



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน  
อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย

Transformational Leadership of Administrators of Chief  
Executive of the Subdistrict Administrative Organizations  
(SAO) in Mae Salong Nai Subdistrict, Mae Fah Luang District,  
Chiang Rai Province

เชิดชาย ลาชี

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต  
คณะวิทยาการจัดการ  
สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก  
ปีการศึกษา 2567

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน  
อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย

Transformational Leadership of Administrators of Chief  
Executive of the Subdistrict Administrative Organizations  
(SAO) in Mae Salong Nai Subdistrict,  
Mae Fah Luang District, Chiang Rai Province

เชิดชาย ลาชี

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต  
คณะวิทยาการจัดการ  
สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก  
ปีการศึกษา 2567



ชื่อเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับบรรยากาศองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นในอำเภอ  
แม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย  
ผู้วิจัย นายเชิดชาย ลาชี  
ชื่อปริญญา รัฐศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบ

..... ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ สามัคคีธรรม)

..... กรรมการ  
(ดร.เบญจพร พลธรรม)

..... กรรมการและเลขานุการ  
(ดร.สุชาติ ใจภักดี)

คณะวิทยาการจัดการ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก อนุมัติให้รายงานการ  
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดี  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พีระ พันธุ์งาม)

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเล่มนี้สำเร็จลงได้ ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร.สุชาติ ใจภักดี และอาจารย์ ดร.เบญจ พรพลธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำแนะนำ และตรวจแก้ไข ข้อบกพร่อง ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมาตั้งแต่ต้นจนเสร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ไว้เป็นอย่างสูงและขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลืออย่างดี

ขอขอบพระคุณ ดร.เกรียงศักดิ์ สุวรรณวัจน์ ดร.นพปฎล บุญพงษ์ และดร.ข้า แสงจันทร์ ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้องและความเที่ยงตรงในด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม และได้กรุณาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

ขอขอบพระคุณประชาชนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามเพื่อการศึกษาอิสระครั้งนี้ ขอขอบคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิทยากร วางรากฐานแก่ผู้วิจัย และขอขอบคุณท่านอื่น ๆ ที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือ และข้อเสนอแนะในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้

เชิดชาย ลาชี

ชื่อเรื่อง : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน  
อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย  
ผู้วิจัย : เชิดชาย ลาชี  
ชื่อปริญญา : รัฐศาสตรมหาบัณฑิต  
อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.สุชาติ ใจภักดี  
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : ดร.เบญจ พงษ์ธรรม  
ปีที่สำเร็จการศึกษา : 2567  
สถาบัน : สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย และ 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงรายจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และ รายได้ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ประชาชนในความรับผิดชอบของ องค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองในอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย จำนวน 400 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การทดสอบ t-test และ one way ANOVA

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 18 – 30 ปี ระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี และมีรายได้จำนวน 10,001 – 20,000 บาท ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมาด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ถัดมา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ (Sig = 0.023) ระดับการศึกษา (Sig = 0.003) และรายได้ต่อเดือน (Sig = 0.013) ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ปัจจัยส่วนบุคคล, องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

**Title** : Transformational Leadership of Administrators of Chief Executive of the Subdistrict Administrative Organizations (SAO) in Mae Salong Nai Subdistrict, Mae Fah Luang District, Chiang Rai Province

**Author** : Cherdchai lachee

**Degree** : Master of Political Science Faculty of Management Science

**Advisor** : Dr.Suchart Jaipakdee

**Co-Advisor** : Dr.Benj Phonpoltham

**Graduated Year** : 2024

**Institute** : Pacific Institute of Management Science

### Abstract

This study aims to 1) examine the level of transformational leadership of the mayor of the Mae Salong Nai Subdistrict Administrative Organization in Mae Fah Luang District, Chiang Rai Province, and 2) compare the transformational leadership of the mayor based on gender, age, education level, and income. The research is quantitative and uses a questionnaire to collect data from 400 residents under the responsibility of the Mae Salong Nai Subdistrict Administrative Organization in Mae Fah Luang District, Chiang Rai Province. The statistical methods used in this research include t-test and one-way ANOVA.

The study found that most of the sample group were female, aged between 18 and 30 years, with a bachelor's degree, and had a monthly income between 10,001 and 20,000 Baht. The overall opinion regarding transformational leadership was at a high level. The hypothesis testing results revealed that personal factors, such as age (Sig = 0.023), education level (Sig = 0.003), and monthly income (Sig = 0.013), significantly affected the transformational leadership of the mayor of the Mae Salong Nai Subdistrict Administrative Organization in Mae Fah Luang District, Chiang Rai Province, with statistical significance at 0.05.

**Keywords:** Transformational leadership, personal factors, local administrative organizations

## สารบัญ

|                                           | หน้า |
|-------------------------------------------|------|
| กิตติกรรมประกาศ                           | ก    |
| บทคัดย่อ                                  | ข    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ                        | ค    |
| สารบัญ                                    | ง    |
| สารบัญตาราง                               | จ    |
| สารบัญภาพ                                 | ฉ    |
| บทที่ 1 บทนำ                              | 1    |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา        | 1    |
| 1.2 คำถามการวิจัย                         | 2    |
| 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย               | 2    |
| 1.4 สมมติฐานการวิจัย                      | 3    |
| 1.5 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย            | 3    |
| 1.6 ขอบเขตของการวิจัย                     | 4    |
| 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ             | 5    |
| 1.8 นิยามศัพท์                            | 5    |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง    | 7    |
| 2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง              | 7    |
| 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                 | 28   |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย                | 31   |
| 3.1 ประชากร                               | 32   |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล | 33   |
| 3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย        | 33   |
| 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล                   | 34   |
| 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล                    | 34   |
| 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล       | 40   |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                         | หน้า |
|---------------------------------------------------------|------|
| <b>บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล</b>                       | 36   |
| 4.1 สัญญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล                | 36   |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล                                | 36   |
| <b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>             | 48   |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย                                      | 48   |
| 5.2 อภิปรายผลการวิจัย                                   | 49   |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ                                          | 52   |
| <b>บรรณานุกรม</b>                                       | 54   |
| <b>ภาคผนวก</b>                                          | 58   |
| ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย                    | 59   |
| ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือการวิจัย | 64   |
| ประวัติผู้วิจัย                                         | 65   |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่                                                                                                                                  | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 2.1 สรุปลองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass และ Avolio                                                                 | 19   |
| 2.2 แสดงจำนวนประชากรในพื้นที่ตำบลแม่สลองใน                                                                                                | 25   |
| 2.3 สถานบริการสาธารณสุขในพื้นที่ตำบลแม่สลองใน                                                                                             | 27   |
| 3.1 การคำนวณกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหมู่บ้าน                                                                                                 | 32   |
| 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ                                                                                          | 37   |
| 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ                                                                                         | 37   |
| 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา                                                                                | 37   |
| 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้                                                                                       | 38   |
| 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง                                                                            | 38   |
| 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี<br>อุดมการณ์                                       | 39   |
| 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ                                                    | 40   |
| 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทาง<br>ปัญญา                                                 | 41   |
| 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็น<br>ปัจเจกบุคคล                                     | 42   |
| 4.10 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน<br>อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย จำแนกตามเพศ            | 43   |
| 4.11 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน<br>อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย จำแนกตามอายุ           | 43   |
| 4.12 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe')<br>เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ                         | 44   |
| 4.13 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน<br>อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย จำแนกตามการศึกษา       | 44   |
| 4.14 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe')<br>เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลด้านการศึกษา                     | 45   |
| 4.15 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน<br>อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย จำแนกตามรายได้ต่อเดือน | 45   |
| 4.16 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe')<br>เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน               | 46   |
| 4.17 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน                                                                                                               | 47   |

## สารบัญภาพ

| ภาพที่                                                                                            | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย                                                                          | 3    |
| 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลง (change) ความซับซ้อน (complexity) และภาวะผู้นำ (Leadership) | 12   |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีรูปแบบการกระจายอำนาจตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 มาตรา 78 กำหนดว่า "รัฐจะต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง ในการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น และระบบสาธารณูปโภค ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึง และเท่าเทียมกันทั่วประเทศ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ วิธีการในการจัดทำบริการสาธารณะ การบริหารงานบุคคล การคลังและงบประมาณให้เป็นแบบแผนเดียวกัน ซึ่งเทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นองค์กรที่มีบทบาทอย่างยิ่งในการบำบัดทุกข์บำรุงสุขและสร้างความเจริญต่าง ๆ ให้แก่ประชาชนในเขตชุมชนเมืองที่มีการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจและสังคม (วัชรพงศ์ เหล่าสุโพธิ์, 2561)

ทั้งนี้ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การ มีอำนาจมีอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงานและ ความต้องการขององค์การเข้าด้วยกัน ผู้บริหารจึงต้องมี "ภาวะผู้นำ" ที่สามารถสร้างค่านิยมที่ชัดเจนให้เป็นกรอบพฤติกรรมของบุคคลต่างๆ ในองค์การได้ดี ทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็นตนเองและมองงานในกระบวนการทัศน์ใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้(Awareness) ในเรื่องวิสัยทัศน์ขององค์การพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นจึงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน การสร้างเจตคติและกระตุ้นวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ ปฏิบัติตนเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการแนะนำและการมอบหมายงานมีความยืดหยุ่นเปิดกว้างให้ทุกคนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ มีทักษะด้านความคิดมีความเชื่อในวิธีความคิด รอบคอบต่อการวิเคราะห์ปัญหาและเป็นนักวิสัยทัศน์ที่สามารถมองปัญหาต่างๆ ได้ทุกมุมมอง (นิธิดา บุณจันทร, 2550)

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องใช้อำนาจเพื่อการมีอิทธิพลที่มีโดยผ่านภาวะผู้นำ โดยเฉพาะ "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลลัพธ์ได้ตามที่ต้องการ จึงกล่าวได้ว่าองค์การประสบความล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับว่าผู้นำนั้นได้รู้จักบทบาทภาระหน้าที่ของตนและได้รับการสนับสนุนในการดำเนินงานจากแต่ละส่วนงานมากน้อยเพียงใด ดังนั้นคณะผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหาร

อย่างไรก็ตามในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นในอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2566 ตามตัวชี้วัดกรอบการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติ

ราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 4 มิติ คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง และด้านการบริการสาธารณะ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็ก ถึงแม้ว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะใช้ความเป็นผู้นำที่ดีในการมุ่งใจเพื่อระดมพลังความสามารถและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด อีกทั้งสร้างสำนึกความรับผิดชอบต่อเนื่องให้แก่พนักงาน แต่ก็ยังไม่สามารถค้นหาหนทางแก้ไข และขจัดปัญหาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้หมดไปเพื่อรองรับการกระจายอำนาจในการบริหาร และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดความเข้มแข็งในการดำเนินการ ยังไม่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารขาดการใช้ภาวะผู้นำกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน และการใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสภาพการณ์ได้ และการใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย โดยสภาพปัญหาเหล่านี้เกิดจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มีการพัฒนาที่ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผล ดังนั้น ผู้นำควรมีความสามารถในการมองเห็นปัญหาขององค์กรหรือชุมชน วิเคราะห์และแก้ปัญหาและความต้องการของชุมชนได้ (สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, 2565)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจทำการศึกษารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ตามสภาพความเป็นจริง โดยเลือกศึกษาจากปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำผลการศึกษาไปประกอบการพิจารณาหาแนวทางเสริมสร้างความเป็นอยู่ของคนในชุมชนตำบลแม่สลองใน เป็นการสะท้อนภาพการบริหารงานให้กับผู้บริหารท้องถิ่นได้นำไปปรับปรุงการบริหารงานของตนในส่วนที่ต้องปรับปรุงหรือพัฒนาให้สามารถบริหารจัดการองค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลงตามยุคและสมัยของโลกาภิวัตน์ได้อย่างเหมาะสมต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย มีคำถามที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย กับปัจจัยส่วนบุคคลของประชาชน แตกต่างกันหรือไม่

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย

2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงรายจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และ รายได้

#### 1.4 สมมติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน แตกต่างกัน

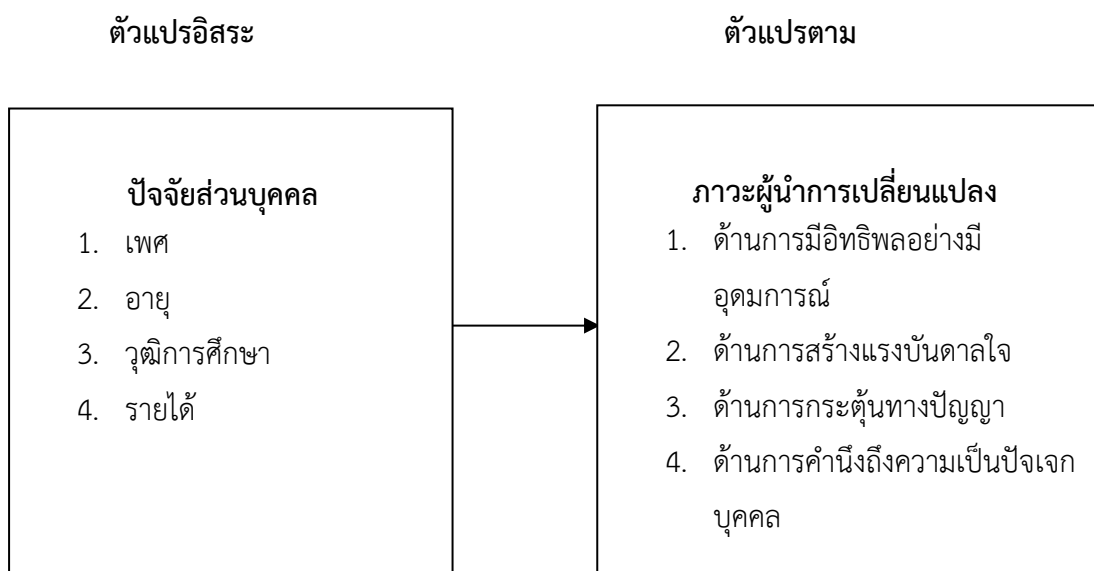
สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านวุฒิการศึกษา ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน แตกต่างกัน

#### 1.5 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังแสดงไว้ ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

### ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบไปด้วย
  - 1.1 เพศ
  - 1.2 อายุ
  - 1.3 วุฒิการศึกษา
  - 1.4 รายได้
2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย
  - 2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
  - 2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
  - 2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
  - 2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### 1.6 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

#### 1.6.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ ได้แก่ ประชาชนในความรับผิดชอบของ องค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองในอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย จำนวน 25,879 คน โดยทำการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยสูตรในการคำนวณของ Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยยอมให้มีค่าความแปรปรวนเท่ากับ 5% ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 400 คน

#### 1.6.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ทำการศึกษาตัวแปรต้นได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และรายได้ กับ ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จากแนวคิดของ Bass (1985)

#### 1.6.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ระหว่างเดือน มีนาคม – สิงหาคม พ.ศ. 2567

#### 1.6.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นในอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย

### 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สองในอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ในครั้งนี้เพื่อ

1. ใช้เป็นข้อมูลในการนำเสนอต่อฝ่ายบริหารเพื่อนำไปกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นในอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย
2. สามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

### 1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สองในอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ผู้วิจัยได้ให้นิยามศัพท์ที่ใช้เฉพาะการศึกษานี้ดังนี้

1. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ราชการส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้น มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการบริการสาธารณะตามกฎหมาย เพื่อประโยชน์สุขของชุมชนในท้องถิ่น

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถ ด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการตามสถานการณ์การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ประกอบไปด้วย 4 ด้าน ได้แก่

2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้นำที่ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ประพฤติตนเป็นที่น่าเชื่อถือ น่าเคารพ ยกย่องเลื่อมใสศรัทธา มีวิสัยทัศน์และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ สร้างอารมณ์ทางบวกให้กับกลุ่มได้ มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูงไม่ใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ของตนและพวกพ้อง แต่จะทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความเป็นกัลยาณมิตร เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามให้กำลังใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค มีความกระตือรือร้น มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และน่าดึงดูดใจ ให้เกียรติและความไว้วางใจ ส่งเสริมสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการศึกษาและการฝึกอบรม แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจนี้ผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญาโดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า

2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตาม ให้มองเห็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาและมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาในมุมมองต่าง ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการใช้เหตุผลและหลักฐาน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ มากกว่าความรู้สึกส่วนตัวและชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและประหยัด

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม ดูแลเอาใจใส่ ให้คำปรึกษาแนะนำ สนับสนุนพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความเหมาะสมเป็นรายบุคคล ยอมรับและชื่นชมในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาคอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมและยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 2.1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.2. แนวคิดการปกครองส่วนท้องถิ่น
- 2.3. บริบทองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารต่างๆ ปรากฏว่า มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ดังนี้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า “เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่กำหนด วิสัยทัศน์ ตัดสินสั่งการ สร้างแรงจูงใจ หรือแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรและนโยบายขององค์การจากทั้งผู้นำระดับกลางและผู้นำระดับสูง”

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ ทำหน้าที่ในการวางแผน จัดระเบียบการดำเนินงานต่างๆ และประสานให้บุคลากรสามารถอยู่ร่วมกัน และทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ให้เป็นไปได้อย่างดีตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

มัลลิกา ต้นสอน (2544) กล่าวว่า ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งทางการ เช่น กรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้จัดการเป็นต้น แต่ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่ไม่ได้มีสถานะหรือตำแหน่งก็ได้ ที่มีลักษณะที่เป็นยอมรับของสมาชิกหรือกลุ่ม ที่สามารถทำให้สมาชิกมีเอกภาพหรือการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

สุเทพ พรศรีศรีวัฒน์ (2548) ผู้นำ คือ บุคคลที่อาจมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง โดยเป็นที่ยอมรับของสมาชิก เพื่อทำหน้าที่จูงใจ หรือชักนำให้สมาชิกของกลุ่มร่วมกันปฏิบัติกิจต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2535) ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกให้บรรลุเป้าหมายอันได้กำหนดไว้ โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546) ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำ (Leadership) ว่า “เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผู้นำนั้นอาจจะไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ทุกคน เพราะผู้บริหารจะต้องสามารถ วางแผน ควบคุม จัดการองค์การได้นอกจากทักษะเฉพาะของผู้บริหารด้วย”

Schein (2008) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำริเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยรู้ถึงความสามารถหรือข้อจำกัดของวัฒนธรรมองค์การของตน เพื่อที่จะปรับตัวและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้ทันกับวิวัฒนาการที่มีการปรับตัวมากขึ้น ซึ่งสาระสำคัญและความท้าทายของผู้นำ

Richard & Engle (1986) ภาวะผู้นำ หมายถึง การสื่อสารวิสัยทัศน์เชิงค่านิยมให้กับบุคคลในกลุ่มได้มองเห็น และการสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติการให้ได้สำเร็จตามเป้าหมาย

Jacobs & Jaques (1990) ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการแสดงให้เห็นวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย เพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกัน และเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเหล่านั้นในการทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์

จากความหมายโดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มที่สามารถประสานคนทั้งหลายให้มารวมกันให้เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงค่านิยมร่วมกัน และสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Bass (1985) ได้แบ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดย ออกเป็น 2 แบบ และให้ทัศนะว่าผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกกับการยินยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) นั้นจะนิยามในแง่ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตาม เช่น ผู้ตามให้ความไว้วางใจ ความเคารพนับถือต่อผู้นำ มีความรู้สึกชื่นชม จงรักภักดี จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บังเกิดผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดยแบบสออธิบายว่า ผู้นำเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการ ดังนี้

- ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
- โน้มน้าวจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนความคิดคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน
- กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher Order Needs)

ทฤษฎีของ Bass (1985) เชื่อว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมแรงจูงใจและผลงานของผู้ตามได้มากกว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยแบบสมมุติมองต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในประเด็นต่อไปนี้

- 1) ข้อแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำที่มีบารมีแบบสมิ
- ความเห็นว่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีลักษณะเด่นที่ต่างไปจากภาวะผู้นำที่มีบารมีอยู่หลายประการ กล่าวคือ ความมีบารมี (Charisma) เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ซึ่งยังไม่เพียงพอที่จะก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงขึ้น แม้ว่าผู้ตามจะชื่นชมศรัทธา ลอกเลียนแบบพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้นำที่มีบารมีแล้วก็ตาม แต่ยังไม่สามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจสูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดจากผลประโยชน์ตนเองไปเป็นการเห็นประโยชน์ส่วนร่วมได้ สิ่งทีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมือนกับภาวะผู้นำที่มีบารมีก็คือการมีอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการปลุกเร้าด้านอารมณ์ และทำให้เกิดการเลียนแบบอย่างของผู้นำ รวมทั้งการพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยการให้การชี้แนะ ติดตาม สนับสนุนแก่ผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการยกระดับผู้ตามด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจ (Empower) แก่ผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำที่มีบารมี

ส่วนใหญ่ใช้วิธีการปลุกฝังและหล่อหลอมให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดี ต้องคอยพึ่งพาผู้นำ มากกว่าการยึดมั่นต่ออุดมการณ์ขององค์การ

## 2) พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมผู้นำการแลกเปลี่ยน

(Transformational and Transactional Behavior) แบบส ให้เห็นว่าแม้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต่างจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอย่างชัดเจน แต่โดยกระบวนการแล้ว ไม่สามารถที่จะแยกจากกันได้อย่างแท้จริงโดยเขายอมรับว่า ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำได้ทั้งสองแบบในเวลาและสถานการณ์ที่ต่างกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของ Bass & Avoli (1988 อ้างถึงใน ประยุทธ์ ชูสอน, 2548) ได้พัฒนารูปร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาละฝีกอบรมจากทุกระดับในองค์การและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาล สถานศึกษา ในต่างเชื้อชาติและต่างวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย แบบส และอโวลีโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ซึ่งมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional leadership) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มการปฏิบัติงานของบุคลากรและขององค์การต่อมา Bass (1991 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบพิสัยเต็ม (The full Range Model of Leadership) โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ 3 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) ดังมีรายการละเอียดต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือการที่ผู้นำหรือผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือ เป็นโมเดลสำหรับผู้ตามหรือบุคลากร ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน และเป็นกระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้ขึ้น จากตามพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวังโดยผู้แสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดี และนับถือทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกกระดับความรู้สึกของผู้ตาม ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์การโดยกระตุ้นระดับความต้องการของมาสโลว์ (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1988; Bass, 1991 อ้างใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537) ซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของแบบส และอโวลีโอมีองค์ประกอบ 4 ประการ

1.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ (Idealized Influence - II) ผู้นำแสดงพฤติกรรมตามบทบาท ทำให้ผู้ตามมีความชื่นชม มีความภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำและผู้นำได้วางแผน กำหนดแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามโดยการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) รวมกัน โดยผู้นำ

ซึ่งเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) และรู้ถึงพันธกิจ (Mission) ขององค์การ สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในการกิจโดยรวม เป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation - IM) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้น จูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการง่ายๆ ชักชวน สร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์และความหมาย มีความรู้สึกตระหนักว่าพันธกิจ ที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญเช่น ผู้นำใช้คำพูดหรือสัญลักษณ์สร้างจินตนาการ ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจ ผู้ตามเกิดแรงจูงใจให้ปฏิบัติงาน และสร้างความมั่นใจว่าผู้ตาม มีความสามารถทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์โดย ผู้นำสร้างความมั่นใจ ผู้นำสร้างความเชื่อใน เหตุผลที่ทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าสิ่งที่บุคลากรทำนั้นมีวัตถุประสงค์ และสร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation - IS) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาโดยการกระทำให้ผู้ตามมีความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายาม ในการปฏิบัติงานมากขึ้นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานมากขึ้นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความริบรือย การกระตุ้นชาวปัญญา เป็นการให้การจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้งพยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้กระตุ้นชาวปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การเมื่อกลุ่มหรือองค์การถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงานงานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน ผู้นำต้องมีอำนาจเพียงพอที่ทำการเปลี่ยนแปลง และริเริ่มวิธีการที่สามารถแก้ปัญหาได้ที่องค์การเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะต้องใช้สมาธิ ในการคิดค้น กลวิธีและมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญหาของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์การวางแผนปฏิบัติและประเมินเกิดโนทัศน์ แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่ รวมทั้งจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การและการได้เปรียบ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่นๆ

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration - IC) เป็นกระบวนการที่ผู้นำประพฤติทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา (Individualized of Followers) วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตามกระจายอำนาจความรับผิดชอบส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตภาพด้วยตนเอง มีความมั่นคง สามารถบูรณาการความต้องการ มีทัศนภาพที่ชัดเจนได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนาเกิดความต้องการเฉพาะมีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง

มีความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด

2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leaderships) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับการทำงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมายรางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception: ME)

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez - Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (No leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความหมาย ขาดความรับผิดชอบไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วมเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กรไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

Burns (1978) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์นเชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตามการแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่าความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไปเรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ

(Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม

Kotter (1990) มีความเห็นว่าภาวะผู้นำทั้งสองแบบล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำที่ดีจึงต้องรู้จักเลือกใช้ภาวะผู้นำทั้งแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนควบคู่กันไป แต่จะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใดมากน้อยกว่าอีกแบบหนึ่งนั้นย่อมประกอบด้วยตัวแปร 2 ประการได้แก่

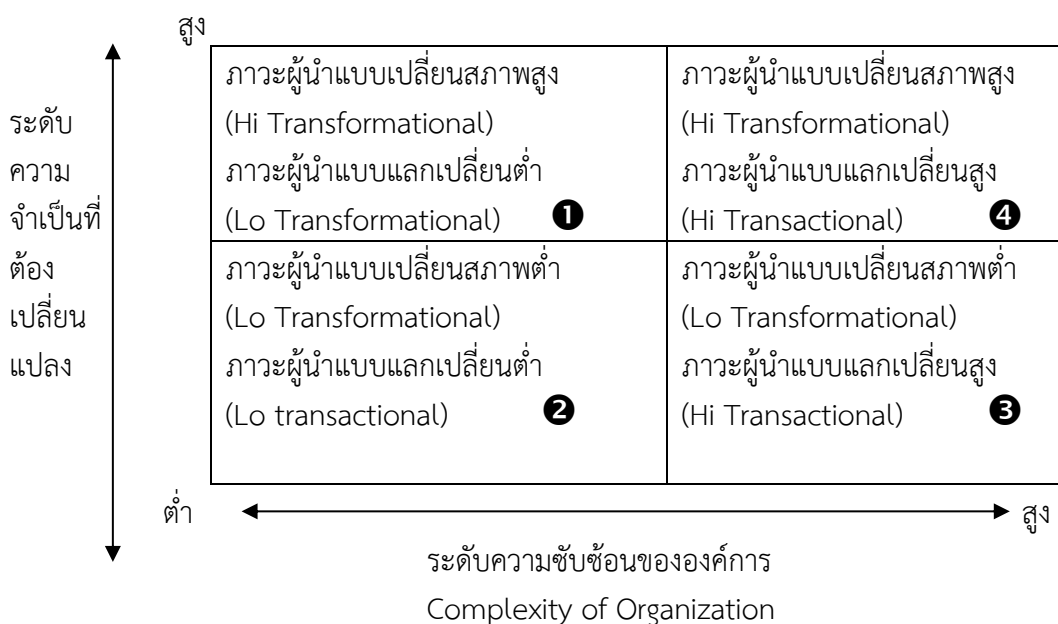
- 1) ระดับความสลับซับซ้อนขององค์กร (Complexity of Organization)
- 2) ระดับความจำเป็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Amount of Change Needed) โดย

คอตเตอร์ มีความเห็นว่า

- ในภาวะที่จำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงสูงจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) (คือผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หรือ Transformational Leadership) มาก

- ในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง จำเป็นต้องใช้หลักการบริหารจัดการ (Management) (นั่นคือต้องใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหรือ Transactional Leadership) มากนั่นเอง

คอตเตอร์นำตัวแปรทั้งสองที่กล่าวแล้ว มาจัดทำเป็นตารางแมทริกส์เกิดเป็นสถานการณ์ขึ้น 4 แบบที่ควรเลือกใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบมากน้อยดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลง (change) ความซับซ้อน (complexity) และภาวะผู้นำ (Leadership)

ที่มา: Kotter, J.P. (1990). A force for change: How leadership differs from management. New York: Free Press.

Bum (1978) เห็นว่าพื้นฐานของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์การในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management Functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวนัก ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความเป็นผู้บริหารจัดการ (Managers) มากกว่าพฤติกรรมความหมายของการเป็นผู้นำ (Leaders) ทั้งนี้เพราะแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Managing) มากกว่าการนำ (Leading) โดยมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิผล (Effective) เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้นพร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย หรือกล่าวโดยสรุปอีกนัยหนึ่งก็คือ เพิ่มความเป็นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากขึ้นนั่นเอง

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ขององค์การ

สุภัทรา นุชสาย (2553) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน สามารถจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้นำทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี

ธวัชรัตน์ ใบบัว (2555) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความเฉลียวฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่นเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต กระตุ้นให้สมาชิกเกิดความสนใจในตนเองปฏิบัติงานเพื่อองค์การสร้างความตระหนักและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจและพัฒนาองค์การมุ่งสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใช้ความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผล

มณีประภา ผิวเงิน (2555) ได้สรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง การแสดงออกของผู้นำในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในพัฒนางาน ซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างรวมกันพัฒนาซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ว่าจะทำได้ และผู้ตามจะสร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ โดยผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์การและผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามตลอดจนการเพิ่มอำนาจ

(Empower) และช่วยเหลือผู้ตาม

จุฑาทิพย์ สุจริตกุล (2562) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงสร้างความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีความศรัทธา เป็นนักพัฒนา ซึ่งผู้นำต้องยกระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตามให้มีความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีการที่จะบรรลุผลลัพธ์ได้ตามที่ต้องการทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์กรโดยกระตือรือร้นระดับความต้องการของมนุษย์

อิสรา อิมลาม(2562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงวิธีการจัดการหรือการทำงานที่เป็นการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้มากขึ้นกว่าที่คาดหวังไว้ ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง สามารถพัฒนาความสามารถ และศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้นำจะแสดงบทบาททำให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และจงใจให้ผู้ตามมองการไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์กร

สรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้น จนสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในปัจจุบัน ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่สามารถใช้ในการอธิบายได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคลไปจนถึงระดับผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์กร และทั้งระบบ โดยบทบาทหลักของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขึ้นในองค์กร แต่ตลอดกระบวนการเปลี่ยนเปลี่ยนนั้นผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง

ในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่กล่าวกันว่าเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ทุกๆองค์การต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคม ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี และอื่นๆ และผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ

สำหรับประเทศไทยที่ผ่านมาเราได้เผชิญกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรง และยังมีผลกระทบต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน หากมองในระดับองค์การ ทุกองค์การทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน และในทุกระดับ ทุกกลุ่มขององค์การ มีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ตนเองหรืออาจจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งของตน ทั้งในจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคปัญหาต่างๆขององค์การ เพื่อให้เห็นความสำคัญและความเร่งด่วนในการที่จะต้องปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงตนเอง และเพื่อให้ตระหนักอย่างแท้จริงว่าหากเราไม่เปลี่ยนแปลงตนเอง ขณะที่สภาวะแวดล้อมและปัจจัยต่างๆรอบตัวเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือแม้แต่ว่าตนเองว่าตนยิ่งใหญ่และเชื่อว่าตนจะสามารถอยู่ได้โดยไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง อาจจะทำให้เราไปสู่ความหายนะ หรือความล้มเหลว หรือการสาบสูญ ล้มละลาย เหมือนสัตว์ยุคโบราณที่เราได้ยินแต่ชื่อและเห็นแต่ซาก เช่นไดโนเสาร์ หรือองค์กรต่างๆที่ต้องปิดตนเองไปจำนวนมากมาย หรือต้องกลายไปเป็นของต่างชาติ สำหรับการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การในยุคนี้มีใช้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยๆ หรือเปลี่ยนแปลง

ตามแพชชั่น หากแต่พบว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงแบบที่ต้องเปลี่ยนสภาพของตนเองเพื่อไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เหมือนสิ่งมีชีวิตบางชนิดเช่น หนอนที่ต้องเปลี่ยนสภาพเป็นผีเสื้อ เหมือนลูกอ๊อดเปลี่ยนสภาพไปเป็น กบ อย่างไรก็ตามวิธีการเปลี่ยนแปลงสภาพนี้จะเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือแบบเปลี่ยนอย่างรวดเร็วอาจจะขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย และขึ้นอยู่กับอาการขององค์กรนั้นว่ารุนแรงหรืออาการหนักมากหรือน้อยเพียงใด

สำหรับในระดับองค์การ ในยุคนี้วงการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปร หรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลต่อองค์การ ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับ การยอมรับว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับ และทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุกคนในองค์การด้วย ภาวะผู้นำในที่นี้จะหมายถึงพฤติกรรมหรือ กระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือกลุ่มในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลตาม เป้าหมาย

ในทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมี จำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง “ (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยนับหมื่นๆ เรื่องที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ใน ทั่วโลก และยืนยันว่าทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ในทุก องค์การและในประเทศต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การที่อยู่ในอเมริกา ยุโรป หรือในเอเชีย สำหรับใน เอเชีย มีการศึกษาวิจัยในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่โดยเฉพาะในประเทศ ญี่ปุ่น ฮองกง สิงคโปร์ และในประเทศไทยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพขององค์การ ผลการปฏิบัติงานทั้งของกลุ่ม และของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี (Organizational Citizenship Behavior : OCB) รวมถึงการพัฒนาศักยภาพในองค์การ และตัวแปรหรือปัจจัยอื่นๆอีก มากมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็น กระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมี Bass and Avolio (1994) เป็น นักวิชาการสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของ การศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวน ทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือ เสริมสร้างพลังจูงใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความ เป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสลับซับซ้อนในปัจจุบันนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และ พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และ กลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ยังเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้

ตามแต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆในหน่วยย่อยขององค์การ

Bass (1990) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเองหรือเห็นแก่ตัว ไปสู่องค์การและสู่สังคม ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสัจจการแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคมองค์การและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชักนำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบบสในปี ค.ศ. 1985 แบบสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการ เช่น ถ้าทำงานได้ตามเป้าหมายจะให้เงินหรือรางวัลภายนอก ตอบแทนระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ซึ่งมักพบว่าในระยะยาวตอบสนองความต้องการของบุคคลเท่าไรก็ไม่เพียงพอ อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกันได้ แต่มีการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ในปี 1999 แบบส ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์การและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในสถาบันการศึกษาวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์การ

หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) อย่างไรก็ตามการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นภาวะผู้นำที่มีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำ

และในตัวพนักงานทั่วไปด้วย ดังนั้นในบทความนี้จึงจะกล่าวถึงเพียงเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4Is) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามรายละเอียดโดยย่อดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาควุมใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น มีคุณธรรม และจริยธรรม เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation : IM) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม มีแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจ ทำงานเพื่องานด้วยความเพลิดเพลิน ด้วยใจรัก ด้วยความรู้สึกรักที่เห็นคุณค่าของงาน หรือเห็นว่งานนั้นมีความท้าทาย ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจและมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญในการ

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม

นอกจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว ยังพบว่ามีการวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ และเชิงทฤษฎีต่างๆ ที่ศึกษาในสถาบันการศึกษา วงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาล และองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังมีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีการศึกษาวิจัยและติดตามผล พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมการฝึกอบรมองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจต่องาน และความพึงพอใจต่อผู้นำได้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยเลือกใช้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) มาใช้ในการตั้งประเด็นคำถาม สามารถสรุปได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 สรุปลักษณะประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass และ Avolio

| องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง                       | ความหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์                               | มีคุณลักษณะสำคัญในด้านการบริหารงานจนเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้ตามโดยมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตาม สามารถประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเอง ตลอดจนสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเอง และกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงานในองค์กรของตนเองได้                                                                                                                                  |
| การสร้างแรงบันดาลใจ                                        | การแสดง หรือประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน กระตุ้นให้ตระหนัก และเห็นความสำคัญ ของการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามมีความกล้าแสดงออก มีความกระตือรือร้น กระตุ้นจิตสำนึกให้มี เจตคติที่ดีในการทำงาน ผู้นำจะเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน รู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญ และมีคุณค่าขององค์กร และผู้นำจะต้อง สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ตามตลอดเวลา |
| การกระตุ้นทางปัญญา                                         | การกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยผู้นำมีการส่งเสริมให้ผู้ตามมีการคิด และการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองในระดับสูงด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการกระตุ้นให้ผู้ตามคิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล และผู้นำจะเปิดโอกาสให้ ผู้ตามแสดงความคิดอย่างมีเหตุผล                                                                                                                                  |
| การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล | ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่เลื่อมใส และเป็นที่ปรึกษาของผู้ตาม และเปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ท้าทายความสามารถ                                                                                                                                                                                                                                         |

จากตารางที่ 2.1 การสรุปลักษณะประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาครั้งนี้ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้าง แรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มาเป็นแกนการสร้างกรอบแนวคิดและการตั้งประเด็นคำถาม ในการศึกษาครั้งนี้

## 2.2 แนวคิดการปกครองส่วนท้องถิ่น

### รูปแบบของการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่น สามารถพิจารณาแบ่งออกเป็น 2 แนวทางหลัก ๆ ดังต่อไปนี้ (สมาคมสันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทย, 2563)

1) มีความคิดความเชื่อและมีแนวทางการพิจารณาที่เห็นว่าการปกครองท้องถิ่นของทุก โลก เช่น มีมาตั้งแต่สมัยกรีก สมัยโรมัน หรือสมัยก่อนหน้านั้น และในกรณีของไทยมีมาตั้งแต่สมัยสุโขทัย หรือก่อนสมัยสุโขทัย เช่น การปกครองแบบหัวเมือง และระบบ เวียง วัง คลัง นา เป็นต้น แนวคิดนี้เรียกได้ว่าเป็นความคิดแบบจารีตนิยม (Patrimonial / Traditionalist Perspective) เชื่อว่าการปกครองท้องถิ่นเป็นผลผลิตของการปกครองมาแต่โบราณ และเน้นรูปแบบการปกครองแบบที่มีลักษณะไม่เป็นทางการ เกิดขึ้นและกระจายอยู่ในสังคมต่าง ๆ โดยที่การปกครองท้องถิ่นในรูปแบบนี้มีลักษณะเป็นการปกครองตนเอง (Self Government) ของบรรดาผู้นำ หรือของชุมชนต่าง ๆ ที่มีเครือข่ายความสัมพันธ์ต่อกัน

2) การปกครองท้องถิ่นเป็นผลผลิตของรัฐสมัยใหม่ (Modern State) คือ ถือกำเนิดมาไม่นานมานี้ และจะมีพัฒนาการอย่างมากในห้วงเวลาที่ประเทศปกครองในระบอบประชาธิปไตยเป็นสำคัญ แนวคิดนี้เป็นแนวคิดของสำนักสมัยใหม่นิยม (Modernist Perspective) เห็นว่า การปกครองท้องถิ่นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเกิดรัฐสมัยใหม่ขึ้นแล้วนั้น จะมุ่งสนใจถึงบทบาทของรัฐว่าเป็นองค์กรที่มีอำนาจทางการเมืองสูงสุด และเป็นผู้จัดให้มีการปกครองท้องถิ่นเกิดขึ้น

สำหรับการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal Institution) เรียกกันอย่างกว้างขวางว่าเป็นการปกครองท้องถิ่น (Local Self Government) มีลักษณะเด่น ๆ คือ รัฐให้การรับรอง ซึ่งการรับรองดังกล่าวอาจเขียนไว้ในกฎหมายรัฐธรรมนูญของประเทศ หรือตราไว้ในพระราชบัญญัติก็ได้ การรับรองโดยรัฐดังกล่าวส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีฐานะเป็นนิติบุคคล (Juristic Person) สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบคือ การกระจายอำนาจทางการบริหาร (Administrative Decentralization) การกระจายอำนาจทางการเมือง (Political Decentralization) และการกระจายอำนาจทางการคลัง (Fiscal Decentralization)

การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีลักษณะเป็นทางการ และเป็นการปกครองตนเองของประชาชน ย่อมมีผลสำคัญต่อการก้าวขึ้นมาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารท้องถิ่น ตลอดจนถึงสมาชิกสภาของท้องถิ่น เช่น มีการเลือกตั้งทั่วไป มีการกำหนดวาระในการดำรงตำแหน่ง การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การพ้นจากตำแหน่ง และการถูกตรวจสอบทางการเมืองและการบริหารองค์กรทั้งโดยส่วนขององค์กรภายในและโดยองค์กรภายนอก

ในส่วนของการปกครองท้องถิ่นแบบไม่เป็นทางการ (Informal Institution) เป็นการปกครองตนเอง (Self Government) หรือเรียกว่า การเมืองชุมชนแบบธรรมชาติ (Nature หรือ Community Politics) มีลักษณะสำคัญขึ้นกับโครงสร้างอำนาจทางการเมืองของชุมชนนั้น ๆเองว่าเป็นชนเผ่าหรือเป็นกลุ่มภาษาวัฒนธรรมใด มีวัฒนธรรมการรวมกลุ่ม มีการนับญาติ มีการประกอบอาชีพการงาน มีระบบการกระจายความมั่งคั่ง มีโครงสร้างทางชนชั้น มีกลุ่มสถานภาพและมีลักษณะของผู้นำ ในลักษณะใด

เนื่องด้วยเป็นการปกครองท้องถิ่นรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ การก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งของผู้นำ

การใช้อำนาจของผู้นำ และการพ้นจากตำแหน่งของผู้นำ จึงมักไม่มีกฎที่มีความชัดเจนแน่นอนว่าเป็นเมื่อใดและในลักษณะใด

การแบ่งแยกการปกครองท้องถิ่นออกเป็นรูปแบบที่เป็นทางการ และรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเป็นสำคัญ ไม่ได้มีความหมายว่าในโลกความเป็นจริงมีการแบ่งออกเป็น 2 แบบอย่างเด็ดขาด ทุกสังคมการเมือง รวมทั้งประเทศไทยด้วยนั้นปรากฏว่ามีทั้งการปกครองท้องถิ่นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการดำรงอยู่ควบคู่กัน

ภายในชุมชนทางการเมือง มีลักษณะเป็นหน่วยทางการเมืองที่เป็นตัวของตัวเอง (Political Entity) หนึ่ง ๆ เรียกกันว่า ระบบการเมือง (Political System) หรือ ระบอบการเมือง (Political Regime) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดรูปแบบการปกครองภายในระบบของตน กล่าวคือ จะต้องมีการกำหนดและจัดสรรอำนาจทางการเมืองการปกครองว่าจะให้องค์กรหรือสถาบันใดเป็นผู้ได้อำนาจ อีกทั้งอำนาจดังกล่าวถูกใช้โดยองค์กรเดียวหรือหลายองค์กร จากกรอบความคิดนี้จึงเป็นที่มาของแนวคิดในเรื่องการรวมอำนาจ (Centralization) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งถูกใช้ในการจัดรูปแบบทางการเมืองการปกครอง (Form of Government) ภายในระบอบการเมือง

#### การปกครองตนเองในระดับท้องถิ่น

การปกครองตนเองในระดับท้องถิ่น (Local Self Government) เป็นการปกครองที่เกิดขึ้นมาตั้งแต่ในอดีต เรียกว่าเป็น “การเมืองชุมชนแบบธรรมชาติ” (Nature หรือ Community Politics) โดยสภาพการเมืองธรรมชาตินั้นเกิดมาตั้งแต่เมื่อมนุษย์รวมตัวกันเป็นชุมชนทางการเมือง ในแต่ละชุมชนจะมีความแตกต่างหลากหลายกันออกไป (วิทยา ตันติภาค, 2562)

ในสังคมขนาดเล็ก เช่น สังคมแบบล่าสัตว์และเก็บหาอาหาร สังคมชนเผ่าหรือสังคมเกษตรกรรม ระบบเครือญาติหรือความเป็นญาติพี่น้องมีอิทธิพลครอบงำระบบการผลิตและการแบ่งปันทรัพยากร การจัดตั้งองค์กรสังคม สมัชชาพรรคพวกและระบบการเมือง ตลอดจนครอบคลุมความสัมพันธ์ทางสังคมทั้งหมดเอาไว้

ในสังคมชวาไทย กลุ่มเครือญาติเป็นพื้นฐานสำคัญของข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมภายในชุมชนตลอดมาทุกยุคสมัย สมาชิกของกลุ่มเครือญาติที่อาศัยอยู่ในหมู่บ้านเดียวกันและหมู่บ้านใกล้เคียงจะเป็นผู้ที่ชาวบ้านให้ความใกล้ชิดสนิทสนม สนับสนุนและช่วยเหลือเกื้อกูลมากกว่าเพื่อนบ้านหรือชาวบ้านอื่น ๆ ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องด้วยสายสัมพันธ์ทางเครือญาติ

อาจกล่าวได้ว่า การปกครองท้องถิ่น คือ รากฐานในทางประวัติศาสตร์ของสังคม จนสามารถกล่าวได้ว่าท้องถิ่นดั้งเดิมนั้นมีสิ่งที่เรียกว่า Local Self Government อยู่แล้ว หากอยู่ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal) คือ การปกครองในรูปแบบของเครือญาติ วงศ์วาน ตระกูล มีผู้หลักผู้ใหญ่เป็นผู้ดูแล หรือในการปกครองระดับหมู่บ้านหรือชุมชน

ในประเทศยุโรปส่วนใหญ่มีระบบการปกครองท้องถิ่นเป็นรากฐานในทางประวัติศาสตร์ของสังคมที่ค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนจนเป็นระบบรัฐในยุคปัจจุบัน ในหลายประเทศยังคงมีระบบการปกครองท้องถิ่นที่มีเค้าโครงหรือร่องรอยในทางประวัติศาสตร์ซึ่งอาจไม่ได้มีบทบาทในทางสังคมอีก เช่น ระบบแฟริช ในประเทศอังกฤษ เป็นต้น ดังนั้น ที่มาของระบบการปกครองท้องถิ่นในประเทศยุโรปจึงมีพื้นฐานในทางประวัติศาสตร์เป็นสำคัญและนับได้ว่าเป็นระบบการปกครองที่เกิดขึ้นก่อนที่จะมีระบบรัฐและการปกครองประเทศ

ทั้งนี้ สภาพของชุมชนที่เกิดขึ้นในยุคดั้งเดิมเหล่านี้เกิดก่อนระบบรัฐและอำนาจอธิปไตยแห่งรัฐ แม้ว่าในที่สุดแล้วชุมชนต่าง ๆ จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของรัฐไปแล้วก็ตาม ชุมชนเหล่านี้ คือ การรวมตัวของสังคมอย่างเป็นธรรมชาติก่อนที่จะได้มีการจัดระบบสังคมในทางการเมืองการปกครองตามอุดมคติในทางการเมือง การจัดระบบเศรษฐกิจและสังคมในยุคสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป ข้อเสียของการปกครองตนเองในรูปแบบนี้ ได้แก่ ไม่มีความยั่งยืนแน่นอน และไม่มีระบบกฎหมายเพื่อรองรับอำนาจของผู้ปกครอง

การกระจายอำนาจเป็นการปกครองที่รัฐและรัฐบาลกลางได้สละอำนาจ หรือมอบอำนาจการตัดสินใจในทางการเมืองและการบริหารของส่วนกลางให้แก่องค์กรอื่นอย่างเป็นทางการ ทั้งนี้ มีการประกาศหลักและแนวทางการมอบอำนาจนั้นไว้เป็นกฎหมาย หรือโดยนโยบายที่สำคัญของประเทศและองค์กรที่สามารถรับมอบอำนาจจากรัฐบาลกลาง มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ สามารถมีทรัพย์สิน มีงบประมาณ มีอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน รวมทั้งมีบุคลากร ตลอดจนจนถึงผู้บริหารและสภาที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชน โดยทำหน้าที่ให้บริการประชาชนภายในอาณาบริเวณหนึ่ง ๆ ที่มีความชัดเจนแน่นอน องค์กรที่สามารถรับมอบอำนาจ ที่รัฐบาลกลางสละอำนาจมาให้นี้ได้เรียกว่า “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”

การปกครองท้องถิ่นแบบกระจายอำนาจ นอกจากจะมุ่งประโยชน์ไปที่การพัฒนาศักยภาพของประชาชน และเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มี “ส่วนร่วม” ในการปกครองตนเองแล้ว ยังมีความสำคัญในฐานะที่เป็นวิธีการปกครองและการบริหารประเทศอย่างใหม่ มีการกระจายอำนาจภารกิจหน้าที่การงานที่เป็นภารกิจพื้นฐานจากรัฐบาลกลางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้กระทำการแทน เช่น การรักษาความสะอาด การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม การจัดการศึกษาขั้นประถม เป็นต้น การกระจายภารกิจหน้าที่ คือ การถ่ายโอนงานให้กระทำการแทนรัฐบาลกลาง และบางเรื่องรัฐบาลกลางก็มักตัดสินใจให้องค์กรเอกชนรับทำงานแทนรัฐบาลกลาง เช่น การไปรษณีย์ และการขนส่ง เป็นต้น

## 2.3 บริบทองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย

### ด้านกายภาพ

ชื่อภาษาไทย : องค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน

ภาษาอังกฤษ : Mae Salong Nai Sub-district Administrative Organization (Mae Salong Nai SAO)

ตั้งอยู่เลขที่ 207 หมู่ที่ 1 บ้านหินแตก ตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ได้รับการยกฐานะจากสภาตำบลเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง จัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 113 ตอนที่ 9 ง หน้า 43 เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2539 (มีผลบังคับใช้วันที่ 31 มีนาคม 2539) ปัจจุบันเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลประเภทสามัญ ซึ่ง ก.อบต.จังหวัดเชียงราย มีมติเห็นชอบการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการและระดับตำแหน่งพนักงานส่วนตำบลในแผนอัตรากำลัง 3 ปี ใน ตั้งอยู่ห่างจากอำเภอแม่ฟ้าหลวงไปทางทิศตะวันตก โดยเลี้ยวขวาสู่ถนนทางเชื่อม ตรงไปตามเส้นทางหลวงชนบทหมายเลข ชร. 4052 เลี้ยวซ้ายเข้าสู่เส้นทางถนนพหลโยธิน เบี่ยงซ้ายเข้าสู่เส้นทางหลวงชนบทหมายเลข 1149 เลี้ยวขวาสู่

เส้นทางหลวงชนบทหมายเลข 1388 เลี้ยวซ้ายสู่เส้นทางหลวงชนบทหมายเลข 1338 และเลี้ยวขวาสู่ถนนทางเชื่อม เป็นระยะทางประมาณ 60 กิโลเมตร มีอาณาเขตดังต่อไปนี้

|             |           |                                                                                |
|-------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------|
| ทิศเหนือ    | ติดต่อกับ | ตำบลเทอดไทย อำเภอแม่ฟ้าหลวง และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา                       |
| ทิศตะวันออก | ติดต่อกับ | ตำบลแม่ฟ้าหลวง อำเภอแม่ฟ้าหลวง ตำบลศรีคำ อำเภอแม่จัน และตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน |
| ทิศใต้      | ติดต่อกับ | ตำบลแม่สลองนอก อำเภอแม่ฟ้าหลวง และตำบลป่าตึง อำเภอแม่จัน                       |
| ทิศตะวันตก  | ติดต่อกับ | สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา                                                      |

### ลักษณะภูมิประเทศ

องค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน มีพื้นที่ทั้งหมด 269.30 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 168,312 ไร่ สภาพพื้นที่โดยทั่วไปมีลักษณะเป็นภูเขาสูงสลับซับซ้อน ที่ดอนสูงทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือ (ระดับความสูงเฉลี่ย 570 เมตร) ลาดต่ำมาทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ (ระดับความสูงเฉลี่ย 360 เมตร) ทำให้พื้นที่ทางด้านทิศเหนือเป็นที่สูงสลับที่ดอน ส่วนทางด้านทิศตะวันออกเป็นที่ราบสลับคลื่นบางส่วน มีเขตแดนบางส่วนติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยมีแหล่งชุมชนตั้งอยู่บริเวณลุ่มแม่น้ำ อยู่ในเขตป่าสงวนแห่งชาติทั้งหมด และมีถนนทางหลวงชนบทตัดผ่านจากแยกแม่สลอง บ้านป่าซาง หมู่ที่ 1 ตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน ถึงบ้านสามแยกอีโก้ หมู่ที่ 24 ตำบลแม่สลองใน ถึงบ้านเทอดไทย หมู่ที่ 1 ตำบลเทอดไทย และจะแยกไปสิ้นสุดที่บ้านหัวแม่คำ หมู่ที่ 4 ตำบลแม่สลองใน

### ลักษณะภูมิอากาศ

ตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย มี 3 ฤดู เหมือนกับฤดูปกติของภาคเหนือในประเทศไทย มีลักษณะภูมิอากาศจัดอยู่ในเขตโซนร้อน แบบฝนเมืองร้อนเฉพาะฤดูกาล ภูมิอากาศ ของภาคเหนือส่วนใหญ่เป็นแบบสะวันนา (Aw) คือ อากาศร้อนชื้นสลับกับฤดูแล้ง อุณหภูมิเฉลี่ยประจำปีอยู่ระหว่าง 24–29 องศาเซลเซียส หมู่บ้านที่มีอุณหภูมิต่ำสุด คือ ห้วยหก คือ 2 องศาเซลเซียส หมู่บ้านที่มีอุณหภูมิสูงสุดคือ อาหะละ คือ 33.5 องศาเซลเซียส หมู่บ้านที่มีสถิติฝนตกหนัก คือ ห้วยโย ปริมาณน้ำฝนเฉลี่ย 1,230 มิลลิเมตร/ปี และมีสถิติฝนตกน้อยที่สุด คือ ห้วยกระปริมาณน้ำฝนเฉลี่ย 960 มิลลิเมตร/ปี โดยมีวันที่ฝนตกปีละประมาณ 110 วัน ลักษณะภูมิอากาศโดยภาพรวม ดังนี้

|         |                   |                                        |
|---------|-------------------|----------------------------------------|
| ฤดูฝน   | พฤษภาคม–กันยายน   | อุณหภูมิอยู่ระหว่าง 23–29 องศาเซลเซียส |
| ฤดูหนาว | ตุลาคม–กุมภาพันธ์ | อุณหภูมิอยู่ระหว่าง 6–21 องศาเซลเซียส  |
| ฤดูร้อน | มีนาคม–พฤษภาคม    | อุณหภูมิอยู่ระหว่าง 25–35 องศาเซลเซียส |

### ลักษณะของดิน

ลักษณะของดินในพื้นที่ที่มีความหลากหลายเนื่องจากเป็นเทือกเขาสูงชัน บางพื้นที่เป็นดินแดง ดินร่วนปนทราย และดินเหนียว ที่มีสารอาหารสำหรับพืชอยู่มาก บนที่ราบสูงน้ำท่วมไม่ถึง เหมาะแก่การเพาะปลูกพืชไร่ เช่น ข้าวไร่ (ข้าวพันธุ์ท้องถิ่น) ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ กาแฟอาราบิก้า ดอกเก๊กฮวย ชาอัสสัม (ชาพันธุ์ท้องถิ่น) และชาอู่หลง เป็นต้น

### ด้านการเมือง/การปกครอง

ตำบลแม่สลองใน แบ่งออกเป็น จำนวน 27 หมู่บ้าน ดังนี้

|            |                         |                         |                |
|------------|-------------------------|-------------------------|----------------|
| หมู่ที่ 1  | บ้านห้วยหยวก-หินแตก     | Ban Hin Taek            | พิกัด NC678389 |
| หมู่ที่ 2  | บ้านห้วยผึ้ง            | Ban Huai Phueng         | พิกัด NC707367 |
| หมู่ที่ 3  | บ้านอาหม่ม              | Ban A Haem              | พิกัด NC694308 |
| หมู่ที่ 4  | บ้านหัวแม่คำ            | Ban Hua Mae Kham        | พิกัด NC490522 |
| หมู่ที่ 5  | บ้านห้วยมู              | Ban Huai Mu             | พิกัด NC729365 |
| หมู่ที่ 6  | บ้านผาเตือ              | Ban Pha Duea            | พิกัด NC779303 |
| หมู่ที่ 7  | บ้านอีโก้แสนใจ          | Ban Saen Chai           | พิกัด NC791341 |
| หมู่ที่ 8  | บ้านห้วยสำน             | Ban Huai San            | พิกัด NC802365 |
| หมู่ที่ 9  | บ้านห้วยหยวกป่าโซ       | Ban Huai Yuak Pa So     | พิกัด NC606395 |
| หมู่ที่ 10 | บ้านห้วยหก              | Ban Huai Hok            | พิกัด NC645355 |
| หมู่ที่ 11 | บ้านพระใหญ่-มะหินกอง    | Ban Ma Hin Kong         | พิกัด NC663363 |
| หมู่ที่ 12 | บ้านพะน้อย เล่าจาง อาไ้ | Ban Pha Noi             | พิกัด NC667396 |
| หมู่ที่ 13 | บ้านตันม่วง             | Ban Ton Muang           | พิกัด NC728338 |
| หมู่ที่ 14 | บ้านเล่าลิ้ว            | Ban Lao Lio             | พิกัด NC618420 |
| หมู่ที่ 15 | บ้านอาหละ               | Ban A Lae               | พิกัด NC645397 |
| หมู่ที่ 16 | บ้านจะคำน้อย            | Ban Cha Kham Noi        | พิกัด NC722355 |
| หมู่ที่ 17 | บ้านห้วยโย              | Ban Huai Yo             | พิกัด NC749357 |
| หมู่ที่ 18 | บ้านห้วยหมาก            | Ban Huai Mak            | พิกัด NC601361 |
| หมู่ที่ 19 | บ้านแม่สแลป             | Ban Mae Sa Laep         | พิกัด NC736325 |
| หมู่ที่ 20 | บ้านนาไ้                | Ban Na To               | พิกัด NC588442 |
| หมู่ที่ 21 | บ้านโป่งไฮ              | Ban Pong Hai            | พิกัด NC569434 |
| หมู่ที่ 22 | บ้านแสนใจพัฒนา          | Ban Saen Chai Phatthana | พิกัด NC791351 |
| หมู่ที่ 23 | บ้านสันมะเค็ด           | Ban San Makheth         | พิกัด NC538489 |
| หมู่ที่ 24 | บ้านสามแยกอีโก้         | Ban Sam Yaek Iko        | พิกัด NC745305 |
| หมู่ที่ 25 | บ้านมอล่อง              | Ban Molong              | พิกัด NC667348 |
| หมู่ที่ 26 | บ้านห้วยกระ             | Ban Huai Kra            | พิกัด NC565446 |
| หมู่ที่ 27 | บ้านหินคำ               | Ban Hin Kham            | พิกัด NC675393 |

### ประชากร

ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนประชากร

มีประชากรทั้งสิ้น 25,789 คน (ที่มา : ระบบสถิติทางทะเบียน สำนักบริหารการทะเบียน ที่ว่าการอำเภอแม่ฟ้าหลวง กรมการปกครอง ณ วันที่ 25 เมษายน 2566)

ตารางที่ 2.2 แสดงจำนวนประชากรในพื้นที่ตำบลแม่สลองใน

| หมู่ที่ | จำนวนหลังคาเรือน | จำนวนประชากร |              |          |
|---------|------------------|--------------|--------------|----------|
|         |                  | เพศชาย (คน)  | เพศหญิง (คน) | รวม (คน) |
| 1       | 1,153            | 905          | 941          | 1,846    |
| 2       | 1,091            | 1,877        | 1,994        | 3,871    |
| 3       | 293              | 369          | 346          | 715      |
| 4       | 808              | 821          | 690          | 1,511    |
| 5       | 260              | 211          | 191          | 402      |
| 6       | 456              | 604          | 631          | 1,235    |
| 7       | 631              | 502          | 547          | 1,049    |
| 8       | 293              | 442          | 418          | 860      |
| 9       | 324              | 565          | 544          | 1,109    |
| 10      | 158              | 323          | 360          | 683      |
| 11      | 232              | 399          | 367          | 766      |
| 12      | 250              | 361          | 347          | 708      |
| 13      | 113              | 216          | 220          | 436      |
| 14      | 256              | 582          | 547          | 1,129    |
| 15      | 88               | 148          | 129          | 277      |
| 16      | 68               | 146          | 167          | 313      |
| 17      | 107              | 111          | 103          | 214      |
| 18      | 78               | 92           | 97           | 187      |
| 19      | 230              | 393          | 384          | 777      |
| 20      | 214              | 460          | 460          | 920      |
| 21      | 346              | 715          | 657          | 1,372    |
| 22      | 174              | 240          | 273          | 513      |
| 23      | 237              | 759          | 673          | 1,432    |

| หมู่ที่    | จำนวนหลังคาเรือน | จำนวนประชากร  |               |               |
|------------|------------------|---------------|---------------|---------------|
|            |                  | เพศชาย (คน)   | เพศหญิง (คน)  | รวม (คน)      |
| 24         | 111              | 166           | 186           | 352           |
| 25         | 62               | 137           | 128           | 265           |
| 26         | 246              | 482           | 491           | 973           |
| 27         | 305              | 895           | 973           | 1,838         |
| <b>รวม</b> | <b>8,584</b>     | <b>12,921</b> | <b>12,834</b> | <b>25,755</b> |

### สภาพทางสังคม

#### การศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษา 12 แห่ง สังกัด สพป. เขต 3 จำนวน 9 แห่ง และสังกัดกก.ตชด.32 จำนวน 3 แห่ง (ขยายโอกาส - แห่ง) ดังนี้

1. โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เจ้าพ่อหลวงอุปถัมภ์ 3
2. โรงเรียนชุมชนศึกษา (บ้านแม่แลด)
3. โรงเรียนดอยแสนใจ (ตชด.อนุสรณ์)
4. โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาโต (วปอ.344 อุปถัมภ์)
5. โรงเรียนบ้านผาเตี๋ย
6. โรงเรียนบ้านมนตรวิทยา
7. โรงเรียนบ้านห้วยผึ้ง
8. โรงเรียนบ้านห้วยหก
9. โรงเรียนบ้านห้วยห้วยกป๋าย
10. โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เจ้าพ่อหลวงอุปถัมภ์ 4
11. โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ทอท.เฉลิมพระเกียรติฯ บ้านนาโต
12. โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน บำรุงที่ 112

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในสังกัดขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่สองโน มีจำนวนทั้งสิ้น 20 แห่ง และ 2 สาขา รวมทั้งสิ้น 22 แห่ง ดังนี้

1. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านหินแตก
2. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านหินแตก (สาขาสันติสุข)
3. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านห้วยผึ้ง
4. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านป่าคาใหม่
5. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านอาหม
6. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านสามสูง
7. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านหัวแม่คำบน

8. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านผาเต๋อ
9. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านห้วยห้วยกปากโซ
10. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านห้วยหุก
11. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านมะหินกอง
12. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านต้นม่วง
13. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านเล่าลือ
14. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านแม่แสลป
15. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านนาไต่
16. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านโป่งไฮ
17. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านโป่งไฮ-เสาะไฮ
18. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านแสนใจพัฒนา
19. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านแสนใจพัฒนา (สาขาสันห้วยสำนใหม่)
20. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านแสนใจพัฒนา (สาขาสันห้วยสำนเก่า)
21. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านสันมะเค็ด
22. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านสามแยกอีโก้

### การสาธารณสุข

เนื่องจากตำบลแม่สลองใน เป็นพื้นที่อยู่ห่างไกลจากตัวอำเภอแม่ฟ้าหลวง ประกอบกับเป็นพื้นที่ชายแดน ทำให้ประชาชนมีความเสี่ยงต่อการเกิดโรคต่าง ๆ ทั้งติดต่อและไม่ติดต่อ ดังนั้น จึงมีการจัดตั้งหน่วยบริการด้านสาธารณสุขและอนามัยชุมชน ได้แก่ โรงพยาบาล โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในพื้นที่ตำบลแม่สลองใน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### ตารางที่ 2.3 สถานบริการสาธารณสุขพื้นที่ตำบลแม่สลองใน

| ที่ | ชื่อสถานบริการสาธารณสุข                    | พื้นที่บริการ      | หมายเหตุ  |
|-----|--------------------------------------------|--------------------|-----------|
| 1.  | โรงพยาบาลแม่ฟ้าหลวง                        | หมู่ 1,10,11,12,   |           |
| 2.  | โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านห้วยมู      | หมู่ 5,16,17,25    |           |
| 3.  | โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านเล่าลือ     | หมู่ 9,14,20,21,26 |           |
| 4.  | โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านสามแยกอีโก้ | หมู่ 3,6,13,19,24  |           |
| 5.  | โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านอาโยะ       | หมู่ 7,8,22        |           |
| 6.  | โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพบ้านปางมะหัน        | หมู่ 4,23          | ต.เทอดไทย |
| 7.  | โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเทอดไทย         | หมู่ 2             | ต.เทอดไทย |

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สิริพัชร งามไตรโร (2565) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรณีศึกษา เทศบาลนครหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรี นครหาดใหญ่ 2) เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของนายกเทศมนตรีนครหาดใหญ่ และ 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของนายกเทศมนตรีนครหาดใหญ่ โดยการวิจัยนี้เป็น การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือ พนักงานสังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่จำนวน 2,302 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 341 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.18$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.15$ ) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.12$ ) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.13$ ) อยู่ในระดับมาก 2) ระดับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 4.08$ ) อยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของนายกเทศมนตรีนครหาดใหญ่มี 4 ด้าน เรียงตามลำดับด้านที่ส่งผลมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\beta = 0.320$ ) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\beta = 0.235$ ) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\beta = 0.205$ ) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\beta = 0.137$ ) ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากข้อค้นพบของงานวิจัย พบว่า นายกเทศมนตรีนครหาดใหญ่มีความเชื่อมั่นในการแก้ไขปัญหา และควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ดีขององค์กรในอนาคต

พระประสิทธิ์ สุเชิโต (บุญหนา) สุรพล พรหมกุล ชาญชัย ฮวดศรี และภาสกร ดอกจันทร์ (2564) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำผู้นำทางการเมืองของผู้นำท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลกุดน้ำใส อำเภोजัตร์ส จังหวัดชัยภูมิ การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำทางการเมืองของผู้นำท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลกุดน้ำใส 2) ศึกษาภาวะผู้นำทางการเมืองตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้นำท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลกุดน้ำใส 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำทางการเมืองของผู้นำท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลกุดน้ำใส 4) ศึกษาภาวะผู้นำทางการเมืองของผู้นำท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลกุดน้ำใสตามหลักสัปปุริสธรรม 7 เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 386 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำทางการเมืองของผู้นำท้องถิ่นในองค์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล กุดน้ำใส โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด 2.ระดับภาวะผู้นำทางการเมืองตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้นำท้องถิ่นในองค์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลกุดน้ำใส โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด 3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางการเมืองของผู้นำท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลกุดน้ำใส พบว่า ประชาชนที่มี อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อาชีพ

และรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำทางการเมืองของผู้นำท้องถิ่นแตกต่างกัน ส่วนประชาชนที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำทางการเมืองของผู้นำท้องถิ่นไม่แตกต่างกัน และ 4. ภาวะผู้นำทางการเมืองของผู้นำท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลกุดน้ำใส ตามหลักสัปปุริสธรรม 7 พบว่า ผู้นำท้องถิ่นควรยึดถือหลักการและการบริหารจัดการองค์การอย่างมีขั้นตอน วางนโยบายที่มีเป้าหมายและคุ้มค่า มีจิตใจโอบอ้อมอารี และเสียสละ แสดงภาวะผู้นำต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ กำหนดนโยบายในการบริหารบริหารงานอย่างเหมาะสม

ขยาภาภรณ์ ทองบ่อ (2562) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิผลการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาแก จังหวัดนครพนม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาแก จังหวัดนครพนม 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาแก จังหวัดนครพนม 3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาแก จังหวัดนครพนม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาแก จังหวัดนครพนม จำนวน 242 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .418 - .800 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ระหว่าง .663 - .850 และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง กลุ่มเป้าหมายคือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน และใช้การวิเคราะห์ เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาแก จังหวัดนครพนม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิผลการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาแก จังหวัดนครพนม พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริการสาธารณะได้ร้อยละ (44.10  $R^2_{Adj} = .441$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (TL2) มีอิทธิพลสูงสุด (Beta= .316) รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (TL4) (Beta= .260) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL1) (Beta=.188) มีค่าอิทธิพลน้อยที่สุด ยกเว้นตัวแปรด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TL3)
3. ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาเพื่อยกระดับประสิทธิผลการบริการสาธารณะ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาแก จังหวัดนครพนม ผู้วิจัยพบ 2 แนวทาง คือ 1) การส่งเสริมการลงทุนพาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว และ 2) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ประจักษ์ ผิวงาม (2564) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกำนันผู้ใหญ่บ้านในเขตพื้นที่อำเภอศรีรัตน จังหวัดศรีสะเกษ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในเขตพื้นที่ อำเภอศรีรัตน จังหวัดศรีสะเกษ และเพื่อ

เปรียบเทียบความคิดเห็นของ ประชาชนที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของกำนันผู้ใหญ่บ้านในเขตพื้นที่ อำเภอสรรีตนะ จังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด อาชีพและขนาดของชุมชน กลุ่มตัวอย่างการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ประชาชนในเขตพื้นที่ อำเภอสรรีตนะ จังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 381 คน โดยดำเนินการสุ่มแบบ แบ่งชั้นภูมิ ตามขนาดของชุมชน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .93 วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า : และการทดสอบค่า F

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกำนันผู้ใหญ่บ้านในเขตพื้นที่ อำเภอสรรีตนะ จังหวัดศรีสะเกษ ทั้งด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง และโดยภาพรวม อยู่ ในระดับปานกลาง (2) ความคิดเห็นของประชาชนในเขตพื้นที่ อำเภอสรรีตนะ จังหวัดศรีสะเกษ ที่มีเพศ ระดับการศึกษาสูงสุด และขนาดของชุมชนต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ กำนันผู้ใหญ่บ้าน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และโดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน และความ คิดเห็นของ ประชาชนในเขตพื้นที่ อำเภอสรรีตนะ จังหวัดศรีสะเกษ ที่มีอายุ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกำนันผู้ใหญ่บ้าน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ ด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกัน ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล ไม่แตกต่างกัน โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ ความคิดเห็นของประชาชนในเขตพื้นที่ อำเภอสรรีตนะ จังหวัดศรีสะเกษ ที่มีอาชีพ ต่างกัน มีความ คิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกำนันผู้ใหญ่บ้าน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล โดย ภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน กับผลการศึกษาเชิงปริมาณ ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านทั้ง 4 ด้านและโดยภาพรวม การวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ บทบาทของกำนันผู้ใหญ่บ้านที่ควรพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น คือ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่ก่อเกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิด ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอน การปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ มีการประเมินผล การปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำจะต้องประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่น่ายกย่องเคารพ นับถือศรัทธา ไว้วางใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ สังคมจะรู้สึกถึงความรัก สามัคคี และ การมีส่วนร่วมของประชาชน ในชุมชน ซึ่งจะส่งผลต่อกำนันผู้ใหญ่บ้านในการที่จะพัฒนาตนเองให้ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นและนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาชุมชนให้มีความเจริญ ในทุกๆ ด้าน

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงรายจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และ รายได้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ แบบสำรวจความคิดเห็น (Survey Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ คือ ประชาชนในความรับผิดชอบของ องค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองในอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย จำนวน 25,775 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ ได้แก่ ประชาชนในความรับผิดชอบของ องค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองในอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย จำนวน 25,775 คน โดยทำการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยสูตรในการคำนวณของ Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยยอมให้มีค่าความแปรปรวนเท่ากับ 5% ได้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงในการแจกแบบสอบถาม ซึ่งสูตรที่ใช้ในการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2549)

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ

n = ขนาดตัวอย่าง

N = ขนาดประชากร

e = สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ 5%

แทนค่า

$$\begin{aligned} n &= \frac{25,775}{1 + 25,775 (0.05)^2} \\ &= \frac{25,775}{65.4375} \\ &= 393.88 \end{aligned}$$

จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 393.88 คน จึงทำการเลือกเก็บตัวอย่างในการทำแบบสอบถามจำนวน 400 ตัวอย่างเพื่อความสะดวกของงานวิจัย โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก ซึ่งจะได้สัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

**ตารางที่ 3.1** การคำนวณกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหมู่บ้าน

| หมู่บ้าน   | จำนวนประชากร* | จำนวนตัวอย่าง |
|------------|---------------|---------------|
| 1          | 1,846         | 23            |
| 2          | 3,871         | 60            |
| 3          | 715           | 11            |
| 4          | 1,511         | 23            |
| 5          | 402           | 6             |
| 6          | 1,235         | 20            |
| 7          | 1,049         | 17            |
| 8          | 860           | 13            |
| 9          | 1,109         | 18            |
| 10         | 683           | 10            |
| 11         | 766           | 12            |
| 12         | 708           | 11            |
| 13         | 436           | 7             |
| 14         | 1,129         | 17            |
| 15         | 277           | 4             |
| 16         | 313           | 5             |
| 17         | 214           | 3             |
| 18         | 187           | 3             |
| 19         | 777           | 12            |
| 20         | 920           | 14            |
| 21         | 1,372         | 21            |
| 22         | 513           | 8             |
| 23         | 1,432         | 22            |
| 24         | 352           | 5             |
| 25         | 265           | 4             |
| 26         | 973           | 15            |
| 27         | 1,838         | 29            |
| <b>รวม</b> | <b>25,755</b> | <b>400</b>    |

\*ข้อมูล ณ เดือนพฤษภาคม 2567

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยที่เน้นการดำเนินงานเชิงปริมาณ ดังนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จึงใช้แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และนำไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องและเพื่อขอคำแนะนำปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้ถูกต้องเหมาะสม โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และรายได้ ซึ่งเป็นคำถามปลายปิด ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ข้อคำถาม 20 ข้อย่อย โดย ข้อคำถามมีลักษณะปลายปิด โดยข้อคำถามมีลักษณะปลายเปิด โดยพิจารณาจากระดับคะแนนเฉลี่ย ตามเกณฑ์ที่จัดขึ้น (Class Interval) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด 2553) ให้คะแนนตามกำหนดไว้ดังนี้

|            |     |   |       |
|------------|-----|---|-------|
| มากที่สุด  | ให้ | 5 | คะแนน |
| มาก        | ให้ | 4 | คะแนน |
| ปานกลาง    | ให้ | 3 | คะแนน |
| น้อย       | ให้ | 2 | คะแนน |
| น้อยที่สุด | ให้ | 1 | คะแนน |

โดยถือเกณฑ์การประเมินเป็นคะแนน ดังนี้

| คะแนนเฉลี่ย           | ความหมาย                           |
|-----------------------|------------------------------------|
| ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 | กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด  |
| ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 | กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก        |
| ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 | กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง    |
| ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 | กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ระดับน้อย       |
| ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 | กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ระดับน้อยที่สุด |

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย โดยเป็นคำถามปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็น

### 3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย

การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามโดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาหลักการ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลการศึกษามาสร้างแบบสอบถาม โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา

2. กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ
3. สร้างเครื่องมือในการวิจัย
4. เสนอร่างเครื่องมือต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ
5. นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความตรงทางเนื้อหา (Content Validity) หรือความสอดคล้องระหว่างข้อความที่เขียนขึ้นในแบบสอบถามกับนิยามศัพท์ที่กำหนดไว้ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยมีค่า IOC ตั้งแต่ .67–1.00
6. นำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรในตำบลเทอดไท ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำผลการทดลองมาใช้คำนวณเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าความเชื่อมั่นของครอนบาค (Cronbach, 1970) เท่ากับ 0.898
7. นำเครื่องมือที่ทดลองใช้แล้วเสนอที่อาจารย์ปรึกษา เพื่อปรับปรุงเครื่องมือให้ถูกต้อง สมบูรณ์และจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแนวทางที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือการเก็บรวบรวม ปริมาณโดย

1. ขอนหนังสือจากสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก ถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอ ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูล
3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบ
4. จัดหมวดหมู่ของข้อมูล เพื่อศึกษาวิเคราะห์ต่อไป

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม มาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรม ทางสถิติสำเร็จรูป (SPSS for windows) ซึ่งข้อมูลที่น่ามาใช้วิเคราะห์นั้น นำมาจากแบบสอบถามที่เป็นฉบับที่สมบูรณ์ นำคำตอบของแบบสอบถามมารอกลงในโปรแกรมเพื่อวิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การทดสอบ t-test และ F-test แล้วนำเสนอในรูปแบบ ตาราง

### 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.6.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis)

สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) เพื่ออธิบายข้อมูลในส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และรายได้ต่อเดือน และข้อมูลภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย  
วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และร้อยละ

### 3.6.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics Analysis)

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติเชิงอ้างอิง การวิเคราะห์เพื่อทดสอบเปรียบเทียบระหว่างตัวแปรอิสระ ปัจจัย  
ส่วนบุคคล กับตัวแปรตามคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเพื่อทดสอบถึงความแตกต่างที่ตัวแปร  
อิสระดังกล่าวแต่ละตัวมีต่อตัวแปรตาม ดังนั้นสถิติที่ใช้คือ การทดสอบ t-test และการวิเคราะห์  
F-test

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ในครั้งนี้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการประมวลผลแบบสอบถามจำนวน 400 ชุด จากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

|            |     |                                                  |
|------------|-----|--------------------------------------------------|
| n          | แทน | จำนวนประชากรในกลุ่มตัวอย่าง                      |
| $\bar{X}$  | แทน | ค่าคะแนนเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)                     |
| S.D.       | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)        |
| t          | แทน | ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบที (t-Distribution)  |
| F          | แทน | ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบเอฟ (F-Distribution) |
| r          | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หุคูณ                   |
| Std. Error | แทน | ความคลาดเคลื่อนหรือความผิดพลาด                   |
| Sig        | แทน | ระดับนัยสำคัญทางสถิติเพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน       |
| *          | แทน | ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05                   |

ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน
- ส่วนที่ 4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

#### 4.1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

| เพศ  | จำนวน (คน) | ร้อยละ (%) |
|------|------------|------------|
| ชาย  | 139        | 34.8       |
| หญิง | 261        | 65.2       |
| รวม  | 400        | 100.0      |

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 65.2 และเพศชาย จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 34.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

| อายุ         | จำนวน (คน) | ร้อยละ (%) |
|--------------|------------|------------|
| 18 – 30 ปี   | 150        | 37.5       |
| 31 – 40 ปี   | 142        | 35.5       |
| 41 – 50 ปี   | 53         | 13.2       |
| 51 – 60 ปี   | 43         | 10.8       |
| 61 ปี ขึ้นไป | 12         | 3.0        |
| รวม          | 400        | 100.0      |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 18 – 30 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 รองลงมา อายุ 31 – 40 ปี จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 13.2 อายุ 51 – 60 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 10.8 และอายุ มากกว่า 61 ปี ขึ้นไป จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

| ระดับการศึกษา     | จำนวน (คน) | ร้อยละ (%) |
|-------------------|------------|------------|
| ต่ำกว่ามัธยมศึกษา | 15         | 3.8        |
| มัธยมศึกษา        | 46         | 11.4       |
| อนุปริญญา         | 121        | 30.2       |
| ปริญญาตรี         | 195        | 48.8       |
| สูงกว่าปริญญาตรี  | 23         | 5.8        |
| รวม               | 400        | 100.0      |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 48.8 รองลงมาการศึกษาระดับอนุปริญญา จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 30.2 ถัดมาการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 และการศึกษต่ำกว่ามัธยมศึกษา จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้

| สถานภาพ             | จำนวน (คน) | ร้อยละ (%) |
|---------------------|------------|------------|
| ต่ำกว่า 10,000 บาท  | 125        | 31.3       |
| 10,001 – 20,000 บาท | 152        | 38.0       |
| 20,001 – 30,000 บาท | 102        | 25.5       |
| 30,001 บาท ขึ้นไป   | 21         | 5.3        |
| รวม                 | 400        | 100.0      |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีรายได้จำนวน 10,001 – 20,000 บาท จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 38.0 รองลงมา รายได้ ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 รายได้ 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 25.5 และรายได้ 30,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.3

## 4.2 ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง               | $\bar{X}$ | S.D. | การแปลผล |
|---------------------------------------|-----------|------|----------|
| 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์   | 3.76      | 0.57 | มาก      |
| 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ            | 3.55      | 0.60 | มาก      |
| 3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา             | 3.77      | 0.58 | มาก      |
| 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | 3.51      | 0.62 | มาก      |
| รวม                                   | 3.66      | 0.36 | มาก      |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.66$ , S.D.=0.36) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในระดับความเห็นด้วยมาก ( $\bar{X}=3.77$ , S.D.=0.58) รองลงมา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X}=3.76$ , S.D.=0.57) ถัดมา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ใจ ( $\bar{X}=3.55$ , S.D.=0.60) ส่วนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X}=3.51$ , S.D.=0.62)

เมื่อพิจารณาแต่ละด้านสามารถอธิบายได้ดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

| การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์                                                  | $\bar{X}$   | S.D.        | การแปลผล   |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|
| 1. ผู้นำชุมชนยอมรับและชื่นชมท่านที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ | 3.58        | 0.76        | มาก        |
| 2. ผู้นำในชุมชนมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน                                    | 3.83        | 0.65        | มาก        |
| 3. ผู้นำในชุมชนทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของคนในชุมชน                             | 3.94        | 0.92        | มาก        |
| 4. ผู้นำในชุมชนต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน                     | 3.75        | 0.81        | มาก        |
| 5. ผู้นำในชุมชนมีความมั่นคงทางอารมณ์ทำงานโดยใช้เหตุผล                         | 3.71        | 0.53        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                                                    | <b>3.76</b> | <b>0.57</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในระดับความเห็นด้วยมาก ( $\bar{X}=3.76$ , S.D.=0.57) เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นรายด้านแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับ ผู้นำในชุมชนทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของคนในชุมชน ( $\bar{X}=3.94$ , S.D.=0.92) มากที่สุด รองลงมา ผู้นำในชุมชนมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน ( $\bar{X}=3.83$ , S.D.=0.65) ถัดมา ผู้นำในชุมชนต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ( $\bar{X}=3.75$ , S.D.=0.81) ถัดมา ผู้นำในชุมชนมีความมั่นคงทางอารมณ์ทำงานโดยใช้เหตุผล ( $\bar{X}=3.71$ , S.D.=0.53) ส่วนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ผู้นำชุมชนยอมรับและชื่นชมท่านที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ ( $\bar{X}=3.58$ , S.D.=0.76)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

| การสร้างแรงบันดาลใจ                                                                      | $\bar{X}$ | S.D. | การแปลผล |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|----------|
| 1. ผู้นำในชุมชนกระตุ้นให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจในการประกอบอาชีพ                             | 3.51      | 0.73 | มาก      |
| 2. ผู้นำในชุมชนกระตุ้นให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจในการเป็นสมาชิกที่ดีและสร้างประโยชน์ให้ชุมชน | 3.54      | 0.84 | มาก      |
| 3. ผู้นำในชุมชนจูงใจให้ท่านเล็งเห็นถึงเป้าหมายในอนาคตด้านการเป็นแบบอย่างในสังคม          | 3.58      | 0.91 | มาก      |
| 4. ผู้นำในชุมชนทำให้ท่านเกิดความรู้สึกผูกพันต่อชุมชน                                     | 3.71      | 0.77 | มาก      |
| 5. ผู้นำในชุมชนถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ท่านรับรู้อย่างชัดเจน                        | 3.45      | 0.85 | มาก      |
| รวม                                                                                      | 3.55      | 0.60 | มาก      |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในระดับความเห็นด้วยมาก ( $\bar{X}=3.55$ , S.D.=0.60) เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นรายด้านแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับ ผู้นำในชุมชนทำให้ท่านเกิดความรู้สึกผูกพันต่อชุมชน ( $\bar{X}=3.71$ , S.D.=0.77) มากที่สุดรองลงมา ผู้นำในชุมชนจูงใจให้ท่านเล็งเห็นถึงเป้าหมายในอนาคตด้านการเป็นแบบอย่างในสังคม ( $\bar{X}=3.58$ , S.D.=0.91) ถัดมา ผู้นำในชุมชนกระตุ้นให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจในการเป็นสมาชิกที่ดีและสร้างประโยชน์ให้ชุมชน ( $\bar{X}=3.54$ , S.D.=0.84) ถัดมา ผู้นำในชุมชนกระตุ้นให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจในการประกอบอาชีพ ( $\bar{X}=3.51$ , S.D.=0.73) ส่วนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ผู้นำในชุมชนถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ท่านรับรู้อย่างชัดเจน ( $\bar{X}=3.45$ , S.D.=0.85)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

| การกระตุ้นทางปัญญา                                                                         | $\bar{X}$ | S.D. | การแปลผล |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|----------|
| 1. ผู้นำในชุมชนเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระในการคิดและการเสนอความคิดเห็น                        | 3.57      | 0.72 | มาก      |
| 2. ผู้นำในชุมชนกระตุ้นให้ท่านตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน                             | 3.83      | 0.84 | มาก      |
| 3. ผู้นำในชุมชนกระตุ้นให้ท่านหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาของส่วนรวมที่ดีกว่าเดิม      | 3.83      | 0.72 | มาก      |
| 4. ผู้นำในชุมชนกระตุ้นให้ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหในแงุ่มใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ | 3.88      | 0.80 | มาก      |
| 5. ผู้นำในชุมชนเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหในชุมชน                   | 3.77      | 0.59 | มาก      |
| รวม                                                                                        | 3.77      | 0.58 | มาก      |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในระดับความเห็นด้วยมาก ( $\bar{X}=3.77$ , S.D.=0.58) เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็นรายด้านแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับ ผู้นำในชุมชนกระตุ้นให้ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหในแงุ่มใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ( $\bar{X}=3.88$ , S.D.=0.80) มากที่สุด รองลงมา ผู้นำในชุมชนกระตุ้นให้ท่านตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน ( $\bar{X}=3.83$ , S.D.=0.84) ถัดมา ผู้นำในชุมชนกระตุ้นให้ท่านหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาของส่วนรวมที่ดีกว่าเดิม ( $\bar{X}=3.83$ , S.D.=0.72) ถัดมา ผู้นำในชุมชนเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหในชุมชน ( $\bar{X}=3.77$ , S.D.=0.59) ส่วนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ผู้นำในชุมชนเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระในการคิดและการเสนอความคิดเห็น ( $\bar{X}=3.57$ , S.D.=0.72)

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

| การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล                                                  | $\bar{X}$   | S.D.        | การแปลผล   |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------------|
| 1. ผู้นำในชุมชนยอมรับในความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล              | 3.49        | 0.75        | มาก        |
| 2. ผู้นำในชุมชนรับฟังปัญหาในการทำงานและเสนอวิธีการแก้ปัญหาด้วยความตั้งใจ        | 3.49        | 0.74        | มาก        |
| 3. ผู้นำในชุมชนสนับสนุนการพูดคุยกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ซึ่งกันและกัน | 3.53        | 0.93        | มาก        |
| 4. ผู้นำในชุมชนคอยส่งเสริมและสนับสนุนให้ท่านได้พัฒนาศักยภาพของท่าน              | 3.70        | 0.74        | มาก        |
| 5. ผู้นำในชุมชนคอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเองแก่ท่าน               | 3.34        | 0.80        | ปานกลาง    |
| <b>รวม</b>                                                                      | <b>3.51</b> | <b>0.62</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในระดับความเห็นด้วยมาก ( $\bar{X}=3.51$ , S.D.=0.62) เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นรายด้านแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับ ผู้นำในชุมชนคอยส่งเสริมและสนับสนุนให้ท่านได้พัฒนาศักยภาพของท่าน ( $\bar{X}=3.70$ , S.D.=0.74) มากที่สุด รองลงมา ผู้นำในชุมชนสนับสนุนการพูดคุยกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ซึ่งกันและกัน ( $\bar{X}=3.53$ , S.D.=0.93) ถัดมา ผู้นำในชุมชนยอมรับในความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ( $\bar{X}=3.49$ , S.D.=0.75) ถัดมา ผู้นำในชุมชนรับฟังปัญหาในการทำงานและเสนอวิธีการแก้ปัญหาด้วยความตั้งใจ ( $\bar{X}=3.49$ , S.D.=0.74) ส่วนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ผู้นำในชุมชนคอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเองแก่ท่าน ( $\bar{X}=3.34$ , S.D.=0.08)

### 4.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-Way ANOVA)

**ตารางที่ 4.10** การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย จำแนกตามเพศ

| เพศ  | $\bar{X}$ | S.D. | t    | Sig  |
|------|-----------|------|------|------|
| ชาย  | 3.69      | 0.35 | 1.11 | 0.99 |
| หญิง | 3.65      | 0.36 |      |      |

\*Sig < 0.05

ผลการทดสอบพบว่าค่า Sig (0.99) > 0.05 แสดงว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย

**ตารางที่ 4.11** การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย จำแนกตามอายุ

| อายุ         | SS     | df  | MS   | F    | Sig    |
|--------------|--------|-----|------|------|--------|
| ระหว่างกลุ่ม | 1.477  | 4   | 0.36 | 2.85 | 0.023* |
| ภายในกลุ่ม   | 51.016 | 395 | 0.12 |      |        |
| รวม          | 52.492 | 399 |      |      |        |

\*Sig < 0.05

ผลการทดสอบพบว่าค่า Sig (0.023) < 0.05 แสดงว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ที่แตกต่างกัน ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe') ได้ผลการศึกษาดังตารางที่ 4.12

**ตารางที่ 4.12** แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe') เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ

| อายุ         | อายุ       |            |            |            |              |
|--------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
|              | 18 – 30 ปี | 31 – 40 ปี | 41 – 50 ปี | 51 – 60 ปี | 61 ปี ขึ้นไป |
| 18 – 30 ปี   | -          |            |            |            |              |
| 31 – 40 ปี   | 0.01       | -          |            |            |              |
| 41 – 50 ปี   | 0.17*      | 0.15*      | -          |            |              |
| 51 – 60 ปี   | -0.01      | -0.02      | -0.17*     | -          |              |
| 61 ปี ขึ้นไป | -0.09      | -0.10      | -0.26*     | 0.17*      | -            |

\*Sig<0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ประชาชนที่มีอายุ 18 - 30 ปี ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน มากกว่า ประชาชนที่มีอายุ 41 – 50 ปี และประชาชนที่มีอายุ 31 – 40 ปี ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน มากกว่า ประชาชนที่มีอายุ 41 – 50 ปี รวมทั้งประชาชนที่มีอายุ 41 – 50 ปี ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน น้อยกว่า ประชาชนที่มีอายุ 51 – 60 ปี และอายุ 61 ปี ขึ้นไป นอกจากนี้ ประชาชนที่มีอายุ 51 – 60 ปี ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน มากกว่า ประชาชนที่มีอายุ 61 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 4.13** การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย จำแนกตามการศึกษา

| การศึกษา     | SS     | df  | MS    | F     | Sig    |
|--------------|--------|-----|-------|-------|--------|
| ระหว่างกลุ่ม | 2.056  | 4   | 0.514 | 4.026 | 0.003* |
| ภายในกลุ่ม   | 50.436 | 395 | 0.128 |       |        |
| รวม          | 52.492 | 399 |       |       |        |

\*Sig<0.05

ผลการทดสอบพบว่าค่า Sig (0.003\*) < 0.05 แสดงว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านการศึกษา ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe') ได้ผลการศึกษาดังตารางที่ 4.14

**ตารางที่ 4.14** แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe')  
เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลด้านการศึกษา

| การศึกษา          | การศึกษา              |            |           |           |                      |
|-------------------|-----------------------|------------|-----------|-----------|----------------------|
|                   | ต่ำกว่า<br>มัธยมศึกษา | มัธยมศึกษา | อนุปริญญา | ปริญญาตรี | สูงกว่า<br>ปริญญาตรี |
| ต่ำกว่ามัธยมศึกษา | -                     |            |           |           |                      |
| มัธยมศึกษา        | -0.13                 | -          |           |           |                      |
| อนุปริญญา         | 0.02                  | 0.15*      | -         |           |                      |
| ปริญญาตรี         | 0.01                  | 0.13*      | -0.01     | -         |                      |
| สูงกว่าปริญญาตรี  | 0.23                  | 0.36*      | 0.20*     | 0.22*     | -                    |

\*Sig<0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ประชาชนที่มีการศึกษามัธยมศึกษา ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน มากกว่า ประชาชนที่มีการศึกษา อนุปริญญา ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ประชาชนที่มีการศึกษาอนุปริญญา ให้ความสำคัญกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน มากกว่า ประชาชนที่มี การศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี รวมทั้งประชาชนที่มีการศึกษา ปริญญาตรี ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน มากกว่า ประชาชนที่มีการศึกษา สูง กว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 4.15** การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

| รายได้ต่อเดือน | SS     | df  | MS    | F     | Sig    |
|----------------|--------|-----|-------|-------|--------|
| ระหว่างกลุ่ม   | 1.412  | 3   | 0.471 | 3.648 | 0.013* |
| ภายในกลุ่ม     | 51.081 | 396 | 0.129 |       |        |
| รวม            | 52.492 | 399 |       |       |        |

\*Sig<0.05

ผลการทดสอบพบว่าค่า Sig (0.013) < 0.05 แสดงว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงทำการ เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe') ได้ผลการศึกษาดังตารางที่ 4.16

**ตารางที่ 4.16** แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe')  
เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน

| รายได้ต่อเดือน      | รายได้ต่อเดือน        |                        |                        |                       |
|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
|                     | ต่ำกว่า<br>10,000 บาท | 10,001 –<br>20,000 บาท | 20,001 –<br>30,000 บาท | 30,001 บาท ขึ้น<br>ไป |
| ต่ำกว่า 10,000 บาท  | -                     |                        |                        |                       |
| 10,001 – 20,000 บาท | -0.09*                | -                      |                        |                       |
| 20,001 – 30,000 บาท | -0.13*                | -0.03                  | -                      |                       |
| 30,001 บาท ขึ้นไป   | -0.19*                | -0.09                  | -0.05                  | -                     |

\*Sig<0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ประชาชนที่มีรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน น้อยกว่า ประชาชนที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท 10,001 – 20,000 บาท และ 30,001 บาท ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 4.4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 4.17 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

| สมมติฐาน                                                                                                                                       | ผลการทดสอบ     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ฮ่องสอน ใน แตกต่างกัน        | ปฏิเสธสมมติฐาน |
| สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ฮ่องสอน ใน แตกต่างกัน       | ยอมรับสมมติฐาน |
| สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านวุฒิการศึกษา ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ฮ่องสอนใน แตกต่างกัน | ยอมรับสมมติฐาน |
| สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ฮ่องสอน ใน แตกต่างกัน     | ยอมรับสมมติฐาน |

ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา และรายได้ ต่อเดือน ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ฮ่องสอนใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ฮ่องสอนใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย และ 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงรายจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และ รายได้ โดยผู้วิจัยนำเสนอการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 65.2 มีอายุระหว่าง 18 – 30 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 ระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 48.8 และมีรายได้จำนวน 10,001 – 20,000 บาท จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 38.0

##### 5.1.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในระดับความเห็นด้วยมาก รองลงมา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ถัดมา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า

5.1.2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นในระดับความเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นรายด้านแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับ ผู้นำในชุมชนทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของคนในชุมชน มากที่สุด รองลงมา ผู้นำในชุมชนมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน ส่วนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ผู้นำชุมชนยอมรับและชื่นชมท่านที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ

5.1.2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นในระดับความเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นรายด้านแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับ ผู้นำในชุมชนทำให้ท่านเกิดความรู้สึกผูกพันต่อชุมชน มากที่สุดรองลงมา ผู้นำในชุมชนจงใจให้ท่านเล็งเห็นถึงเป้าหมายในอนาคตด้านการเป็นแบบอย่างในสังคม ส่วนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ผู้นำในชุมชนถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ท่านรับรู้อย่างชัดเจน

5.1.2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นในระดับความเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็นรายด้าน

แล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับ ผู้นำในชุมชนกระตุ้นให้ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหาในแง่ใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มากที่สุด รองลงมา ผู้นำในชุมชนกระตุ้นให้ท่านตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน ส่วนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ผู้นำในชุมชนเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระในการคิดและการเสนอความคิดเห็น

5.1.2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญเห็นในระดับความเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นรายด้านแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับ ผู้นำในชุมชนคอยส่งเสริมและสนับสนุนให้ท่านได้พัฒนาศักยภาพของท่าน มากที่สุด รองลงมา ผู้นำในชุมชนสนับสนุนการพูดคุยกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ซึ่งกันและกัน ส่วนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ผู้นำในชุมชนคอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเองแก่ท่าน

#### 5.1.3 การสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ( $Sig = 0.023$ ) ระดับการศึกษา ( $Sig = 0.003$ ) และรายได้ต่อเดือน ( $Sig = 0.013$ ) ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ผู้วิจัยนำเสนอการตีความ และประเมินข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยเพื่ออธิบาย และยืนยันความสอดคล้องระหว่างข้อค้นพบกับสมมติฐานการวิจัย โดยอธิบายข้อค้นพบว่าสนับสนุนทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอย่างไร ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย

ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในระดับความเห็นด้วยมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับการที่ผู้นำกระตุ้นให้มีวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับความรู้และความสามารถมากที่สุด เพราะผู้นำที่สนับสนุนการคิดเชิงสร้างสรรค์ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนของชุมชน การสนับสนุนนี้ช่วยสร้างความมั่นใจและเสริมสร้างความรู้ในสมาชิกชุมชนตระหนักถึงปัญหาในชุมชน สะท้อนถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมและการเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานในการหาแนวทางแก้ไขที่ตรงจุด รองลงมา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับการที่ผู้นำในชุมชนทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เนื่องจากผู้นำที่มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างช่วยสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกในชุมชน และทำให้เกิดการยอมรับจากกลุ่มสมาชิกในวงกว้าง

นอกจากนี้แล้วการที่ผู้นำในชุมชนมีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งสะท้อนถึงสำคัญของความซื่อสัตย์และความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ ถัดมา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุดกับการที่ผู้นำทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อชุมชน เนื่องจากความรู้สึกผูกพันช่วยเสริมสร้างความสามัคคีและความร่วมมือในชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการร่วมพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน นอกจากนี้การที่ผู้นำจูงใจให้เห็นเป้าหมายในอนาคตด้านการเป็นแบบอย่างในสังคม ผู้นำที่สามารถเชื่อมโยงการกระทำในปัจจุบันกับเป้าหมายในอนาคต สร้างแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นให้แก่สมาชิกการสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้สมาชิกเข้าใจบทบาทของตนในภาพรวมของชุมชน ส่วนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุดกับการที่ผู้นำในชุมชนส่งเสริมและสนับสนุนให้พัฒนาศักยภาพของตนเอง เพราะการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่สร้างคุณค่าและความมั่นใจให้กับสมาชิกในชุมชน ผู้นำที่ใส่ใจในการสนับสนุนการพัฒนาของแต่ละบุคคลแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจในคุณค่าของสมาชิกทุกคน เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มความเข้มแข็งและความยั่งยืนของชุมชนในภาพรวม รองลงมา คือ การที่ผู้นำสนับสนุนให้มีการพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการสื่อสารแบบเปิดเผยและการแบ่งปันความรู้ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในชุมชนการแลกเปลี่ยนคำแนะนำช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและนำไปสู่การพัฒนาตนเองที่มีประสิทธิภาพ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schein (2008) ที่กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำริเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยรู้ถึงความสามารถหรือข้อจำกัดของวัฒนธรรมองค์การของตน เพื่อที่จะปรับตัวและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้ทันกับวิวัฒนาการที่มีการปรับตัวมากขึ้น ซึ่งสาระสำคัญและความท้าทายของผู้นำ รวมทั้งสอดคล้องกับ ทฤษฎีของ Bass (1985) ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการส่งเสริมแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ตามผ่านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผลการวิจัยข้างต้นสามารถเชื่อมโยงกับทฤษฎีนี้ได้อย่างชัดเจนโดยผลการวิจัยชี้ว่าผู้นำที่ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกผูกพันต่อชุมชน และจูงใจให้มองเห็น เป้าหมายในอนาคต มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจตามทฤษฎีของ Bass ที่กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ ช่วยเสริมให้สมาชิกมีความมุ่งมั่นและความชัดเจนในบทบาทของตนเองในชุมชนการเชื่อมโยงเป้าหมายของชุมชนกับเป้าหมายส่วนบุคคลกระตุ้นให้สมาชิกทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จ นอกจากนี้แล้วผลวิจัยระบุว่าผู้นำที่สนับสนุนให้ค้นหาวิธีแก้ปัญหาใหม่ๆ และตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งสำคัญที่สอดคล้องกับทฤษฎีนี้ ซึ่ง Bass เชื่อว่าผู้นำที่กระตุ้นการคิดเชิงสร้างสรรค์จะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาและสร้างนวัตกรรมใหม่การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจยังช่วยเพิ่มความมั่นใจในศักยภาพของสมาชิก และผลวิจัยพบว่าผู้นำที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ และสนับสนุนการพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนคำแนะนำ สอดคล้องกับทฤษฎีของ Bass ซึ่งระบุว่าผู้นำที่ใส่ใจในความต้องการเฉพาะของสมาชิกแต่ละคนช่วยให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการสนับสนุนในแบบเฉพาะตน ส่งเสริมแรงจูงใจภายในและความรู้สึกของความเป็นเจ้าของในงานที่ทำ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ประชาชนกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย การมีอิทธิพลเชิงอุดม

คติ ช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและแรงจูงใจในผู้ตาม การสร้างแรงบันดาลใจ ช่วยให้สมาชิกตระหนักถึงเป้าหมายร่วมกัน การกระตุ้นทางปัญญา ช่วยพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการแก้ปัญหา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ช่วยให้สมาชิกมีความผูกพันและพัฒนาตนเองด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นรูปแบบผู้นำที่มีศักยภาพสูงในการส่งเสริมทั้งแรงจูงใจและผลงานของผู้ตาม ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งในบริบทของชุมชนที่ต้องการการพัฒนาอย่างยั่งยืนและความร่วมมือที่แข็งแกร่ง

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และ รายได้

ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา และรายได้ ต่อเดือน ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ระบุว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ เพศไม่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลที่มีอายุแตกต่างกัน อาจมีประสบการณ์ชีวิตและมุมมองในการบริหารจัดการที่ต่างกันบุคคลในช่วงอายุที่แตกต่างกันมักมีมุมมองและความคาดหวังต่อผู้นำไม่เหมือนกัน ผู้สูงวัยอาจมองหาคุณสมบัติผู้นำที่มั่นคงและมีความสามารถในการรักษาสถานภาพเดิม คนรุ่นใหม่อาจให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจากความไวต่อการเปลี่ยนแปลงนี้จึงทำให้อายุอาจส่งผลต่อความไวต่อการสังเกตพฤติกรรมผู้นำ เช่น คนอายุน้อยอาจคาดหวังแนวทางที่ก้าวหน้า ในขณะที่ผู้สูงวัยอาจเน้นความต่อเนื่องและความเคารพในประเพณี สำหรับด้านระดับการศึกษาอาจจะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการวิเคราะห์และประเมิน โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าอาจมีความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินพฤติกรรมผู้นำอย่างละเอียดมากขึ้น ในขณะที่บุคคลที่มีการศึกษาต่ำกว่าอาจให้ความสำคัญกับการรับรู้ในแง่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมมากกว่ากระบวนการของผู้นำ นอกจากนี้ในประเด็นด้านรายได้ต่อเดือน บุคคลที่มีรายได้สูงอาจมีโอกาสเข้าถึงข้อมูล ความรู้ และโครงสร้างสนับสนุนที่ช่วยให้มองเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าผู้ที่มีรายได้ต่ำกว่าอาจเน้นผลลัพธ์ระยะสั้น เช่น การพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตประจำวัน มากกว่าภาพรวมเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นแล้วความแตกต่างใน อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ ต่อเดือน ส่งผลให้บุคคลมีความคาดหวัง การตีความ และการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับ ประสบการณ์ส่วนตัว และ มุมมองที่สอดคล้องกับบริบทของตนเอง ซึ่งผล การศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของ พระประสิทธิ์ สุเชิโต (บุญหนา) สุรพล พรหมกุล ชาญชัย ฮวดศรี และภาสกร ดอกจันทร์ (2564) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำผู้นำทางการเมืองของผู้นำท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลกุดน้ำใส อำเภอจตุรัส จังหวัดชัยภูมิ ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางการเมืองของผู้นำท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลกุดน้ำใส พบว่า ประชาชนที่มี อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำทางการเมืองของผู้นำท้องถิ่นแตกต่างกัน ส่วนประชาชนที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำทางการเมืองของผู้นำท้องถิ่นไม่

แตกต่างกัน และสอดคล้องกับการศึกษาของ ประจักษ์ ผิวงาม (2564) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกำนันผู้ใหญ่บ้านในเขตพื้นที่อำเภอศรีรัตนะ จังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของประชาชนในเขตพื้นที่ อำเภอศรีรัตนะ จังหวัดศรีสะเกษ ที่มีเพศ และขนาดของชุมชนต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ กำนันผู้ใหญ่บ้าน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และโดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน และความคิดเห็นของ ประชาชนในเขตพื้นที่ อำเภอศรีรัตนะ จังหวัดศรีสะเกษ ที่มี อายุ และรายได้ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกำนันผู้ใหญ่บ้าน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ ด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกัน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย สามารถเสนอแนะแนวทางเพื่อการส่งเสริมระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงรายจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เพื่อจะช่วยให้การส่งเสริมระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตำบลแม่สองใน มีความหลากหลายและครอบคลุมกลุ่มประชากรในทุกช่วงอายุ ระดับการศึกษา และระดับรายได้ ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมและความเข้าใจในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. ด้านอายุ กลุ่มอายุน้อย ควรมีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น การใช้โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันต่างๆ เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำได้อย่างรวดเร็ว มีการจัดกิจกรรมหรือการอบรมเพื่อเสริมทักษะในการคิดเชิงวิพากษ์และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในชุมชน สำหรับกลุ่มวัยกลางคน มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้นำท้องถิ่นและกลุ่มคนในวัยนี้ เพื่อใช้ประสบการณ์ในการพัฒนาและการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประชุมหรือการให้ข้อเสนอแนะต่อโครงการพัฒนาท้องถิ่น และสำหรับกลุ่มอายุสูง เน้นการจัดกิจกรรมที่เข้าถึงง่าย เช่น การประชุมแบบมีส่วนร่วม หรือการจัดกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้สูงอายุมีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาส่งเสริมการสร้างช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย เช่น การใช้วิธีการพูดคุยหรือการประชุมในพื้นที่ใกล้บ้าน

2. ด้านระดับการศึกษา กลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี เน้นการจัดกิจกรรมอบรมหรือสัมมนาที่เข้าถึงง่าย เพื่อให้กลุ่มนี้มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาท้องถิ่น ใช้สื่อที่ง่ายต่อการเข้าใจ เช่น การใช้ภาพหรือกราฟิกในการอธิบายแนวทางการเปลี่ยนแปลงในชุมชน กลุ่มที่มีการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการประชุมเชิงวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและภาวะผู้นำ เพื่อเพิ่มโอกาสให้กลุ่มนี้สามารถเสนอความคิดเห็นที่มีคุณภาพ ส่งเสริมการใช้ข้อมูลเชิงวิจัยในการอธิบายกระบวนการการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดขึ้น

3. ด้านรายได้ต่อเดือน กลุ่มรายได้น้อย เน้นการให้ข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนา

โครงการที่สามารถช่วยเหลือด้านเศรษฐกิจ เช่น โครงการสนับสนุนการทำธุรกิจหรือโครงการพัฒนาอาชีพส่งเสริมการใช้ระบบการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มรายได้ เช่น การฝึกอาชีพเสริม หรือการเข้าถึงการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ กลุ่มรายได้ปานกลาง การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น การจัดการเงินหรือการลงทุนในโครงการที่เป็นประโยชน์กับชุมชนส่งเสริมการร่วมมือในกิจกรรมพัฒนาในท้องถิ่นที่สามารถช่วยเพิ่มความมั่นคงทางการเงินให้กับประชาชนในระดับนี้ กลุ่มรายได้สูง การส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาใหญ่ๆ ที่ต้องการทุนหรือการบริหารจัดการทรัพยากร สนับสนุนการลงทุนในโครงการพัฒนาท้องถิ่นที่สามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกและยั่งยืนต่อชุมชน

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งต่อไปควรทำการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ต่างๆ ควรขยายการศึกษาไปยังตำบลหรืออำเภออื่นๆ ในจังหวัดเชียงราย หรือจังหวัดใกล้เคียง เพื่อเปรียบเทียบและศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทที่แตกต่างกัน เช่น ในพื้นที่ชนบทและเมือง โดยศึกษาความแตกต่างในแง่ของปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับและการนำการเปลี่ยนแปลง
2. ควรการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการยอมรับภาวะผู้นำและการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่อาจส่งผลต่อการยอมรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเชิงลึก เช่น พฤติกรรมและทัศนคติของประชาชนในกลุ่มต่างๆ ตามอายุ การศึกษา และรายได้ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group)
3. ควรการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและประชาชน โดยการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประชาชนในชุมชน เช่น การศึกษาระดับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นที่ประชาชนมีต่อผู้นำ รวมถึงวิธีการที่ผู้นำสามารถใช้ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์นี้เพื่อให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงมีความสำเร็จ

## บรรณานุกรม

- กฤติน จันทรสนธิมา และอรทัย อินตะไชยวงศ์. (2559, มกราคม - มิถุนายน). การมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างสมดุลและยั่งยืน : ศึกษาเฉพาะกรณี ป่าชุมชน บ้านคลองห้วยหวาย อำเภอแม่เปิน จังหวัดนครสวรรค์. วารสารผู้ตรวจการแผ่นดิน, 9(1), 58-79.
- กมลวรรณ แสงธรรมทวี และชัยสิทธิ์ ตำนกิตติกุล. (2561, กันยายน - ตุลาคม). ผลกระทบจากการก่อสร้างถนนต่อการเปลี่ยนแปลงลักษณะทางกายภาพในจังหวัดนนทบุรี กรณีศึกษาชุมชนริมคลองอ้อมนนท์. วารสารเกษมบัณฑิต, 19(ฉบับพิเศษ), 239 - 256.
- กตัญญู แก้วหานาม และ พิมพ์ลิขิต แก้วหานาม. (2558, กรกฎาคม - ธันวาคม). รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกาฬสินธุ์. วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์, 4(2), 82-98.
- เกษม จันทรแก้ว. (2541). การจัดการสิ่งแวดล้อมแบบผสมผสาน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เกษม จันทรแก้ว. (2544). วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม. คณะวนศาสตร์ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เกษม จันทรแก้ว คณะ. (2545). การจัดการสิ่งแวดล้อมแบบผสมผสาน. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จักรพงษ์ พวงงามชื่น, สวิชญา ศุภอุดมฤกษ์ ตรีรัตน์ และนเรศ รังควัต. (2556, เมษายน - มิถุนายน). การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการป่าชุมชน : กรณีศึกษา บ้านท่าป่าเปา ตำบลท่าปลาตุก อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน. วารสารวิจัยและพัฒนา มจร, 36(2), 215-234.
- จิตติมา อานสกุลเจริญ. (2559, มกราคม - มิถุนายน). ความคิดเห็นและพฤติกรรมทางการเมืองของชนชั้นกลางที่มีต่อประชาธิปไตยไทย. วารสารมนุษยสังคมปริทัศน์, 18(1), 59-79.
- จีระชัย ไกรกังวาร. (2544). การมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการจัดการขยะมูลฝอย : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลเมืองวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชูจิต ชายทวีป. (2561, มกราคม - มิถุนายน). การบริหารการคลังท้องถิ่นระดับเทศบาลในเขตเมืองและเขตภูมิภาค. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, 7(1), 56-71.
- ชินรัตน์ สมสืบ. (2539). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชนบท. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ฐิติเทพ สิทธิยศและคณะ. (2559). แนวทางการส่งเสริมความเป็นอิสระทางการคลังด้านรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

ฐิติมา อุดมศร. (2555, กันยายน – ธันวาคม). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครองส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในคลองบางปลากด อำเภอพระสมุทรเจดีย์ จังหวัดสมุทรปราการ. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silpakorn University, 5(2), 220-238.

ณรงค์ เส็งประชา. (2541). มนุษย์กับสังคม. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ณัฐพร ชินบุตร. (2547). การรับรู้ในบทบาทหน้าที่และความต้องการในการพัฒนาตนเอง ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในอำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ณรงค์ เส็งประชา. (2541). มนุษย์กับสังคม. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

เทิดชาย ช่วยบำรุง. (2552). บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนบนฐานแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า.

ธนาศิลป์ เสี่ยวทอง. (2553). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครองท้องถิ่นระดับหมู่บ้าน : กรณีศึกษาอำเภอตากใบ จังหวัดนราธิวาส. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ธนิต ยืนยง. (2561, พฤษภาคม - สิงหาคม). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี, 6(3), 29-40.

จิตติพร คำแก่น. (2550). บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาเมืองน่าอยู่ : กรณีศึกษาเขตเทศบาลนครเชียงราย. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนบริหารการมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธัญลักษณ์ ศรีสง่า. (2559). จิตวิวัฒน์ : คุณธรรมในพื้นที่ทางสังคม : ความงอกงามผ่านประสบการณ์ตรง. กรุงเทพฯ: สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นฤมล วิบูลย์ศิริชัย. (2547). การวิจัยและพัฒนาก่อสร้างแผนพัฒนาสตรี โดยการมีส่วนร่วมของกลุ่มสตรี เทศบาลตำบลท่าช้าง จังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

นเรศ สงเคราะห์สุข. (2541). จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. เชียงใหม่: สำนักงานโครงการพัฒนาที่สูง.

นาท ตันทวีรุฬห์ และคณะ. (2548). วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อมและการบริหารทรัพยากร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.

บัณฑิต อ่อนดำ. (2544). การจัดการกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม. เชียงใหม่ : หจก. เชียงใหม่ บี. เอส.การพิมพ์.

ประทาน คงฤทธิศึกษาการ. (2524). การปกครองเมืองพัทยา. กรุงเทพฯ: สหายบล็อกและการพิมพ์.

ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. (2543). กระบวนการพัฒนาและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

พวงเพชร สุรัตน์วิกุล. (2542). มนุษย์กับสังคม. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

- พระครูภาวนา เจติยานุกิจ. (2560, พฤษภาคม – สิงหาคม). การมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในจังหวัดแพร่. วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ มจร วิทยาเขตแพร่, 3(2), 43-62.
- มานิต วัฒนเสน. (2559, เมษายน – มิถุนายน). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการบริหารกิจการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วารสารการบริหารท้องถิ่น, 9(2), 90-107.
- ระเปียบ คำเขียน. (2546). การปฏิบัติบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลพิจิตร. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2551, พฤศจิกายน). การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ: การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด. รัฐสภาสาร, 56(11), 81-115.
- วันเพ็ญ สุรฤกษ์. (2532). ภูมิศาสตร์การเกษตรเชิงวิเคราะห์การพัฒนาพื้นที่: วิเคราะห์เชิงภูมิศาสตร์เกษตรเล่มที่ 1. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วันวิสา เอื้อกเย็น. (2555). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในเขตเทศบาลเมืองหัวหิน อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศรีสุวรรณ เกษมสวัสดิ์. (2553). รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมด้านน้ำและขยะอำเภอมวกป่า จังหวัดสมุทรสงคราม. รายงานวิจัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2549). การวิจัยการตลาด. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สกนธ์ วรัญญูวัฒนา. (2554). วิถีใหม่การพัฒนาารายรับท้องถิ่นไทย. นนทบุรี : วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า.
- สิทธิธัญช์ วารุณสหรัชณ. (2559). การมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริหารงานปกครองส่วนท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลตลาดจินดา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม. รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการเมืองการปกครอง สำหรับนักบริหารมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิทธิโชค เดชภิบาล. (2554). การมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นในการจัดการและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมบริเวณพื้นที่ป่าชายเลน : ศึกษาเฉพาะชุมชนท้องถิ่นในจังหวัดภูเก็ต. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุชา จันท์เอม และสุรางค์ จันท์เอม. (2520). จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : แพร่พิทยา.
- สุรพล พุฒคำ. (2522). บทบาทของสภาการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. (2551). แผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2550-2554. กรุงเทพฯ: กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2560). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

- อรรถัย กักพล. (2552). **คู่มือ การมีส่วนร่วมของประชาชนสำหรับนักบริหารท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.
- อรรรรณ เกิดจันทร์. (2556). **การมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นในการจัดการการท่องเที่ยวเชิง นิเวศ ป่าชายเลนคลองโคน จังหวัดสมุทรสงคราม**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- อโนทัย เพียรคงชล. (2540). **ความต้องการในการมีส่วนร่วมของประชาชนท้องถิ่นต่อกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ของพื้นที่อุทยานแห่งชาติแจ้ซ้อน อำเภอเมืองปาน จังหวัดลำปาง**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการเกษตรและป่าไม้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- อุทัย หิรัญโต. (2523). **การปกครองท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อำนาจ เจริญศิลป์. (2543). **การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- Arnstein, S.R. (1969). **A Ladder Of Citizen Participation**. *Journal of the American Planning Association*, 35(4), 216 - 224.
- Creighton, J.L. (2005). **The Public Participation Handbook: Making Better Decisions through Citizen Involvement**. San Francisco: Jossey Bass.
- Cohen, J.M. and Uphoff, N.T. (1977). **Rural Participation: Concepts and Measures for Project Design, Implementation and Evaluation**. New York: World Developments.
- Cohen, J.M., & Uphoff, N.T. (1980). **Participations place in rural development: Seeking clarity through specificity**. New York: World Developments.
- Cohen, E. (1979). **A Phenomenology of Tourist Experience**. *Sociology*, 13, 179-201.
- John, J.C. (1957). **Outline of Local Government of The United Kingdom**. London : Sir Issac Pitman and Son, Ltd.
- Robson, W.A. (1953). **Local Governmen in Encyclopedia of Social Science**. New York: The Macmillan.
- World Health Organization. (1978). **Primary Health Care Report of the International Conference on Primary Health Care, Alma-Ata, USSR, 6-12 September 1978**. Geneva: World Health Organization.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### แบบสอบถาม

#### เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย

**คำชี้แจง** แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย และ 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิ การศึกษา และ รายได้

#### แบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และรายได้ ซึ่งเป็นคำถามปลายปิด ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ข้อคำถาม 20 ข้อย่อย โดย ข้อคำถามมีลักษณะปลายปิด

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยเป็นคำถามปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็น

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านโปรดกรอกข้อมูลแบบสอบถามนี้ ซึ่งจะนำไปเป็นประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น พร้อมกันนี้ทางผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ทั้งนี้จะเก็บรักษาข้อมูลคำตอบของท่านเป็นความลับอย่างเคร่งครัด และจะรายงานผลการศึกษานี้ในภาพรวมทั้งหมดเท่านั้น

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

1. เพศ

☐ 1) ชาย

☐ 2) หญิง

2. อายุ

☐ 1) 18 – 30 ปี

☐ 2) 31 – 40 ปี

☐ 3) 41 – 50 ปี

☐ 4) 51 – 60 ปี

☐ 5) 61 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ 1) ต่ำกว่ามัธยมศึกษา

☐ 2) มัธยมศึกษา

☐ 3) อนุปริญญา

☐ 4) ปริญญาตรี

☐ 5) สูงกว่าปริญญาตรี

4. รายได้ต่อเดือน

☐ 1) ต่ำกว่า 10,000 บาท

☐ 2) 10,001 – 20,000 บาท

☐ 3) 20,001 – 30,000 บาท

☐ 4) 30,001 บาท ขึ้นไป

### ส่วนที่ 2 ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียวโดยมีความหมายหรือข้อบ่งชี้ในการเลือกดังนี้

5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยน้อยที่สุด

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง                                                                      | ระดับความคิดเห็น |     |     |     |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|
|                                                                                              | (5)              | (4) | (3) | (2) | (1) |
| <b>1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>                                                   |                  |     |     |     |     |
| 1. ผู้นำชุมชนยอมรับและชื่นชมท่านที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ                |                  |     |     |     |     |
| 2. ผู้นำในชุมชนมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน                                                   |                  |     |     |     |     |
| 3. ผู้นำในชุมชนทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของคนในชุมชน                                            |                  |     |     |     |     |
| 4. ผู้นำในชุมชนต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน                                    |                  |     |     |     |     |
| 5. ผู้นำในชุมชนมีความมั่นคงทางอารมณ์ทำงานโดยใช้เหตุผล                                        |                  |     |     |     |     |
| <b>2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>                                                            |                  |     |     |     |     |
| 1. ผู้นำในชุมชนกระตุ้นให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจในการประกอบอาชีพ                                 |                  |     |     |     |     |
| 2. ผู้นำในชุมชนกระตุ้นให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจในการเป็นสมาชิกที่ดีและสร้างประโยชน์ให้ชุมชน     |                  |     |     |     |     |
| 3. ผู้นำในชุมชนจูงใจให้ท่านเล็งเห็นถึงเป้าหมายในอนาคตด้านการเป็นแบบอย่างในสังคม              |                  |     |     |     |     |
| 4. ผู้นำในชุมชนทำให้ท่านเกิดความรู้สึกผูกพันต่อชุมชน                                         |                  |     |     |     |     |
| 5. ผู้นำในชุมชนถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ท่านรับรู้อย่างชัดเจน                            |                  |     |     |     |     |
| <b>3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b>                                                             |                  |     |     |     |     |
| 1. ผู้นำในชุมชนเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระในการคิดและการเสนอความคิดเห็น                          |                  |     |     |     |     |
| 2. ผู้นำในชุมชนกระตุ้นให้ท่านตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน                               |                  |     |     |     |     |
| 3. ผู้นำในชุมชนกระตุ้นให้ท่านหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาของส่วนรวมที่ดีกว่าเดิม        |                  |     |     |     |     |
| 4. ผู้นำในชุมชนกระตุ้นให้ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหาในแง่มุมใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ |                  |     |     |     |     |
| 5. ผู้นำในชุมชนเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาในชุมชน                    |                  |     |     |     |     |
| <b>4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>                                                 |                  |     |     |     |     |
| 1. ผู้นำในชุมชนยอมรับในความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน                                        |                  |     |     |     |     |

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง                                                         | ระดับความคิดเห็น |     |     |     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|
|                                                                                 | (5)              | (4) | (3) | (2) | (1) |
| ของแต่ละบุคคล                                                                   |                  |     |     |     |     |
| 2. ผู้นำในชุมชนรับฟังปัญหาในการทำงานและเสนอวิธีการแก้ปัญหาด้วยความตั้งใจ        |                  |     |     |     |     |
| 3. ผู้นำในชุมชนสนับสนุนการพูดคุยกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ซึ่งกันและกัน |                  |     |     |     |     |
| 4. ผู้นำในชุมชนคอยส่งเสริมและสนับสนุนให้ท่านได้พัฒนาศักยภาพของท่าน              |                  |     |     |     |     |
| 5. ผู้นำในชุมชนคอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเองแก่ท่าน               |                  |     |     |     |     |

### ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข  
รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือการวิจัย

## รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือการวิจัย

ดร.เกรียงศักดิ์ สุวรรณวัจน์

ข้าราชการบำนาญ  
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก  
กระทรวงศึกษาธิการ

ดร.นพปฎล บุญพงษ์

อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น (วิทยาเขตวัชรพล)

ดร.ข้า แสงจันทร์

ผู้อำนวยการโรงเรียน  
โรงเรียนบ้านเขาชะงอก  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 1

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล นายเชิดชาย ลาชี

วัน เดือน ปี เกิด 1 มกราคม 2527

ที่อยู่ปัจจุบัน 176 หมู่ที่ 5 ตำบลเทอดไทย อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา 95240

โทรศัพท์ 085-2562058

## ประวัติการศึกษา

ปี 2550 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต

สาขา การตลาด จากมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

## ประวัติการทำงาน

ปี 2555 ตำแหน่ง สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย หมู่ที่ 5

อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย

ปี 2564 ตำแหน่ง นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย

อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย

ตำแหน่งปัจจุบัน ตำแหน่ง นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเทอดไทย

ตำบลเทอดไทย อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย