

การศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
หัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

A Study of the Guidelines for the Development of Transformational Leadership
of the Heads of Government Agencies in the Chonburi Provincial
Administrative Organization

ปรินดา วโรภาสรุ่งเรือง (Parinda Waropasrungruang)¹

ธีระพงษ์ ฐิริพานิก (Teerapong Puripanik)²

อนูรัตน์ อนันตนาทร (Anutrat Anantanatorn)³

¹นิสิตปริญญาโทหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์และความมั่นคง
คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Master of Political Science Program in Strategy and Security, Faculty of political science and law,
Burapha University

²ดร., ³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Dr., Asst. Prof. Dr., Faculty of political science and law, Burapha University

E-mail: Parinda.waro@gmail.com

Received: 25 April 2022

Revised: 29 June 2022

Accepted: 29 June 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี 2) ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี และ 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed-method design) ระหว่างเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) สำหรับวิธีการเชิงปริมาณมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

ปริณดา วโรภาสรุ่งเรือง ชีระพงษ์ ฐิริปาณิก และอนุรัตน์ อนันทนาธร

ชลบุรี จำนวน 208 คน สำหรับวิธีการเชิงคุณภาพ นั้นผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากบุคคลที่สำคัญในองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี รวมทั้งสิ้น 10 คน ดังนี้ 1) นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 3) รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี 4) หัวหน้าสำนักปลัด 5) เลขานุการองค์การบริหารส่วนจังหวัด 6) ผู้อำนวยการกองการท่องเที่ยวและกีฬา 7) หัวหน้าฝ่ายพัฒนาบุคลากร 8) ผู้อำนวยการกองพัสดุและทรัพย์สิน 9) ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม และ 10) ผู้อำนวยการสำนักช่าง

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมนั้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.74$) จากศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยสรุป เป็น 2 ปัจจัยหลักได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ที่มีสถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ส่วนงานที่สังกัด ประเภทบุคลากร และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 2) ลักษณะภาวะผู้นำ พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมิติด้านกิจสัมพันธ์ (มุ่งเน้นงาน) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันทางบวก และมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ และลักษณะภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมิติด้านมิตรสัมพันธ์ (มุ่งเน้นคน) ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความสัมพันธ์กันทางบวก และมีระดับความสัมพันธ์อยู่ใน ส่วนแนวทางในการพัฒนาลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ผู้บริหารทุกระดับขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ควรพัฒนาผู้บริหารองค์กรให้เป็นผู้นำในแบบเล่นเป็นทีม สร้างความสมดุลระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานและการทำงาน ส่งเสริมภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมีการเข้าถึงจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารองค์กรควรมีการกำหนดโครงสร้างของการทำงานให้มีความชัดเจน และจากผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ภาวะผู้นำ

Abstract

The research of A study of the guidelines for the development of transformational leadership of the heads of government agencies in the Chonburi Provincial Administrative Organization The objectives were to study 1) the transformational leadership of the heads of government agencies in the Chonburi Provincial Administrative Organization; 2) the factors affecting the transformational leadership of the heads of government agencies in the Chonburi Provincial Administrative Organization, and 3) the guidelines for the development of leadership. Changes of the heads of government agencies in the Chonburi Provincial Administrative Organization. This research is integrated research. (Mixed-method design) between quantitative research and qualitative research. For the quantitative method, the sample group used in this study consisted of 208 officers of the Chonburi Provincial Administrative Organization. For the qualitative method, the researcher collected the data by in-depth interviews from key persons in the organization involved in the leadership development of the heads of government agencies in the Chonburi Provincial Administrative Organization, totaling 10 people. as follows 1) Chief Executive of the PAO 2) Chief Administrator of the PAO 3) Deputy Chief Administrator of the PAO 4) Director of the Office of the Chief Administrator of PAO 5) Director of the PAO Council Affairs Division 6) Director of the Tourism and Sports Division 7) Subdivision Chief of Personnel Development 8) Director of the Supplies and Property Division 9) Director of the Social Welfare Division 10) Director of the Public Works Division

The results of the study revealed that most of the personnel in the Chonburi Provincial Administrative Organization who answered the questionnaire had opinions on the leadership change of the heads of government agencies in the Chonburi Provincial Administrative Organization. Overall, the mean was at a high level ($\bar{x} = 3.74$). From studying the factors affecting the leadership change of the heads of government agencies in the Chonburi Provincial Administrative Organization, the researcher concluded that 2 main factors were 1) personal factors. It was found that personnel in the Chonburi Provincial Administrative Organization with marital status education level Affiliated segments Personnel type and the average monthly income were different. The opinions on the change leadership of the heads of government agencies in the Chonburi Provincial Administrative Organization were significantly different at the .05 level, and 2) the leadership characteristics. It was found that leadership characteristics that focus on the relationship dimension (Work focus) correlated with opinions on leadership change of heads of government agencies in Chonburi Provincial Administrative Organization. It was statistically significant at the .05 level with a positive correlation and has a low level of correlation and leadership characteristics that focus on

friendship dimension (people-oriented) were related to opinions on transformational leadership of heads of government agencies in Chonburi Provincial Administrative Organization, statistically significant at the .05 level, there was a positive correlation, and has a high level of correlation. As for the guidelines for developing leadership characteristics of the heads of government agencies in the Chonburi Provincial Administrative Organization, it was found that executives at all levels of the Chonburi Provincial Administrative Organization executives should be developed to be leaders in a team-based manner, create a balance between operator and work Promote focused leadership with access to the minds of subordinates, and corporate executives should have a clear structure of work, and from the results of the study of the guidelines for the development of transformational leadership of the heads of government agencies in the Provincial Administrative Organization.

บทนำ

องค์การบริหารส่วนจังหวัดถือเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในบรรดาการบริหารราชการในระดับท้องถิ่น โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น อันมีอำนาจหน้าที่ตาม มาตรา 45 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งมีอำนาจหน้าที่คือ (แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2562) 1) ตราข้อบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งต่อกฎหมาย 2) จัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด 3) สนับสนุนสภาพตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น 4) ประสานและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ของสภาพตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่น 5) แบ่งสรรเงินซึ่งตามกฎหมายจะต้องแบ่งให้แก่สภาพตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่น 6) อำนาจหน้าที่ของจังหวัดตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 เฉพาะภายในเขตสภาพตำบล 7) คຸ້ມครอง ດູແລ ແລະ ບຳຮຸກຮັກສາ ທຸກໆ ທຳມະຊາດ ແລະ ສິ່ງແວດລ້ອມ 8) จัดทำกิจการใดๆ อันเป็นอำนาจหน้าที่ของราชการส่วนท้องถิ่นอื่นที่อยู่ในเขตองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด และกิจการนั้นเป็นการสมควรให้ราชการส่วนท้องถิ่นอื่นร่วมกันดำเนินการหรือ ให้้องค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดทำ ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง และ 9) จัดทำกิจการอื่นใดตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดย

จากอดีตจนถึงปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติในการบริหารราชการแผ่นดินที่มีมาตลอด อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงหลายมิติที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องทั้งด้านแนวโน้มทางสังคม (Social Trends) ซึ่งล้วนมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งสิ้น ด้านการแข่งขัน (Competition) ใน

ปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งโลกไร้พรมแดนการแข่งขันจะสูงมาก ทั้งการแข่งขันภายในประเทศหรือระดับประเทศ ระดับภูมิภาคหรือระดับทวีปและระดับโลก องค์การจำเป็นต้องพัฒนาสินค้าและบริการอยู่เสมอเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของตลาด องค์การที่ประสบผลสำเร็จจะเป็นองค์การสนองตลาด มีความสามารถในการจับกระแสตลาด สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับตลาด มีความยืดหยุ่นและรับผิชอบสูง ด้านเทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน อาทิ การนำคอมพิวเตอร์มาใช้งานต่างๆ ขององค์การ ทำให้บุคคลในองค์การสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง รวดเร็วและถูกต้อง ส่งผลให้มีการจัดโครงสร้างองค์การใหม่จากเดิมที่มีลักษณะเป็นองค์การแนวตั้ง กลายเป็นองค์การแนวราบ และบางองค์การจะจัดโครงสร้างองค์การเป็นแบบไฮเปอร์เท็กซ์ (Hypertext Organization) ที่แต่ละส่วนขององค์การจะเชื่อมโยงสัมพันธ์กันด้วยโปรแกรมไฮเปอร์เท็กซ์ในคอมพิวเตอร์ และด้านลักษณะของแรงกดดันจากงาน (Nature of the work force) เช่น วัฒนธรรมการทำงานของสังคมเปลี่ยนแปลงไปและมีความหลากหลาย นโยบายและการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับวัฒนธรรมของสังคม ต้องใช้เงินทุนจำนวนมากในการพัฒนาบุคคลในองค์การในด้านต่างๆ อาทิ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะการอ่าน ทักษะทางคณิตศาสตร์ และทักษะการ ดังนั้น หากสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว แต่ผู้นำขององค์การยังคงบริหารงานในรูปแบบเดิม ไม่มีการปรับตัว ไม่มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การบริหารราชการแผ่นดินคงไม่สามารถนำพาให้ประเทศชาติและประชาชนพัฒนาไปสู่การอยู่ดีมีสุขได้ ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่ไม่เพียงแต่พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ในทุกมิติของการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด แต่ยังต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อชักจูง แนะนำ บังคับให้ผู้ตามปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงทำที่ที่แสดงออกถึงความสามารถในการบริหารงานและนำกลุ่มคนในชุมชนในการปฏิบัติกิจกรรม หรือภารกิจของชุมชนได้ ตลอดทั้งความสามารถในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ รวมทั้งมีการบำรุงขวัญ และกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จึงเป็นองค์กรที่มีความสำคัญและมีบทบาทสูงในการพัฒนาชลบุรีทั่วทั้งจังหวัดให้มีศักยภาพรอบด้าน เพียงพอต่อการแข่งขันในทุกมิติ ผ่านทางโครงการต่างๆ ที่องค์การบริหารจังหวัดชลบุรี มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในลักษณะของการดำเนินการเองทั้งหมด การดำเนินงานร่วมกับองค์กรภาคีเครือข่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และในลักษณะของการเป็นหน่วยงานผู้มอบเงินอุดหนุนให้หน่วยงานอื่นๆ ด้วยเหตุนี้ ส่วนราชการภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จึงต้องปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสำคัญ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายคือ ผู้นำ การมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำ จึงเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญและพัฒนา โดยเฉพาะในระดับของหัวหน้าส่วนราชการ ผู้บริหารระดับกลาง ที่มีภารกิจในการบริหารหน่วยงานในระดับสำนักและกอง

ปริณดา วโรภาสรุ่งเรือง ชีระพงษ์ ฐิริปาณิก และอนูรัตน์ อนันทนาร

ทั้งในด้านแผนงาน ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการบริหาร ทรัพยากรและงบประมาณ อันเป็นเหมือนพลังขับเคลื่อนให้บุคลากรในสังกัดทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพในบรรยากาศที่เหมาะสม ทั้งนี้ เนื่องจากการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มนั้น พฤติกรรมของคน หนึ่งมักมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของอีกคนหนึ่งเสมอ พฤติกรรมของหัวหน้าส่วนราชการก็ยังมีอิทธิพลต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นได้ทั้งแง่บวกและลบ และเป็นผู้ที่ต้องแสดงความสามารถของตนเองจนเป็นที่ยอมรับ ของบุคลากรในสังกัดเป็นแบบอย่างที่ดี และพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนสามารถทำให้เกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งคุณสมบัติที่กล่าวมานั้นคือการที่ผู้นำมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (กมลวรรณ เกษะนันท์, 2555)

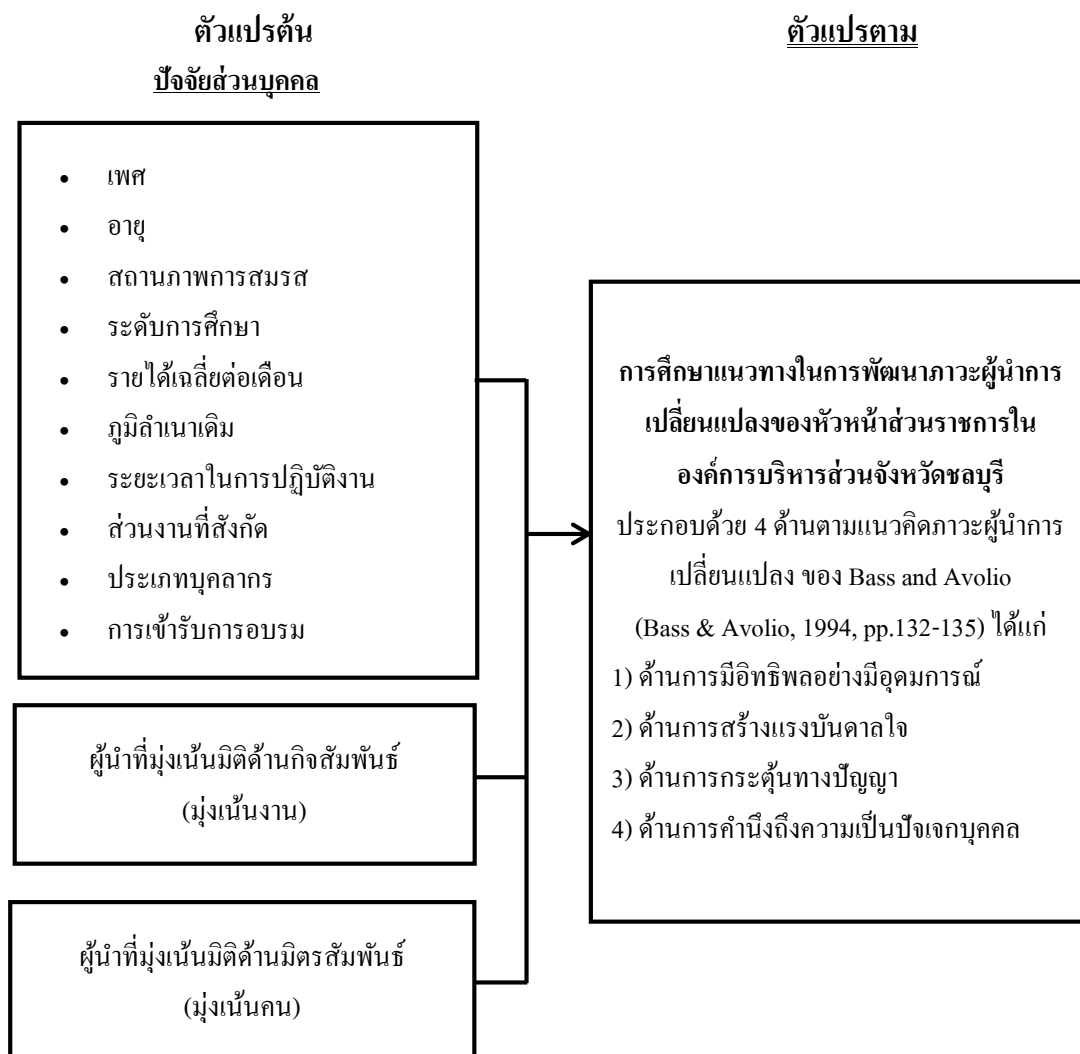
จากบทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าองค์การบริหารส่วน จังหวัดทั่วประเทศถือเป็นกลไกหลักที่มีความสำคัญมากในการพัฒนาแต่ละท้องถิ่น จึงเป็นที่มาของ การศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วน จังหวัดชลบุรี ว่าผู้นำของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีลักษณะเป็นภาวะผู้นำ แบบใด และหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ใน ระดับใด อีกทั้งมีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การ บริหารส่วนจังหวัดชลบุรี และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การ บริหารส่วนจังหวัดชลบุรีควรมีแนวทางอย่างไรต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

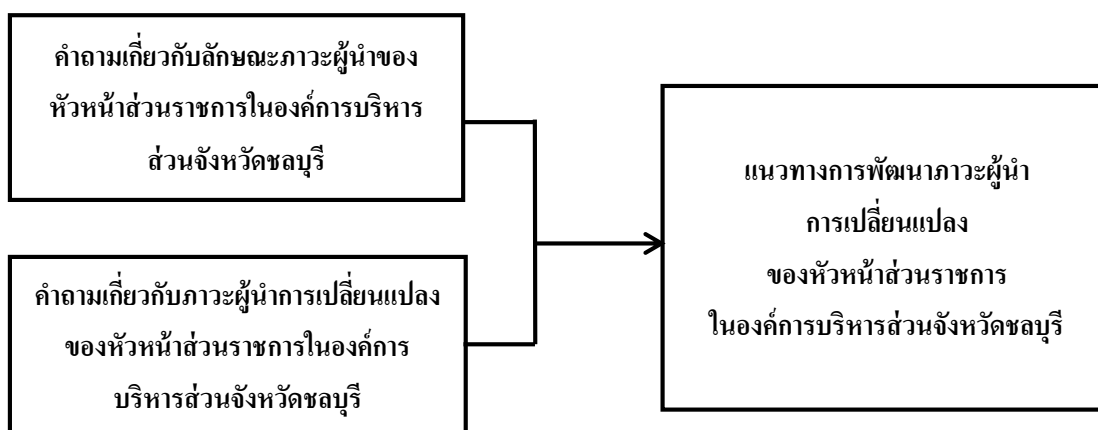
1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด ชลบุรี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดชลบุรี
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การ บริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

กรอบแนวคิดการทำวิจัย

1. กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณ



2. กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพ



ทบทวนวรรณกรรม (แนวคิด ทฤษฎี)

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้นำนั้นมีความสำคัญในองค์กรปัจจุบัน ไม่ว่าผู้นำนั้นจะจำกั้อยู่ในระดับครอบครัว องค์กรหรือ ประเทศชาติ ผู้นำนั้นเปรียบเสมือนเข็มทิศที่ชี้บ่งบอกทางของความเจริญ หรือความเสื่อม ความเป็นผู้นำหรือ ภาวะผู้นำยังเป็นปัจจัยที่สำคัญในการส่งเสริมสร้างให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ ในฐานะหัวหน้างานสามารถ ควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย นโยบาย แผนงาน หรือความต้องการของ หัวหน้างาน (ชุดินันท์ แดงสกล, 2556) ดังนั้น องค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการศึกษา เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อที่จะนำองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ และนำไปสู่ความสำเร็จตามนโยบายขององค์กร

1) แนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait theory)

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เป็นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำ โดยอยู่บน พื้นฐานซึ่งเชื่อว่า ผู้นำมาจากบุคคลชั้นสูงและคุณลักษณะผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่ตกทอดมาจากบรรพบุรุษที่คน ระดับอื่นๆ ไม่มีคุณลักษณะนี้

แมคคอลลีและลอมบาร์โด (McCall, & Lombardo, 1983 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2558) ทำการวิจัยคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและล้มเหลว ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำ ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ประกอบด้วย

1. มีอารมณ์มั่นคงและเยือกเย็น (Emotional Stability and Composure) ประกอบด้วยความสงบ เยือกเย็น มั่นใจในตนเองและคาดหมายได้เมื่อเผชิญความลำบาก
2. ยอมรับความผิดพลาด (Admitting Error) เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นผู้นำควรยอมรับความ ผิดพลาดนั้นโดยไม่ควรโยนความผิดให้บุคคลอื่น
3. มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Good Interpersonal Skills) สามารถสื่อสารและจูงใจคนอื่นโดยไม่จำเป็นต้องใช้การลงโทษหรือบังคับ
4. มีความรู้ สติปัญญารอบด้าน (Intellectual Breadth) ผู้นำควรมีความรู้ ความสามารถที่ กว้างไกล ไม่ใช่ความรู้ในวงแคบ

2) แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership)

การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

คณะวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา นำโดยสตอกคิลล์ (Stogdill) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหามิติสำคัญในการแสดงออกด้านพฤติกรรมของผู้นำโดยการนำเสนอ มิติ พฤติกรรมผู้นำอย่างหลากหลายจากการใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ชื่อว่า แบบสอบถาม พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire: LBDQ) จากการศึกษาสามารถสรุป ผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติกิจสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์ ทั้งสอง มิติดังกล่าวเป็นการพรรณนาทั้งพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรและภารกิจในองค์กรนั้นๆ

การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies)

คณะวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนนำโดย ลิเคิร์ต (Likert) ได้ทำการวิจัยโดยข้อสรุปจากการศึกษาสามารถจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered Leaders) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในภารกิจขององค์กร โดยการรวมตัวกันเป็นองค์กรนั้นเป็นไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน และ 2) พฤติกรรมผู้นำมุ่งคนงาน (Employee-centered Leaders) เป็นผู้นำที่เชื่อมั่นในตัวบุคคลหรือพนักงาน ผู้นำประเภทนี้เชื่อมั่นในทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เชื่อว่ามนุษย์คือทรัพยากรที่มีค่าสูงที่สุดสำหรับองค์กร โดยเชื่อว่า พนักงานคือบุคคลสำคัญต่อผลสำเร็จขององค์กร

3) แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership)

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์เป็นผลจากการวิเคราะห์จุดอ่อนของการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership) ทั้งแนวคิดของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งแม้ว่าพบข้อสรุปที่สอดคล้องกันว่าพฤติกรรมผู้นำมี 2 มิติ คือ พฤติกรรมที่เน้นงานและพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ ในขณะที่ยุคส์ ได้เพิ่มพฤติกรรมอีก 1 มิติ ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลงแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแต่ละแบบนั้นจะส่งผลต่อประสิทธิผลในการนำขึ้นอยู่ปัจจัยด้วยสถานการณ์ หากผู้นำมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสถานการณ์ย่อมนำมาซึ่งประสิทธิผลในการทำหรือประสบความสำเร็จในการนำ

4) ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid)

ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร โดย เบลมก และมูตัน (Robert R Blake and Jane S. Mouton) เรียกว่า Managerial Grid ทฤษฎีนี้เน้นที่ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ 2 แบบสามารถกำหนดได้เป็นผู้นำ 5 แบบ (ธีระพงษ์ ฐิริปาณิก, 2562)

5) ทฤษฎีแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพของผู้นำกับสมาชิก (LMX Theory) (Leader-Member Exchange Theory)

ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มและกับตัวบุคคลโดยตรง เรียกว่า ทฤษฎีผู้นำที่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง ผู้นำที่เน้นที่การคำนึงถึงกลุ่มเป็นอย่างมาก มีความไว้วางใจกันในกลุ่ม มีการสื่อสารที่เปิดเผยจริงใจต่อกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ ความสัมพันธ์กันที่เป็นที่น่าพอใจ จะทำให้ได้ผลงานที่ดี (ธีระพงษ์ ฐิริปาณิก, 2562) ดังนี้

ผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision Making) หมายถึง การที่ผู้นำตัดสินใจโดยยอมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย ซึ่งแตกต่างจากผู้นำแบบเผด็จการ หรืออัตตนิยม ที่ทำการตัดสินใจโดยตัวผู้นำเองแล้วจึงประกาศให้ผู้อื่นทราบหรือผู้นำแบบประชาธิปไตยที่มีการหาข้อมูล รับความคิดเห็นจากผู้อื่น และใช้เสียงส่วนใหญ่ในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

ปริณดา วโรภาสรุ่งเรือง ชีระพงษ์ ฐิริปาณิก และอนุรัตน์ อนันทนาธร

ผลที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมผู้นำ (The Effects of Leader Behavior) พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลต่อทัศนคติและการทำงานของพนักงาน จากการศึกษาพบว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยมีผลผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Laissez-faire Style) เป็นผู้นำที่ทำการตัดสินใจน้อยมาก ทำให้เกิดทัศนคติในทางลบ และผลการงานต่ำที่สุด

ผู้นำที่คำนึงถึงงานและความสัมพันธ์กับพนักงาน (Performance and Maintenance Behavior) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับทั้งการทำงานและความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น จากการศึกษาแบบของผู้นำของทีมงานนักวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้พบว่า พฤติกรรมที่มุ่งรักษาสัมพันธ์ภาพ (Maintenance) หรือที่เรียกว่า ผู้นำที่มุ่งคน (Consideration) ทำให้เกิดการร้องทุกข์หรือการลาออกจากงานน้อยกว่า ในทางตรงข้าม ผู้นำที่คำนึงถึงงานหรือมุ่งงาน (Performance) หรือที่เรียกว่า Initiating Structure ทำให้พนักงานร้องทุกข์ และมีอัตราการลาออกสูงกว่าผู้นำที่มุ่งคน

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการทำงานและส่งผลต่อประสิทธิผลต่องานมากกว่าผู้นำแบบคาดหวังได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio

จากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1935, pp. 20-22 อ้างถึงใน กมลวรรณ เกษะนันท์, 2555) ที่เสนอว่าองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีบารมีหรืออิทธิพลด้านอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ต่อมา แบสและอวอลิโอ Bass & Avolio (1994, pp.132-135 อ้างถึงใน กมลวรรณ เกษะนันท์, 2555) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มอีก 1 ประการ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ และใช้ชื่อย่อขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบว่า 4I's โดยองค์ประกอบทั้ง 4 มีดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดและทฤษฎีของ Bass & Avolio ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership), การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation), การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) มาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed-method design) ระหว่างเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) สำหรับวิธีการเชิงปริมาณมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 208 คน สำหรับวิธีการเชิงคุณภาพ นั้นผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากบุคคลที่สำคัญในองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี รวมทั้งสิ้น 10 คน ดังนี้ 1) นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 3) รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี 4) หัวหน้าสำนักปลัด 5) เลขานุการองค์การบริหารส่วนจังหวัด 6) ผู้อำนวยการกองการท่องเที่ยวและกีฬา 7) หัวหน้าฝ่ายพัฒนาบุคลากร 8) ผู้อำนวยการกองพัสดุและทรัพย์สิน 9) ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม และ 10) ผู้อำนวยการสำนักช่าง

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมนั้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน โดยสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.75$) รองลงมาคือด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.74$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.73$) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.72$) ตามลำดับ

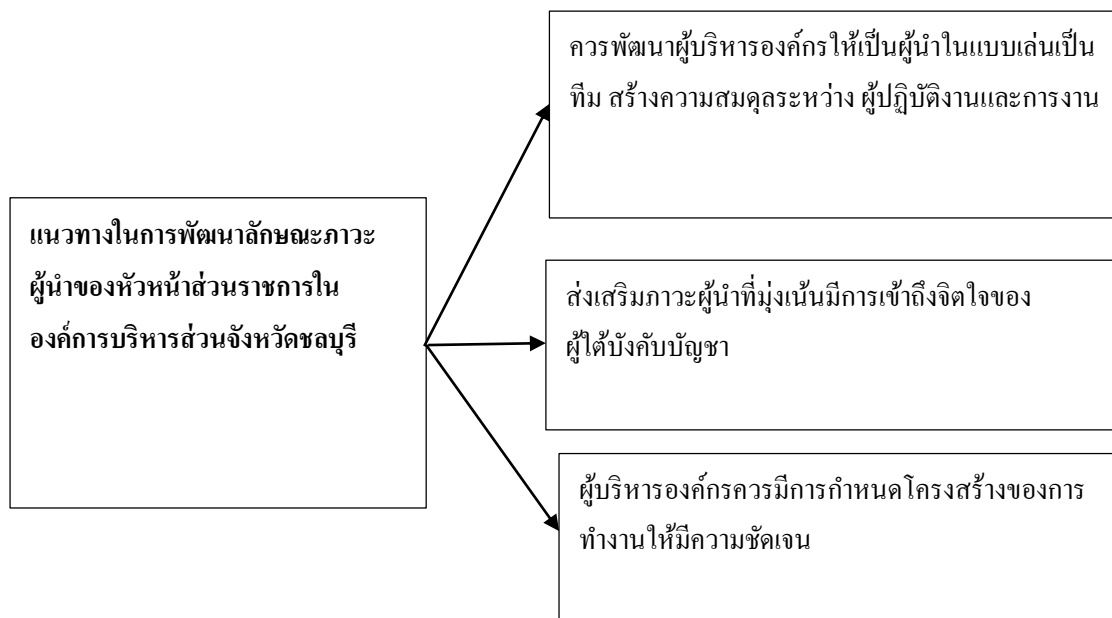
ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี สรุปเป็น 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ที่มีสถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ส่วนงานที่สังกัด ประเภทบุคลากร และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานการวิจัย และ 2) ลักษณะภาวะผู้นำ พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมิติด้านกิจสัมพันธ์ (มุ่งเน้นงาน) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันทางบวก และมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ และลักษณะภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมิติด้านมิตรสัมพันธ์ (มุ่งเน้นคน) ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วน

ปริณดา วโรภาสรุ่งเรือง ชีระพงษ์ ฐิริปาณิก และอนรรักษ์ อนันทนาร

ราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางบวก และมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ซึ่งยอมรับสมมติฐานการวิจัยทั้ง 2 ปัจจัย

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี สำหรับผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ทำการเสนอใน 2 ส่วน ได้แก่

1) แนวทางในการพัฒนาลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ผู้บริหารทุกระดับขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ควรพัฒนาผู้บริหารองค์กรให้เป็นผู้นำในแบบเล่นเป็นทีม สร้างความสมดุลระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานและการทำงาน ส่งเสริมภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมีการเข้าถึงจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารองค์กรควรมีการกำหนดโครงสร้างของการทำงานให้มีความชัดเจน โดยสรุปได้ดังภาพ



2) แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี สามารถสรุปได้ดังภาพ



อภิปรายผลและข้อเสนอแนะการวิจัย

1. อภิปรายผลการวิจัย

ในภาพรวม การศึกษาพบว่า บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมนั้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจากในโลกยุคปัจจุบันซึ่งเป็นกระแสโลกยุคที่สาม ซึ่งเป็นโลกแห่งเทคโนโลยีและการสื่อสารทำให้ข้อมูลต่างๆ สามารถเชื่อมโยงได้ง่ายมากขึ้นและโลกาภิวัตน์ที่ก้าวล้ำไปข้างหน้าอย่างรวดเร็วทำให้สภาพแวดล้อมขององค์กรต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ปริณดา วโรภาสรุ่งเรือง ชีระพงษ์ ฐิริปาณิก และอนุรัตน์ อนันทนาธร

โดย ชีระพงษ์ ฐิริปาณิก (2562) ได้กล่าวว่า ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และรวดเร็ว องค์กรต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ปัจจัยกระตุ้นหรือแรงกดดันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นลักษณะของแรงกดดันจากงาน ด้านเทคโนโลยี ความชะงักงันทางเศรษฐกิจ การแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ แนวโน้มของสังคม และการเมืองของโลก ทำให้้องค์กรต่างๆ ต้องรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมไปถึงผู้นำและผู้บริหารขององค์กรเองก็ต้องพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้หยุดรอด ซึ่งเป็นความท้าทายอย่างมาก โดยที่กมลวรรณ เกษะนันท์ (2555) ได้อธิบายว่า การมีผู้นำ ที่มีภาวะผู้นำ จึงเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญและพัฒนา โดยเฉพาะในระดับของหัวหน้าส่วนราชการ ผู้บริหารระดับกลาง ที่มีภารกิจในการบริหารหน่วยงานในระดับสำนักและกอง ทั้งในด้านแผนงาน ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ อันเป็นเหมือนพลังขับเคลื่อนให้บุคลากรในสังกัดทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบรรยากาศที่เหมาะสม ทั้งนี้ เนื่องจากการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มนั้น พฤติกรรมของคนหนึ่งมักมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของอีกคนหนึ่งเสมอ พฤติกรรมของหัวหน้าส่วนราชการก็ยังมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นได้ทั้งแง่บวกและลบ และเป็นผู้ที่ต้องแสดงความสามารถของตนเองจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในสังกัดเป็นแบบอย่างที่ดี และพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนสามารถทำให้เกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์ขององค์กร อันเป็นหนึ่งในกลไกหลักที่จะนำไปสู่บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งคุณสมบัติที่กล่าวมานั้นคือการที่ผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่สามารถพัฒนาได้ เพราะต้องใช้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ท้องถิ่น และประชาชนต่อไป ซึ่งการศึกษาก็สะท้อนให้เห็นเป็นอย่างดีว่าบุคลากรมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีมีความสำคัญในระดับมาก

โดยผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของชุดินันท์ แดงสกล (2556) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอยะโฮ๊ะ จังหวัดชุมพร อยู่ในระดับมาก มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของธนวิทย์ เอื้ออานง (2558) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนพบพระวอแล้ยมไทย อำเภอบพพระ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของนุชรี กันทะเนตร (2559) ที่พบว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านค่าเฉลี่ยทุกด้านอยู่ในระดับมาก และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑาทิพย์ สุจริตกุล (2562) ที่พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคประเทศไทย 4.0 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน โดยสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของเบิร์น (Burns, 1978 อ้างถึงใน กมลวรรณ เกษะนันท์, 2555) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามในปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นจากลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาพ สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของบาสส์ (Bass, 1935) พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) โดยบาสส์ได้นำทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายแนวคิดของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งมีเป็นพฤติกรรมที่สามารถทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ เลื่อมใส จงรักภักดี รู้สึกชื่นชม และเคารพนับถือต่อตัวผู้นำ นอกจากนี้บาสส์ยังเชื่อว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความหมายเหมือนคำว่า “บารมี” ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมที่สามารถส่งผลให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการทำงานและส่งผลต่อประสิทธิภาพต่องานมากกว่าผู้นำแบบคาดหวังซึ่งต้องมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ

โดยผลการศึกษามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของกมลพร ศรีประไพ (2560) ที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เช่นเดียวกับงานวิจัยของวิไล วัชรฤทธิ์ (2561) ที่พบว่าระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของอรรพพันธุ์ คงจันทร์ (2562) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ในแต่ละรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูตินันท์ แดงสกล (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอยะไข่ จังหวัดชุมพร ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอยะไข่ จังหวัดชุมพร อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เกิดจากผู้บริหารใช้นโยบายการยกระดับจิตสำนึกและแรงจูงใจของผู้ร่วมงานให้

ปริณดา วโรภาสรุ่งเรือง ชีระพงษ์ ฐิริปาณิก และอนุรัตน์ อนันทนาธร

มีอุดมคติและมีคุณค่าทางจริยธรรมที่สูงขึ้นเป็นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักในการเห็นคุณค่าเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการทำงาน และพึงปัญหาพร้อมทั้งข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไข เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน มอบหมายงานอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับงานของ นุชรี กันทะเนตร (2559) ได้ศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการพัฒนาในเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านค่าเฉลี่ยทุกด้านอยู่ในระดับมาก รวมถึงด้านการสร้าง แรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงาน รวมถึงสอดคล้องกับงานของอ้อยฤดี สันทร (2562) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมาก รวมถึงด้านการจูงใจโดยแรงบันดาลใจ

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยผลการศึกษามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของกมลพร ศรีประไพ (2560) ที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เช่นเดียวกับงานวิจัยของวิไล วัชรฤทธิ์ (2561) ที่พบว่าระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของอัครพันธุ์ คงจันทร์ (2562) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ในแต่ละรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกด้าน ได้แก่ ด้านกระตุ้นการใช้ปัญญา และสอดคล้องกับงานของ นุชรี กันทะเนตร (2559) ได้ศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการพัฒนาในเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านค่าเฉลี่ยทุกด้านอยู่ในระดับมาก รวมถึงด้านจูงใจผู้ร่วมงานให้ทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย การกระจายอำนาจตามสายบังคับบัญชาตามความรู้ ความสามารถ การทำงานเป็นทีม รวมถึงสอดคล้องกับงานของ อ้อยฤดี สันทร (2562) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($= 3.93, S.D. = 0.57$) และรายด้านอยู่ในระดับมาก รวมถึงด้านการกระตุ้นทางปัญญา

แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริรักษ์ นักดนตรี (2560) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหาร โรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ผลการวิจัยพบว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหาร โรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับดีเยี่ยม รวมถึงด้านการกระตุ่นทางปัญญา

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยผลการศึกษามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลพร ศรีประไพ (2560) ที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล เช่นเดียวกับงานวิจัยของวิไล วัชรฤทธิ์ (2561) ที่พบว่าระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของอัครพันธุ์ คงจันทร์ (2562) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ในแต่ละรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน รวมถึงสอดคล้องกับงานของอ้อยฤดี สันทร (2562) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($= 3.93$, $S.D. = 0.57$) และรายด้านอยู่ในระดับมาก รวมถึงด้านด้านมุ่งพิจารณาปัจเจกชน

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของวิไล วัชรฤทธิ์ (2561) ที่พบว่าระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าคือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของอัครพันธุ์ คงจันทร์ (2562) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ในแต่ละรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และสอดคล้องกับงานของ นุชรี กันทะเนตร (2559) ได้ศึกษาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการพัฒนาในเขต

ปริณดา วโรภาสรุ่งเรือง ชีระพงษ์ ฐิริปาณิก และอนรรักษ์ อนันทนาร

เศรษฐกิจพิเศษชายแดน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ค่าเฉลี่ยทุกด้านอยู่ในระดับมาก รวมถึงด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสู่การปฏิบัติ รวมถึงสอดคล้องกับงานของอ้อยฤดี สันทร (2562) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($= 3.93$, $S.D. = 0.57$) และรายด้านอยู่ในระดับมาก รวมถึงด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริรักษ์ นักดนตรี (2560) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ผลการวิจัยพบว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหารรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับดีเยี่ยม รวมถึงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ลักษณะภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมิติด้านกิจสัมพันธ์ (มุ่งเน้นงาน) และลักษณะภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมิติด้านมิตรสัมพันธ์ (มุ่งเน้นคน) ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529) ที่กล่าวว่าองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้นำ ได้แก่ 1) ลักษณะของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะทางกาย และบุคลิกภาพ และ 2) ลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติ โดยยังสอดคล้องกับแนวคิดของ พงศ์ หรดาล (2540) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดแบบของผู้นำ คือ 1) ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงาน ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจในเพื่อนร่วมงานด้วยกันก็จะทำให้ผู้นำมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และถือว่าเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญก็จะเกิดผู้นำแบบร่วมมือกันทำงาน และ 2) ทักษะต่อหน้าที่การงาน ถ้าผู้นำมีความคิดว่าตนเองเป็นผู้รับผิดชอบงานทั้งหมดในองค์กร ก็จะพยายามควบคุมการปฏิบัติการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะคิดว่าตัวเองมีความสำคัญ และไม่ยอมให้ผู้อื่นเข้าร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้ก็จะเป็ผู้นำที่มีพฤติกรรมไปในทางเผด็จการ และบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ที่มีสถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ส่วนงานที่สังกัดประเภทบุคลากร และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเมื่อพิจารณาจากแนวคิดต่างๆ ก็จะพบว่า ลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของผู้นำนั้นส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสอดคล้องกับแนวคิดต่างๆ อาทิ แนวคิดของสมยศ นาวิการ (2540) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้นำ ได้แก่ คุณลักษณะทางร่างกาย เช่น อายุ ส่วนสูง รูปร่าง น้ำหนัก หลังทางสังคม การศึกษาที่ตรวจสอบภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจของผู้นำจะมุ่งที่ปัจจัย เช่น

การศึกษา สถานภาพทางสังคม ความคล่องตัว และบุคลิกภาพ เช่น ความก้าวร้าว ความตื่นตัว การครอบงำ ความกระตือรือร้น ความเป็นตัวของตัวเอง ความคิดสร้างสรรค์ ความสนใจภายนอก ความซื่อสัตย์ ความเชื่อมั่นตนเอง เช่นเดียวกับแนวคิดของ กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529) ที่กล่าวว่าองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้นำ ได้แก่ ลักษณะของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะทางกาย และบุคลิกภาพ และลักษณะของผู้ตาม ผู้นำควรมีลักษณะสอดคล้องกับผู้ตาม

โดยผลการศึกษา มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูตินันท์ แดงสกล (2556) ที่พบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอยะไข่ จังหวัดชุมพร ที่มีสถานภาพส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งการปฏิบัติงานและรายได้ต่อเดือนต่างมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปแต่อยู่ในระดับมาก นอกจากนั้นยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของกมลพร ศรีประไพ (2560) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี แตกต่างกันตามประสบการณ์ในการทำงาน และระดับการศึกษา และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของอัครพันธ์ คงจันทร์ (2562) ที่พบว่า ผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ที่มีตำแหน่งและระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีที่สำคัญดังนี้

2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จากการศึกษาพบว่าเป็นสิ่งที่สำคัญในระดับมาก ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ควรพัฒนาความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต และมีความสม่ำเสมอในการทำงานมากกว่าการทำงานตามอารมณ์โดยทำการส่งเสริมการสร้างผู้นำต้นแบบที่มีการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้อื่น และการสร้างโมเดลของผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นต้นแบบแก่บุคลากรคนอื่น ๆ โดยมีการพัฒนาผู้นำให้มีคุณสมบัติ 5 ประการ ได้แก่ 1) มีความซื่อสัตย์สุจริต 2) ทำงานตามระเบียบอย่างเคร่งครัด 3) เป็นผู้นำที่รู้จักการให้ 4) มีความตรงต่อเวลา และ 5) มีการทำงานอย่างรอบคอบ มีการวางแผนการทำงานอย่างละเอียด

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ จากการศึกษาพบว่าเป็นสิ่งที่สำคัญในระดับมาก ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีควรเป็นผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และการกล้าแสดงออกในทุกๆ ด้าน นอกจากนั้นยังควรมีการสร้างเป้าหมายในระดับปัจเจกบุคคล มีการมุ่งโอกาสในความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ส่งเสริมการคิดด้วยทัศนคติเชิงบวก (Positive thinking) เพิ่มความรู้สึกบวก (Positive filling) การมองผลประโยชน์ของสังคมเป็นสำคัญ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จากการศึกษาพบว่าเป็นสิ่งที่สำคัญในระดับมาก ผู้บริหารองค์กรควรเป็นผู้นำที่คอยให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ เป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานไม่ติดกับกรอบแนวคิดเดิมๆ ส่งเสริมบุคลากรให้มีการมองปัญหาว่าเป็นความท้าทาย ที่ทุกองค์กรต้องพบเจอ และมุ่งการยอมรับปัญหา หาวิธีการแก้ไขปัญหาย่างมีส่วนร่วม และไม่ทำให้ปัญหาเกิดขึ้นอีกในอนาคต รวมไปถึงการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จากการศึกษาพบว่าเป็นสิ่งที่สำคัญในระดับมาก ผู้บริหารองค์กรควรพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่เป็นผู้รับฟังที่ดี รวมถึงคอยดูแลผู้ตามในทุกเรื่อง ใส่ใจการทำงานโดยใช้หลักการ “การเอาใจเขามาใส่ใจเรา” สนใจในความกังวลและปัญหาของแต่ละบุคคลรวมถึงควรวิเคราะห์ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทำการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

2.5 ลักษณะภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมิติด้านกิจสัมพันธ์ (มุ่งเน้นงาน) จากการศึกษาพบว่าเป็นสิ่งที่สำคัญในระดับมาก ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีควรมีการกำหนดโครงสร้างขององค์กรอย่างชัดเจน และทำการบริหารจัดการให้เป็นไปตามโครงสร้างและระบบงานเป็นหลักไม่ยืดหยุ่นให้แก่บุคคลบางกลุ่มที่ไม่มีเหตุผลไม่เหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งควรมีการกำหนดตำแหน่งงานและภารกิจขององค์กรอย่างชัดเจนเพื่อให้ง่ายและเป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติได้อย่างไรข้อผิดพลาด

2.6 ลักษณะภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมิติด้านมิตรสัมพันธ์ (มุ่งเน้นคน) จากการศึกษาพบว่าเป็นสิ่งที่สำคัญในระดับมาก ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีควรมีการพัฒนาการเข้าถึงจิตใจของผู้ตามว่ามีความรู้สึกละอย่างไรต่องาน องค์กร และเพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งความสุข รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการอำนวยความสะดวกสำหรับอุปกรณ์ในการทำงาน เพื่อให้งานนั้นลุล่วงไปได้ด้วยดี และมีความเอื้ออาทร พร้อมให้ความช่วยเหลือกับผู้ตามในทุกด้าน

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

หลังจากที่ได้ดำเนินการวิจัยเรื่องแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

3.1 จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทางด้านการสร้างแรงบันดาลใจเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อความต่อเนื่องของการศึกษาในการศึกษาครั้งต่อไปจึงควรทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานอย่างมีความสุขของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

3.2 จากการศึกษาพบว่า ลักษณะภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมิติด้านกิจสัมพันธ์ (มุ่งเน้นงาน) และลักษณะภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นมิติด้านมิตรสัมพันธ์ (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อความต่อเนื่องของการศึกษาในการศึกษาครั้งต่อไปจึงควรทำการศึกษาเรื่อง แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการสร้าง

ประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อนำไปสู่ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร

รายการอ้างอิง

- กมลพร ศรีประไพ. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 8(2).
- กมลวรรณ เกษมนันทน์. (2555). “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียน ในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย”, *EAU Heritage Journal Social Science and Humanities*, 3(2).
- กองกฎหมายและระเบียบท้องถิ่น, สกถ. (2562). *คุณสมบัติและลักษณะต้องห้าม และการกระทำอันต้องห้ามของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดและนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด*. กรุงเทพฯ: กองกฎหมายและระเบียบท้องถิ่น, สกถ..
- กิตติพันธ์ รุจิรกุล. (2529). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- จุฑาทิพย์ สุจริตกุล. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคประเทศไทย 4.0 กรณีศึกษา: องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดภูเก็ต. *วารสารมหาวิทยาลัยนครทรรศ*, 6(10).
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย Contemporary leadership*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชุดินันท์ แดงสกล. (2556). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอยะไ้ะ จังหวัดชุมพร. ปัญหาพิเศษตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธนวิษณุ เอื้อจำนงค์. (2558). *แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนพพระวaleyรวมไทย อำเภอพพระ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดาก เขต 2. กำแพงเพชร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร*.
- ธีระพงษ์ ฐิริปาณิก. (2562). *การส่งเสริมการลงทุนของภาครัฐอิน โดนีเซียที่มีต่อนักลงทุนไทย*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาคุญฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2549). *ภาวะผู้นำพลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.

ปริณดา วโรภาสรุ่งเรือง ชีระพงษ์ ฐิริปาณิก และอนุรัตน์ อนันทนาธร

นุชรี กันทะเนตร. (2559). แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการพัฒนาในเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 8(2).

พงศ์ หรดา. (2540). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ขงยุทธ์ เกษสาคร. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอสเค บุ๊คเนส.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนันทศาสตร์ร่วมสมัยปัจจุบัน. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.

วิไล วัชฤทธิ์. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา. ใน เอกสารการประชุมวิชาการระดับชาติ “วลัยลักษณ์” ครั้งที่ 10 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จังหวัดนครศรีธรรมราช. ระหว่างวันที่ 27-26 มกราคม 2561.

สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์การเรื่องการจูงใจ: จากแนวความคิดไปสู่การประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์: แนวคิดและการวิจัย. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สมุทร ชำนาญ. (2558). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้: มุมมองใหม่ของภาวะผู้นำทางการศึกษา. วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมุทร ชำนาญ. (2554). ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ. ระยอง: พี.เอส.

สิริรักษ์ นักดนตรี. (2560). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา, 13(3).

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989).

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บุ๊คลิงค์.

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. (2564). ข้อมูลบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. ชลบุรี: องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี.

อ้อยฤดี สันทร. (2562). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.

อัครพันธุ์ คงจันทร์. (2562). ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช. วารสารเทคโนโลยีภาคใต้, 12(2), 107-114.

Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Hand Booh of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.

CHAPTER 5

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual Leader form, Rater, and Scoring key for MLQ (Form 5x-Short)*. Redwood City, CA: Mind Garden.