

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลขุนหาญ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ**

**Leadership in changes of Personnel Affiliated to TambonKunharn Municipality**

**in Kunharn District, Sisaket Province**

กานต์ ศรีวิภาสธิตย์<sup>1</sup>

10.14456/jrgbsrangsit.2017.26

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลขุนหาญ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลขุนหาญจำนวน 96 คน เครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลขุนหาญ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมมีคุณลักษณะหรือแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดเทศบาลตำบลขุนหาญ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลในเขตอำเภอขุนหาญจังหวัดศรีสะเกษ เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และสถานภาพการสมรส โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำ, การเปลี่ยนแปลง

<sup>1</sup> หัวหน้าภาควิชา การบริหารงานยุติธรรม คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

### Abstract

This research aims to study and compare the level of leadership in changes of personnel affiliated to Tambon Kunharn Municipality in Kunharn District, Sisaket Province. The samples in the research were 96 civil servants. The research instrument was the questionnaire. Statistics used were percentage, mean, standard deviation, t-test, and F-test.

The research findings were as follows:

1. The level of leadership in changes of personnel affiliated to Tambon Kunharn Municipality in Kunharn District, Sisaket Province was found to be overall at a high level.
2. Civil servants who differing in gender, age, education level, position and married status not found to view the level of leadership in changes of personnel affiliated to Tambon Kunharn Municipality in all respect differently at a significant level. But civil servants who differing in working experience was found to view the level of leadership in changes of personnel affiliated to Tambon Kunharn Municipality differently at a .05 significant level.

**Key word:** Leadership, in changes

## 1. บทนำ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่เป็นกลไกสำคัญยิ่งในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวได้ การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำนั้น ได้มีการศึกษาวิจัยกันมาเป็นระยะเวลายาวนาน จนทำให้เกิดแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมากมาย เช่น แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งเชื่อว่าตัวผู้นำต้องมีคุณลักษณะพิเศษที่เหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ แนวคิดนี้จึงพยายามศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ แล้วนำคุณลักษณะที่ศึกษาพบมากำหนดเป็นคุณลักษณะของผู้นำ แนวคิดเชิงพฤติกรรม แนวคิดนี้มุ่งศึกษาแบบฉบับพฤติกรรมของผู้นำเพื่อค้นหาว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นจะใช้แบบฉบับพฤติกรรมการนำอย่างไร เพื่อที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ แนวคิดนี้มุ่งศึกษาความสอดคล้องระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับความต้องการของสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย แนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แนวคิดนี้จะมุ่งเน้นศึกษาทักษะในการบริหารจัดการของผู้นำว่าบริหารจัดการอย่างไรถึงจะประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังและอีกแนวคิดหนึ่งคือ แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ แนวคิดนี้มุ่งเน้นศึกษาว่า จะทำอย่างไรให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เหนือกว่าความคาดหวัง

ปัจจุบันประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา เมื่อประเมินจากภาพการบริหารงานของผู้นำที่พบในบริบทของประเทศไทยพบว่า ผู้นำประเทศเกือบทุกระดับ ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในการบริหารงานเพียงอย่างเดียว คือ บริหารงานแบบรักษาการณ์ รักษาสถานภาพตำแหน่งของตนเองขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดวิสัยทัศน์ที่ดีในการทำงาน ปฏิบัติงานแบบเดิม ๆ เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งแล้ว ก็บริหารงานแบบเดิมอยู่ไปเรื่อย ๆ ใช้ระบบบริหารงานแบบแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และผู้นำกับผู้นำ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรหรือประเทศชาติ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำดังกล่าวนี้ มีอยู่จำนวนมากในทุกระดับของสังคมไทย ทั้งภาครัฐและเอกชน ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้น เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์และสถานภาพขององค์กรเป็นลำดับแรก มีวิสัยทัศน์ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ดี พัฒนาตนเองให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่ชาญฉลาด ให้ความสำคัญกับผู้ตามอย่างทั่วถึง พัฒนาผู้นำและผู้ตามในทุกส่วนขององค์กร ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบนี้ยังพบได้น้อยในสังคมไทยอย่างไรก็ตาม “การที่จะพัฒนาผู้นำไปสู่ภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ได้นั้น การบริหารงานโดยใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ ต้องใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง สภาพด้วย” (Bass 1985 : Abstract)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยในปัจจุบัน ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร องค์การบริหารส่วนจังหวัด เมืองพัทยา เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาท้องถิ่น โดยปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 78 และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 87 กำหนดว่า “รัฐจะต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น และระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปการ ตลอดทั้งโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น” (บาว นาค, 2553) และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 281-290 ก็ได้บัญญัติสาระสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดเทศบาลตำบลขุนหาญ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษเนื่องจากความสามารถของบุคลากรที่ปฏิบัติงานและลักษณะบุคลากรที่ปฏิบัติงานมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ตลอดจนใกล้ชิดกับผลผลิตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ สภาพปัญหาและอุปสรรคขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ปัญหาด้านบุคลากร เช่น อัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน เป็นต้น ปัญหาด้านงบประมาณ เช่น รายได้และรายจ่ายซึ่งไม่เพียงพอต่อการพัฒนาพื้นที่ ปัญหาด้านโครงสร้างการบริหารและระบบงานเกิดข้อบกพร่องในด้านข้อกำหนดหรือแนวทางที่กำหนดให้ยึดถือปฏิบัติ เป็นต้น ดังนั้น การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดเทศบาลตำบลขุนหาญ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และในขณะเดียวกันบุคลากรที่ปฏิบัติงานเองก็อาจจะสร้างปัญหาให้เกิดขึ้นแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เช่นกัน การมีภาวะผู้นำจึงเป็นบทบาทที่สำคัญ อันเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 และ พ.ศ. 2550 โดยให้เป็นไปตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง และเพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานของเทศบาลตำบลขุนหาญ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลขุนหาญ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลขุนหาญ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และสถานภาพการสมรส
3. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลขุนหาญ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ

## 3. การดำเนินการวิจัย

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลขุนหาญ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ รวมทั้งสิ้น 127 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลขุนหาญจำนวน 96 คน เครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวน

## 4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในการบริหารกิจการใด ๆ ก็ตามไม่ว่าจะเป็นการบริหารภาครัฐกิจ บริหารธุรกิจ และการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำขององค์กรจะต้องมีหน้าที่ที่จะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจกันเป็น

อย่างดีในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันการบริหารองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นก็เช่นเดียวกันกับการบริหารกิจการอื่นๆ ผู้บริหารองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นก็ต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจกันเป็นอย่างดีในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือ บริหาร พัฒนาท้องถิ่นของตนให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและมีความสุขผู้บริหารในฐานะผู้นำของท้องถิ่นก็ต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจกันเป็นอย่างดีในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันนั้นหมายถึงว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ ผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำ หรือสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นให้จงได้

#### 1.1 ความหมายของผู้นำ (Leader)

มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายในเชิงวิชาการเกี่ยวกับความหมายของผู้นำไว้หลากหลายอาจจะสอดคล้องกันหรือแตกต่างกันขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ซึ่งจะกล่าวถึงดังต่อไปนี้

นพเก้า ศิริพล ไพบุญย์ และคนอื่นๆ (2545, น. 9) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถให้อำนาจ อิทธิพลต่างๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม นำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร โดยใช้อิทธิพลจูงใจและชักนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม

พันธุ์เทพ ใจคำ (2547, น. 12) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้ง แต่งตั้ง หรือได้รับการยอมรับให้ทำหน้าที่ โดยเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ และใช้อำนาจหน้าที่ อิทธิพล และใช้ศิลปะชักจูงใจทำให้คนเหล่านั้นเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จผลตามเป้าหมายและตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งความเต็มใจที่กล่าวถึงหมายถึง ความเต็มใจที่จะทำงานด้วยความกระตือรือร้น รวมทั้งมีความเชื่อมั่น ในการที่จะใช้ประสบการณ์ และความสามารถที่ตนมีอยู่อุทิศให้กับงานด้วย

สรินทรรัตน์ มุสิกการยกุล (2548, น. 15) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าในกลุ่มหรือในองค์กรนั้นหรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตาม แต่เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น มีบทบาทในการนำกลุ่มไปสู่จุดหมายที่วางไว้ เป็นผู้ที่ประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่มเพื่อส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลง การสรรหาของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, น. 2) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

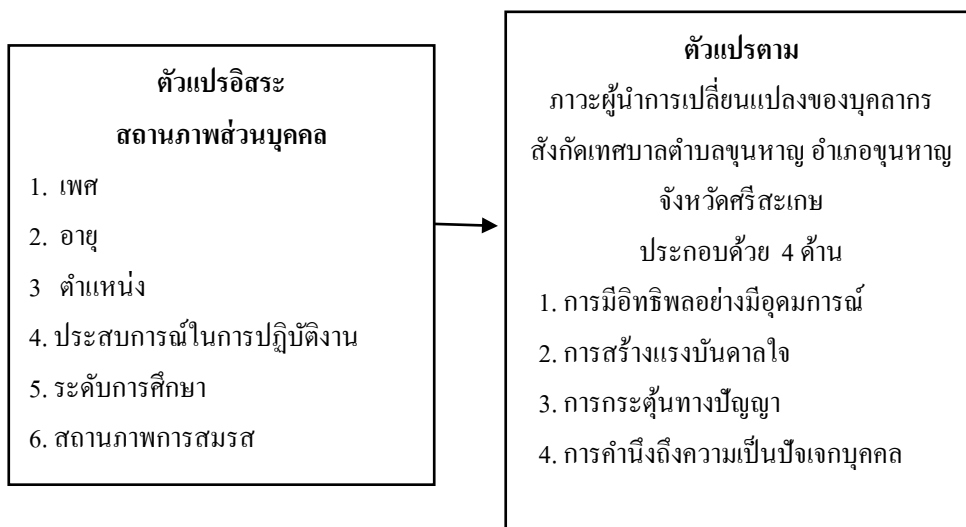
#### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนที่จะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดย Max Weber ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในปีทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำอย่างมีบารมีนี้ เนื่องจากในทศวรรษนั้น เกิดการปฏิรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมากและผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้มีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง (Yukl and Fleet 1992, pp. 173-187, อ้างถึงใน รัตน์ดิกรณีย์ จงวิศาล 2543, น. 16)

Bass (1985, p. 32) ได้เพิ่มความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสภาวะที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยการทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญ คุณค่าและวิธีที่จะทำ ให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย คำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และทำให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง และได้ทำการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างบารมี (Charisma) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

**5. ผลการวิจัย**

สรุปผลการวิจัย

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ เป็น เพศหญิง (52.09) อายุ 31-41ปี (ร้อยละ 45.83) มีตำแหน่งพนักงานเทศบาล (ร้อยละ 36.45) มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 67.70) ระดับการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 57.29) และมีสถานภาพสมรส (ร้อยละ 51.04)

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลขุนหาญ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลขุนหาญ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวม มีคุณลักษณะหรือแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลขุนหาญ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวม มีคุณลักษณะหรือแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลขุนหาญ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวม มีคุณลักษณะหรือแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลขุนหาญ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวม มีคุณลักษณะหรือแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

2.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลขุนหาญ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวม มีคุณลักษณะหรือแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดเทศบาลตำบลขุนหาญ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลในเขตอำเภอขุนหาญจังหวัดศรีสะเกษ เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และสถานภาพการสมรส โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานพบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดเทศบาลตำบลขุนหาญ อำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ควรมีการปรึกษาหารือกับทุกฝ่ายในเทศบาล รวมถึงหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดเป้าหมายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ควรมีอุดมการณ์ที่เป็นความฝันสูงสุด คำสั่งควรอยู่บนความถูกต้องและเหตุผล ความจำเป็นและความเป็นไปได้ของงานที่ทำ ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดี ควรสนใจประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ไม่ควรให้อิทธิพลทางการเมืองครอบงำ มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในเทศบาล ทำให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงยุคโลกาภิวัตน์

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ควรมีการยกย่องชมเชย ให้กำลังใจ หรือให้รางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อมีผลงานดีเด่น เพื่อให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป การปฏิบัติงานบางประเภทที่มีความละเอียดอ่อน ค่อนข้างยาก ควรอาศัยกำลังใจเป็นอย่างมากจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำไม่ควรกล่าววิติเตียนต่อหน้าบุคคลอื่นหรือในที่ประชุม ควรตักเตือนเป็นการส่วนตัว แนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานให้คำปรึกษาในเรื่องการปฏิบัติงานหรือเรื่องส่วนตัวได้

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน จัดให้มีห้องสมุดไว้ให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าศึกษา ค้นคว้า ฤๅระเบียบข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ สนับสนุนการศึกษาดูงาน อบรม อย่างต่อเนื่อง โดยจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนางานและประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้นำควรกล้าตัดสินใจในการมอบหมายงาน ไม่ควรเกรงใจผู้อาวุโสกว่ามากเกินไป ควรศึกษาภูมิหลังของผู้ร่วมงานแต่ละคน ถึงความสามารถ ความถนัดของแต่ละคน แล้วจึงมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ

## 6. การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลในเขตอำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้บริหารเทศบาลควรสร้างพื้นฐานหรือหล่อหลอมให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีโอกาส ได้ฝึกฝนในการทำงานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม คือ การมีจิตใจที่เสียสละ ทำงานด้วยความสมัครใจ เพื่อเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น ประชาชนและสังคม โดยไม่หวังผลตอบแทนที่เป็นเงินหรือวัตถุ สร้างจิตสำนึกในการทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ที่ไม่มีบำเหน็จรางวัล หรือผลประโยชน์ส่วนตนมีแรงผลักดันภายในตนเองที่ทำให้เลือกใช้ชีวิตที่อุทิศตนทำงานให้โดยไม่มีผลตอบแทน หรือ ได้ผลตอบแทนน้อย

2. ผู้บริหารเทศบาลควรจัด โครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองคิดว่าฝันให้สำเร็จ และสามารถปฏิบัติตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำตามได้

3. ผู้บริหารเทศบาลควรส่งเสริมให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเสนอข้อมูลในการทำงานที่ยังไม่เกิดขึ้นมาเป็นประเด็นเพื่อร่วมกันค้นหาปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไข เช่น ปัญหาภัยจากธรรมชาติ น้ำท่วม น้ำป่าไหลหลาก ดินถล่ม เป็นต้น โดยการสนับสนุนให้นำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพิจารณาปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ เพื่อจะได้ร่วมกันพิจารณาการป้องกันภัยมิให้เกิดกับประชาชนหรือให้ได้รับผลกระทบและเกิดความเสียหายน้อยที่สุด

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์กรสังกัดเทศบาลตำบลในเขตอำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ เพื่อรองรับการกระจายอำนาจจากรัฐให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึงการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี 2558

2. ควรมีการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลในเขตอำเภอขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ



## 7. เอกสารอ้างอิง

- กัมพล แซ่มสา. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในวิทยาลัยพลศึกษา (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- กัลยาณี สูงสมบัติ. (2555). เทคนิคการจัดการสมัยใหม่. สืบค้น 11 ธันวาคม 2558  
จาก <http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/index.htm>
- ทะนงศักดิ์ เนื่องเยาว์. (2551). คุณลักษณะผู้นำ. สืบค้น 11 ธันวาคม 2558  
จาก <http://www.oknation.net/blog/chimdee/2008/01/27/entry-1>
- ธนศ จำเกิด. (2555). สมรรถนะเฉพาะและตัวบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษา. สืบค้น 21 ธันวาคม 2558  
จาก <http://gotoknow.org/blog/tanes/77080>
- ธวัช บุญยมติ. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์,
- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2544). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). อุบลราชธานี: วิทยา ออฟเซทการพิมพ์.
- นพเก้า ศิริพลไพบุลย์, สิทธิกร เกื้อกุล, และศุภชัย อาชีวะระงับ โรค. (2545). *Personal productivity* เพิ่มผลผลิตในตนเองเพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- บาว นาค. (2555). จับประเด็นแนวโน้มนโยบายรัฐธรรมนูญ 2550: ที่เกี่ยวกับชุมชนท้องถิ่น. สืบค้น 21 ธันวาคม 2558  
จาก <http://www.vcharkarn.com/vblog/40382/6>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ประยงค์ วรรณรงค์. (2555). แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ. สืบค้น 21 ธันวาคม 2558  
จาก <http://gotoknow.org/blog/play/117211>
- ประสิทธิ์ ทองอุ่น และคณะ. (2542). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.