3	1
34	+1	+1	+1	3	1
35	+1	+1	+1	3	1
36	+1	+1	+1	3	1
37	+1	+1	+1	3	1
38	+1	+1	+1	3	1
39	+1	+1	+1	3	1
40	+1	+1	+1	3	1
41	+1	+1	+1	3	1
42	+1	+1	+1	3	1



ภาคผนวก ก  
ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางภาคผนวกที่ 2 ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	177.9000	311.887	.613	.963
X2	177.8500	312.438	.680	.962
X3	177.9500	314.767	.390	.964
X4	178.0000	314.872	.308	.965
X5	178.1250	312.061	.479	.963
X6	178.1000	308.503	.697	.962
X7	178.0750	309.097	.748	.962
X8	178.0500	307.997	.843	.962
X9	177.9250	309.251	.593	.963
X10	177.9000	312.349	.636	.963
X11	177.9250	312.328	.560	.963
X12	177.8750	311.702	.721	.962
X13	178.1000	307.887	.819	.962
X14	178.1750	311.943	.476	.963
X15	178.1250	308.984	.731	.962
X16	178.1500	312.387	.523	.963
X17	178.0500	311.792	.658	.962
X18	178.0750	308.584	.684	.962
X19	178.0500	308.562	.761	.962
X20	177.9750	309.974	.717	.962
X21	177.7250	315.794	.350	.964
X22	177.7000	316.215	.396	.964

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X23	177.6500	317.208	.459	.963
X24	177.6750	316.687	.439	.963
X25	178.1250	306.522	.683	.962
X26	178.1000	306.964	.762	.962
X27	178.0750	307.456	.824	.962
X28	178.0500	307.997	.843	.962
X29	178.0250	308.589	.802	.962
X30	177.8250	311.122	.748	.962
X31	177.9000	311.887	.613	.963
X32	177.8500	312.438	.680	.962
X33	177.9500	314.767	.390	.964
X34	178.0000	314.872	.308	.965
X35	178.1250	312.061	.479	.963
X36	178.1000	308.503	.697	.962
X37	178.0750	309.097	.748	.962
X38	178.0500	307.997	.843	.962
X39	177.9250	309.251	.593	.963
X40	177.9000	312.349	.636	.963
X41	178.0750	309.097	.748	.962
X42	178.0500	307.997	.843	.962

## หมายเหตุ

N of Cases = 40.00

N of Item = 42

Alpha = .963 งานวิจัยนี้มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.96



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ที่ ศร ๐๕๔๐.๐๑/ว ๒๕๒๕



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๑

๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๗

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน คุณสมภพร ธิวัณนิภา

ด้วย นางสาวปานิษฐา ศรีสศิริ รหัสประจำตัว ๕๖๘๒๖๐๐๑๐๔๐๔ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา  
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล  
 ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย  
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี  
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ลัดดาวัลย์ นพิตินันท์  
ผู้อำนวยการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไทวรรณ) นางสาวเกษร ธรรมเกษร  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๑๒ - ๕๔๓๗

ส่งผู้วิจัย  
 กองคลัง  
 วิทยาลัย  
 ...  
 ...  
 ...  
 ...



สำนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 ปีที่ ๑๑/๕๓  
 วันที่ ๑๑ / ๕-๑ / ๕๓  
 ๑๑ ๑๕, ๕๐

บัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๒

๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย  
 เรื่อง ทัศนคติของคณาจารย์ที่มีต่อการวิจัย

ตัวนางสาวปาณิสรา ครีศรี รหัสประจำตัว ๕๖๘๒๖๐๐๑๐๔๐๔ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย สมาชิกสภาท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่น และประชาชนในเขตพื้นที่อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ บุคลากรที่นำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

ซึ่งเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

วันที่ ... ขอแสดงความนับถือ  
 ...  
 ... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไทวรรณ) ...  
 ...  
 ... (นายทงสิน รรณทอง) ...  
 ... (นายวันชัย รรณทอง) ...  
 ...

ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/๖๒๑๓๐



องค์การบริหารส่วนตำบลกุ่มเก่า	
เลขที่รับ	วันที่ 12 ๕๖58
<input type="checkbox"/> สำเนาติด	<input type="checkbox"/> ยื่นสารคดี
<input type="checkbox"/> ส่งไปรษณีย์	<input type="checkbox"/> ส่งมาทางไปรษณีย์
<input type="checkbox"/> ยื่นเอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้อง	

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๔๐๐๑

๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรื่อง หมวกขององค์การบริหารส่วนตำบลกุ่มเก่า

ด้วย นางสาวปวีณิสรา ตรีสวัสดิ์ รหัสประจำตัว ๕๖๘๒๖๐๐๑๐๕๐๔ นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย สมาชิกสภาท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่น และประชาชนในเขตพื้นที่อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ บุคลากรที่ได้นำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*[Signature]*

(นายวัชร เชิดขันธ์)  
หัวหน้าสำนักปลัด

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไชรวรรณ)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

*[Signature]*

ท.ล.ว.  
ค.เช.  
(นายวิภา ศรีวรรณ)  
นางสาวอภิญญา ภิรมย์สาร (ส่วนตำบลกุ่มเก่า)

บัณฑิตวิทยาลัย  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๕๕๓๘

ศาลากลางภาคใต้  
สำนักงานปลัดเทศบาล  
กองคลัง  
กองช่าง  
กองการศึกษา  
กองสาธารณสุข  
กองสวัสดิการสังคม  
โทรศัพท์ ๐๘๕๕๐.๐๐/๖ ๒๕๖๐



เทศบาลตำบลกุสุมาลย์  
วันที่ ๑๕/๑๒/๕๖  
วันที่ 15 / 12 / 56  
เวลา 1๕.๐๓ น.

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๒

๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้อิฉัยเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ท่านนายกเทศมนตรีตำบลกุสุมาลย์

ด้วย นางสาวปานิษฐา ศรีสุทธิ รหัสประจำตัว ๕๖๘๒๖๐๐๑๐๔๐๔ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการเรียนการสอนนอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อําเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้อิฉัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย สมาชิกสภาท้องถิ่น พนักงานส่วนท้องถิ่น และประชาชนในเขตพื้นที่อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ บุคลากรเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

รายนาม นายกเทศมนตรี  
- อําเภอเขาวง  
นางสาวปานิษฐา ศรีสุทธิ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการเรียนการสอนนอกเวลา  
ราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
๒๕๖๐

ขอแสดงความนับถือ

๑๕

ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไชยธรรม  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

นายนายกเทศมนตรี  
 เพื่อไปตรวจ  
 การขออนุญาต

พันจําเอก  
(อภิสิทธิ์ บุญดี)  
ปลัดเทศบาลตำบลกุสุมาลย์  
12.๑๒.๕๖

- ปลัดเทศบาล  
12/12/56

- นายเกรียงศักดิ์  
12.๑๒.๕๖

บัณฑิตวิทยาลัย  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๒๒-๕๕๐๔

ทราบ  
 สนับสนุน/อนุญาต  
 สนับสนุน  
 ไม่สนับสนุน  
12.๑๒.๕๖  
(นายอิฉัย กรรัมย์)  
นายกเทศมนตรีตำบลกุสุมาลย์



ที่ ศบ ๐๕๕๐.๐๑/๖ ๒๕๒๕



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๕๐๐๒

๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๗

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย  
เรียน รศ.ปัทมา ชูศรี กศ.ศ.ก

ด้วย นางสาวปัทมา ชูศรี รหัสประจำตัว ๕๖๘๒๖๐๐๑๐๔๐๔ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อําเภอยางวิชัย จังหวัดกาฬสินธุ์" เพื่อให้การวิจัยดำเนินงานไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
- ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- อื่นๆ ระบุ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กรวิงศักดิ์ ไพรธรรม)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๕๓๐๒๒-๕๕๓๘

- รศ. ปัทมา ชูศรี  
ขอเรียนเชิญ รศ.ปัทมา ชูศรี  
ที่วัด

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวปานิสรา ตรัสศรี
วัน เดือน ปี เกิด	วันที่ 15 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2522
ภูมิลำเนา	133 หมู่ 7 ตำบลกุดปลาข้าว อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์
ที่อยู่ปัจจุบัน	133 หมู่ 7 ตำบลกุดปลาข้าว อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2545	ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2559	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY