

**แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบล
ในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี**
**Guidelines for the Development of Transformative Leadership of
Subdistrict Municipality Administrators in Khemarat District, Ubon
Ratchathani Province**

โชคอนันต์ แสงสุกาวา* สิริภาพรรณ ลีภัยเจริญ ปรีดี ทุมเมฆ
Chokanan sangsukwaw*, Siripapun Leephajaroen, Preedee Thummake
สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาท้องถิ่น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
Local Development Administration Graduate School Ubon Ratchathani Rajabhat University
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี^{2,3}
Faculty of Humanities Social Science, Ubonratchathani Rajabhat University
kipta1@hotmail.com

Received: May 31, 2023

Revised: October 2, 2023

Accepted: October 31, 2023

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี และ 3) เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในพื้นที่อำเภอเขมราฐ จำนวน 6 แห่ง โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม จำนวน 230 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 12 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบด้วย Independent samples t-test และ One way ANOVA และเชิงคุณภาพ ได้แก่วิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการกระตุ้นทางปัญญามีระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ต่างกัน และในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และ 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เสนอแนะให้ผู้บริหารเปิดโอกาส ให้บุคลากรในองค์กรได้เสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะด้วยความสนใจและตั้งใจจริง โดยอาศัยการบริหารแบบ มีส่วนร่วม

คำสำคัญ: ผู้บริหารเทศบาลตำบล การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Abstract

The objectives of this research were: 1) to study the transformational leadership characteristics of municipal administrators in Khemarat District, Ubon Ratchathani Province; 2) to compare the opinions of personnel regarding the transformational leadership of these administrators; and 3) to develop guidelines for enhancing transformational leadership among these administrators. The sample consisted of personnel working in six municipal areas within Khemarat District. Quantitative data were collected from 230 respondents using stratified random sampling and questionnaires, while qualitative data were obtained from in-depth interviews with 12 respondents. The quantitative data were analyzed using frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, Independent Samples t-test, and One-Way ANOVA, while qualitative data were analyzed using content analysis.

The findings revealed that: 1) The overall transformational leadership characteristics of the administrators were at a high level, with intellectual stimulation ranked highest, followed by individualized consideration, inspirational motivation, and idealized influence, respectively. 2) The comparison of opinions among personnel with different experiences indicated significant differences in perceptions of transformational leadership regarding idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration, as well as overall transformational leadership, at a significance level of 0.05. 3) The guidelines for developing transformational leadership among administrators suggest that administrators should provide opportunities for personnel to express their opinions or suggestions with genuine interest and attention, utilizing a participative management approach.

Keywords: Sub-district Municipal Administrators, Development of Transformational Leadership

บทนำ

ผู้นำคือบุคคลที่มีทักษะ และความซื่อสัตย์ที่จะมีอิทธิพลต่อคนรอบข้างให้ทำกิจกรรมร่วมกัน และสร้างแรงบันดาลใจโดยแบ่งปันวิสัยทัศน์แห่งอนาคต (Velu et al, 2017) ดังนั้นรูปแบบความเป็นผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมาย (Adnan and Valliappan, 2019) ผู้นำสามารถกระตุ้น และสร้างสภาพสังคมที่เอื้ออำนวย เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน Sharma and Jain (2013) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำมีบทบาทสำคัญในการโน้มน้าวให้คนอื่นประพฤติตามที่ต้องการ ดังนั้นความเป็นผู้นำจึงเป็นกระบวนการในการกำกับ และให้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสมาชิกที่มีการมอบหมายงานที่เชื่อมโยงกัน หนึ่งในรูปแบบความเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานเรียกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Shibru and Darshan,

2011) ซึ่ง Bass (1985) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดแรงปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองให้กระทำการต่าง ๆ สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การได้ ดังที่กล่าวไว้ในงานวิจัยของกาญจนา มณีวัฒนภิญโญ (2556) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีบาร์มี และจูงใจผู้ตาม ผู้นำจะถ่ายทอดโลกทัศน์ที่ชัดเจน และความประทับใจในองค์การ ผู้นำจะกระตุ้นแรงจูงใจระดับสูงส่วนบุคคล และสร้างการมีส่วนร่วมในโครงการเพื่อจะให้บรรลุเป้าหมายของโลกทัศน์ขององค์การ ผู้ตามจะทำงานหนักเมื่อผู้ตามเชื่อว่าความพยายามที่เพิ่มขึ้นจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และผู้นำยังจะสร้างความไว้วางใจร่วมกัน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะปลูกฝังผู้ตามให้มองนอกเหนือไปจากผล ประโยชน์ส่วนตัว จนกลายเป็นความผูกพันต่อการทำงานที่หนักขึ้นอันเพื่อให้โลกทัศน์ของผู้นำกลายเป็นจริงภาวะผู้นำจึงมีผลต่อความผูกพันในองค์การและการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การของพนักงาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีขีดความสามารถในการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์นั้น และแสดงออกต่อพนักงานโดยเฉพาะเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ ความเป็นผู้นำมีความเกี่ยวข้องในหลายองค์การ (Buil, Martínez and Matute, 2019) และมีความสำคัญต่อความเข้าใจ การคาดการณ์ และอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและคนทำงานมีอิทธิพลต่อกันและนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน (Northouse, 2016) ภาวะผู้นำในองค์การถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการสิ่งแวดล้อม (Zhou et al, 2018) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม การให้กำลังใจ และการกระตุ้นให้พนักงานไว้วางใจด้วยข้อมูลเชิงลึกของผู้นำที่ส่งผลโดยตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ และประสิทธิภาพขององค์การ (Ng, 2017) รูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามผ่านวิสัยทัศน์ที่จำเป็นจากการสนับสนุนพนักงานและเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครอบคลุมพฤติกรรมส่วนใหญ่ ได้แก่ อิทธิพลในอุดมคติ การกระตุ้นทางปัญญา แรงจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ และการพิจารณาของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยส่งเสริมแรงบันดาลใจ ความไว้วางใจ ความสามัคคี ความผูกพันต่อองค์การและผลการดำเนินงานให้สูงขึ้น มิติที่ขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลดีต่อประสิทธิภาพการจัดการ และความสามารถในการแข่งขันในพนักงาน (Singh et al, 2020)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อสังคม และคนส่วนใหญ่สามารถศึกษาได้จากองค์การในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นของไทย ซึ่งประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร องค์การบริหารส่วนจังหวัดเมืองพัทยา เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล โดยในปี พ.ศ. 2528 ได้มีการใช้ระบบการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรงจากประชาชนในการปกครองรูปแบบกรุงเทพมหานครเป็นครั้งแรก (โกวิทย์ พวงงาม, 2548) ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาท้องถิ่นโดยปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 78 และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 87 กำหนดว่า “รัฐจะต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น และระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปการตลอดทั้งโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น” และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 281-290 ก็ได้บัญญัติสาระสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องศึกษาจากข้อมูลของผู้บริหาร โดยได้กำหนดพื้นที่ศึกษาเป็นอำเภอเขมราฐ ซึ่งเป็นอำเภอหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 10 แห่ง เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 4 แห่ง

เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาลตำบล จำนวน 6 แห่ง จำนวนประชากรทั้งสิ้น 78,572 คน อำเภอเขมราฐตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของจังหวัดอุบลราชธานี ห่างจากอำเภอเมืองอุบลราชธานีเป็นระยะทาง 105 กิโลเมตร ในที่นี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาลตำบล จำนวน 6 แห่ง ประกอบด้วย เทศบาลตำบลหนองนกทา เทศบาลตำบลเขมราฐ เทศบาลตำบลเทพวงศา เทศบาลตำบลหนองผือ เทศบาลตำบลห้วยนา และเทศบาลตำบลขามป้อม เนื่องจากเทศบาลตำบลในอำเภอเขมราฐมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมีอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่และงบประมาณการบริหารงานมากกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ ในพื้นที่เดียวกัน จึงเกิดปัญหาและอุปสรรคในสภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ปัญหาด้านบุคลากร เช่น การขาดอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ ปัญหาพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน เกิดปัญหาการขาดแคลนงบประมาณ เช่น การจัดเก็บรายได้และการบริหารรายจ่ายซึ่งไม่สอดคล้องต่อการพัฒนาพื้นที่ เกิดปัญหาด้านโครงสร้างการบริหารและระบบงานอันเกิดข้อบกพร่องในด้านข้อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นขั้นตอนหรือเป็นระบบ (สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเขมราฐ, 2564)

ทั้งนี้ การทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายส่วน อาทิ เช่น บุคลากร เงิน และเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำงาน คือ คนหรือบุคลากร ซึ่งคนเพียงคนเดียวไม่สามารถที่ปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ยังต้องอาศัยความร่วมมือจากคนอื่นหลายฝ่าย เมื่อต้องร่วมมือกับคนหลายฝ่าย ก็จะต้องเกิดมีความคิดเห็นที่หลากหลาย จนอาจจะนำไปสู่การขัดแย้งกันได้ หากมุ่งแต่ยืนยันในจุดยืนของตนเอง มุ่งเอาชนะเพียงอย่างเดียว อาจจะส่งผลเสียต่อส่วนรวมได้ ในทางตรงกันข้าม หากต่างฝ่ายต่างประนีประนอม ยอมรับหรือยอมให้กับเหตุผลของผู้อื่นที่น่าเชื่อถือและรับฟังได้ ก็จะลดความขัดแย้งลงได้ จนนำไปสู่การร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (ใบบุญ อุปลัมภ์, 2558)

ดังนั้น การศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี จึงจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้นการพัฒนากิจการมีภาวะผู้นำจึงเป็นบทบาทที่สำคัญ อันเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2560 โดยให้เป็นไปตามความต้องการของบุคลากรและประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเชิงปริมาณ ศึกษาจากคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในพื้นที่อำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี มีจำนวน 6 เทศบาล ประกอบด้วยประชากรจำแนกเป็นพนักงานเทศบาล มีจำนวน 83 คน พนักงานจ้างตามภารกิจ มีจำนวน 220 คน และพนักงานจ้างเหมา

บริการ มีจำนวน 169 คน รวมทั้งสิ้น 472 คน (กรมการพัฒนาชุมชน, 2564) กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในพื้นที่อำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณของ Yamane (1973) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 230 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดสัดส่วนประชากรเพื่อให้ได้ตัวแทนของประชากร หรือกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยจะทำการศึกษา โดยในแต่ละลำดับชั้น สามารถคำนวณหาค่าความน่าจะเป็นซึ่งจะทำให้ได้สัดส่วนของจำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มประเภทตำแหน่งงาน โดยจำแนกเป็น พนักงานเทศบาล มีจำนวน 40 คน พนักงานจ้างตามภารกิจ มีจำนวน 107 คน และพนักงานจ้างเหมาบริการ มีจำนวน 83 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ คัดแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก กำหนดรหัสข้อมูล แล้วจึงบันทึกข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบด้วย Independent samples t-test และ One way ANOVA

การศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี กำหนดกลุ่มเป้าหมายจาก ปลัด หัวหน้าสำนักงานปลัด ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในพื้นที่อำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี รวมทั้งสิ้น 12 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จัดกลุ่มข้อมูล เลือกข้อมูลที่มีความถี่ในการปรากฏซ้ำมากที่สุด แล้วเขียนบรรยายแบบพรรณนา (Descriptive Method)

จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มากำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 54.3) รองลงมาเป็นเพศชาย (ร้อยละ 45.7) ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานจ้างตามภารกิจ (ร้อยละ 46.5) รองลงมาเป็นพนักงานจ้างเหมาบริการ (ร้อยละ 36.1) มีประสบการณ์มากกว่า 11 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 45.7) รองลงมาคือมีประสบการณ์ 6-10 ปี (ร้อยละ 44.8)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี มีข้อมูลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.69	0.659	มาก
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.72	0.719	มาก
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.75	0.578	มาก
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.74	0.561	มาก
รวมค่าเฉลี่ย	3.72	0.526	มาก

จากตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.75$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.74$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.72$) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.69$)

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล มีข้อมูลดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ปัจจัยส่วนบุคคล		
	เพศ	ตำแหน่ง	ประสบการณ์
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	Sig. = 0.973	Sig. = 0.204	Sig. = 0.000*
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	Sig. = 0.973	Sig. = 0.285	Sig. = 0.000*
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	Sig. = 0.742	Sig. = 0.161	Sig. = 0.032*
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	Sig. = 0.980	Sig. = 0.346	Sig. = 0.000*
ภาพรวม	Sig. = 0.905	Sig. = 0.571	Sig. = 0.000*

จากตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน (Sig.=0.000) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานีต่างกันในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนบุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานีไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ได้แก่ ปลัด หัวหน้าสำนักปลัด ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในพื้นที่อำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 12 คน สรุปสาระสำคัญโดยภาพรวม มีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ประกอบด้วย

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1.1 ผู้บริหารควรเป็นผู้รับฟังที่ดีมีใจที่กว้าง เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้เสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจ และตั้งใจจริง โดยอาศัยการบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่

1.2 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ต่างๆได้อย่างเหมาะสม

1.3 ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารจัดการเป็นสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้มีความชัดเจน มีเหตุผล กว้างไกล และสร้างสรรค์

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

2.1 ผู้บริหารควรมีความสามารถและทักษะที่มีความหลากหลายรอบรู้ทั้งด้านการคิดที่เป็นระบบและมีมุมมองที่กว้างไกล

2.2 ผู้บริหารควรเป็นผู้สร้างขวัญและให้กำลังใจผู้ร่วมงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จ

2.3 ผู้บริหารควรมีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

3.1 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานระบุปัญหาของหน่วยงานโดยการใช้เหตุผล และหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเองว่าเป็นปัญหา

3.2 ผู้บริหารควรมีความสามารถในการเสนอวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3.3 ผู้บริหารควรให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ และสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้ว ด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4.1 ผู้บริหารควรมีการมุ่งเน้นส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น ให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

4.2 ผู้บริหารควรหาแนวทางให้บุคลากรแต่ละคนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ เช่น ให้เข้ารับการอบรมหรือการศึกษาจากผู้บริหารรับฟังเรื่องราว และความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความตั้งใจ

4.3 ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความยุติธรรม ให้ความสนใจผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

4.4 ผู้บริหารควรให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานได้ใช้ความสามารถและแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาข้างต้น สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ ซึ่งผลการศึกษาเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสังกัดเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิ วิทยุฒิ และประสบการณ์ในการบริหารงานมาหลายปี มีผลงานเป็นที่เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน มีการวางแผนกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็น และควบคุมอารมณ์ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของณัฐกุล มากทรัพย์ (2562) ที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมระดับ 3 ดาวถึง 5 ดาวมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยไปหาน้อย พบว่า ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมากในทุกด้าน ตามลำดับ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของชรรอรทดพน พงศ์วิริทธิ์ธร และคณะ (2563) ที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมากในทุกด้าน ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานีต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผลการศึกษาเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมานานกว่าย่อมมีความคุ้นเคยและใกล้ชิดกับผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐที่มากกว่าผู้ที่ประสบการณ์น้อยกว่าปี ทำให้ผู้บริหารมีโอกาสใกล้ชิดสามารถเข้าถึง และสนิทสนมกับบุคลากรได้มากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานในระยะเวลาที่น้อยกว่า ทำให้บุคลากรที่อยู่ทำงานมานานแสดงออกถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาระงานต่าง ๆ ได้เต็มที่มากกว่า โดยสอดคล้องกับผลการวิจัยของปัญญา สงเสริม (2566) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในขณะที่บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานีไม่ต่างกันในทุกด้าน ซึ่งผลการศึกษาเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ในบริบทที่ศึกษานี้ บุคลากรส่วนใหญ่มีความความคิดเห็นต่อผู้บริหารว่า เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิ วิทยุติ และประสบการณ์ในการบริหารงานมาหลายปี มีผลงานเป็นที่เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน มีการวางแผนกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็น และควบคุมอารมณ์ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน ถึงแม้จะต่างกัน แต่ก็มีการรับรู้ถึงพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนนท์วัฒน์ ช่องทอง และคณะ, (2558) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอศรีบุญเรือง จังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่และระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของปิยะมาศ คงทน (2565) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเขตตลิ่งชัน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรเพศชายและหญิง มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของจินตนา จินดาศรี (2566) ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาและอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

3. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารควรเป็นรับฟังที่ดีมีใจที่กว้าง เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้เสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจ และตั้งใจจริง โดยอาศัยการบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ ให้มีความสำคัญกับการสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และมีความจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารจัดการเป็นสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้มีความชัดเจนมีเหตุผล กว้างไกล และสร้างสรรค์ ในประเด็นนี้ผู้วิจัยขออภิปรายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่สามารถปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ โดยปฏิบัติตนในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมตามมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม และหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ของตนสามารถวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ นำแนวความคิดมาสู่แนวทางปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมให้ความรู้ความสามารถตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เหมาะสมมาใช้ประกอบ และนำประสบการณ์ในอดีตมาประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Bass and Avolio (1994) กล่าวว่า ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการพยายามที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความเชื่อและความคิดของผู้ตาม ให้เห็นถึงค่านิยม และความสำคัญในการทำงานที่ดี โดยกระตุ้นให้ผู้ตามมีความตั้งใจที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) และรู้ถึงพันธกิจ (Mission) ขององค์กร สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานโดยรวม เป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรมเจตคติ และค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต

3.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรมีความสามารถและทักษะที่มีความหลากหลายรอบรู้ทั้งด้านการคิดที่เป็นระบบและมีมุมมองที่กว้างไกล เป็นผู้สร้างขวัญและให้กำลังใจผู้ร่วมงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในประเด็นนี้ผู้วิจัยขออภิปรายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ของผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับกระบวนการจูงใจให้ผู้ตามมีความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยใช้วิธีการง่าย ๆ ชักชวน สร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์และความหมายเกิดแรงจูงใจให้ปฏิบัติงาน และมีความสามารถกระตุ้นให้บรรลุตามวัตถุประสงค์โดยสร้างความเชื่อในเหตุผลที่ทำให้ผู้ตามรับรู้ถึงสิ่งที่บุคลากรทำนั้นมีวัตถุประสงค์ และจำเป็นต้องสร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับ Bass and Avolio (1994) กล่าวว่า ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่จะต้องแสดงพฤติกรรมที่กระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกท้าทายและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานและมองเห็นภาพในอนาคตที่สวยงาม โดยผู้นำจะต้องสื่อความหมายให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของงาน และจะต้องแสดงความคาดหวังที่ชัดเจน ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้บรรลุตามที่คาดหวังไว้ร่วมกัน

3.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานการระบุนิยามของหน่วยงานโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเองว่าเป็นปัญหา มีความสามารถในการเสนอวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรในองค์กรเพื่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ สนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้ว ด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมในประเด็นนี้ผู้วิจัยขออภิปรายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ของผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาโดยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความพอใจและความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท ใช้การจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้งพยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร โดยการวิเคราะห์ การวางแผนปฏิบัติและประเมินทั้งจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรและการได้เปรียบ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Bass and Avolio (1994) กล่าวว่า ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่จะพยายามกระตุ้นและเสริมแรงให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น ตั้งข้อสังเกตหรือตั้งคำถามให้ผู้ตามเพื่อให้ผู้คิดหรือเกิดความคิดโดยยึดความมีเหตุผลเป็นหลัก โดยที่ผู้นำจะไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้ตามทำให้ผู้ตามมีอิสระในการคิดและจินตนาการ รวมทั้งได้แสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ และการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์หลากหลายมากขึ้น

3.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารควรมีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างของบุคคลได้ ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความยุติธรรม ให้ความสนใจผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานได้ใช้ความสามารถและแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลคือ พฤติกรรมและความสามารถของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน และให้ความช่วยเหลือจริงใจและมีความยุติธรรม รับฟังเรื่องราวและ

ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริง มอบหมายงานให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบอย่างทั่วถึงโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อในการทำงานตามความถนัด ความสนใจและความสามารถของครู สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการ सम्มนาอบรม เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ให้เกียรติเคารพการตัดสินใจ เข้าใจข้อผิดพลาดของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับธูมากร เจตีย์คำ (2559) ที่กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคลสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลมีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นพี่เลี้ยงสอนให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเองมีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานโดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลและการเอาใจเขามาใส่ใจเราความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จากการศึกษาพบว่า อยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานีด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยให้ความสำคัญกับผู้บริหารที่จะต้องมีความประพฤติที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน พร้อมทั้งแสดงวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจน ให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจและให้ความเชื่อถือ อีกทั้งยังพร้อมที่จะเผชิญปัญหาหรือความเสี่ยงต่าง ๆ ร่วมกับผู้ตามและสามารถวางแผนทางในการแก้ไขสถานการณ์นั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จากการศึกษาพบว่า อยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 3 ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม แสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญยิ่งขององค์กร

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จากการศึกษาพบว่า อยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 1 ดังนั้นจึงควรรักษามาตรฐานและให้ความสำคัญกับการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความคิดโดยเน้นการยึดความมีเหตุผลเป็นหลัก และให้อิสระในการคิดและจินตนาการในการแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ เพื่อการตัดสินใจ ในการหาวิธีป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์หลากหลายมากขึ้น

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จากการศึกษาพบว่า อยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับที่ 2 ดังนั้นจึงควรรักษามาตรฐานและให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานให้กับบุคลากรโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้และศักยภาพของแต่ละบุคคล ตลอดจนมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีโอกาสได้แสดงความสามารถพิเศษตามความถนัดและความสนใจด้วยวิธีการที่หลากหลายอย่างเต็มที่ สร้างความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยใจที่เปิดกว้าง

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ส่งผลต่อการเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี
2. ควรศึกษาเกี่ยวกับสภาพและปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาผู้บริหารในอนาคต
3. ควรศึกษาเฉพาะวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี ทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึก โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือสนทนากลุ่ม เพื่อจะสามารถนำไปเป็นข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารเป็นผู้มีทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กรมการพัฒนาชุมชน. (2564). *ข้อมูลบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในพื้นที่อำเภอเขมราฐ จังหวัดอุบลราชธานี*. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2565, จาก <https://district.cdd.go.th/khemarat>
- กาญจนา มณีวัฒนปัญญา. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัทนำเข้าและจัดจำหน่ายวัตถุดิบประเภทอุตสาหกรรมโรงหล่อแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดสมุทรปราการ*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- โกวิทย์ พวงงาม. (2548). *การปกครองท้องถิ่นไทย: หลักการและมิติใหม่ในอนาคต*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- ขจรอรุณ พงศ์วิริทธิ์ธร และคณะ. (2563). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย*. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 6(6), 1-15.
- จินตนา จินดาศรี. (2566). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, 3(1), (มกราคม-กุมภาพันธ์), 401-416.
- ณัฐกุล มากทรัพย์. (2562). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต*. (การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- นันทวัฒน์ ช่องทอง และคณะ. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอศรีบุญเรือง จังหวัดหนองบัวลำภู*. *วารสารธรรมทัศน์*, 15(2), (มีนาคม-มิถุนายน), 113-122.
- ปิยะมาศ คงทน. (2565). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเขตตลิ่งชัน*. *วารสารนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*, 1(2), (ตุลาคม-ธันวาคม), 56-66.

- ปัญญา ส่องเสริม. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, 3(1),
(มกราคม-กุมภาพันธ์), 387-400.
- สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเขมราฐ. (2564). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนอำเภอเขมราฐ*. อุบลราชธานี:
สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเขมราฐ.
- ธุมกร เจตีย์คำ. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏ
รำไพพรรณี).
- ไพบูลย์ อุปถัมภ์. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความขัดแย้งของผู้นำในองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขียงยืน จังหวัดมหาสารคาม. *วารสารบัณฑิตศึกษา มนุษยศาสตร์
สังคมศาสตร์*, 4(1), (มกราคม-มิถุนายน), 15-30.
- Adnan, S. N. S. M. and R. Valliappan. (2019). Communicating shared vision and leadership
styles towards enhancing performance. *International Journal of Productivity and
Performance Management*, 68(6), (March), 1042-1056.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The
Free Press.
- Bass, B. and B. Avolio. (1994). *Improving organizational effectiveness through
transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Buil, I. E. Martinez. and J. Matute. (2019). Transformational leadership and employee
performance: The role of identification, engagement and proactive personality.
International Journal of Hospitality Management, 77, (January), 64-75.
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of
multiple mediation pathways. *The leadership quarterly*, 28(3), (June), 385-417.
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and practice*. (7th ed.). Thousand Oaks,
California: Sage.
- Sharma, M. K. and S. Jain. (2013). Leadership Management: Principles, Models and
Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), (Much),
309-318.
- Shibru, B. and G. M Darshan. (2011). Transformational leadership and its relationship with
subordinate satisfaction with the leader (The case of leather industry in Ethiopia).
Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(5),
(September), 686-697.
- Singh, S. K. et al. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of
green transformational leadership and green human resource management.
Technological Forecasting and Social Change, 150, 119762.
- Velu, L. et al. (2017). The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance.
Vadyba / Journal of Management, 31(2), (February), 59-69.

Yamane, T. (1973). *Statistics an introductory analysis*. New York: Harper & Row.

Zhou, S. et al. (2018). Does seeing “mind acts upon mind” affect green psychological climate and green product development performance? The role of matching between green transformational leadership and individual green values. *Sustainability*, 10(9), (September), 3206.