

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหาร
ส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

นายพิบูลนนท์ ปาณะพรหมพัฒน์

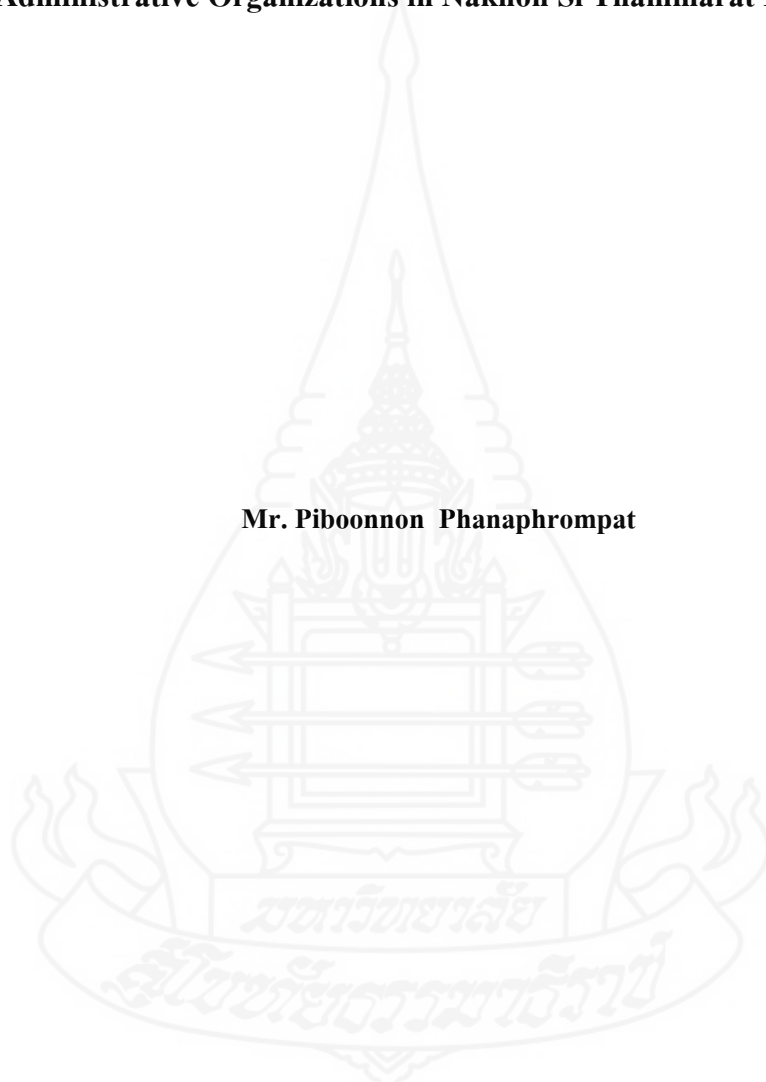


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช

พ.ศ. 2557

**Transformational Leadership with Strategic Management of Sub-District
Administrative Organizations in Nakhon Si Thammarat Province**

Mr. Piboonnon Phanaphrompat



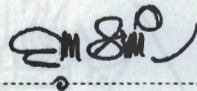
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2014

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหาร
ส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช
ชื่อและนามสกุล นายพิบูลนนท์ ปาณะพรหมพัฒน์
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ

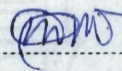
วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2557

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



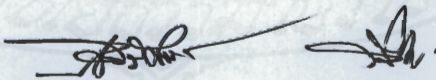
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต)



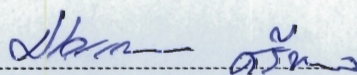
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(ศาสตราจารย์ ดร. สิริวรรณ ศรีพหล)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล
ในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ผู้วิจัย นายพิบูลนนท์ ปาณะพรหมพัฒน์ รหัสนักศึกษ 2523005524

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต
(2) รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ **ปีการศึกษา** 2557

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช และ (3) ความสัมพันธ์การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 364 คน ได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ จากประชากรที่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 4,092 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า (1) การดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการประเมินยุทธศาสตร์ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ และด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ล้วนอยู่ในระดับมาก (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน และด้านการสร้างแรงบันดาลใจล้วนอยู่ในระดับมาก และ (3) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

คำสำคัญ การบริหารยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำ องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

Thesis title: Transformational Leadership with Strategic Management of Sub-District Administrative Organizations in Nakhon Si Thammarat Province
Researcher: Mr. Piboonnon Phanaphrompat; **ID:** 2523005524;
Degree: Master of Public Administration;
Thesis advisors: (1) Dr. Saneh Juito, Associate Professor;
(2) Dr. Chinnarat Somsueb; Associate Professor; **Academic year:** 2014

Abstract

The objectives of this study were to study (1) strategic management performance of Sub-district administrative organizations in Nakhon Si Thammarat Province, (2) transformational leadership of administrators of Sub-district administrative organizations in Nakhon Si Thammarat Province and (3) relationship between transformational leadership of administrators with strategic management performance in Nakhon Si Thammarat Province.

This study was a quantitative research. Samples of 364 were obtained via Taro Yamane calculation from population of 4,092 officers of Sub-district administrative organizations in Nakhon Si Thammarat Province. Stratified random sampling method was applied. The research instrument was a questionnaire. Statistical tools used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson correlation coefficient.

The study results showed that; (1) strategy management performance of Sub-district administrative organizations in Nakhon Si Thammarat Province, in the overall view and in 4 aspects which were strategy evaluation, strategy formulation, environment analysis and strategy implementation, were in high level (2) transformational leadership of administrators of Sub-district administrative organizations in Nakhon Si Thammarat Province, in the overall view and in 4 aspects which were intellectual stimulation, idealized influence, individualized consideration and inspiration motivation, were in high level and (3) the relationship between transformational leadership of administrators and strategic management performance of Sub-district administrative organizations in Nakhon Si Thammarat Province was positively correlated.

Keywords: Strategic Management, Leadership, Sub-District Administrative Organizations in Nakhon Si Thammarat Province

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาในความอนุเคราะห์ของ รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษา สนับสนุน ช่วยเหลือ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนเสร็จสมบูรณ์ พร้อมทั้งให้กำลังใจตลอดระยะเวลาในการศึกษาวิจัย ขอกราบขอบพระคุณในความเมตตาเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

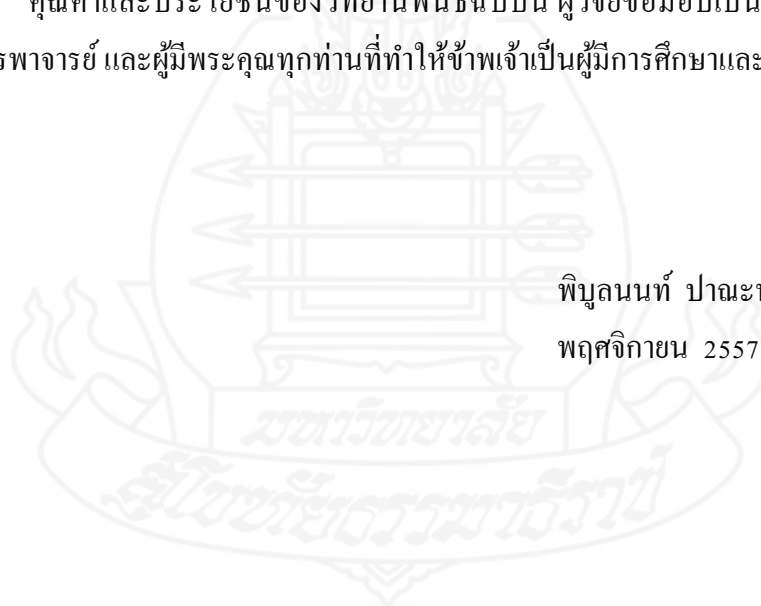
ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้จนทำให้ผู้วิจัยได้นำความรู้ ความสามารถมาใช้ในการทำวิจัยจนบรรลุวัตถุประสงค์

ขอขอบพระคุณบุคคลกรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราชทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย และกำลังใจจากพี่ น้อง ร่วมสาขาวิชาทุกท่านที่ให้กำลังใจจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่ บุพการี บุรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จ

พิบูลนนท์ ปาณะพรหมพัฒน์

พฤศจิกายน 2557



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	5
กรอบแนวคิดการวิจัย	5
สมมติฐานการวิจัย	6
ขอบเขตการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่จะได้รับ	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำ	11
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	21
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์	30
ยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนาสามปีขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช	38
การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	49
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	55
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	55
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	65
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล	67
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	67

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล.....	69
ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาคำแนะนำการบริหารยุทธศาสตร์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช.....	70
ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช.....	79
ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช.....	85
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	88
สรุปการวิจัย.....	88
อภิปรายผล.....	92
ข้อเสนอแนะ.....	95
บรรณานุกรม.....	97
ภาคผนวก.....	102
ประวัติผู้วิจัย.....	111

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของผู้นำ..... 14
ตารางที่ 2.2	งบประมาณตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา..... 39
ตารางที่ 3.1	บุคคลกรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช..... 56
ตารางที่ 3.2	การหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสัดส่วนของจำนวนประชากร..... 64
ตารางที่ 4.1	ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล..... 70
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช..... 71
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ จำแนกรายข้อ..... 71
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการกำหนดกลยุทธ์ จำแนกรายข้อ..... 74
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการดำเนินกลยุทธ์ จำแนกรายข้อ..... 76
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการประเมินยุทธศาสตร์ จำแนกรายข้อ..... 77
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ จำแนกรายข้อคำถาม..... 80
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำแนกรายข้อคำถาม..... 81

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำแนกรายข้อคำถาม.....	82
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน จำแนกรายข้อคำถาม.....	83
ตารางที่ 4.12 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช.....	86
ตารางที่ 4.13 ระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช.....	86
ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	87



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ภาพที่ 2.1 ความต่อเนื่องของภาวะผู้นำตามปัจจัยของอำนาจ และความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	16
ภาพที่ 2.2 ระบบการบริหารแบบลิเคอร์ท์.....	17
ภาพที่ 2.3 แบบภาวะผู้นำของตารางการบริหาร.....	19
ภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์.....	32
ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแผนโครงการ.....	35
ภาพที่ 2.6 กระบวนการของแผนยุทธศาสตร์.....	37
ภาพที่ 2.7 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติ สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542.....	45
ภาพที่ 2.8 โครงสร้างการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล.....	46



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แนวคิดในการกระจายอำนาจการปกครองท้องถิ่นนี้ พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 ทรงมีพระราชประสงค์ให้ราษฎรในท้องถิ่นปกครองตนเอง โดยทรงแต่งตั้งคณะกรรมการร่างพระราชบัญญัติเทศบาลขึ้น และนำเสนอที่ประชุมเทศบาล พร้อมส่งร่างพระราชบัญญัติเทศบาลให้กรมร่างกฎหมายพิจารณา แต่ก็เกิดการเปลี่ยนแปลงการปกครองเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2475 เสียก่อน และในเวลาต่อมาจึงได้มีการจัดตั้งเทศบาลเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2478 พร้อมทั้งประกาศใช้พระราชบัญญัติเทศบาลและมีการแก้ไขเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องถึงปัจจุบัน (บัญญัติ พุ่มพันธ์, 2551 : 31) ต่อมารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ยังได้แสดงให้เห็นถึงเจตนารมณ์ในการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ได้ชัดเจนขึ้น โดยในมาตรา 78 (ราชกิจจานุเบกษา, 16: 2540) ได้บัญญัติถึงการกระจายอำนาจของรัฐไว้ว่า รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง รวมทั้งต่อมารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ยังเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริมให้มีของการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นอีกในการสร้างแนวนโยบายต่อการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และส่งเสริมบทบาทในการจัดการศึกษาของท้องถิ่น เช่น ในมาตรา 78 (2) (ราชกิจจานุเบกษา, 22: 2550) บัญญัติว่า รัฐต้องจัดระบบการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสมแก่การพัฒนาประเทศ และสนับสนุนให้จังหวัดมีแผนและงบประมาณเพื่อพัฒนาจังหวัด เพื่อประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่ เป็นต้น

องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นรูปแบบหนึ่งของการกระจายอำนาจในการปกครองท้องถิ่น โดยให้อำนาจกับประชาชนในการเลือกผู้บริหารในท้องถิ่นของตน โดยมีฐานความคิดที่ว่า ไม่มีผู้ใดจะรู้ถึงปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นได้ดีที่สุดเท่าคนในท้องถิ่นเอง (ประหยัด หงษ์ทองคำ, 2537 : 13) จึงทำให้ประชาชนเกิดความผูกพันที่ได้แสดงออกถึงสิทธิและหน้าที่ในการเลือกผู้นำที่พร้อมจะขับเคลื่อนท้องถิ่นของตนไปสู่การพัฒนา ทำให้ประชาชนมีความรู้สึกรักและหวงแหนท้องถิ่นของตน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาท้องถิ่นได้ด้วยความสะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น องค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นที่

จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และมีการแก้ไขเพิ่มเติมจนถึง ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2542) ที่สำคัญเช่น พัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม จัดให้มีและบำรุงทางน้ำและทางบก การรักษาความสะอาด ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม จัดให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภคและการเกษตร จัดให้มีและบำรุงไฟฟ้าหรือแสงสว่าง จัดให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกร และกิจการสหกรณ์ ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพ เหล่านี้เป็นต้น กล่าวได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นของรัฐในระดับล่างสุด อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด รวมทั้งถือได้ว่าเป็น โรงเรียนฝึกหัดการปกครองระบอบประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่อย่างกว้างขวางในการดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาท้องถิ่น เป็นหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ในกำหนดนโยบาย การจัดทำแผนและโครงการ ตลอดจนการสนับสนุนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญเพื่อเสริมสร้างการปกครองระบอบประชาธิปไตยให้เจริญรุ่งเรืองยิ่งขึ้น

สำหรับ องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชนี้จัดตั้งขึ้นโดยหลักการกระจายอำนาจ ยึดหลักการมีส่วนร่วม โดยอาศัยแนวทางในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ประเพณี วัฒนธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราชมาพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนดีขึ้นเป็นหลัก ดังที่แผนพัฒนาสามปี (พ.ศ. 2554-2556) ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราชได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาไว้ว่า “นครศรีธรรมราช จังหวัดน่าอยู่ที่สุด” เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชจะต้องมีผู้บริหารองค์การที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศในการบริหาร ยุทธศาสตร์ เพื่อให้จังหวัดนครศรีธรรมราชเป็นจังหวัดน่าอยู่ได้อย่างรวดเร็วตามแผนยุทธศาสตร์ 7 ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการสาธารณะและการส่งเสริมการเมืองภาคประชาชน ยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวและการกีฬา ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมอาชีพ ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสาธารณสุข ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและการพลังงาน ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น และยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช, 2554: 6) ดังนั้นความสำเร็จของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ข้างต้น ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพ

และภาวะผู้นำที่ดีสามารถเข้าถึง เข้าใจ และมีขีดความสามารถในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน มาใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้ประสบความสำเร็จ

จากภารกิจของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชที่จะต้องดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ นั้น ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จึงต้องเป็นผู้บริหารที่สำคัญเสมือนเป็นทั้งผู้ปกครองและผู้ดูแลให้การช่วยเหลือแก่สมาชิกต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม และจะต้องบริหารงานเพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชนจำนวนมาก เช่นนี้ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชจะต้องมีภาวะผู้นำ และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกันด้วย อีกทั้งจะต้องเป็นผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยใช้การบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนามาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์การให้เกิดความมั่นคง เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงด้วยการดำเนินงานตามภารกิจที่ได้ตั้งไว้ เพราะในปัจจุบันนี้โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เรียกว่าโลกาภิวัตน์หรือโลกไร้พรมแดน ดังนั้น ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชจะต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำที่สามารถทำให้ผู้ก้าวตามสามารถขึ้นมาเป็นผู้นำได้ด้วย ซึ่งเป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันดีว่าเป็นภาวะผู้นำที่ดีที่สุดตามทฤษฎีภาวะผู้นำในขณะนี้ เพื่อพัฒนาองค์การในการยกระดับความสำเร็จของการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ทำให้จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นจังหวัดนำอยู่ที่สุดอย่างแท้จริง

จากการดำเนินโครงการพัฒนาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราชที่ผ่านมา มีโครงการทั้งหมด 324 โครงการ จากยุทธศาสตร์ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการสาธารณะและการส่งเสริมการเมืองภาคประชาชน ด้านการท่องเที่ยวและการกีฬา ด้านการส่งเสริมอาชีพ ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสาธารณสุข ด้านทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและการพลังงาน ด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น และด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งได้ดำเนินการแล้วเสร็จ 101 โครงการ อยู่ระหว่างดำเนินการ 131 โครงการ ยังไม่ดำเนินการ 30 โครงการ และยกเลิกไป 62 โครงการ และจากรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการพัฒนาบ่งชี้

ว่ากระบวนการบริหารหลายด้านยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น การดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรดำเนินการได้ร้อยละ 65 ของโครงการที่กำหนดไว้ในแผน การอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 1 หลักสูตรไม่ผ่านเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ (กำหนดเป้าหมายไว้ร้อยละ 90 สามารถดำเนินการได้ ร้อยละ 83) การจัดซื้อจัดจ้างไม่สามารถดำเนินการได้ตามกำหนดเวลาในแผนปฏิบัติการ การนำแผนแม่บทการท่องเที่ยวแปลงไปสู่การปฏิบัติสามารถนำโครงการไปดำเนินการเพียงร้อยละ 14.91 และมีโครงการที่ดำเนินการไม่แล้วเสร็จทันปีงบประมาณเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะโครงการก่อสร้างถนนตามยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช, 2554 : 5) ซึ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงการดำเนินงานในการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครศรีธรรมราชอาจมีปัญหา อันอาจเกิดจากการปรับตัวไม่ทันต่อสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกที่มีเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงเป็นปัญหาที่ผู้บริหารทั้งในระดับจังหวัดและผู้บริหารในระดับองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชทุกคนต้องมีความตระหนักในการพัฒนาตนให้ทันต่อสถานการณ์เพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมเพื่อสร้างกระแสในเชิงอุดมการณ์โดยเป็นผู้บริหารที่ผู้ร่วมงานยอมรับในวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีนำยกย่องนับถือศรัทธา สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม มีเป้าหมายและอุดมการณ์ในการทำงานต่อองค์การและผูกพันกับองค์การอย่างชัดเจน เป็นผู้มองเห็นไกลในความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงสิ่งที่ควรได้รับการพิจารณาและให้ความสำคัญจนเป็นเหตุจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามได้อุทิศตัวและกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ ทำให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ พร้อมเผชิญกับปัญหาเดิมด้วยวิถีทางแบบใหม่ใช้ความคิดริเริ่ม โดยสามารถชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นจุดด้อยเพื่อพัฒนางานร่วมกันอย่างเป็นกันเอง และยังสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ตระหนักถึงปัญหา พร้อมให้ออกาสผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา เข้าใจผู้ร่วมงานจนสามารถมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม เป็นต้น

จากปัญหา สาเหตุของการดำเนินงานในการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครศรีธรรมราชที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช หากผู้บริหารได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้แล้วจะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินการบริหารบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารยุทธศาสตร์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ 3 ข้อ ดังนี้

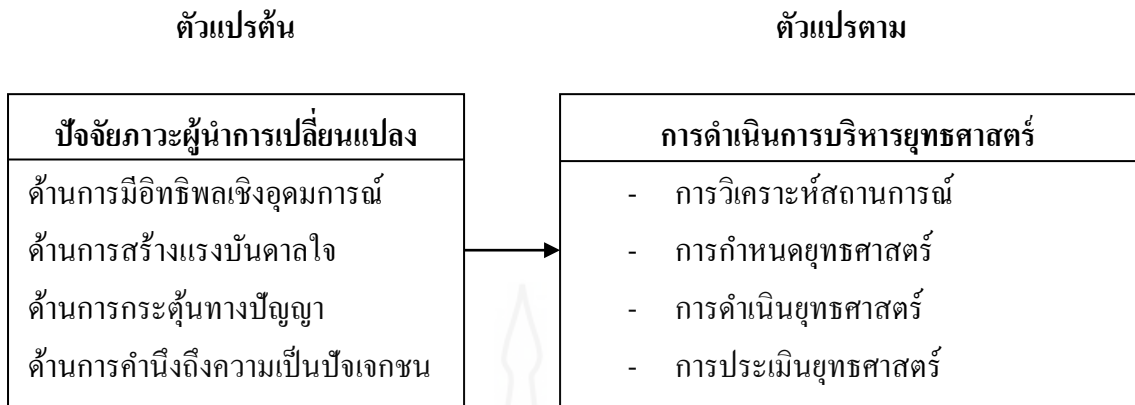
2.1 เพื่อศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

2.2 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns , Bass และ Bass & Avolio มี 4 องค์ประกอบหรือที่เรียกว่า “4 Is” ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน มาเป็นตัวแปรอิสระ หรือ เหตุ (cause) และกำหนดให้การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดยุทธศาสตร์ การดำเนินยุทธศาสตร์ และการประเมินยุทธศาสตร์ มาเป็นตัวแปรตาม หรือเป็นผล (effect) ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานไว้ไว้ว่า การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลมีความสัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในทางบวก ดังนี้

4.1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

4.2 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

4.3 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

4.4 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

5. ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตการวิจัยของการศึกษานี้แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านพื้นที่ ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และขอบเขตด้านระยะเวลาในการวิจัย ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาที่ครอบคลุมเนื้อหาในเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน และการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช 4 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดยุทธศาสตร์ การดำเนินยุทธศาสตร์ และการประเมินยุทธศาสตร์

5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะเขตพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเท่านั้น

5.3 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร คือ บุคคลกรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช 129 แห่ง จาก 23 อำเภอ โดยเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน 3 ส่วนงาน ได้แก่ สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนการคลัง และส่วนโยธา มีจำนวนทั้งสิ้น 4,092 คน

5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลาในการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาในการวิจัยเป็นระยะเวลา 9 เดือน นับตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนกันยายน 2557

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

6.1 การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญมาประกอบการตัดสินใจในการวางแผนงาน ดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้ความมั่นใจว่าได้ดำเนินงานสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามยุทธศาสตร์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดยุทธศาสตร์ การดำเนินยุทธศาสตร์ และการประเมินยุทธศาสตร์

6.1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ หมายถึง การประเมินเกี่ยวกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมอย่างรอบด้านที่เกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี ความต้องการของผู้รับบริการภายในชุมชน กลุ่มผลประโยชน์ที่มีอยู่ภายในชุมชน นโยบายด้านต่าง ๆ ของรัฐบาล โครงสร้างการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ระบบระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมการปฏิบัติงานภายในองค์กร และทรัพยากรการบริหารภายในองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

6.1.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชกำหนดวิสัยทัศน์การดำเนินงาน โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด กำหนดพันธกิจโดยการวิเคราะห์ข้อกฎหมายที่ชัดเจน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ มีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานจากการนำผลการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นมาเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นต้น

6.1.3 การดำเนินยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชจัดทำแผนปฏิบัติการ และโครงการที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีการขับเคลื่อน/ผลักดันให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กร มีการปรับกระบวนการทำงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ มีโครงสร้างการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่คล่องตัว มีหน่วยงานกำกับดูแลการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ มีการจูงใจบุคลากรและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นต้น

6.1.4 การประเมินยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีการกำกับติดตามให้ดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีการประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นประจำทุกปี มีการวิเคราะห์หาปัญหา และอุปสรรคในการนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขยุทธศาสตร์การบริหารงานของหน่วยงาน เป็นต้น

6.2 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้เจริญรุดหน้าโดยอาศัยความสามารในด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน ดังนี้

6.2.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ร่วม เน้นในสิ่งที่การประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่องนับถือ ศรัทธา กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม มีเป้าหมายและอุดมการณ์ในการทำงานต่อองค์กรและผูกพันกับองค์กรอย่างชัดเจนแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีความสามารถในการบริหารงาน มีมิตรไมตรี มีความยุติธรรมให้คำแนะนำ และไว้วางใจผู้ร่วมงานได้

6.2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มองโลกในแง่ดี มองการณ์ไกล ในความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานได้เต็มตามศักยภาพ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานอย่างยุติธรรม และสม่ำเสมอ เน้นทักษะมนุษยสัมพันธ์ให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงสิ่งที่ควรได้รับการพิจารณาและให้ความสำคัญ เพื่อจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันมุ่งสู่ความเป็นเลิศให้เห็นถึงเป้าหมายของการทำงานและวางแผนในอนาคตได้อย่างชัดเจน และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ

6.2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ กิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ แนะนำให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่น จุดด้อยเพื่อพัฒนางานร่วมกัน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร รวมไปถึงการแจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงขององค์กร และเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้ผู้ร่วมงานทราบ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น และให้การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้วย

6.2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ ความคิดเห็นในการทำงาน ดูแลให้ความเอาใจใส่ เป็นที่ปรึกษา ชื่นชมยกย่อง ให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน รวมทั้งการใส่ใจศึกษาคุณสมบัติของผู้ร่วมงานจนทราบถึงความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อการมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม

7. ประโยชน์ที่จะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ โดยผู้ศึกษาแบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ องค์ความรู้ใหม่ ประโยชน์ในทางวิชาการ และประโยชน์ในทางปฏิบัติ ดังนี้

7.1 **องค์ความรู้ใหม่** ซึ่งหมายถึง ความรู้ที่กำหนดขอบเขตได้และระบุเฉพาะเจาะจงได้ เป็นสิ่งที่สร้าง ผลิต พัฒนา เผยแพร่ ถ่ายทอด และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ กล่าวคือ การวิจัยครั้งนี้จะทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ หรือสร้างความรู้ทางวิชาการ โดยผลการศึกษาครั้งนี้ จะทำให้ทราบและเข้าใจถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์

7.2 **ประโยชน์ทางวิชาการ** การศึกษาครั้งนี้ทำให้เกิดประโยชน์ในทางวิชาการ ต่อองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช และองค์การบริหารส่วนตำบลอื่นที่สนใจ ในการนำผลไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาต่อๆไป

7.3 **ประโยชน์ในทางปฏิบัติ** บุคลากรและหน่วยงานจะได้รับประโยชน์ในทางปฏิบัติ โดยใช้ผลการศึกษาเป็นแนวทางในการประเมินองค์การในเรื่องจุดเด่น จุดด้อย ข้อจำกัด และโอกาสของการกำหนดยุทธศาสตร์ของตน รวมทั้งเป็นแนวทางปรับปรุงการบริหารยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องอันได้แก่ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาทบทวน เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio)
3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์
4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนาสามปีขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช
5. การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำไว้อย่างสอดคล้องกัน ดังนี้ เสน่ห์ จัยโต (2552: 26) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ขนิษฐา อุ่ณวิเศษ (2550 : 18) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการที่บุคคลใช้วิธีการนำ เพื่อนำกลุ่มให้บรรลุตามเป้าหมายร่วมกันขององค์กร โดยมุ่งอิทธิพล แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ ในการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงให้สัมฤทธิ์ผลในทุกสถานการณ์

ธวัช บุญยมนิ (2550 : 1) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นการกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการคลบั่นดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

ประยงค์ รณรงค์ (2550 : 2) เห็นว่า ภาวะผู้นำคือศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับตนโดยดำเนินการ จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549: 12) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตนเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เซอร์เมอร์ฮอร์น และคณะ (Schermerhorn and other, 2005 : 241) ได้นำเสนอไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

เซอร์เมอร์ฮอร์น และคณะ (Schermerhorn and other, 2002 : 336) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการคลบั่นดาลใจ (Inspire) ให้บุคคลอื่นทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

คูบริน (Dubrin, 1998: 2) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เฮอร์เชย์ และ แบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1996 : 191) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มุ่งสู่การ บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ความพร้อมของผู้ตามที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำในรูปแบบของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนไปด้วย

เซอร์โต (Certo, 1994: 295) กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการซึ่งนำพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้ไปสู่ความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์บางประการ เป็นการสร้างความสำเร็จโดยผ่านบุคคลต่างๆ หรือโดยการติดต่อกับบุคคลอื่น

روبบินส์ (Robbins, 1993 : 67) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย

ยูกัล และ ฟลีท (Yukl and Fleet, 1992 : 2) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal)

คาทซ์ และ คาฮ์น (Katz and Kahn, 1978 : 528) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพลเพื่อให้เกิดผลในทางยินยอม ด้วยการกำกับ หรือการสั่งการในส่วนขององค์การ

บาส (Bass, 1985 : 42) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามต้อง ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้อง ได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

ดังนั้น จากการทบทวนความหมายที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ไว้ จึงพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการชักจูงโดยการใช้อิทธิพล อำนาจหน้าที่ ความสามารถ และศิลปะของผู้บริหารในการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ให้บรรลุเป้าหมาย

1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมีมากมายหลายตัวแบบ อาทิเช่น ทฤษฎีคุณลักษณะ ผู้นำที่รู้จักกันดีในช่วงคริสต์ศักราช 1920-1950 โดย โฮดเจทส์ (Hodgheets, 1999 : 255) ได้บ่งชี้ประเด็นสำคัญของผู้นำคือเป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะและมีความสามารถ รูปร่างหน้าตา มีความเฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์และขีดความสามารถมากกว่าคนอื่น ๆ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญจนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม โดยสต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974 : 15) ยังกล่าวเสริมอีกว่า ลักษณะผู้นำที่เสริมให้เห็นศักยภาพ ยังประกอบไปด้วย การมีจิตวิทยา มีบุคลิกภาพที่ดี มีสติปัญญา มีความสามารถในการปรับตัว และมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง หรือทฤษฎีสถานการณ์ ที่ให้ความสำคัญการเป็นผู้นำที่ได้มาจากสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมที่ต้องการผู้มาแก้ไขปัญหาหรือมาตัดสินใจในสิ่งสำคัญ ทำให้บุคคลที่มีความสามารถได้แสดงบทบาทและความสามารถออกมาเพื่อแก้ไขปัญหาสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น หรือทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ที่เห็นว่า ภาวะผู้นำไม่สามารถอธิบายได้ด้วยคุณลักษณะหรือสถานการณ์เพียงลำพังเท่านั้น ยังต้องมีเรื่องของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผนวกกับสถานการณ์ในขณะนั้นด้วย เพราะเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนคุณลักษณะที่เหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทไปด้วยตามความเหมาะสม ดังที่ เสน่ห์ จัยโต (2552: 9) ได้นำเสนอพฤติกรรมของผู้นำที่พิจารณาจากการแสดงออกต่อผู้ร่วมงานมี 3 แบบ

ได้แก่ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน บทบาทที่แสดงออก และผลงานของผู้นำ สำหรับการศึกษากภาวะผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมาทบทวน ดังนี้

2.1 ทฤษฎีด้านคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories of leadership) ทฤษฎีนี้เป็นเรื่องที่นักจิตวิทยา นักวิจัยให้ความสนใจศึกษามาเป็นเวลานาน โดยตั้งข้อสังเกตว่า ผู้นำควรจะต้องมีลักษณะ บางอย่างภายในตัวของผู้นำเองที่แตกต่างจากคนอื่น นักวิจัยแนวทางนี้พยายามค้นคว้าวิจัยเพื่อค้นหา คุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนที่สามารถจำแนกผู้ที่ประสบความสำเร็จออกจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ วิธีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเริ่มด้วยการค้นหาเพื่อจะบอกให้ได้ถึงลักษณะทางกายภาพ บุคลิกภาพ อารมณ์ สติปัญญา และลักษณะส่วนตัวอื่น ๆ ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ สโตกคิล (Stogdill, 1974 : 213) ได้จำแนกคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของผู้นำไว้ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของผู้นำ

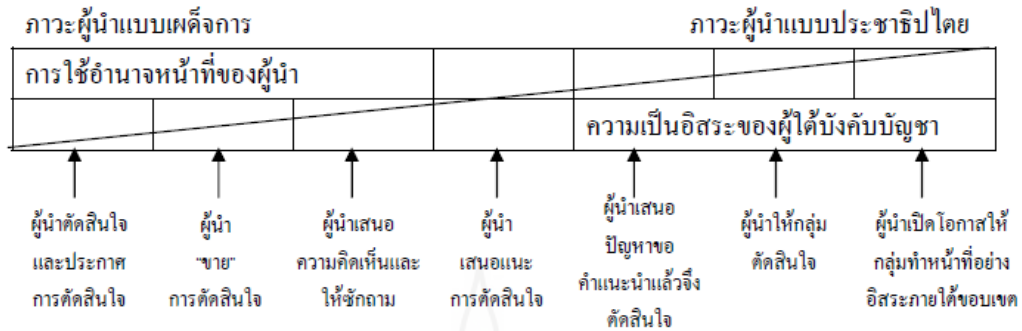
คุณลักษณะ	ทักษะ
1. ตื่นตัวกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม	1. ทักษะการคิดรวบยอด
2. มุ่งความสำเร็จมีความทะเยอทะยาน	2. มีความคิดสร้างสรรค์
3. กล้าแสดงออก	3. สามารถเจรจาต่อรองแคล่ว
4. ร่วมมือ	4. มีความรู้เกี่ยวกับงานของกลุ่ม
5. กล้าตัดสินใจ	5. มีทักษะทางสังคม
6. วางใจได้	6. มีทักษะในการโน้มน้าว
7. ต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น	7. มีความสามารถในการบริหาร
8. มุ่งมั่น	8. ปรับตัวได้กับสถานการณ์
9. เชื่อมั่นในตนเอง	
10. เต็มใจที่จะรับผิดชอบ	
11. อดทนต่อความเครียด	
12. มีพลังในการทำงานกิจกรรมต่างๆ	
13. มีความฉลาด มีไหวพริบ	

ที่มา : สโตกคิล (Stogdill, 1974 : 213)

เนื่องจากการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำโดยพิจารณาจากคุณลักษณะผู้นำ ปรากฏว่ามีจุดอ่อนหลายประการที่สำคัญคือ ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ตลอดจนไม่สามารถระบุคุณลักษณะผู้นำ เพื่อใช้บ่งชี้ความแตกต่างระหว่าง ผู้นำกับผู้ตามอย่างชัดเจนแน่นอนได้ จากจุดอ่อนดังกล่าวระยะหลังนักวิชาการจึงเปลี่ยนแนวทางการศึกษาภาวะ ผู้นำไปในทางการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่ทฤษฎีด้านพฤติกรรมของผู้นำ

2.2 ทฤษฎีด้านพฤติกรรมของผู้นำ เป็นทฤษฎีที่สำคัญมีผู้สนใจศึกษาอย่างแพร่หลายเนื่องจากภาวะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะมีจุดอ่อนที่สำคัญในการค้นหาคุณลักษณะของผู้นำ ที่เป็นสากล กล่าวคือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้มีคุณลักษณะใด ๆ ที่เด่นชัด นักวิชาการจึงศึกษาถึงพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพในเชิงปัจจัย 2 ด้าน โดยปัจจัยแรกคือ การมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการทำงานให้สำเร็จด้วยการกระทำบางประการ เช่น การมอบหมายงานการแบ่งงานกันทำ การตัดสินใจ และการประเมินผล ปัจจัยที่สองคือ การมุ่งคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้างความเป็นมิตร และการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีการฝึกพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีนี้ เหมือนกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ในด้านข้อสมมติฐานที่ว่า มีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียวในการเป็นผู้นำ แต่จะต่างกับวิธีการศึกษา คุณลักษณะของผู้นำตรงที่เชื่อว่า พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ ผู้ที่ได้รับ การฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เหมาะสม จะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ดังนั้น การ ศึกษาวิจัยตามแนวคิดของกลุ่มทฤษฎีนี้ จึงเน้นที่จะวิเคราะห์ พฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำ ในการบริหารงานเป็นหลัก จึงมีผู้ศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวาง ทำให้เกิดแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ สถาบันและกลุ่มที่ ศึกษาตามแนวคิดของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ มีที่สำคัญ ๆ เช่น การศึกษาในมหาวิทยาลัยไอโอวา การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษามหาวิทยาลัยไอโฮ สเตท และการศึกษาของ มหาวิทยาลัยเท็กซัส

2.2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษานี้เป็นตามลักษณะการใช้อำนาจ เป็นทฤษฎีหนึ่งที่กล่าวถึงผู้นำ ตั้งแต่ พ.ศ. 2496 เป็นต้นมา มีผลการวิจัย ของนักวิจัยหลายท่านที่สำคัญ คือ แทนเนนเบิม และ ชมิดท์ (Tannenbaum and Schmidt, 1973 : 162-164) ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยขยายมุมมองของภาวะผู้นำจากแบบเผด็จการและประชาธิปไตยที่ จำกัดอยู่เพียง 2 แบบ เป็นความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ 7 อย่าง ซึ่งภาวะผู้นำแบบเผด็จการจะอยู่ปลาย



ภาพที่ 2.1 ความต่อเนื่องของภาวะผู้นำตามปัจจัยของอำนาจ และความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา

ที่มา : แทนเนนเบิม และ ชมิดท์ Tannenbaum and Schmidt (1973: 162)

จากภาพที่ 2.1 ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยจะมีภาวะผู้นำแบบเผด็จการมาก ขณะเดียวกันผู้นำที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการความเป็นอิสระสูงจะมีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย แทนเนนเบิม และ ชมิดท์ เสนอแนะว่า ภาวะผู้นำกับสถานการณ์ขององค์กร เช่น ถ้าผู้นำมีข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีทักษะในการตัดสินใจช้า ผู้นำอาจจะใช้พฤติกรรม ภาวะผู้นำที่มุ่งสู่ความเป็นเผด็จการ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีทักษะ การตัดสินใจสูง ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำ แบบประชาธิปไตย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับเวลา และความแตกต่างของทักษะ (สมยศ นาวิการ, 2543: 170) แนวต่อพฤติกรรมผู้นำนี้เป็นจุดเริ่มต้นของแนวการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ด้วย

2.2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน หลังจากที ลิปปิทท์ และ ไวท์ (Lippitt and White) ได้เริ่มศึกษาพฤติกรรมแบบเผด็จการ และประชาธิปไตยแล้ว ลิเคอร์ท์ (Likert) และนักวิจัย คนอื่นของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ศึกษาต่อในแนวทางที่แตกต่างไป โดยกลุ่มมิชิแกนใช้กลุ่มงานที่มี ประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ พบว่ากลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการดำเนินงานสูงส่วนใหญ่จะมีผู้นำแบบ มุ่งคน แต่หน่วยงาน ที่มีผลการดำเนินงานสูงมี 3 หน่วยงานที่มีผู้นำแบบมุ่งงาน แสดงว่าอาจจะ มีปัจจัยอื่น นอกเหนือจากนี้ ที่ มีผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ลิเคอร์ท์ (Likert, 1967 : 6-7) ดังนี้

ระบบที่ 1	ระบบที่ 2	ระบบที่ 3	ระบบที่ 4
เผด็จการ	เผด็จการมีศิลป์	ปรึกษาหารือ	ให้มีส่วนร่วม

ภาพที่ 2.2 ระบบการบริหารแบบลิเคอร์ท

ที่มา : ลิเคอร์ท (Likert, 1967 : 197-201)

ตามแนวคิดภาวะผู้นำที่แยกภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และผู้นำแบบ มุ่งคน ดังกล่าว ลิเคอร์ท ได้ พัฒนาแนวต่อเนื่องของภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ ระบบที่ 1 ระบบที่ 2 ระบบที่ 3 ระบบที่ 4 บนปลายของแนวต่อเนื่อง ลิเคอร์ท (Likert, 1967 : 197-211)

ระบบที่ 1 เรียกว่าแนวเผด็จการ (Exploitive and authoritative) เป็นระบบที่ ผู้นำตัดสินใจ เพียงผู้เดียว แล้วสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจไปแล้วมีการ กำหนดมาตรฐานการทำงานและวิธีปฏิบัติงานไว้ตายตัว โดยผู้นำใช้วิธีการทำให้เกรงกลัวเมื่อ จำเป็นหรือลงโทษเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาดไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ความสัมพันธ์ ระหว่าง ผู้นำ และ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย และเป็นไปด้วยความเกรงกลัวไม่ไว้วางใจ

ระบบที่ 2 แนวเผด็จการอย่างมีเมตตาคุณา (Benevolent authoritative) ในระบบนี้ผู้นำยัง เป็นผู้สั่งการอยู่ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้าง โดยผู้นำยอมรับ ฟังผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ ความคล่องตัวในการตัดสินใจปฏิบัติงานบางประการภายใต้ระเบียบที่ กำหนดไว้ ผู้นำให้ผลตอบแทน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย แต่บางครั้งก็ใช้การ ลงโทษเมื่อมีการทำงานผิดพลาด ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นไปด้วยความระมัดระวัง

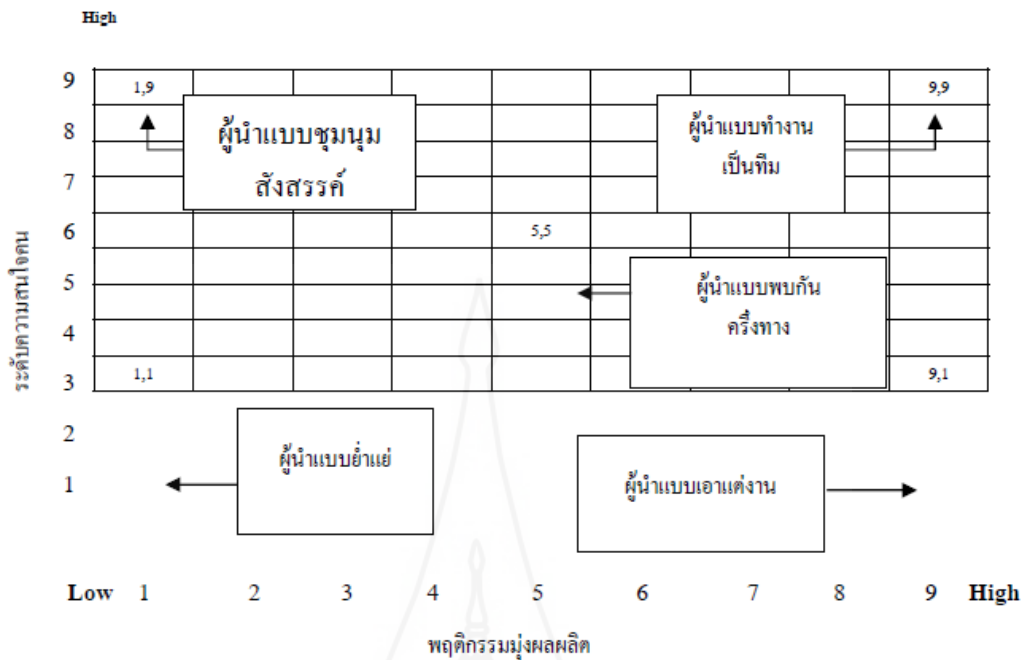
ระบบที่ 3 ระบบปรึกษาหารือ (Consultative) เป็นระบบที่ผู้นำมีความ เชื่อมั่นไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น มีการปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนกำหนดเป้าหมาย สั่งการให้ความเป็น อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติงานด้วยตนเอง แต่การ ตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ กระทำโดยผู้นำ ในระบบนี้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ ชัดเจนมากขึ้น

ระบบที่ 4 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative) เป็นระบบการ บริหารที่ ลิเคอร์ท (Likert) ให้การสนับสนุนมากที่สุด ในระบบนี้ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นไว้วางใจเป็น มิตรกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าผู้ใต้บังคับบัญชา ในระบบนี้การ กำหนด เป้าหมายและการตัดสินใจกระทำโดยกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจะมีทั้งแนวตั้งคือ จากบนลง ล่าง จากล่าง ขึ้นบน และตามแนวนอน คือ การติดต่อระหว่างเพื่อนระดับเดียวกัน ในการจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ เพียงแต่ใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ แต่ยังพยายามจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมใน

การกำหนด เป้าหมาย ปรับปรุงวิธีการและให้ประเมินผลการปฏิบัติงานเอง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายใต้บรรยากาศความเป็นมิตรภาพ และไว้วางใจ ลีเคอร์ท เชื่อว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรจะได้รับการปรับปรุงให้สูงขึ้น ถ้าผู้ร่วมในการตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา และสนับสนุนให้ใช้กระบวนการประชาธิปไตย ผลการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัย มิชิแกน ตามแนวคิดของลีเคอร์ท มีผลวิจัยทั้งที่สอดคล้องและแตกต่าง ซึ่งมีข้อสังเกตว่าน่าจะมีปัจจัย บางประการที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาดังที่นักวิจัยมหาวิทยาลัย โอไฮโอ สเตท พบว่า พฤติกรรมของผู้นำ สามารถอธิบายได้ในสองมิติ คือ การมุ่งคน และการมุ่งงาน

2.2.3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท นักวิจัยจากมหาวิทยาลัย โอไฮโอ สเตท ศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำ โดยค้นพบว่าพฤติกรรมผู้นำหรือภาวะผู้นำ จำแนกได้เป็น 2 มิติ คือ การมุ่งคน ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้างควมไว้วางใจร่วมกัน การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การเคารพต่อความคิดเห็น และการให้ความสำคัญกับความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา การมุ่งงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานและความรับผิดชอบจากสมาชิกในองค์กร กำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงาน และการประสานกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำแบบสองมิตินี้ คือ ผู้นำอาจมุ่งงานสูง หรือมุ่งคน สูง หรือมุ่งทั้งงานและคนสูง นี่คือความแตกต่างที่สำคัญ ระหว่างมุมมองแนวต่อเนื่องภาวะผู้นำของ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ และมหาวิทยาลัย มิชิแกนของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ สเตท โดยที่การศึกษาภาวะ ผู้นำแบบสองมิติเปิดโอกาสให้ผู้นำใช้พฤติกรรมทั้งมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงได้

2.2.4 การศึกษาของมหาวิทยาลัยเท็กซัส โดย Blake และ Mouton จาก มหาวิทยาลัยเท็กซัส วิเคราะห์การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท และ ประยุกต์เป็นตารางการบริหาร ที่เกี่ยวกับมิติของการมุ่งคนและมุ่งงานของหัวหน้า และได้สร้างตาราง การบริหาร ซึ่งจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 5 แบบ ตามตารางการบริหารของ Blake และ Mouton ดังภาพที่ 2.3 ตามตารางการบริหาร (สมยศ นาวิการ, 2543 : 191-182) 4 จะเห็นได้ว่าการมุ่งงานอยู่ในแกนนอน ซึ่งคือระดับความสนใจงาน ผู้นำที่ได้คะแนน 9 คะแนน (แกนนอน) แสดงว่ามีภาวะมุ่งงานสูงสุด ส่วนแกนตั้งเป็นแกนมุ่งคน ซึ่งคือระดับความสนใจคน ผู้นำที่ ได้คะแนน 9 คะแนน (แกนตั้ง) แสดงว่ามีภาวะมุ่งคนสูงสุด ถ้าผู้นำได้คะแนนต่ำทั้ง 2 ด้าน ย่อมชี้ว่ามีภาวะผู้นำต่ำ เป้าหมายของโครงการพัฒนาของ บลาค และ มาวตัน คือ ต้องการให้ผู้นำพัฒนาตนเองให้ถึงภาวะผู้นำระดับสูง



ภาพที่ 2.3 แบบภาวะผู้นำของตารางการบริหาร

ที่มา : บลาต และ มาวตัน Blake and Mouton (1996: 115-116)

ตารางบริหารที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานการมุ่งงานและคนนี้ ซึ่งให้เห็นถึงแบบภาวะผู้นำ 5 แบบ เฮอร์เช และ แบลนชาร์ท (Hersey and Blanchard, 1996: 115-116) คือ

- (1) ภาวะผู้นำแบบอ้าแอ่หรือแบบ 1,1 (Impoverished) เป็นภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงาน ถือว่าเป็นการบริหารแบบปล่อยตามสบาย
- (2) ภาวะผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ หรือแบบ 1,9 (Country club) เป็น ภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ความสำคัญกับงานน้อย
- (3) ภาวะผู้นำแบบพบกันครึ่งทางหรือแบบ 5,5 (Middle of the road) เป็น ภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่คนและงานในระดับปานกลาง คือ ไม่ให้ความสำคัญกับงานและคน มากเกินไป และก็ไม่ปล่อยทิ้งงานและคนเป็นการบริหารแบบสายกลาง
- (4) ภาวะผู้นำแบบเอาแต่ใจ หรือแบบ 9,1 (Authority-compliance) เป็น ภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก โดยให้ความสำคัญกับการผลิตและประสิทธิภาพมาก แต่ให้ ความสำคัญกับคนน้อย ถือว่าเป็นภาวะผู้นำแบบเผด็จการ

(5) ภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9,9 (Team management)

เป็นภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก จัดว่าเป็นภาวะผู้นำแบบทีม หรือประชาธิปไตย เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) สนับสนุนภาวะผู้นำแบบ (9,9) หรือแบบที่เรียกว่า ประชาธิปไตยว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก และเสนอแนะว่า การที่ผู้นำให้ความสำคัญทั้งคน และงานในเกือบทุกสถานการณ์จะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การขาดงาน การลาออกจากงานจะ น้อยลง เพราะภาวะผู้นำแบบทีมเป็นการบริหารที่ตอบสนองความพอใจของ ผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่าทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ คือ แบบของภาวะผู้นำที่มุ่งคนสูงจะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามมาก ภาวะผู้นำที่มุ่งทั้งคนและงานสูงจะทำให้ผลการดำเนินงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุด สำหรับข้อสรุปที่ว่าภาวะผู้นำแบบใดที่ทำให้ผลการดำเนินงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาสูงที่สุดยังไม่มี ข้อสรุปที่เด่นชัด อย่างไรก็ตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำไม่ได้ระบุว่า แบบภาวะผู้นำแบบใดเหมาะสมที่สุดกับ หน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และสภาพงาน ผู้นำอาจใช้ภาวะ ผู้นำหลายแบบในหลายสถานการณ์ จึงทำให้ นักวิชาการหันมาศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่ง นำไปสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

2.3 ทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เนื่องจากมีนักวิชาการที่ไม่เห็นด้วยกับ แนวคิดตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ โดยให้เหตุผลว่าไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดที่มีความเหมาะสมใน ทุก สถานการณ์ ในสถานการณ์อย่างหนึ่งภาวะผู้นำแบบหนึ่งอาจจะดี เช่น ในสถานการณ์ที่ต้องการ ความ เต็มซัด ภาวะผู้นำแบบเผด็จการย่อมดีกว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นต้น จึงมีนักวิชาการ กลุ่มหนึ่งศึกษา แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ขึ้น ซึ่งวิธีการศึกษาตามแนวคิดของ กลุ่มทฤษฎีนี้แสดง ให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำ และชี้ให้เห็นปัจจัยที่มี ความสำคัญภายใน สถานการณ์นั้น ๆ พร้อมทั้งคาดคะเนว่าแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพใน สถานการณ์ดังกล่าวควรจะเป็น อย่างไร สาเหตุสำคัญของกลุ่มทฤษฎีนี้คือ สถานการณ์และเวลาเป็น ตัวกำหนดการเกิดสถานการณ์ภาวะผู้นำ ขึ้น การเป็นผู้นำขึ้นกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ สถานการณ์ที่ แตกต่างกันย่อมต้องการแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน

2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ ในช่วงกลางปี ค.ศ. 1970-1979 มีการศึกษา ทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบบูรณาการ โดยทฤษฎีนี้ได้เชื่อมทฤษฎีคุณลักษณะทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำและ ทฤษฎี ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและ ผู้ตาม ทฤษฎีนี้จะทำให้การวิเคราะห์พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสะดวกขึ้น ว่า ทำไม พฤติกรรมที่อย่างเดียวกันของผู้นำอาจส่งผลที่แตกต่างกันต่อผู้ตามทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น (สมพร จำปานิล, 2549 : 19)

จากทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 4 ทฤษฎีที่กล่าวมา พอสรุปความแตกต่างรูปแบบของภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน โดยทฤษฎีด้านคุณลักษณะของผู้นำ จะเน้นด้านคุณลักษณะของผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ส่วนทฤษฎีด้านพฤติกรรมของผู้นำนั้น เน้นรูปแบบภาวะผู้นำในด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำแต่ละแบบ ซึ่งมีทั้งรูปแบบการบริหารที่มุ่งคน พฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงาน และพฤติกรรมการบริหารมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ซึ่งต่อมาพัฒนาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยเน้นรูปแบบการบริหารที่ใช้สถานการณ์ความเป็นจริงมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการบริหาร โดยที่ผู้นำต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการบริหารว่าควรใช้รูปแบบใดจึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ ดังที่ เสน่ห์ จัยโต (2552: 203) ได้กล่าวถึงผู้นำยุคใหม่ว่า ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เพื่อนำพาองค์กรสู่ความเป็นหนึ่ง โดยล่าสุดได้มีผู้ค้นพบทฤษฎีภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ต้องใช้ผู้นำที่เป็นบุคคลที่มีความสามารถเป็นอย่างยิ่ง จึงจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีการพัฒนา โดยมุ่งเน้นด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของหน่วยงานเป็นสำคัญ และถือเป็นทฤษฎีใหม่ที่กำลังเป็นที่สนใจและต้องการของนักบริหารยุคใหม่เป็นอย่างมาก ดังที่ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาทบทวนไว้ในหัวข้อถัดไป

2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยหลายชื่อ เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจากการศึกษาค้นคว้า พบว่า มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายท่าน ดังนี้

แพรรินทร์ ยอดแก้ว (2551: 1) ได้กล่าวถึงความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นรูปแบบการแสดงออกของผู้นำที่อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์กรในด้านทัศนคติ สมมติฐาน รวมไปถึงการสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากการกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง และพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพสูงขึ้นกว่าเดิม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2549: 44) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองการไกลเกินกว่าความสนใจของตนไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

โสภณ ภูเก้าล้วน (2551: 3) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำจะมีการถ่ายโอน หน้าที่ ความรับผิดชอบ อำนาจที่สำคัญ และขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ และระบบการบริหาร เพื่อเน้นสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 2) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่ผู้ตามคิดว่าจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ชูชัลซ์ (Schultz, 1998: 211) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างสั้น ๆ ว่า ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม

บาส (Bass, 1999: 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสังการแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคม องค์การ และผู้อื่น

นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้น เห็นได้จากการจัดการหรือการทำงานที่พยายามเปลี่ยนแปลงและกระตุ้นศักยภาพผู้ร่วมงานให้สูงกว่าความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี จนเกิดแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนจนให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติอื่นจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในช่วงเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ เบิร์น (Burn) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบิร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจาก “ตัวตนในทุกวัน” ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” เบิร์นมีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีผลแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง (Yukl and Fleet, 1992) Burn (1978: 20-22) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม เบิร์น เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ Maslow (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการที่ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก

(Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของ Kohlberg แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

จากทฤษฎีของ เบิร์น และ บาส (Burn and Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) บาส ได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้ที่มีต่อผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือชักจูงให้ผู้ตามเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตัวเอง ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก บาส เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี และได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ บาส เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด บาส ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่กว้างกว่า เบิร์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และ บาส ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่

กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน บาส ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

มิชเชล ฟูลเลน (Micheal Fullan, 2006: 42) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญในความ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ใน 7 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้นำและ ทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในแต่ละวัน

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็น ได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะ ใช้วิธีใดในการดึงจุดใจผู้ฟัง ไปจนถึงรู้ว่าจะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่ม และการสร้างเครือข่าย ในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่มและรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนา ความสามารถของผู้อื่น ได้จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เข้าช่วยเข้าใจเป้าหมาย จุดแข็ง และจุดอ่อนของเขา สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมี การเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพ ที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมี ฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน โดยให้เหตุผลที่คนต้านทานได้ยาก มาแย้ง มีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะ อุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการ กับปัญหาความขัดแย้งได้ดีคือผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดของตนเอง เขาใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏ และรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้านและปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจาก การตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จัก สร้างสายใยแห่งสายสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความ ไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กร และกับผู้ร่วมงานจากภายนอกและเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจ ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกัน และการร่วมมือกัน สามารถชักจูง

ผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในระดับกลุ่ม และสร้าง สปีริตและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมและผนึกความ สัมพันธ์เข้าด้วยกัน ให้ไป ไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

บาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 2-6) ได้เสนอ โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็ม รูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตาม สบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-Leadership Behavior) โดยในที่นี้ผู้วิจัยจะอธิบายเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สนใจในการทำวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมี ศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกย่อว่า “4I” (Four I’s) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะ พยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อ บรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำจะมีความ สม่่าเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูงผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้ อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจ ความเชื่อมั่นใน ตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความ จงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัย วิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความ

มั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อ

ความล้มเหลวและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการใช้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติกของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นคนมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ Bass (1985: 82) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลเน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทางในการตอบสนองความต้องการทางด้านความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของเขาในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ควบคู่ไปกับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำคาดหวังไว้ รวมทั้งมีการกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความปัจเจกบุคคลองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน อย่างไรก็ตามมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจงและมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ (Bass, 1997: 133) จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้นำเอาโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของ Bass and Avolio (1994) มาประยุกต์ใช้

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำชุมชนแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำชุมชนมีอิทธิพลต่อคนในชุมชน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของคนในชุมชนให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้คนในชุมชนมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือชุมชน ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำชุมชนมีอิทธิพลต่อคนในชุมชนจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาศึกษาโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำชุมชนแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้คนในชุมชนมีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาควุมใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำชุมชน มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำชุมชนจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ผู้นำชุมชนจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังคนในชุมชน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตัวเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง และมีศีลธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำชุมชนแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้คนในชุมชนมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจคนในชุมชน มีการกระตุ้นคนในชุมชนให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำชุมชนจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับคนในชุมชน มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำชุมชนแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นคนในชุมชนให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำชุมชนแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่คนในชุมชน ให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาคนในชุมชนให้พัฒนาตนเอง โดยผู้นำชุมชนจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล เอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วพบว่า ได้มีนักวิชาการให้ความหมายและแนวทางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างสอดคล้องกัน ทำให้ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงออกของผู้นำในการกระตุ้นศักยภาพผู้ร่วมงาน พร้อมทั้งส่งเสริมความพยายามในการทำงานของผู้ตามให้สูงกว่าความคาดหวัง โดยผู้นำจะแสดงบทบาทให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี จนเกิดแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนจนให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติอันจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงจะแสดงถึงพฤติกรรมหลักในการส่งเสริมและกระตุ้นผู้ตาม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์

3.1 ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์

พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 26) กล่าวว่า การบริหารการจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น หมายถึง การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นระบบภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะไม่คงที่ องค์กรต้องวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมเพื่อคิดค้นหาแนวทาง การดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยผู้บริหารองค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจทิศทางขององค์กรซึ่งเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับผลกระทบในระยะยาว และการตัดสินใจยุทธศาสตร์ควรก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ ขององค์กร โดยจะมีความสอดคล้อง สัมพันธ์ และเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งยุทธศาสตร์ขององค์กรจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน รวมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (Stakeholder) ด้วย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 8) ได้กล่าวไว้ว่า ในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น หมายถึง การวางแผนดำเนินการและควบคุมในแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์มุ่งพิจารณาในแง่ของการการบริหารยุทธศาสตร์ที่คิดค้นขึ้นมาต้องอาศัยการบริหารเป็นหลัก

ธงชัย สันติวงศ์ (2539 : 23) กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น หมายถึง การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีระบบโดยการบริหารของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นการบริหารที่มีขอบเขตการบริหารที่กว้าง โดยต้องบริหารจัดการโดยส่วนรวมให้สัมพันธ์และเข้ากันได้กับ

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยในเวลาเดียวกันจะต้องมีทัศนคติมองการไกลไปยังอนาคต สามารถที่จะล่วงรู้ถึงกลไกลทุกระบบการทำงานขององค์การและการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

วาสนา วลีกรัตน์ (2550 : 57) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ว่า หมายถึง การตัดสินใจและการบริหารที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานระยะยาวขององค์การ ประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์องค์การ กระบวนการกำหนดจุดหมายระยะยาวขององค์การ กระบวนการของแผนยุทธศาสตร์ คำถามการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คำถามการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ความสัมพันธ์ระหว่างลำดับชั้นของแผนยุทธศาสตร์ และองค์ประกอบของกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยจะมุ่งตรวจสอบและประเมินผลจุดอ่อนและจุดแข็งอุปสรรคภายใน สภาพแวดล้อมขององค์การ

จากความหมายต่าง ๆ สรุปได้ว่า การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงกลุ่มคนผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ (Stakeholder) ด้วย ดังนั้นการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น จึงเป็นการบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ จึงจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์อย่างมีระบบ โดยการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวนั้นจะต้องพิจารณาและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกภายใน เพื่อค้นหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมซึ่งจะมีผลต่อทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ โดยที่การจัดการและตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์จะต้องก่อให้เกิดความได้เปรียบและเกิดประโยชน์หรือดีกว่าระบบเดิมที่ใช้อยู่ มีการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์ในทางมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และนอกจากนั้นแล้วยังต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน กำนินยม ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ นั้นจะต้องได้รับผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบจากการดำเนินงาน ตลอดจนยุทธศาสตร์ขององค์การ

3.2 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

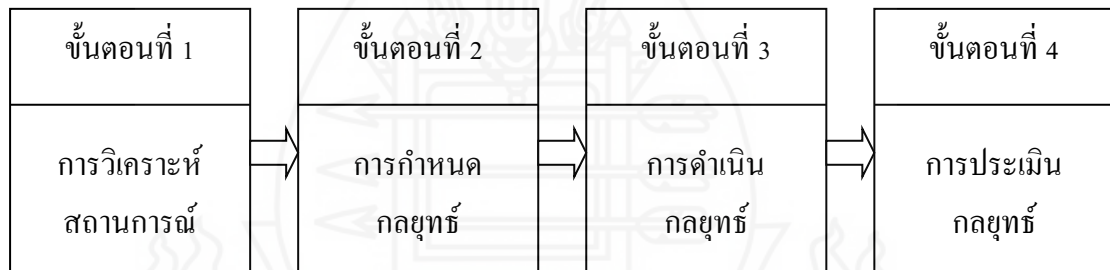
ในการบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จในอนาคต ผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ด้านการบริหารแล้วจะต้องเข้าใจถึงการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ สิ่งสำคัญก็คือการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อการปรับตัวให้ทันทั่วถึงที่ต่อเหตุการณ์ นอกจากนี้แล้ว ยังต้องเข้าใจถึงการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งได้

มีนักวิชาการได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ได้หลายท่านหลายความหมาย ดังนี้

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548: 168) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องสัมพันธ์เป็นสายโซ่ 4 ประการ ดังนี้

1. วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ โดยใช้เทคนิคสวอท (SWOT)
2. กำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์
3. ดำเนินกลยุทธ์ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การจัดการองค์การสมัยใหม่ การทำงานเป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม การพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัย
4. ควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย การควบคุมทรัพยากร การควบคุมกระบวนการ การควบคุมผลลัพธ์ รวมทั้งการประเมินกลยุทธ์โดยใช้การบริหารจัดการแบบสมดุล (Balance Scorecard)

เสน่ห์ จุ้ยโต (2556: 27) ได้สรุปกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่จำแนกเป็น 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต, 2556: 27

จากภาพที่ 2.4 เสน่ห์ จุ้ยโต (2556: 27-29) ได้อธิบายกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ว่า ต้องดำเนินการอย่างเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์เป็นระบบ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ต้องมีสอดคล้องกับสถานการณ์ การดำเนินกลยุทธ์ก็ต้องสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ก็ต้องสอดคล้องกับการดำเนินกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ เครื่องมือที่สำคัญของการวิเคราะห์สถานการณ์คือ การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) โดยผู้บริหารจะต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมมีผลดีหรือผลเสียต่อองค์การ โดยมีประเด็นการวิเคราะห์ ดังนี้

S = Strength หมายถึง จุดแข็ง เป็นปัจจัยภายในองค์กรที่มีความเข้มแข็งเหนือกว่าคู่แข่ง เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และความรู้ เป็นต้น

W = Weakness หมายถึง จุดอ่อน เป็นปัจจัยภายในองค์กรที่มีความอ่อนแอกว่าคู่แข่ง เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และความรู้ เป็นต้น

O = Opportunity หมายถึง โอกาส เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลบวกหรือผลดีที่เอื้ออำนวยต่อองค์กร เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม โลกาภิวัตน์ ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ป้อนวัตถุดิบ หรือเครือข่าย และผู้ควบคุม เป็นต้น

T = Threat หมายถึง ภัยคุกคาม เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลลบหรือผลเสียเป็นอุปสรรคเงื่อนไข ข้อจำกัดต่อองค์กร เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม โลกาภิวัตน์ ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ป้อนวัตถุดิบ หรือเครือข่าย และผู้ควบคุม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ เครื่องมือที่สำคัญของการกำหนดกลยุทธ์คือการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดค่านิยมหลัก และการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์กรจะหมายถึง ซึ่งเป็นการกำหนดว่าองค์กรจะเป็นอะไรในอนาคต เช่น องค์กรอัจฉริยะในปี 2560 เป็นครัวของโลก มีบริการที่ดีเลิศด้วยวิถีไทย เป็นต้น การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นเรื่องของการเขียนวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การกำหนดพันธกิจขององค์กร หมายถึง การกำหนดขอบข่ายของธุรกิจว่า องค์กรจะผลิตสินค้าหรือบริการที่อย่างไรบ้าง เช่น ผลิตและขายก็แปลว่ามีพันธกิจ 2 ประการ คือ ผลิต และขาย เป็นต้น การกำหนดค่านิยมหลัก หมายถึง ค่านิยมที่มีผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ เช่น ค่านิยมเรื่องคุณภาพมาตรฐานสากล เป็นต้น การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การคิดค้นหาหนทางที่ดีกว่าเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ผู้จัดการกลยุทธ์จำเป็นต้องคิดกลยุทธ์ใน 3 ระดับ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร
- 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ
- 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินกลยุทธ์ เครื่องมือที่สำคัญของการดำเนินกลยุทธ์คือการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทีมงานและพนักงานกำลังร่วมของทุกฝ่าย การจัดการโครงสร้างและออกแบบองค์กรสมัยใหม่ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เกื้อหนุนต่อการดำเนินกลยุทธ์ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์ เครื่องมือที่สำคัญของการประเมินกลยุทธ์คือ ดัชนีสมดุล (Balance Scorecard) การประเมินกลยุทธ์จึงเป็นการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยการประเมินในแต่ละ

ด้านจำเป็นต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการริเริ่มที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันเชิงเหตุผล

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ (2542 : 31) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Analysis) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน
3. การจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Formulation) คือการนำยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่จัดทำไว้นามาสู่ภาคปฏิบัติจริง
4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and control) คือกระบวนการซึ่งผู้บริหารได้ติดตามอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินว่ายุทธศาสตร์นั้น ๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539: 19) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์อาจพิจารณาแยกเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหาร 2 ด้าน คือ

1. การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) หรือการวินิจฉัยเกี่ยวกับสถานะที่เป็นอยู่ปัจจุบันของกิจกรรม และสภาพจริงของกิจกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นจริงภายในอนาคต สำหรับการจัดวางยุทธศาสตร์นั้นจะมีกระบวนการที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์เพื่อจัดวางแผนยุทธศาสตร์ โดยที่ผู้บริหารจะดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน การประเมินค่านิยมของคณะผู้บริหาร และการพิจารณาถึงความรับผิดชอบที่พึงมีต่อสังคม

2. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation) หรือการวินิจฉัยที่ทำให้เกิดกิจกรรมการเคลื่อนไหว จากที่ตั้งปัจจุบันให้ก้าวไปสู่ซึ่งความต้องการในอนาคต

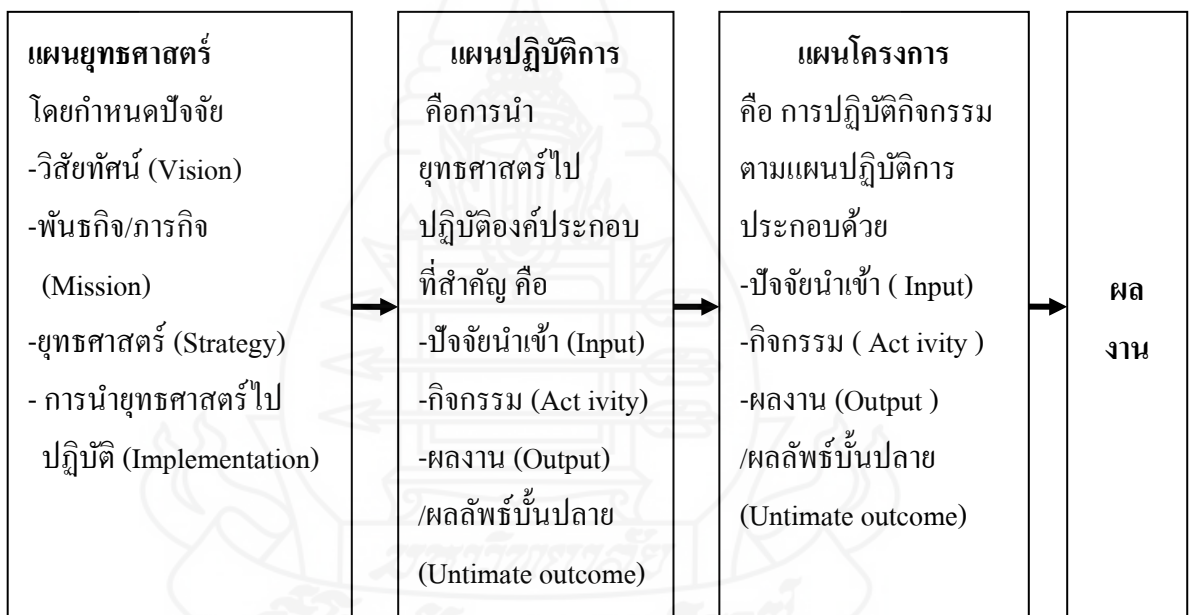
ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2544: 20) ได้กล่าวถึงการบริหารองค์การยุคใหม่นั้นจะต้องนำกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ โดยองค์การแต่ละองค์การจะต้องมีแผนยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารจัดการ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส มีประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์นั้น ๆ จะประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) ได้แก่การกำหนดทิศทางขององค์กรว่า ในอนาคตจะก้าวไปในทิศทางใด จะต้องมีการปฏิบัติงานหรือดำเนินการอะไรบ้าง

2. พันธกิจ (Mission) ได้แก่ หน้าที่หรือภารกิจขององค์กรที่มีต่อส่วนรวม ซึ่งเป็นอำนาจหรือความสามารถในการดำเนินการที่ได้มา โดยอาศัยกฎหมายหรือการมอบหมายจากประชาชน

3. ยุทธศาสตร์หลัก (Strategy) ได้แก่ มาตรการหรือยุทธศาสตร์หลักที่นำมาใช้แล้ว จะส่งผลให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

4. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Implementation) ได้แก่ กระบวนการปฏิบัติงาน หรือวิธีดำเนินการที่จะนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จเป็นรูปธรรมตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ การกำหนดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติตามกลยุทธ์ จะต้องอาศัยแผนปฏิบัติการ และแผน โครงการที่วางไว้ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถแจ้งความสัมพันธ์ ดังนี้



ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแผนโครงการ

ที่มา :ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ, 2544 : 22

ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 31) ได้อธิบายและกล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ มีขั้นตอนการดำเนินการ ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์เพื่อทราบถึงการจัดวางยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีที่องค์กรต้องเกี่ยวข้อง และทำการประเมินเพื่อให้เห็นถึงโอกาสและข้อจำกัดว่ามีที่จะช่วยให้ดำเนินกิจการนั้นต่อไปได้ การรับรู้ถึงค่านิยมส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มอำนาจที่มีอิทธิพลภายในองค์กร เพราะจะมีอิทธิพลและส่งผลต่อการตัดสินใจ ซึ่งจะมีผลต่อการเลือกยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบขององค์กรที่พึงมีต่อสังคม ครัวเรือน ไร่นา และอะไรบ้าง

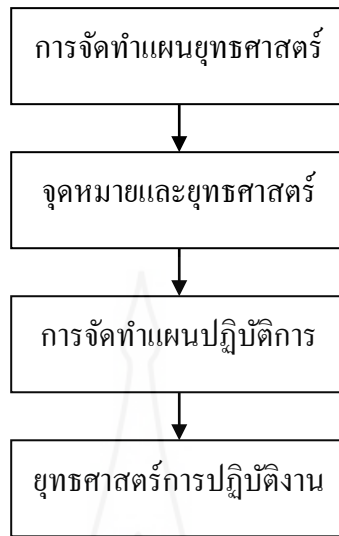
ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนในเชิงยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหารจัดการโดยวัตถุประสงค์ โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย การอยู่รอด การทำกำไร ขนาด และส่วนแบ่งการตลาด การขยายกิจการและการควบคุมกิจการ การอุทิศทำประโยชน์แก่สังคม การกำหนดแผนงานหลัก นโยบาย และกลุ่มย่อย

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ โดยจะให้ความสำคัญในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ ระบบ กระบวนการบริหารงาน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ โดยจะดำเนินการพิจารณาจากประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546 : 10) กล่าวว่า กระบวนการในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น คือ ความสามารถในการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีลักษณะที่ยืดหยุ่น ไม่ตายตัว โอนอ่อนไปตามสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป แต่ยังคงมีความพยายามที่จะยึดถือแนวทางสู่เป้าหมายสูงสุด ทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จ

Hellriegel and Slocum (1982 ; อ้างอิงใน วาสนา วสิกรณ์, 2550 ; 59) ได้กล่าวถึงแผนยุทธศาสตร์ไว้ว่า เป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การระบุถึงธรรมชาติขององค์กร การกำหนดจุดมุ่งหมาย และการจำแนก ประเมิน และการเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กร โดยกระบวนการของแผนยุทธศาสตร์แล้วนั้นจะก่อให้เกิดปัจจัยป้อนออก (Outputs) ในรูปแบบที่เป็นจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์ที่สำคัญยิ่ง และเข้าสู่กระบวนการของแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) โดยแปลงจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานที่มีความละเอียดและชัดเจนขึ้น ถือเป็นปัจจัยป้อนออกจากกระบวนการของแผนปฏิบัติการ ดังแสดงในภาพที่ 2.6 นี้



ภาพที่ 2.6 กระบวนการของแผนยุทธศาสตร์

ที่มา : วาสนา วสิกรณ์, 2550: 59

สรุปได้ว่า การศึกษากระบวนการของการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้นจะต้องมีการศึกษาการวิเคราะห์เพื่อการจัดการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยจะต้องศึกษาจากผู้บริหาร โดยวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และทำการประเมินให้เห็นถึงโอกาสและข้อจำกัด มีการวิเคราะห์ทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายใน คือจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อที่จะได้ประเมินและรับทราบถึงศักยภาพความสามารถที่ช่วยให้การดำเนินกิจการต่อไปได้ การวิเคราะห์ค่านิยมส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กร และวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มอำนาจที่มีอิทธิพลภายในองค์กร ทั้งนี้เพราะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ซึ่งมีผลต่อการเลือกยุทธศาสตร์ การพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบขององค์กรที่พึงมีต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานของเทศบาลนั้น ถือเป็นองค์กรทางการเมืองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้กำหนดนโยบาย และมีอิทธิพลมากในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหารเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางนโยบายของกลุ่มที่ใช้หาเสียง และในการถือปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์นั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ระบบ และกระบวนการบริหารงาน สุดท้ายต้องมีการประเมินผลของยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดที่ เสน่ห์ จุ้ยโต ได้สรุปกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์มาใช้เป็นตัวชี้วัดในการวิจัยครั้งนี้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดยุทธศาสตร์ การดำเนินยุทธศาสตร์ และการประเมินยุทธศาสตร์

4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนาสามปีขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงระดับความสำเร็จของการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยจึงได้นำยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนาสามปี (พ.ศ. 2554-2556) ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราชมา ทบทวน เพื่อใช้ประกอบการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

4.1 วิสัยทัศน์การพัฒนางค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช

องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราชได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาตามแนวนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งประเด็นสำคัญของนโยบาย คือ พัฒนาให้จังหวัดนครศรีธรรมราช ถึงพร้อมด้วยคุณภาพในทุกด้าน จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาไว้ว่า นครศรีธรรมราช จังหวัดนำอยู่ที่สุด

4.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนา

จากวิสัยทัศน์การพัฒนาที่ว่า นครศรีธรรมราช จังหวัดนำอยู่ที่สุด องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราชจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนาสามปี (พ.ศ. 2554-2556) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ดังกล่าว และเป็นไปตามกระบวนการที่บัญญัติไว้ในระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น การจัดเวทีประชาคมจังหวัด เพื่อรับฟังปัญหาและความต้องการที่แท้จริงจากภาคส่วนต่าง ๆ อีกด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราชได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนาสามปี (พ.ศ. 2554-2556) ดังนี้

แผนพัฒนาสามปี (พ.ศ. 2554-2556) ได้ประกาศใช้เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2553 โดยได้กำหนดโครงการไว้ในปีงบประมาณ 2554 จำนวน 471 โครงการ งบประมาณ 970,354,135 บาท สามารถจำแนกตามยุทธศาสตร์การพัฒนาได้ ดังนี้ (องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช, 2554 : 6-7)

ตารางที่ 2.2 งบประมาณตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

ยุทธศาสตร์	โครงการ	งบประมาณ (บาท)
1. การบริหารจัดการสาธารณะและการส่งเสริม การเมืองภาคประชาชน	45	109,702,300.-
2. การท่องเที่ยวและการกีฬา	33	72,720,460.-
3. การส่งเสริมอาชีพ	9	11,760,000.-
4. การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสาธารณสุข	19	34,093,350.-
5. ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและ การพลังงาน	18	35,478,600.-
6. การศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีต ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น	122	121,549,700.-
7. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน	225	585,049,725.-
รวม	471	970,354,135.-

ที่มา : องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช, 2554 : 7

รายละเอียดของยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด
นครศรีธรรมราช มีดังนี้ (องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช, 2554 : 11-19)
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการสาธารณะและส่งเสริมการเมืองภาคประชาชน
ได้แก่

1) ส่งเสริมตัวแทนผู้นำสตรี กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อาสาสมัครต่าง ๆ
เยาวชน ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส องค์กร ภาศิต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและ
การตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ที่มีผลกระทบต่อวิถีชีวิตประชาชนโดยตรง

2) จัดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นองค์กรการประสานแผน
ชุมชน แผนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และแผนพัฒนาองค์กรต่าง ๆ ภายในจังหวัด ศูนย์กลางการ
ช่วยเหลือประชาชน (Call Center) รับเรื่องราวร้องทุกข์ รับฟังปัญหา/ความต้องการ/ปรึกษา
กฎหมายแก่ประชาชนตลอด 24 ชั่วโมง ศูนย์บริการฉุกเฉิน ช่วยเหลือบรรเทาทุกข์และบริการ
ประชาชนกรณีเกิดสาธารณภัย ทั้งกรณีเจ็บป่วย อุบัติเหตุ อุบัติภัย โดยบูรณาการกับองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นอื่นและเอกชน ศูนย์บริการประชาชน องค์การบริหารส่วนจังหวัด และศูนย์ป้องกันยา
เสพติดขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

3) ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กร โดยคำนึงถึงหลัก
นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า

4) สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรขององค์การบริหารส่วน
จังหวัด โดยการเชิดชูเกียรติ ผู้ปฏิบัติงาน และการให้รางวัล/ค่าตอบแทนพิเศษ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การท่องเที่ยวและการกีฬา

1) จัดตั้งกองการท่องเที่ยวและกีฬารับผิดชอบภารกิจ
2) มีแผนกลยุทธ์การท่องเที่ยวและกีฬา มีการบูรณาการจากทุกภาค
ส่วน และสร้าง Brand การท่องเที่ยวที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของจังหวัดนครศรีธรรมราช

3) พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวบนเส้นทางหลัก

4) ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวทุกระดับเช่น
พนักงานต้อนรับ มัคคุเทศก์ พนักงานบริการ ผู้ประกอบการ เป็นต้น

5) จัดโครงการ/กิจกรรม/Event เพื่อประชาสัมพันธ์ส่งเสริม
การขาย การท่องเที่ยวตลอดปีทั้งในประเทศและต่างประเทศ

6) จัดให้มีศูนย์บริการนักท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐานสากล มีข้อมูล/
บุคลากร บริการนักท่องเที่ยวตลอด 24 ชั่วโมง

7) จัดแข่งขันกีฬาพื้นบ้าน เช่น การแข่งขันเรือเพริชว เพื่อดึงดูด
ความสนใจนักท่องเที่ยว

8) ส่งเสริมจัดการแข่งขันกีฬาระดับอำเภอ/จังหวัด โดยจัดให้มีกีฬา
ที่องค์การบริหารส่วนจังหวัด ส่งเสริมเป็นหลักในการแข่งขัน เช่น ตะกร้อ กรีฑา ยกน้ำหนัก
วอลเลย์บอล เปตอง แบดมินตัน บัญจิสิตัด มวย ฟุตบอล ฟุตซอล เทนนิส และยิงปืน เป็นต้น

9) สนับสนุนส่งเสริมนักกีฬาตัวแทนจังหวัดเข้าแข่งขันกีฬาระดับ
ภาค/ประเทศ

10) อบรม/พัฒนาผู้ฝึกสอนกีฬาชนิดต่าง ๆ

11) จัดการแข่งขันกีฬา ระดับภาค/ชาติ/นานาชาติ

12) ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนออกกำลังกายโดยการจัดให้มี
สถานที่ออกกำลังกาย และวัสดุอุปกรณ์กีฬา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมอาชีพ

1) จัดตั้งกองส่งเสริมอาชีพหรือกองพัฒนาคุณภาพชีวิต

2) ส่งเสริมให้มีการรวมจัดตั้งเป็นกลุ่มอาชีพ

3) ใช้กลไกการตลาดนำการผลิต

- 4) ส่งเสริมสนับสนุนปัจจัยทุนวิสาหกิจชุมชน
- 5) ส่งเสริมการแปรรูปผลิตภัณฑ์
- 6) ฝึกอบรมหลักสูตรอาชีพต่าง ๆ ฝึกอบรมช่างฝีมือแรงงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณภาพชีวิต และสาธารณสุข

- 1) มีหน่วยงานระดับกองขึ้นมารองรับภารกิจ
- 2) ส่งเสริมสนับสนุนแพทย์แผนไทย/ภูมิปัญญาท้องถิ่นแพทย์แผนไทย
- 3) ร่วมกับภาคีเครือข่ายจัดระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉิน

(EMS: Emergency Medical Service System) 24 ชั่วโมง

4) ร่วมมือกับ อสม. และหน่วยบริการสาธารณสุขในพื้นที่ ผู้สูงอายุ คนพิการ ผู้ด้อยโอกาส เด็ก สตรี และกลุ่มผู้ป่วยเรื้อรัง

5) สนับสนุนวัสดุ ครุภัณฑ์ เวชภัณฑ์ ทางการแพทย์ แก่สถานบริการสาธารณสุขที่ขาดแคลน

6) สนับสนุนทุนการศึกษาด้านสาธารณสุขที่ขาดแคลนให้นักเรียนในพื้นที่ศึกษาหลักสูตรแพทยศาสตร์ พยาบาลศาสตร์และด้านสาธารณสุขอื่น ๆ

7) สนับสนุนการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการสำหรับ อสม.และองค์กรประชาชนด้านสุขภาพ

8) จัดระบบเฝ้าระวังโรคติดต่อร้ายแรง โรคอุบัติใหม่และอุบัติซ้ำ

9) สนับสนุนหน่วยงานสาธารณสุขและ อสม. วิจัยสำหรับ

การสร้างสุขภาพ

10) จัดให้มีสวนสุขภาพ ลานสุขภาพ ในสถานบริการสาธารณสุข/

ชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการพลังงาน

1) ให้ความรู้ ฝึกอบรม สร้างจิตสำนึกแก่ชุมชน ประชาชน กลุ่มเครือข่ายในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การลดปริมาณขยะ การคัดแยกขยะสิ่งปฏิกูลการบำบัดน้ำเสียและการลดมลพิษ และให้มีเครื่องมือในการแก้ปัญหาและป้องกันทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2) สร้างแหล่งเพาะพันธุ์ที่อยู่อาศัยและแหล่งอาหารทางทะเลโดยการก่อสร้างแหล่งปะการังเทียม

3) สร้างองค์ความรู้สำหรับการบริการจัดการสิ่งแวดล้อมโดยการวิจัยสิ่งแวดล้อม

- 4) ปลูกป่า คืนความสมดุลให้กับผืนป่า
- 5) ก่อสร้างฝายชะลอน้ำ ในแม่น้ำ/ลำคลองสายสำคัญ
- 6) ส่งเสริมสนับสนุนการประหยัดพลังงานและการผลิต/การใช้

พลังงานสะอาด พลังงานทดแทน พลังงานทางเลือก

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมจารีตประเพณีและภูมิ

ปัญญาท้องถิ่น

- 1) พัฒนาบุคลากร/ครูให้มีความรู้และทักษะในการจัดการเรียน

การสอน

(1) พัฒนานักบริหารการศึกษา/ผู้บริหารสถานศึกษา/ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานวิชาชีพและมีจำนวนเพียงพอ

(2) พัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

(3) เสริมสร้างความเข้มแข็งให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

(4) จัดทำเกณฑ์และดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา

(5) ส่งเสริม สนับสนุน ยกย่องเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานเด่น รวมทั้งครูภูมิปัญญาไทย

(6) ส่งเสริม พัฒนา วินัย คุณธรรม จริยธรรม ของครูและบุคลากรทางการศึกษาฯ

- 2) พัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดให้ได้มาตรฐาน

(1) พัฒนาโรงเรียนในสังกัดให้ได้มาตรฐาน โดยการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน กิจกรรมการวัดและประเมินผล เพื่อคุณภาพทางการศึกษาของผู้เรียนที่ได้มาตรฐาน สู่ความเป็นเลิศ และใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาชุมชน

(2) พัฒนาหน่วยงานการศึกษาด้านการจัดองค์กร โครงสร้างระบบการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร

(3) พัฒนาและเตรียมความพร้อมเด็กปฐมวัย

(4) พัฒนาสถานศึกษาและการเรียนการสอนตามแนวปรัชญา

เศรษฐกิจพอเพียง

(5) พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

(6) จัดทำเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาโดยความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษา

3) พัฒนาสถานศึกษา/ระบบการบริหารจัดการสถานที่และแหล่งเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาเด็ก เยาวชนและประชาชน

4) พัฒนาระบบการจัดทำแผนด้านการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดและแผนพัฒนาการศึกษาของชาติ

5) ส่งเสริมสนับสนุนการอนุรักษ์และการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้องควบคู่กับการเรียนรู้ภาษาสากล

6) ส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมเด็กและเยาวชน

7) ส่งเสริมการดำเนินงานด้านการศึกษานอกระบบ

และตามอัธยาศัย

8) พัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

9) สร้างเครือข่ายพัฒนาการเรียนรู้ของชุมชน

10) สนับสนุนส่งเสริมจัดการแข่งขันทักษะทางวิชาการ

11) สนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส

คณะสงฆ์ ภิภษุ สามเณร

12) สนับสนุนส่งเสริมจัดการศึกษาหลักสูตรทางศาสนา

13) ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปวัฒนธรรม

จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

14) จัดให้มีพิพิธภัณฑ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น

15) ผลักดัน “พระบรมธาตุเจดีย์” ศูนย์รวมศรัทธา

16) จัดให้มีศูนย์บริหารศาสนาอิสลามเฉลิมพระเกียรติจังหวัด

นครศรีธรรมราช

ยุทธศาสตร์ที่ 7 ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

1) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีสถานีขนส่งแห่งที่สอง ที่อำเภอทุ่งสง

2) ก่อสร้าง ปรับปรุง ซ่อมแซม ถนน สะพาน ที่เชื่อมต่อระหว่าง

ตำบล อำเภอ ให้ได้มาตรฐานใช้ได้ตลอดทุกฤดูกาล

3) ปรับปรุง/ขุดลอก แหล่งน้ำธรรมชาติ ให้เป็นสถานที่เก็บกักน้ำไว้ใช้และก่อสร้างแหล่งน้ำใหม่ เช่น สระ บ่อน้ำ บ่อบาดาล ตลอดจนระบบประปา ระบบส่งน้ำ และวางท่อ

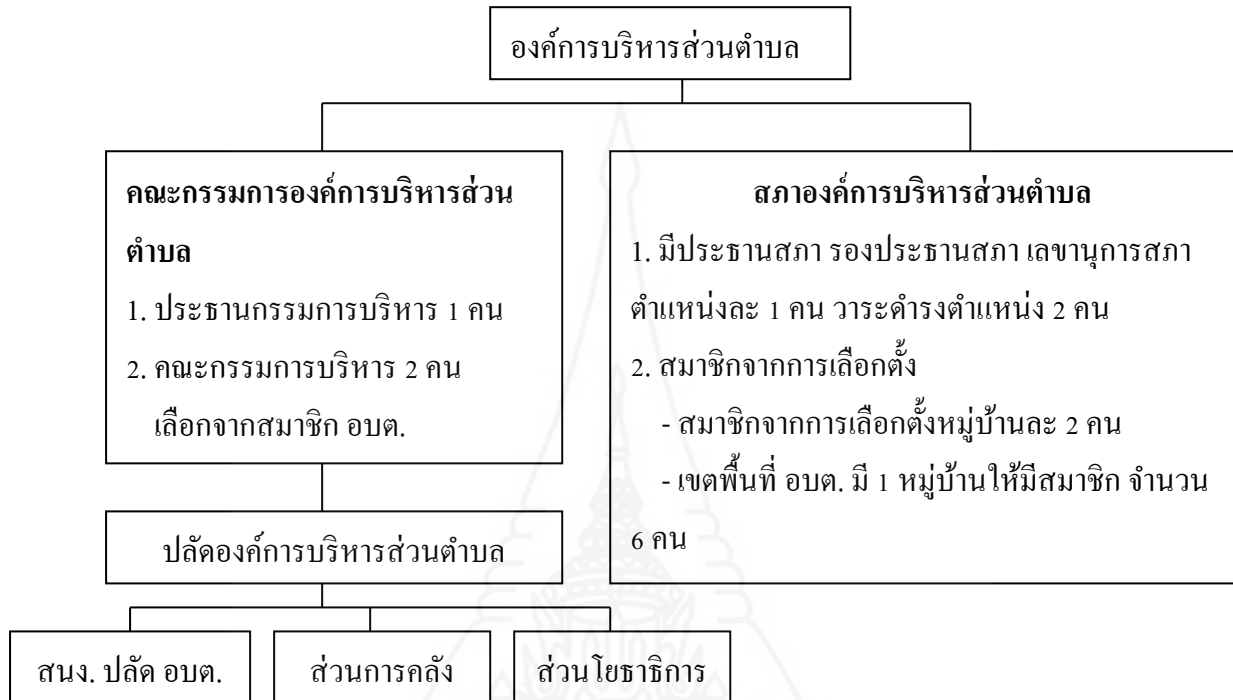
4) ร่วมกับ อบต./เทศบาล/ส่วนราชการอื่น ๆ ในการก่อสร้างปรับปรุง ซ่อมแซม ด้านโครงสร้างพื้นฐานในจังหวัด

5) ผลักดันจัดให้มีผังเมืองรวมจังหวัดนครศรีธรรมราช

5. การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

องค์การบริหารส่วนตำบลหรือที่เรียกกันทั่วไปว่า อบต. นั้น เป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นได้มีอำนาจในการบริหารตนเองในท้องถิ่น จัดให้มีการเลือกตั้งผู้นำตนเองในท้องถิ่น จากแนวคิดที่ว่า ไม่มีผู้ใดจะรู้ถึงปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น ได้ดีที่สุดเท่าคนในท้องถิ่นเอง (ประหยัด หงษ์ทองคำ, 2537 : 13) จากพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และพระราชบัญญัติสภาตำบลองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2538 และแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2542 ทำให้สภาตำบลทุกแห่งมีฐานะเป็นนิติบุคคลและทำให้สภาตำบลมีรายได้ติดต่อกัน 4 ปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 ได้รับการยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2542 นั้น มีสมาชิกประเภทเดียวคือ สมาชิกที่มาจากการเลือกตั้ง หมู่บ้านละ 2 คน เป็นคณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล และสมาชิก 1 คน เป็นประธานสภาและรองประธานสภาอีก 1 คน และเลือกเลขานุการอีก 1 คน จากสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และให้ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเลขานุการคณะกรรมการโดยตำแหน่ง ดังโครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลตาม ภาพที่ 2.7

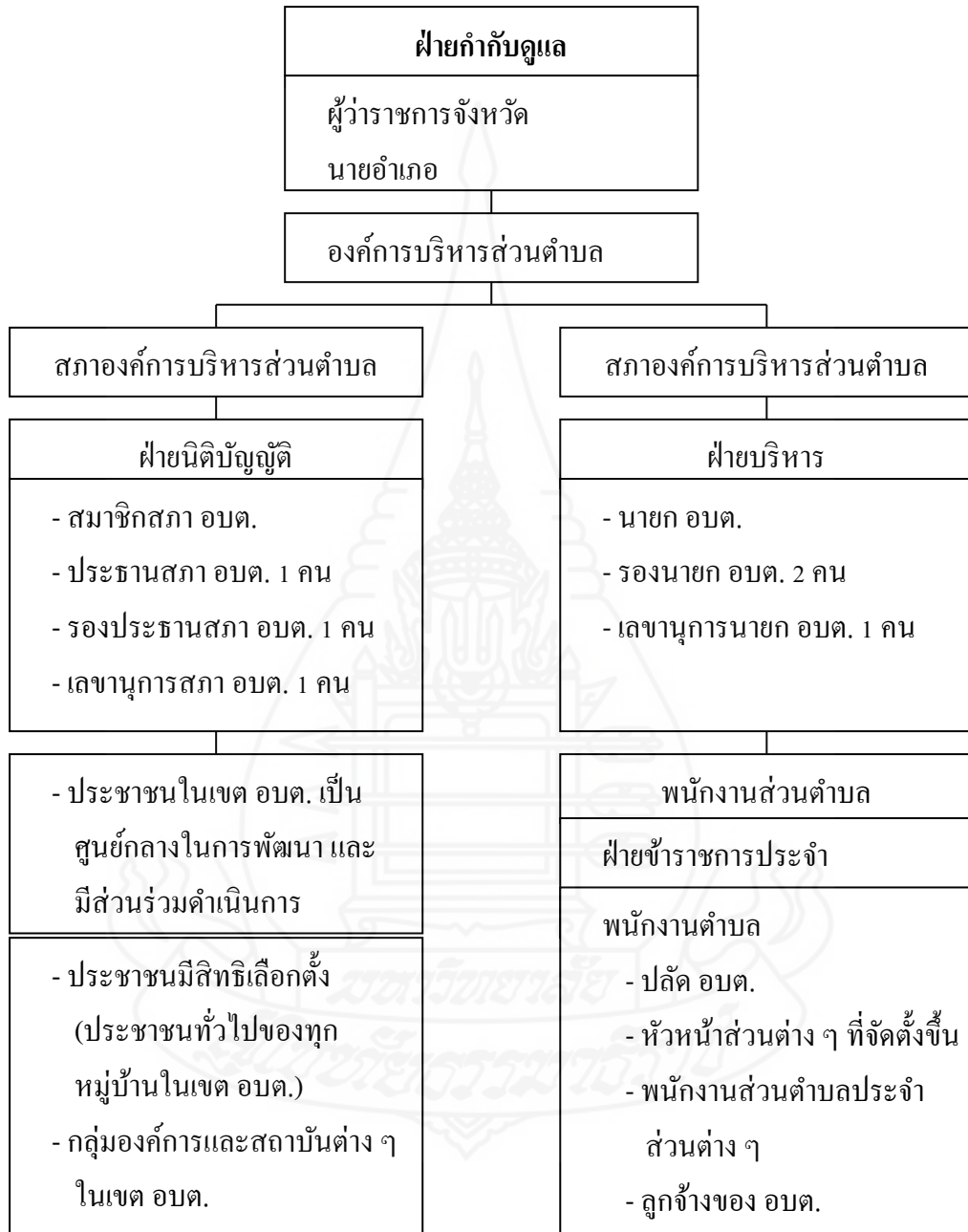
โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล
ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล
(ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542



ภาพที่ 2.7 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติ
สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542

ที่มา : องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช (2553: 4)

สำหรับโครงสร้างการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล
 ดังแสดงในภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

ที่มา : องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช (2553 : 6)

องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาตำบล ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยมีคณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลรับผิดชอบการดำเนินการให้เป็นไปตามมติของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล โดยประธานกรรมการบริหารจะเป็นผู้แทนขององค์การบริหารส่วนตำบล และมีพนักงานส่วนตำบลเป็นผู้ปฏิบัติงานประจำขององค์การบริหารส่วนตำบลอีกด้วย

มาตรา 67 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และมีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

1. จัดให้มีการบำรุงรักษาทั้งทางน้ำและทางบก
2. รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และสาธารณะกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
3. ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
4. ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
5. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และคนพิการ
6. คุ้มครองดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
7. บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น
8. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร

ให้ตามความจำเป็นและสมควร

นอกจากหน้าที่ดังกล่าวมาแล้ว ตามมาตรา 68 ภายใต้ข้อบังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบล อาจจะทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

1. ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภคและบริโภคและเกษตร
2. ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
3. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า
4. ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และสวนสาธารณะ
5. ให้มีการส่งเสริมเกษตรกรรมและกิจการสหกรณ์
6. ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
7. บำรุงและส่งเสริมให้มีการประกอบอาชีพของราษฎร
8. คุ้มครองดูแลทรัพย์สินอันเป็นสาธารณะ
9. หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินอันเป็นสาธารณะ
10. ให้มีตลาดเทียบท่าเรือและท่าข้าม

11. กิจการเกี่ยวกับพาณิชย์

12. การท่องเที่ยว

13. การผังเมือง

นอกจากอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลและมีพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ที่ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้อีกตามมาตราที่ 4

องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายความว่า องค์การปกครองส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การปกครองส่วนตำบล และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่กฎหมายจัดตั้ง

ตามพระราชบัญญัติ แผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจท้องถิ่นเพิ่มขึ้นตามมาตรา 16 ให้เทศบาลเมืองและองค์การปกครองส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริหารเพื่อสาธารณะประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
2. บำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
3. จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้ามและที่จอดรถ
4. สาธารณูปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ
5. การสาธารณสุขการ
6. การส่งเสริมการฝึก การประกอบอาชีพ
7. การพาณิชย์และการส่งเสริมการลงทุน
8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
9. การจัดการศึกษา
10. การสังคมสงเคราะห์พัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีงาม

ของท้องถิ่น

12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
13. การจัดให้มีการบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
14. การส่งเสริมการกีฬา
15. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาคและสิทธิเสรีภาพของประชาชน
16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
17. การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

18. การกำจัดขยะมูลฝอย และสิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย
19. การสาธารณสุข การอนามัย ครอบครัวและการรักษาพยาบาลในด้านความ
รับผิดชอบ การบริหารงานขององค์การปกครองส่วนตำบล
20. การจัดให้มีการควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
22. การจัดให้มีและการควบคุมการฆ่าสัตว์
23. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและอนามัย โรงม โหรสพและ
การสาธารณสุขสถานอื่น ๆ
24. การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
25. การผังเมือง
26. การขนส่งและวิศวกรรมจราจร
27. การดูแลรักษาที่สาธารณะ
28. การควบคุมอาคาร
29. การป้องกันและการบรรเทาสาธารณะ
30. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนป้องกันและรักษาความ
ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
31. กิจการอื่นใดที่เป็นประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการ
ประกาศกำหนด

ในด้านความรับผิดชอบการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้น คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจะรับผิดชอบดำเนินการให้เป็นไปตามมติของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และประธานการบริหารเป็นตัวแทนขององค์การบริหารส่วนตำบลและมีพนักงานส่วนตำบลเป็นผู้ปฏิบัติและประจำองค์การบริหารส่วนตำบล

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2553) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลนครราชสีมา โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการการเมือง) ผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการประจำ) และพนักงานเทศบาล จำนวน 245 คน ผลการวิจัย พบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลสังกัด

เทศบาลนครราชสีมา ตามการประเมินของผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการการเมือง) ผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการประจำ) และพนักงานเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งความสัมพันธภาพเป็นรายคน รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น คือ ด้านอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลสังกัดเทศบาลนครราชสีมา ตามการประเมินของผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการการเมือง) ผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการประจำ) และพนักงานเทศบาลที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลสังกัดเทศบาลนครราชสีมาตามการประเมินของผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการการเมือง) ผู้บริหารเทศบาล (ข้าราชการประจำ) และพนักงานเทศบาลที่มีเพศอายุ และประสบการณ์ในกรปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศุภรดา ประสพสุข (2551) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตเทศบาลคำเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย คณะผู้บริหารส่วนตำบล สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานส่วนตำบลสังกัดการบริหารส่วนตำบล ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมส่วนใหญ่มีการปฏิบัติบ้างเป็นบางครั้งตามลำดับ ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ร้อยละ 52.6 รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ร้อยละ 52.2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ ร้อยละ 49.2 และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ร้อยละ 47.9 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ให้หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว ดังนั้น ความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ตนเองและควบคุมตนเองและให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจได้มีการเสนอแนะให้มีการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ให้มีการตั้งมาตรฐานในการทำงาน และให้มีความใส่ใจกับผู้ร่วมงาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญาได้เสนอแนะให้มีการร่วมกันส่งเสริมผู้ร่วมงาน ได้แสดงความคิดเห็นให้มีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ และให้มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้รับรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ได้มีการเสนอแนะให้เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสได้รับความรู้ใหม่ ให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

ครุณี ชันขวา (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 การศึกษาอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารจำนวน 68 คน และครูจำนวน 243 คน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย รวมกลุ่มตัวอย่าง 311 คน เครื่องมือที่สร้างขึ้นนำไปทดลองใช้ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงเท่ากับ 0.98 เก็บรวบรวมข้อมูลได้ 311 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

วาสนา วสิกรัตน์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของประชาชนต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลเมืองแสนสุขแบบบูรณาการ ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า ความพึงพอใจในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านโครงสร้างพื้นฐาน มีความพึงพอใจต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสภาพทางเศรษฐกิจ ด้านสภาพทางสังคม ด้านสภาพสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ และการเมืองการบริหาร มีความพึงพอใจต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา อาชีพ รายได้ และถิ่นที่อยู่อาศัย พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมเกียรติ กองสัมฤทธิ์ (2550) ได้ศึกษาการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการระบบแรงงานต่างด้าว พ.ศ. 2547 กรณีศึกษาในพื้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จากการศึกษาสาระสำคัญของนโยบาย สรุปได้ว่าแผนปฏิบัติการแบบบูรณาการ (Action Plan) สอดคล้องกับระบบผู้ว่าราชการจังหวัด CEO และเมื่อพิจารณาในมิติของการปฏิบัติแล้วพบปัญหาอุปสรรคคือ ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ใช้เจ้าหน้าที่หลากหลายหน่วยงานในการดำเนินการแต่มีความเข้าใจในนโยบายที่แตกต่างกัน ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องพบว่า เจ้าหน้าที่ดำเนินงานไม่เหมาะสมทำให้เกิดความสับสน ประชาชนในพื้นที่ให้ความร่วมมือก็ต่อเมื่อแรงงานต่างด้าวทำความเดือดร้อนเป็นการส่วนตัวกับตนเท่านั้น ปัจจัยทรัพยากรองค์การ พบว่า บุคลากรมีจำนวนจำกัด และประชาสัมพันธ์ พบว่าขาดความต่อเนื่อง ไม่ทั่วถึงในทุกพื้นที่ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมคือควรฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ก่อนปฏิบัติงาน ควรบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน บุคลากรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ระยะเวลาในการดำเนินงานให้เหมาะสมและสอดคล้อง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเสริฐ สิงขรเขียว (2550) ได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำ กรณีศึกษา ทหารกองประจำการหน่วยจังหวัดทหารบกเลย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของทหาร กองประจำการของหน่วยจังหวัดทหารบกเลย ศึกษาปัญหาและความต้องการในการพัฒนาภาวะ ผู้นำของทหารกองประจำการของหน่วยจังหวัดทหารบกเลย และสร้างยุทธศาสตร์ในการพัฒนา ภาวะผู้นำของทหารกองประจำการของหน่วยจังหวัดทหารบกเลย โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ทหารกอง ประจำการของหน่วยจังหวัดทหารบกเลย จำนวน 143 นาย และผู้บังคับบัญชาเป็นนายทหารฝ่าย อำนวยการ หัวหน้าหน่วย/แผนก/ฝ่าย ของจังหวัดทหารบกเลยจำนวน 28 นาย ผลการวิจัย พบว่า นายทหารกองประจำการของหน่วยจังหวัดทหารบกมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและ รายด้านทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพภายนอก ด้านคุณค่าในตัวผู้นำและด้านการแสดงออกของ ผู้นำ ในส่วนของการพัฒนาภาวะผู้นำของทหารกองประจำการของหน่วยจังหวัดทหารบกเลยมี ปัญหาเกี่ยวกับการกำกับดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติตนของทหารแต่ละหน่วยไม่เหมือนกัน ส่งผล ให้ภาวะผู้นำแต่ละด้านของทหารประจำการลดลง เมื่อแยกไปประจำแต่ละหน่วย และพื้นฐานด้าน ความรู้ของทหารประจำการไม่เท่ากัน สำหรับความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับทหารกอง ประจำการ พบว่า ทหารกองประจำการมีความต้องการให้จัดสถานที่และมีเวลาให้ศึกษาด้วยตนเอง จากสื่อต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ และสิ่งตีพิมพ์ รวมทั้งความต้องการในการจัดการแข่งขันกีฬาและ นันทนาการเพื่อคลายเครียด ตลอดจนต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วย และผลการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับทหารกองประจำการหน่วยจังหวัด ทหารบกเลย ดังนี้

วิสัยทัศน์ “มุ่งพัฒนาบุคลิกลักษณะผู้นำเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม ทั้งสร้างองค์ ความรู้และประสบการณ์ให้ทหารกองประจำการอยู่ในสังคมไทยอย่างมีศักดิ์ศรี”

พันธกิจ ได้แก่ การสร้างคุณลักษณะผู้นำให้กับทหารกองประจำการให้มีความพร้อม ในด้านความยุติธรรม ความเด็ดขาด ความริเริ่ม ความจงรักภักดี ความกระตือรือร้น ความรู้ ความ อดทน ความมีวิจรรย์ญาณ ความกล้าหาญ ความสง่างาม ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจได้ และความ ไม่เห็นแก่ตัว 2) การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมให้กับทหารกองประจำการ มีสุขภาวะที่ดี อยู่ ในสังคมที่อบอุ่น ชุมชนที่เข้มแข็ง มีความมั่นคงในการดำเนินชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรี 3) การเสริมสร้าง องค์ความรู้และประสบการณ์ให้แก่ทหารกองประจำการ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน คุ้มครองสิทธิและ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นและองค์ความรู้สมัยใหม่

ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับทหารกองประจำการหน่วยจังหวัดทหารบกเลย ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาบุคลากรและลักษณะผู้นำให้กับทหารกองประจำการ
จังหวัดทหารบกเลย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์ความรู้ให้กับทหารกองประจำการจังหวัดทหารบกเลย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับทหารกองประจำการจังหวัดทหารบกเลย

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมให้กับทหารกองประจำการจังหวัด
ทหารบกเลย

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาการฝึกที่มีประสิทธิภาพให้กับทหารกองประจำการจังหวัด
ทหารบกเลย

จักรกฤษณ์ บัวแสง (2548) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของข้าราชการ
ราชทัณฑ์ระดับหัวหน้าฝ่ายกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานภายใต้การปฏิรูประบบราชการ โดยมี
กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการราชทัณฑ์ระดับหัวหน้าฝ่ายที่ปฏิบัติงานในเรือนจำกลางบางขวาง
จังหวัดนนทบุรี และทัณฑสถานวัยรุ่นกลางจังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 45.70 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน
อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยด้านที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึง
ปัจเจกบุคคล ค่าเฉลี่ย 2.94 รองลงมา คือ ด้านอิทธิพลต่ออุดมการณ์ ค่าเฉลี่ย 2.93 และด้านกระตุ้น
ปัญญา ค่าเฉลี่ย 2.92 ส่วนด้านที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำที่สุดคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
ค่าเฉลี่ย 2.91 สำหรับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานภายใต้การปฏิรูประบบราชการโดยภาพรวมอยู่ใน
ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.61 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการ
ปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มี
ค่าเฉลี่ย 2.76 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการ และเมื่อ
พิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่เฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้ต้องขังได้รับการศึกษาต่อในระดับที่
สูงขึ้นจนจบหลักสูตร รองลงมา คือ ผู้ต้องขังได้รับการจำแนกเพื่อพัฒนาพฤตินัย สำหรับประเด็นที่
มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เรือนจำทัณฑสถานมีการจัดสรรอัตรากำลังปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า

นิรัตน์ สังข์จีน (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการ
ปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลในจังหวัดปัตตานี โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ
รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล เจ้าหน้าที่ของเทศบาลในจังหวัดปัตตานี จำนวน 12 เทศบาล ผล
การศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำโดยรวมของนายกเทศมนตรีอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.80 และ
เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 2.94 รองลงมา คือ ด้าน
ผู้นำการแลกเปลี่ยน ค่าเฉลี่ย 2.75 ด้านผู้นำโดยปล่อยเสรี ค่าเฉลี่ย 2.29 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของนายกเทศมนตรีอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นปัญญา ค่าเฉลี่ย 3.02 อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเก็บภาษี ค่าเฉลี่ย 3.25 ด้านการบริหารงบประมาณ ค่าเฉลี่ย 3.19 และด้านสิ่งแวดล้อม ค่าเฉลี่ย 3.02 อยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริมอาชีพ ค่าเฉลี่ย 2.93

วารงคณา เทียมภักดี (2547) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล : กรณีศึกษาโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเชียงราย โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหน่วยงานส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ร้อยละ 70.70 ค่าเฉลี่ย 3.26 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า หัวหน้าหน่วยงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยมีภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกชนสูงสุด ค่าเฉลี่ย 3.38 รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ค่าเฉลี่ย 3.25 และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ค่าเฉลี่ย 3.20 สำหรับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าฝ่ายหน่วยงานส่วนใหญ่ประเมินพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่การรับรองคุณภาพในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ร้อยละ 61.60 ค่าเฉลี่ย 3.14 เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ค่าเฉลี่ย 3.42 รองลงมา คือ ด้านการจัดการองค์กรและการบริหาร ค่าเฉลี่ย 3.27 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ค่าเฉลี่ย 2.60

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช และความสัมพันธ์การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดประชากร และขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ประชากร (Population) ได้แก่ บุคคลกรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช 129 แห่ง จาก 23 อำเภอ โดยเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน 3 ส่วนงาน ได้แก่ สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนการคลัง และส่วนโยธา มีจำนวนทั้งสิ้น 4,092 คน รายละเอียดประชากรดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 บุคคลกรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	สำนักงานปลัด			รวม
	องค์การบริหารส่วนตำบล	ส่วนการคลัง	ส่วนโยธา	
1. อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช				
1.1 องค์การบริหารส่วนตำบลท่าไร่	15	7	5	27
1.2 องค์การบริหารส่วนตำบลปากนคร	10	6	5	21
1.3 องค์การบริหารส่วนตำบลนาทราย	20	8	6	34
1.4 องค์การบริหารส่วนตำบลกำแพงเขา	20	7	4	31
1.5 องค์การบริหารส่วนตำบลไชยมนตรี	7	4	4	15
1.6 องค์การบริหารส่วนตำบลมะม่วงสองต้น	14	6	2	22
1.7 องค์การบริหารส่วนตำบลนาเคียน	17	8	6	31
1.8 องค์การบริหารส่วนตำบลบางจาก	12	6	6	24
1.9 องค์การบริหารส่วนตำบลท่าซึก	14	9	7	30
1.10 องค์การบริหารส่วนตำบลท่าเรือ	36	13	15	64
2. อำเภอพรหมบุรี				
2.1 องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านเกาะ	15	6	2	23
2.2 องค์การบริหารส่วนตำบลอินคีรี	20	7	6	33
2.3 องค์การบริหารส่วนตำบลทอนหงส์	21	9	9	39
2.4 องค์การบริหารส่วนตำบลนาเวียง	19	8	6	33
3. อำเภอลานสกา				
3.1 องค์การบริหารส่วนตำบลเขาแก้ว	20	10	13	43
3.2 องค์การบริหารส่วนตำบลลานสกา	17	7	10	34
3.3 องค์การบริหารส่วนตำบลท่าดี	14	7	9	30
3.4 องค์การบริหารส่วนตำบลกำโลน	18	8	5	31

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	สำนักงานปลัด			รวม
	องค์การบริหารส่วนตำบล	ส่วนการคลัง	ส่วนโยธา	
4. อำเภอฉวาง				
4.1 องค์การบริหารส่วนตำบลตะไคร่	18	8	6	32
4.2 องค์การบริหารส่วนตำบลนาแวง	31	10	11	52
4.3 องค์การบริหารส่วนตำบลไม้เรียง	18	6	5	29
4.4 องค์การบริหารส่วนตำบลกะเปียด	19	9	7	35
4.5 องค์การบริหารส่วนตำบลนาเกาะชะ	13	7	4	24
4.6 องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยปรือ	10	7	6	23
4.7 องค์การบริหารส่วนตำบลไสหร้า	35	13	14	62
4.8 องค์การบริหารส่วนตำบลนาเขลิยง	14	6	3	23
5. อำเภอพิปูน				
5.1 องค์การบริหารส่วนตำบลพิปูน	9	6	4	19
5.2 องค์การบริหารส่วนตำบลยางค้อม	14	6	3	23
6. อำเภอเชียรใหญ่				
6.1 องค์การบริหารส่วนตำบลเชียรใหญ่	13	4	4	20
6.2 องค์การบริหารส่วนตำบลท่าขนาน	11	5	4	20
6.3 องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านเนิน	14	6	2	22
6.4 องค์การบริหารส่วนตำบลไสหมาก	14	6	3	23
6.5 องค์การบริหารส่วนตำบล	10	7	4	21
ท้องลำเจียก				
6.6 องค์การบริหารส่วนตำบลเสื่อหิง	14	6	4	24
6.7 องค์การบริหารส่วนตำบล	14	8	5	37
เขาพระบาท				
6.8 องค์การบริหารส่วนตำบล	23	9	8	40
แม่เจ้าอยู่หัว				

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	สำนักงานปลัด			รวม
	องค์การบริหารส่วนตำบล	ส่วนการคลัง	ส่วนโยธา	
7. อำเภอชะอวด				
7.1 องค์การบริหารส่วนตำบลท่าชะอวด	23	8	6	37
7.2 องค์การบริหารส่วนตำบลท่าเสม็ด	18	7	6	31
7.3 องค์การบริหารส่วนตำบลเคี๋ยง	23	7	4	34
7.4 องค์การบริหารส่วนตำบลวังอ่าง	27	8	8	43
7.5 องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านตูล	21	7	3	31
7.6 องค์การบริหารส่วนตำบลขอนหาด	20	6	4	30
7.7 องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะจันทร์	23	8	5	36
7.8 องค์การบริหารส่วนตำบลควน	32	9	9	50
หนองหงษ์				
7.9 องค์การบริหารส่วนตำบล	8	5	5	18
เขาพระทอง				
7.10 องค์การบริหารส่วนตำบลนางหลง	21	8	5	34
8. อำเภอท่าศาลา				
8.1 องค์การบริหารส่วนตำบลท่าศาลา	35	19	13	67
8.2 องค์การบริหารส่วนตำบลกลาย	14	5	4	23
8.3 องค์การบริหารส่วนตำบลท่าจีน	25	8	4	37
8.4 องค์การบริหารส่วนตำบล	11	7	2	20
หัวตะพาน				
8.5 องค์การบริหารส่วนตำบลสระแก้ว	26	5	3	34
8.6 องค์การบริหารส่วนตำบลโมคลาน	26	7	5	38
8.7 องค์การบริหารส่วนตำบลไทยบุรี	17	7	5	29
8.8 องค์การบริหารส่วนตำบล	20	8	4	32
ดอนตะโก				

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	สำนักงานปลัด			รวม
	องค์การบริหารส่วนตำบล	ส่วนการคลัง	ส่วนโยธา	
8.9 องค์การบริหารส่วนตำบลตลิ่งชัน	21	6	3	30
8.10 องค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ทอง	18	6	6	30
9. อำเภอทุ่งสง				
9.1 องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหงส์	32	9	10	51
9.2 องค์การบริหารส่วนตำบลควนกรด	19	8	5	32
9.3 องค์การบริหารส่วนตำบลนาไม้ไผ่	22	7	6	35
9.4 องค์การบริหารส่วนตำบลหลวงเสน	16	8	9	33
9.5 องค์การบริหารส่วนตำบลเขาโร	20	6	5	31
9.6 องค์การบริหารส่วนตำบลน้ำตก	11	5	3	19
9.7 องค์การบริหารส่วนตำบลนาโพธิ์	15	7	5	27
9.8 องค์การบริหารส่วนตำบลเขาขาว	27	10	7	44
10. อำเภอนาบอน				
10.1 องค์การบริหารส่วนตำบลนาบอน	22	8	8	38
10.2 องค์การบริหารส่วนตำบลแก้วแสน	24	8	12	44
11. อำเภอทุ่งใหญ่				
11.1 องค์การบริหารส่วนตำบลท่ายาง	28	10	3	41
11.2 องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งใหญ่	25	9	4	38
11.3 องค์การบริหารส่วนตำบลกุแหระ	21	7	4	32
11.4 องค์การบริหารส่วนตำบลปริก	31	7	5	43
11.5 องค์การบริหารส่วนตำบลบางรูป	21	7	3	31
11.6 องค์การบริหารส่วนตำบลกรุงหยัน	17	10	9	36
12. อำเภอปากพนัง				
12.1 องค์การบริหารส่วนตำบลคลองน้อย	17	9	7	33
12.2 องค์การบริหารส่วนตำบลป่าระกำ	12	6	3	21

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	สำนักงานปลัด			รวม
	องค์การบริหารส่วนตำบล	ส่วนการคลัง	ส่วนโยธา	
12.3 องค์การบริหารส่วนตำบล คลองกระปือ	14	6	2	22
12.4 องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านใหม่	8	5	2	15
12.5 องค์การบริหารส่วนตำบลหุด่อง	11	7	8	26
12.6 องค์การบริหารส่วนตำบลแหลม ตะลุมพุก	10	5	6	21
12.7 องค์การบริหารส่วนตำบลปากพ่อง ฝั่งตะวันตก	12	5	4	21
12.8 องค์การบริหารส่วนตำบลบางศาลา	10	6	3	19
12.9 องค์การบริหารส่วนตำบล ปากพ่องฝั่งตะวันออก	12	6	3	21
12.10 องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านเพิง	10	6	2	18
12.11 องค์การบริหารส่วนตำบลท่าพญา	8	5	4	17
12.12 องค์การบริหารส่วนตำบล ปากแพรก	12	8	4	24
12.13 องค์การบริหารส่วนตำบล ขนานนาก	14	6	6	26
13. อำเภอรัตนพิบูลย์				
13.1 องค์การบริหารส่วนตำบล รัตนพิบูลย์	33	9	7	49
13.2 องค์การบริหารส่วนตำบลหินตก	9	4	6	19
13.3 องค์การบริหารส่วนตำบลเสาชง	33	6	8	47
13.4 องค์การบริหารส่วนตำบลควนพัง	21	7	6	34
13.5 องค์การบริหารส่วนตำบลควนชุม	23	8	3	34

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	สำนักงานปลัด			รวม
	องค์การบริหารส่วนตำบล	ส่วนการคลัง	ส่วนโยธา	
14. อำเภอสิชล				
14.1 องค์การบริหารส่วนตำบลสิชล	19	6	6	31
14.2 องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งปรัง	13	8	8	29
14.3 องค์การบริหารส่วนตำบลฉลอง	13	7	5	25
14.4 องค์การบริหารส่วนตำบลเสาเถา	20	13	7	40
14.5 องค์การบริหารส่วนตำบลเปลี่ยน	22	8	6	36
14.6 องค์การบริหารส่วนตำบลสี่ขีด	16	7	4	27
14.7 องค์การบริหารส่วนตำบลเทพราช	20	7	6	33
14.8 องค์การบริหารส่วนตำบลเขาน้อย	23	6	2	31
15. อำเภอนอม				
องค์การบริหารส่วนตำบลควนทอง	27	11	8	46
16. อำเภอหัวไทร				
16.1 องค์การบริหารส่วนตำบลหัวไทร	20	7	7	34
16.2 องค์การบริหารส่วนตำบล	9	7	4	20
ทรายขาว				
16.3 องค์การบริหารส่วนตำบลแหลม	11	6	5	22
16.4 องค์การบริหารส่วนตำบลพังไกร	16	5	3	24
16.5 องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านราม	12	5	6	23
16.6 องค์การบริหารส่วนตำบลบางนบ	13	6	4	23
16.7 องค์การบริหารส่วนตำบลท่าซอม	19	5	3	27
16.8 องค์การบริหารส่วนตำบล	20	7	4	31
ควนชะลิก				
16.9 องค์การบริหารส่วนตำบลรามแก้ว	14	5	6	25

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	สำนักงานปลัด			รวม
	องค์การบริหารส่วนตำบล	ส่วนการคลัง	ส่วนโยธา	
17. อำเภอบางขัน				
17.1 องค์การบริหารส่วนตำบลบางขัน	17	10	9	36
17.2 องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านลานาว	19	10	11	40
17.3 องค์การบริหารส่วนตำบลวังหิน	31	7	4	42
17.4 องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านนิคม	17	7	10	34
18. อำเภอฉ่ำพรรณรา				
18.1 องค์การบริหารส่วนตำบลฉ่ำพรรณรา	26	10	11	47
18.2 องค์การบริหารส่วนตำบลคลองเส	9	5	3	17
18.3 องค์การบริหารส่วนตำบลคูสิต	9	7	4	20
19. อำเภอจุฬาภรณ์				
19.1 องค์การบริหารส่วนตำบลหมอนบุญ	11	5	5	21
19.2 องค์การบริหารส่วนตำบลชะอวด	23	8	6	37
19.3 องค์การบริหารส่วนตำบลควนหนองหว้า	15	5	5	25
19.4 องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งโพธิ์	18	6	6	30
19.5 องค์การบริหารส่วนตำบลสามตำบล	25	8	5	38
20. อำเภอพระพรหม				
20.1 องค์การบริหารส่วนตำบลนาพรุ	25	9	8	42
20.2 องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายสำเภา	28	10	8	46
20.3 องค์การบริหารส่วนตำบลช้างซ้าย	26	7	5	38
21. อำเภอนบพิตำ				
21.1 องค์การบริหารส่วนตำบลนบพิตำ	35	7	8	50

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	สำนักงานปลัด			รวม
	องค์การบริหารส่วนตำบล	ส่วนการคลัง	ส่วนโยธา	
21.2 องค์การบริหารส่วนตำบลกรุงชิง	29	6	5	40
21.3 องค์การบริหารส่วนตำบลกะหรอ	24	7	8	39
22. อำเภอช้างกลาง				
องค์การบริหารส่วนตำบลช้างกลาง	18	8	9	35
23. อำเภอเฉลิมพระเกียรติ				
23.1 องค์การบริหารส่วนตำบลเชียรเขา	18	7	4	29
23.2 องค์การบริหารส่วนตำบลสวนหลวง	23	7	9	39
รวม	2,405	938	740	4,092

1.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้มาจากการดำเนินการ ดังนี้

1.2.1 ผู้วิจัยได้นำประชากร จำนวน 4,092 คน มากำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ ทาโรยามาเน (Taro Yamane's, 1967: 398) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ด้วยการคำนวณ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 364 คน โดยมีวิธีการ 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ดำเนินการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาวิจัย โดยใช้หลักการคำนวณของ Yamane's ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่ n = จำนวนของขนาดตัวอย่าง

N = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ศึกษา

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (โดยในการศึกษานี้กำหนดให้เท่ากับ 0.05)

แทนค่าจากสูตร (1)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{4,092}{1 + (4,092) (0.05)^2}$$

$$n = \frac{4,092}{1 + (4,092)(0.0025)}$$

$$n = \frac{4,092}{1 + (10.23)} = \frac{4,092}{11.23}$$

$$n = 364$$

ขั้นที่ 2 ทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling)

โดยเลือกสุ่มโดยการแยกประชากรออกเป็นแต่ละอำเภอ พร้อมจับสลากเลือกอำเภอละ 1 องค์การบริหารส่วนตำบล ได้ตัวแทนมา 23 องค์การบริหารส่วนตำบล จากนั้นในแต่ละชั้นภูมิจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (proportional Stratified random sampling) โดยใช้สูตรเพื่อคำนวณหาจำนวนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ จะได้กลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรในแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

$$\text{จำนวนในแต่ละ อบต.} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนบุคลากรใน อบต. ที่ถูกเลือก}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 3.2 การหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสัดส่วนของจำนวนประชากร

องค์การบริหารส่วนตำบลที่ถูกเลือก	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. องค์การบริหารส่วนตำบลกำแพงเขา	31	14
2. องค์การบริหารส่วนตำบลอินคีรี	33	15
3. องค์การบริหารส่วนตำบลเขาแก้ว	43	19
4. องค์การบริหารส่วนตำบลนาแว	52	23
5. องค์การบริหารส่วนตำบลยางค้อม	23	10
6. องค์การบริหารส่วนตำบลไสหมาก	23	10
7. องค์การบริหารส่วนตำบลวังอ่าง	43	19
8. องค์การบริหารส่วนตำบลดิ่งชัน	30	13

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

องค์การบริหารส่วนตำบลที่ถูกเลือก	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
9. องค์การบริหารส่วนตำบลเขาขาว	44	19
10. องค์การบริหารส่วนตำบลนาบอน	38	17
11. องค์การบริหารส่วนตำบลกรงหยัน	36	16
12. องค์การบริหารส่วนตำบลท่าพญา	17	8
13. องค์การบริหารส่วนตำบลควนชุม	34	15
14. องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งปรัง	29	13
15. องค์การบริหารส่วนตำบลควนทอง	46	20
16. องค์การบริหารส่วนตำบลพังไกร	24	11
17. องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านถ่านาว	40	18
18. องค์การบริหารส่วนตำบลถ้ำพรรณรา	47	21
19. องค์การบริหารส่วนตำบลสามตำบล	38	17
20. องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายสำเภา	46	20
21. องค์การบริหารส่วนตำบลกรงชิง	40	18
22. องค์การบริหารส่วนตำบลช้างกลาง	35	15
23. องค์การบริหารส่วนตำบลเชียรเขา	29	13
รวม	821	364

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราชมี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ประเภทบุคลากร ระยะเวลาในการทำงาน และระดับการศึกษา

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 30 ข้อ ได้แก่ ปัจจัยด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ จำนวน 11 ข้อ ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ จำนวน 8 ข้อ ปัจจัยด้านการดำเนินกลยุทธ์ จำนวน 7 ข้อ และปัจจัยด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช 4 ด้าน จำนวน 20 ข้อ ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ จำนวน 4 ข้อ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 4 ข้อ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 7 ข้อ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชนจำนวน 5 ข้อ

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือหรือในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาตำรา เอกสาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามและพัฒนาปรับปรุงให้ครอบคลุมและตรงตามเนื้อหาของเรื่องที่ทำกรวิจัย

2. นำข้อมูลที่ได้ศึกษามาสร้างเป็นแบบสอบถาม แบบตรวจสอบรายการ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ตามแนวทางของ เร็นซิส เอ. ลิกิธ (Rensis A. Likert, 1961: 166-169) โดยกำหนดให้มีน้ำหนักเปรียบเทียบกัน 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เห็นด้วยในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เห็นด้วยในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เห็นด้วยในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

3.2 ขั้นตอนการตรวจสอบเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาแก้ไขประเด็นให้มีความถูกต้องครอบคลุมตามขอบเขตของวัตถุประสงค์ของการวิจัย พร้อมทั้งตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม

2. นำแบบสอบถามไปขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาที่จะวัดว่ามีความชัดเจน ครอบคลุมวัตถุประสงค์ใน

การวิจัย มีการใช้ภาษาที่ถูกต้องชัดเจน และมาตรวัดที่ใช้มีความเหมาะสม จำนวน 3 ท่าน ได้ค่าความเที่ยงตรง เท่ากับ 0.83

3. นำแบบสอบถามที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องทั้งในเรื่องภาษา และเนื้อหา ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ได้แก่ (1) ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.สุเทพ เชาวลิต (2) ดร.วัฒนา ล่วงลือ และ (3) รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วิรัชนิภาวรรณ เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความครอบคลุม ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และมีความถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาความถูกต้องเหมาะสมอีกครั้ง

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับบุคลากรซึ่งมีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำคะแนนจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha-Coefficient) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นไม่น้อยกว่า 0.70 จึงถือได้ว่าแบบสอบถามนี้สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้ (Lee Joseph Cronbach, 1951: 297-334) มีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.87

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อเข้าไปติดต่อขอความร่วมมือจากนายกองค้การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อขออนุญาตแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามไปส่งและรับคืนด้วยตนเอง

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบ โดยผู้วิจัยไปแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช พร้อมนัดหมายวันเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืน

3. ผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง และตรวจสอบความสมบูรณ์ จากแบบสอบถามจำนวน 364 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 364 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยมี ดังนี้

1. **ปัจจัยส่วนบุคคล** ได้แก่ เพศ ประเภทบุคลากร ระยะเวลาในการทำงาน และระดับการศึกษา ผู้วิจัยใช้สถิติ ความถี่ และค่าร้อยละ ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2. ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด นครศรีธรรมราช ได้แก่ ปัจจัยด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการดำเนินกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ผู้วิจัยใช้สถิติค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3. ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน ผู้วิจัยใช้สถิติค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการแปลความตามข้อ 2-3 ข้างต้น ผู้วิจัยยึดเกณฑ์การวิเคราะห์ ช่วงคะแนนค่าเฉลี่ย โดยใช้ช่วงการวัดตามแนวคิดของ จอห์น ดับบลิว. เบส (John W. Best, 1977: 174) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ช่วงคะแนนค่าเฉลี่ยเพื่อแปลความหมาย

4.51-5.00	หมายถึง	มีการดำเนินการยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	หมายถึง	มีการดำเนินการยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก
2.51-3.50	หมายถึง	มีการดำเนินการยุทธศาสตร์อยู่ในระดับปานกลาง
1.51-2.50	หมายถึง	มีการดำเนินการยุทธศาสตร์อยู่ในระดับน้อย
1.00-1.50	หมายถึง	มีการดำเนินการยุทธศาสตร์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. ข้อมูลความสัมพันธ์การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยใช้สถิติการหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินระดับการวัดค่าความสัมพันธ์จากการศึกษาแนวทางของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540: 144) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.80-1.00	สูง
0.60-0.79	ค่อนข้างสูง
0.40-0.59	ปานกลาง
0.20-0.39	ค่อนข้างต่ำ
0.00-0.19	ต่ำ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ที่ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยศึกษาข้อมูลจากความกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคคลกรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 364 คน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล

ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ประเภทบุคลากร ระยะเวลาในการทำงาน และระดับการศึกษา ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ พร้อมนำเสนอรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล		ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (n=364)	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	243	66.76
	หญิง	121	33.24
2. ประเภทบุคลากร	ผู้บริหาร	29	7.97
	พนักงานส่วนตำบล	267	73.35
	พนักงานจ้าง	68	18.68
3. ระยะเวลา ในการทำงาน	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	107	29.40
	6 – 10 ปี	204	56.04
	11 – 15 ปี	38	10.44
	16 ปีขึ้นไป	15	4.12
4. ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	3.85
	ปริญญาตรี	333	91.48
	สูงกว่าปริญญาตรี	17	4.67

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคคลกรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 66.76 เป็นบุคลากรประเภทพนักงานส่วนตำบล ร้อยละ 73.35 มีระยะเวลาในการทำงาน 6 – 10 ปี ร้อยละ 56.04 และมีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 91.48

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช 4 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดยุทธศาสตร์ การดำเนินยุทธศาสตร์ และการประเมินยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.2-4.6

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหาร
ส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

การบริหารยุทธศาสตร์	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ดำเนินการ	อันดับที่
1. ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	4.22	0.24	มาก	3
2. ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์	4.27	0.25	มาก	2
3. ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์	4.13	0.26	มาก	4
4. ด้านการประเมินยุทธศาสตร์	4.28	0.37	มาก	1
ภาพรวม	4.22	0.10	มาก	-
การบริหารยุทธศาสตร์				

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผลการศึกษาภาพรวมการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการประเมินยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.28$) รองลงมาได้แก่ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ ($\bar{X}=4.27$) ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ($\bar{X}=4.22$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ ($\bar{X}=4.13$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหาร
ส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ จำแนกรายข้อ

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ การดำเนินการ	อันดับที่
1. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการวิเคราะห์สภาพ เศรษฐกิจภายในชุมชน ในการดำเนินงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	4.14	0.58	มาก	7

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ การดำเนินการ	อันดับที่
2. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราชมีการวิเคราะห์สภาพทาง สังคมของชุมชน ในการดำเนินงานขององค์การ บริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	4.11	0.48	มาก	8
3. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราชมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับ วัฒนธรรมต่าง ๆ ที่อยู่ภายในชุมชน ในการ ดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราช	4.35	0.62	มาก	2
4. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราชมีการวิเคราะห์เทคโนโลยีที่ เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชนในชุมชน ในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราช	4.34	0.58	มาก	4
5. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราชมีการวิเคราะห์ความต้องการ ของผู้รับบริการภายในชุมชน ในการดำเนินงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	4.35	0.70	มาก	3
6. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราชมีการวิเคราะห์กลุ่ม ผลประโยชน์ที่มีอยู่ภายในชุมชน ในการดำเนินงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราช	4.34	0.74	มาก	6

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ การดำเนินการ	อันดับที่
7. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราชมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับ นโยบายด้านต่าง ๆ ของรัฐบาลในการดำเนินงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	4.44	0.59	มาก	1
8. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราชมีการวิเคราะห์โครงสร้าง การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อหา จุดแข็งและจุดอ่อนแล้วนำมาผลไปปรับใช้ในการ บริหารขององค์กร	4.34	0.63	มาก	5
9. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราชมีการวิเคราะห์ระบบระเบียบ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลไปปรับใช้ใน การบริหารขององค์กร	4.07	0.60	มาก	9
10. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราชมีการวิเคราะห์วัฒนธรรม การปฏิบัติงานภายในองค์กรแล้วนำมาผลไปปรับใช้ใน การบริหารขององค์กร	3.94	0.75	มาก	11
11. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราชมีการวิเคราะห์ทรัพยากร การบริหารภายในองค์กรได้แก่ บุคลากร งบประมาณ แล้วนำมาผลการวิเคราะห์ไปปรับใช้ในการบริหารงาน ขององค์กร	3.96	0.93	มาก	10
รวม	4.22	0.24	มาก	-

จากตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถาม พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับนโยบายด้านต่าง ๆ ของรัฐบาลในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการวิเคราะห์วัฒนธรรมการปฏิบัติงานภายในองค์กรแล้วนำผลไปปรับใช้ในการบริหารขององค์กร

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการกำหนดกลยุทธ์ จำแนกรายข้อ

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับการดำเนินการ	อันดับที่
1. นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการกำหนดวิสัยทัศน์การดำเนินงาน โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด	3.87	1.09	มาก	8
2. นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการกำหนดพันธกิจ โดยการวิเคราะห์ข้อกฎหมายที่เป็นอำนาจหน้าที่แล้วนำมาเขียนข้อความที่ชัดเจน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	4.14	0.89	มาก	7
3. นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ	4.40	0.56	มาก	2
4. นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานแต่ละกลยุทธ์ โดยได้จากการนำผลการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นมาเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์	4.39	0.64	มาก	3

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ การดำเนินการ	อันดับที่
5. นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราชมีการกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้มีความสอดคล้อง กับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัด และ ค่าเป้าหมายที่ชัดเจน	4.34	0.71	มาก	5
6. นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชได้ใช้ข้อมูลอย่างครบถ้วน และใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการกำหนดกลยุทธ์	4.23	0.72	มาก	6
7. นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชนำผลการดำเนินงาน ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์	4.38	0.58	มาก	4
8. นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชได้เปิดโอกาสให้ ประชาชนหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม ในการกำหนดกลยุทธ์	4.42	0.62	มาก	1
รวม	4.27	0.25	มาก	-

จากตารางที่ 4.4 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการกำหนดกลยุทธ์ เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถาม พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชได้เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการกำหนดวิสัยทัศน์การดำเนินงาน โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหาร
ส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการดำเนินกลยุทธ์ จำแนกรายข้อ

ด้านการดำเนินกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ การดำเนินการ	อันดับที่
1. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการจัดทำแผนปฏิบัติ การ และ โครงการที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ ของหน่วยงาน	4.26	0.75	มาก	1
2. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการขับเคลื่อน/ผลักดัน ให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กร อย่างสม่ำเสมอ	3.95	0.96	มาก	7
3. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการปรับกระบวนการ ทำงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้ กำหนดไว้	4.01	0.91	มาก	6
4. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการปรับโครงสร้าง การดำเนินงานให้มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ การได้อย่างคล่องตัว	4.11	0.84	มาก	5
5. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการจัดตั้งหน่วยงาน หลักเพื่อขับเคลื่อนกำกับดูแลการดำเนินงานของ หน่วยงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้	4.22	0.73	มาก	2
6. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการกำหนดสิ่งจูงใจ เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการร่วมกัน ขับเคลื่อนกลยุทธ์ของหน่วยงานให้บรรลุเป้าประสงค์ ที่วางไว้	4.21	0.66	มาก	3

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ด้านการดำเนินกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ การดำเนินการ	อันดับที่
7. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชได้พัฒนาบุคลากร ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติตามกลยุทธ์	4.20	0.57	มาก	4
รวม	4.13	0.26	มาก	-

จากตารางที่ 4.5 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถามพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ และโครงการที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการขับเคลื่อน/ผลักดันให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการประเมินยุทธศาสตร์ จำแนกรายข้อ

ด้านการประเมินยุทธศาสตร์	\bar{X}	S.D.	ระดับ การดำเนินการ	อันดับที่
1. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชได้แต่งตั้งคณะกรรมการ ติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของ หน่วยงาน และมีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทาง ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ ของหน่วยงาน	4.15	0.52	มาก	4

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ด้านการประเมินยุทธศาสตร์	\bar{X}	S.D.	ระดับ การดำเนินการ	อันดับที่
2. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการกำกับติดตาม ให้ดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนิน กลยุทธ์ของหน่วยงานเป็นประจำทุกปี	4.30	0.62	มาก	3
3. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการประชาสัมพันธ์ ผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบอย่างทั่วถึง และ เป็นประจำทุกปี	4.36	0.56	มาก	1
4. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชได้นำการดำเนินกลยุทธ์ ของหน่วยงาน ไปวิเคราะห์หาปัญหา และอุปสรรค ของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน เพื่อ นำไปใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไข ยุทธศาสตร์การบริหารงานของหน่วยงานต่อไป	4.34	0.67	มาก	2
รวม	4.28	0.37	มาก	-

จากตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการประเมินยุทธศาสตร์ เมื่อจำแนกเป็นรายข้อคำถาม พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบอย่างทั่วถึง และเป็นประจำทุกปี และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชได้แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงาน และมีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงาน

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใน
จังหวัดนครศรีธรรมราช 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษา
ดังตารางที่ 4.7-4.11

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การ
บริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	อันดับที่
1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	4.26	0.41	มาก	2
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.00	0.53	มาก	4
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.33	0.29	มาก	1
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน	4.06	0.28	มาก	3
ภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.16	0.16	มาก	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผลการศึกษาภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อ
พิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก
($\bar{X}=4.33$) รองลงมาได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ($\bar{X}=4.26$) ด้านการคำนึงถึงความเป็น
ปัจเจกชน ($\bar{X}=4.06$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
($\bar{X}=4.00$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ จำแนกรายข้อคำถาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	อันดับที่
1. นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชสามารถทำให้ ผู้ร่วมงานยอมรับ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ร่วม	4.28	0.74	มาก	3
2. นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชประพฤติตัว เป็นแบบอย่างที่น่ายกย่องนับถือศรัทธา	4.42	0.61	มาก	1
3. นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน อุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม โดยมีเป้าหมาย และอุดมการณ์ในการทำงาน เพื่อองค์กร	4.30	0.64	มาก	2
4. นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีมิตรไมตรี มีความ ยุติธรรม ให้คำแนะนำ และเป็นที่ยอมรับ ผู้ร่วมงานได้	4.03	0.70	มาก	4
รวม	4.26	0.41	มาก	-

จากตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ จำแนกรายข้อคำถาม พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่องนับถือศรัทธา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีมิตรไมตรี มีความยุติธรรม ให้คำแนะนำ และเป็นที่ยอมรับผู้ร่วมงานได้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำแนกรายข้อคำถาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	อันดับที่
1. นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีความสามารถทำให้ ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในกระตุ้นจิตวิญญาณ ของทีมให้มีชีวิตชีวา มองโลกในแง่ดี	3.91	0.84	มาก	3
2. นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีความสามารถทำให้ ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลในความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	3.98	0.94	มาก	2
3. นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชสนับสนุนให้ ผู้ร่วมงานทำงานได้เต็มศักยภาพ มีความมุ่งมั่นที่ จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.88	1.06	มาก	4
4. นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้ขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานอย่างยุติธรรม และสม่ำเสมอ โดยใช้ทักษะการสร้าง ความสัมพันธ์	4.24	0.82	มาก	1
รวม	4.00	0.53	มาก	-

จากตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำแนกรายข้อคำถาม พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานอย่างยุติธรรม และสม่ำเสมอ โดยใช้ทักษะการสร้าง

ความสัมพันธ์ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานได้เต็มศักยภาพ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำแนกรายข้อคำถาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	อันดับที่
1. นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชทำให้ผู้ร่วมงานได้ เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา	4.40	0.56	มาก	2
2. นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชสนับสนุน ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ให้คิดและแก้ไขปัญหา อย่างเป็นระบบ	4.37	0.63	มาก	4
3. นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชสนับสนุน ให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม	4.32	0.66	มาก	5
4. นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหา จุดเด่น จุดด้อยในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางาน ร่วมกัน	4.22	0.71	มาก	7
5. นายหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร และ แจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงขององค์กร เหตุการณ์ต่าง ๆ ให้ผู้ร่วมงานทราบ	4.40	0.60	มาก	3

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	อันดับที่
6. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน มีความใฝ่รู้มากขึ้น	4.41	0.64	มาก	1
7. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้การสนับสนุน ให้ผู้ร่วมงานนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้วย	4.24	0.78	มาก	6
รวม	4.33	0.29	มาก	-

จากตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำแนกรายข้อคำถาม พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่น จุดด้อยในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนา
งานร่วมกัน

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน
จำแนกรายข้อคำถาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	อันดับที่
1. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราชเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน แสดงความสามารถ ความคิดเห็นในการทำงาน	3.83	1.03	มาก	5

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	อันดับที่
2. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชดูแลให้ความเอาใจใส่ เป็นที่ปรึกษา ชื่นชม ยกย่อง	3.98	0.92	มาก	4
3. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้ผู้ร่วมงานได้มี ส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และเป็นกันเอง ต่อผู้ร่วมงานทุกคน	4.02	0.92	มาก	3
4. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชรับรู้ความต้องการ ของผู้ร่วมงาน และสามารถตอบสนองความ ต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนเท่าที่ทำได้	4.24	0.70	มาก	1
5. นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชมอบหมายงานตาม ความสามารถของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม	4.22	0.62	มาก	2
รวม	4.06	0.28	มาก	-

จากตารางที่ 4.11 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน จำแนกรายข้อคำถามพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชรับรู้ความต้องการของผู้ร่วมงาน และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนเท่าที่ทำได้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นายกรัฐมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ ความคิดเห็นในการทำงาน

ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร ยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

2. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

3. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

4. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติการหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินระดับการวัดค่าความสัมพันธ์จากการศึกษาแนวทางของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540 : 144) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.80-1.00	สูง
0.60-0.79	ค่อนข้างสูง
0.40-0.59	ปานกลาง
0.20-0.39	ค่อนข้างต่ำ
0.00-0.19	ต่ำ

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผู้วิจัยนำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางที่ 4.12-4.14

ตารางที่ 4.12 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร
ยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ลำดับที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	Pearson Correlation	P-Value
1	ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	4.22	0.24	0.58	0.00*
2	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.27	0.26	0.73	0.00*
3	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.14	0.27	0.53	0.00*
4	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน	4.29	0.38	0.23	0.00*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.13 ระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์
ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ลำดับที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Pearson Correlation (r)	ระดับ ความสัมพันธ์
1	ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	0.58	ปานกลาง
2	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.73	ค่อนข้างสูง
3	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	0.53	ปานกลาง
4	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน	0.23	ค่อนข้างต่ำ

จากตารางที่ 4.12-4.13 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อจำแนก
เป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชนมีความสัมพันธ์
กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในระดับ
ค่อนข้างต่ำ ส่วนอีก 2 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์ของ
องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การ

บริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 4 ข้อ สรุปได้ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน ที่	สมมติฐาน	ยอมรับ ปฏิเสธ
1	ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล	✓
2	ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล	✓
3	ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล	✓
4	ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล	✓

จากตารางที่ 4.14 สรุปได้ว่า การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1-4 และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยได้นำเสนอ โดยจัดแบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช กลุ่มตัวอย่างจำนวน 364 คน ได้มาจากการคำนวณ โดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ จากประชากรที่เป็นบุคคลกรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช 129 แห่ง จาก 23 อำเภอ โดยเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน 3 ส่วนงาน ได้แก่ สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนการคลัง และส่วน โยธา มีจำนวนทั้งสิ้น 4,092 คน ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย 9 เดือน นับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม ถึงเดือนกันยายน 2557

1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ในการวิจัยที่มีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.87 ประกอบด้วย 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ประเภทบุคลากร ระยะเวลาในการทำงาน และระดับการศึกษา ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช 4 ด้าน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการดำเนินกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน

1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการศึกษาข้อมูล

โดยผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามไปส่งและรับคืนด้วยตนเองจากกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช พร้อมนัดหมายไปรับแบบสอบถามกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง พบว่า จากแบบสอบถามจำนวน 364 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 364 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

1.3 การศึกษาข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการศึกษาข้อมูลของแบบสอบถามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ประเภทบุคลากร ระยะเวลาในการทำงาน และระดับการศึกษา ผู้วิจัยใช้สถิติ ความถี่ และค่าร้อยละ ในการศึกษาข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช 4 ด้าน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการดำเนินกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ผู้วิจัยใช้สถิติ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการศึกษาข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน ผู้วิจัยใช้สถิติ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนเบนมาตรฐาน ในการศึกษาข้อมูล และการศึกษาข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยใช้สถิติการหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

1.4 ผลการวิจัย ได้ข้อสรุป ดังนี้

1.4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคคลกรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 66.76 เป็นบุคลากรประเภทพนักงานส่วนตำบล ร้อยละ 73.35 มีระยะเวลาในการทำงาน 6 – 10 ปี ร้อยละ 56.04 และมีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 91.48

1.4.2 ผลการศึกษาภาพรวมการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการประเมินยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.28$) รองลงมา ได้แก่ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ ($\bar{X}=4.27$) ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ($\bar{X}=4.22$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ ($\bar{X}=4.13$) ตามลำดับ โดยผลการศึกษาในแต่ละด้านมี ดังนี้

1) **ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นายกรัฐมนตรีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับนโยบายด้านต่าง ๆ ของรัฐบาลในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นายกรัฐมนตรีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการวิเคราะห์วัฒนธรรมการปฏิบัติงานภายในองค์กรแล้วนำไปปรับใช้ในการบริหารขององค์กร

2) **ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นายกรัฐมนตรีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชได้เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นายกรัฐมนตรีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการกำหนดวิสัยทัศน์การดำเนินงาน โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด

3) **ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นายกรัฐมนตรีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ และโครงการที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นายกรัฐมนตรีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการขับเคลื่อน/ผลักดันให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

4) **ด้านการประเมินยุทธศาสตร์** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นายกรัฐมนตรีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบอย่างทั่วถึง และเป็นประจำทุกปี และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นายกรัฐมนตรีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชได้แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงาน และมีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงาน

1.4.3 ผลการศึกษาภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.33$) รองลงมาได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ($\bar{X}=4.26$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน ($\bar{X}=4.06$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}=4.00$) ตามลำดับ โดยผลการศึกษาในแต่ละด้านมี ดังนี้

1) **ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นายกรัฐมนตรีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่องนับถือ

ศรัทธา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นายกรัฐมนตรีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราชมีมิตรไมตรี มีความยุติธรรม ให้คำแนะนำ และเป็นที่ยอมรับไว้วางใจผู้ร่วมงานได้

2) **ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ นายกรัฐมนตรีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานอย่างยุติธรรม และสม่ำเสมอ โดยใช้ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นายกรัฐมนตรีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานได้เต็มศักยภาพ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3) **ด้านการกระตุ้นทางปัญญา** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ นายกรัฐมนตรีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นายกรัฐมนตรีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่น จุดด้อยในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานร่วมกัน

4) **ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ นายกรัฐมนตรีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชรับรู้ความต้องการของผู้ร่วมงาน และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนเท่าที่ทำได้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นายกรัฐมนตรีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ ความคิดเห็นในการทำงาน

1.4.4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชนมีความสัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในระดับค่อนข้างต่ำ ส่วนอีก 2 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. อภิปรายผล

ผู้วิจัยดำเนินการนำเสนอประเด็นสำคัญที่พบจากการศึกษามาอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 จากผลการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในภาพรวม และรายด้านล้วนอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีความเห็นว่านายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชได้ดำเนินการวิเคราะห์นโยบายของรัฐบาลอย่างรอบคอบในการดำเนินงาน รวมไปถึงมีการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ด้วยความเต็มใจ อีกทั้งยังได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบอย่างทั่วถึงเป็นประจำทุกปี เช่นนี้ จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเห็นว่า การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก สำหรับการที่นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชได้ดำเนินการวิเคราะห์นโยบายของรัฐบาลอย่างรอบคอบในการดำเนินงาน และทำแผนปฏิบัติการและโครงการที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานได้เป็นอย่างดีจนทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีความเห็นในระดับมากนั้น เทียบเคียงได้กับแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ที่ดีของผู้บริหารที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2549: 19) กล่าวถึง คือ ผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่ การวิเคราะห์หรือวินิจฉัยเกี่ยวกับสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สภาพกิจกรรมที่ต้องการในปัจจุบันและอนาคต สำหรับการจัดวางยุทธศาสตร์ที่สำคัญมีกระบวนการที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์เพื่อจัดวางแผนยุทธศาสตร์ โดยผู้บริหารจะดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ ซึ่งประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน ค่านิยมของคณะผู้บริหาร และยังต้องพิจารณาไปถึงความรับผิดชอบที่พึงมีต่อสังคมด้วย สำหรับการที่นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชได้ดำเนินการได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานให้ประชาชนได้ทราบเป็นประจำนั้น สอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) ที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือการประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์ในการสร้างความเข้าใจ กระตุ้น เร่งเร้า สื่อสาร ทำความเข้าใจกับข้าราชการและประชาชนในทุกระดับ กระตุ้นให้เกิดการประสานเป็นหนึ่งเดียวสอดคล้องในระบบการทำงานผ่านกิจกรรมสื่อสารและ

ประชาสัมพันธ์ เช่น การจัดประชุม การเดินเผยแพร่ โปสเตอร์ แผ่นพับ ซีดี นิตยสาร การใช้สื่อ มัลติมีเดีย หรือเครือข่ายอินเทอร์เน็ต อันนำไปสู่ความเชื่อมั่นในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ สร้าง ความรู้ ความเข้าใจแก่ประชาชนในการพัฒนาระบบราชการไทยต่อไป และสำหรับการเปิดโอกาส ให้ประชาชนหรือผู้ที่มีส่วน ได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมนั้น สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) ในส่วนที่เห็นว่า ภาครัฐควรเพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วม ของประชาชนและสื่อมวลชนในการพัฒนาระบบราชการ โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้า มามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการได้ ทั้งในแง่ของบทบาทฐานะที่เป็นผู้เฝ้าระวัง เช่น คณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 และบทบาทในฐานะผู้ให้ข้อคิดเห็นป้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและ คุณภาพการให้บริการประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551: 46-47)

2.2 จากผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยภาพรวมและรายด้านล้วนอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะกลุ่ม ตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีความเห็นว่า นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเป็นผู้ที่มีภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี โดยเห็นได้จากการที่นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราชได้ประพฤติและปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่องนับถือศรัทธาแก่คนทั่วไป มีการ สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานอย่างยุติธรรม และสม่ำเสมอ โดยใช้ทักษะ การสร้างความสัมพันธ์ มีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น และพยายามรับรู้ความ ต้องการของผู้ร่วมงาน และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนเท่าที่ทำได้ เช่นนี้ จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราชเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก โดยการที่นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราชได้ประพฤติและปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่องนับถือศรัทธาแก่คน ทั่วไป มีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานอย่างยุติธรรม และสม่ำเสมอ โดยใช้ ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น ละมีความพยายามรับรู้ความ ต้องการของผู้ร่วมงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนเท่าที่ทำได้นั้นเทียบเคียง ได้กับแนวคิดของ เบิร์นส์ (Burns, 1978: 20) ที่เห็นว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม โดยผู้นำและผู้ตามจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน ในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม

กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามแนวคิดลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และจะทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมในที่สุด และยังคงคล้องกับงานวิจัยของ ครุณี ชันขวา (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านล้วนอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา

2.3 จากผลการศึกษาที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สำหรับกรณีที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช เห็นความสำคัญว่า การที่นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชนหรือการบริหารบุคลากรตามความสามารถและคุณสมบัติของแต่ละบุคคลนั้นส่งผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งเป็นไปตามหลักการใช้คนให้ถูกกับงาน (Put the right man on the right job) ซึ่งรวมไปถึงการที่นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน โดยได้ศึกษาเรียนรู้ และทำความเข้าใจในความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสรรจัดการ และกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ หรือการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ เพื่อประโยชน์ต่อประสิทธิผลองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเอง จึงมีส่วนทำให้การบริหารยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บาสส์ (Bass, 1997: 103) ที่กล่าวว่า การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลนี้ มีความจำเป็นเพราะเป็นการแสดงถึงประพฤติกรรมของผู้นำว่าเข้าใจ และการเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ และในการพัฒนาผู้ตามนั้นผู้นำจะต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษตามความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละบุคคล และเมื่อผู้นำยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ซึ่งจะมีส่งผลที่ดีต่อ

ประสิทธิผลที่ในการปฏิบัติงานของแต่ละคน ผู้นำจะสามารถใช้การมอบหมายงานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามในการบรรลุเป้าหมายองค์กร และในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่ง เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้สอดคล้องกับทฤษฎีที่กำหนดไว้ด้วย

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ เนื่องจากในการศึกษารครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

3.1.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์

- 1) ควรมีการวิเคราะห์วัฒนธรรมการปฏิบัติงานภายในองค์กรแล้วนำมาผลไปปรับใช้ในการบริหารขององค์กร
- 2) ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์การดำเนินงาน โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด
- 3) ควรมีการขับเคลื่อน/ผลักดันให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
- 4) ควรแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงาน และมีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงาน

3.1.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) ควรมีมิตรไมตรี มีความยุติธรรม ให้คำแนะนำ และเป็นที่ยอมรับจากผู้ร่วมงานได้
- 2) ควรสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงาน ได้เต็มศักยภาพ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 3) ควรชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่น จุดด้อยในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานร่วมกัน
- 4) ควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ ความคิดเห็นในการทำงาน

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรนำแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร เช่น องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการการเรียนรู้ แรงจูงใจมากำหนดเป็นตัวแปรในการศึกษาร่วมกับการบริหารยุทธศาสตร์ ในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราชด้วยกัน เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลจุดอ่อน จุดแข็งในแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบล มาใช้ประโยชน์

3.2.3 ควรวิจัยแบบผสมผสานด้วยการเก็บข้อมูลทั้งข้อมูลเชิงสำรวจ และข้อมูลเชิงคุณภาพจะทำให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียด และสมบูรณ์มากขึ้น





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ .(2546). *การคิดเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.
- ขนิษฐา อุ่นวิเศษ .(2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่สกลนคร เขต 3 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร
- จักรกฤษณ์ บัวแสง .(2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของข้าราชการราชทัณฑ์ระดับหัวหน้าฝ่ายกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานภายใต้การปฏิรูประบบราชการ ภาคนิพนธ์ (พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ .(2544). *มาตรฐานการจัดการทางการเงินกับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่* กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไวเท็กซ์.
- ครุณี ชันขวา .(2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น*.
- ธงชัย สันติวงษ์ .(2533). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)* กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- _____. (2539). *องค์การและการบริหาร* กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- ธวัช บุญยมติ .(2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์
- นิรัตน์ สังข์จีน .(2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลในจังหวัดปัตตานี ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพฯ*.
- บัญญัติ พุ่มพันธ์ .(2551). *อปท.ของเรา: ท้องถิ่นของเรา: คู่มือการเรียนรู้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) เฉพาะองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) (พิมพ์ครั้งที่ 2)* กรุงเทพฯ: มูลนิธิส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
- ประยงค์ ธรณรงค์ .(2550). “แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ” ค้นคืนวันที่ 18 มิถุนายน 2556 จาก <http://gotoknow.org/blog/play/117211>
- ประเสริฐ สิงขรเชียว .(2550). “ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับทหารกองประจำการหน่วยจังหวัดทหารบกลุย” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

- ประหยัด หงส์ทองคำ .(2537). *การกระจายอำนาจ : หลักการและองค์ประกอบที่น่าพิจารณา*
กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- พัคตร์ผอง วัฒนสินะ และพสุ เดชะรินทร์ .(2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ และนโยบายธุรกิจ*
พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี .(2549). *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540” (2540, 11 ตุลาคม) ราชกิจจานุเบกษา
เล่ม 114 ตอนที่ 55 ก หน้า 16.
- “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550” (2550, 24 สิงหาคม) ราชกิจจานุเบกษา
เล่ม 124 ตอนที่ 47 ก หน้า 22.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2549). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)” *วารสาร*
สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ 28: 31-48.
- วรางคณา เทียมภักดี .(2547). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล*
สู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล : กรณีศึกษาโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเชียงราย
(วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) สถาบันบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์.
พัฒนบริหารศาสตร์
- วาสนา วิสิทธ์รัตน์ .(2550). *ความพึงพอใจของประชาชนต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนา*
เทศบาลเมืองแสนสุขแบบบูรณาการ วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยบูรพา
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ .(2549). *องค์การและการจัดองค์การ* กรุงเทพฯ: วิสิทธ์พัฒนา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ .(2539). *นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร
ธีระฟิล์ม.
- ศุภรดา ประสพสุข .(2551). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล*
ในเขตอำเภอเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร (รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตร-
มหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สมเกียรติ กองสัมฤทธิ์ .(2550). *การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการระบบแรงงานต่างด้าว*
พ.ศ.2547 : *กรณีศึกษาพื้นที่จังหวัดปทุมธานี (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตร*
มหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมพร จำปานิล .(2549). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต*
พื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.

- สมยศ นาวิการ .(2543). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ .(2551). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย* (พ.ศ. 2551-2555). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สุวิมล ตั้งประเสริฐ .(2553). *การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดเทศบาลนครราชสีมา งานวิจัยโปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.*
- เสน่ห์ จัยโต .(2548). *การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2556). *องค์การทริปเปิ้ลเอช : ตัวแบบใหม่การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โสภณ ภูเกล้าวัน .(2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: อาร์ เอส อี พรินติ้ง
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช .(2553). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา* (พ.ศ. 2554-2558) ค้นคืนวันที่ 12 มิถุนายน 2556 จาก <http://www.nakhonsi.go.th/index.php?name=policy &category=7>
- _____. (2554). *การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554* นครศรีธรรมราช : กองแผนและงบประมาณ ฝ่ายนโยบายและแผน องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช
- _____. (2554). “*แผนการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555 และแผนพัฒนาสามปี* (พ.ศ.2555-2557)” ค้นคืนวันที่ 12 มิถุนายน 2556 จาก <http://www.nakhonsi.go.th/index.php?name=policy&file=readpolicy&id=49>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- _____. (1997). *Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect*. New York: Harper & Row Publishers.
- Best, John W. (1977). *Research in Education*. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Blake, Robert R., and Mouton, Jane S. (1996). *The Managerial Grid Key Orientations for Achieving Production through People*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Certo, Samuel C. (1994). *Modern Management*. New York: Prentice Hall.

- Dubrin, J. D. (1998). *Leadership Research Finding, Practice and Skills*. Boston: Houghton : Mifflin.
- Hellriegel, D. & Slocum, J.W. (1982). *Management*. 3rd ed. Sydney: Addison-Wesley.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1996). *Management of Organizations Behavior*. 7th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York : John Wiley & Sons.
- Lee Joseph Cronbach. (1951). "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests." *Psychometrika* 16 (1951): 297-334.
- Likert, R. (1967) *New Pattern of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Micheal Fullan. (2006). *The Jossy-Bass Reader on Educational Leadership*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Rensis A. Likert. (1961). *New Patterns of Management*. New York: John McGraw-Hill Book.
- Robbins, S. P. (1993). *Management*. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Schermerhorn, J. R., Jame G. H. and Richard N. O. (2002). *Management*. 7th ed. New York: John Wiley&Son.
- _____. (2005). *Organization Behavior*. 9th ed. New York: John Willey&Son.
- Schultz, D. P. (1998). *Psychology and Work Today: An Introduction Industrial and Organizational Psychology*. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Tannenbaum, Robert and Warren H, Schmidt. (1973). "How to Choose a Leadership Pattern." *Harvaed Business Review* 35, 8 (May-June), P. 49-52.
- Taro, Yamane. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis*. 2nd ed. New York: Harper and Row.
- Yukl, G. A. and Fleet. (1992). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2nd ed. California: Consulting Psychologists.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ศึกษาขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ข้อมูลที่กรุณาตอบจะใช้เพื่อประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

- | | | |
|-----------------------|--|--|
| 1. เพศ | <input type="checkbox"/> ชาย | <input type="checkbox"/> หญิง |
| 2. ประเภทบุคลากร | <input type="checkbox"/> ผู้บริหาร | <input type="checkbox"/> พนักงานส่วนตำบล |
| | <input type="checkbox"/> พนักงานจ้าง | |
| 3. ระยะเวลาในการทำงาน | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี |
| | <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี | <input type="checkbox"/> 16 ปีขึ้นไป |
| 4. การศึกษา | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี |
| | <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี | |

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน
จังหวัดนครศรีธรรมราช

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์มาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์น้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์น้อยที่สุด

ในที่นี้ คำว่า “อบต.” หมายถึง นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด
นครศรีธรรมราช และ/หรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
1	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจภายในชุมชน ในการดำเนินงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช					
2	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการวิเคราะห์สภาพทางสังคมของชุมชน ในการดำเนินงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช					
3	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่อยู่ภายในชุมชน ในการ ดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช					
4	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการวิเคราะห์เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชน ในชุมชน ในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราช					
5	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการภายในชุมชน ในการ ดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช					
6	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการวิเคราะห์กลุ่มผลประโยชน์ที่มีอยู่ภายในชุมชน ในการ ดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช					

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
7	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับนโยบายด้านต่าง ๆ ของรัฐบาลในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช					
8	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนแล้วนำมาผลไปปรับใช้ในการบริหารขององค์กร					
9	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการวิเคราะห์ระบบระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลไปปรับใช้ในการบริหารขององค์กร					
10	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการวิเคราะห์วัฒนธรรมการปฏิบัติงานภายในองค์กรแล้วนำมาผลไปปรับใช้ในการบริหารขององค์กร					
11	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการวิเคราะห์ทรัพยากรการบริหารภายในองค์กร ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ แล้วนำผลการวิเคราะห์ไปปรับใช้ในการบริหารงานขององค์กร					
12	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการกำหนดวิสัยทัศน์การดำเนินงาน โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด					
13	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการกำหนดพันธกิจโดยการวิเคราะห์ข้อกฎหมายที่เป็นอำนาจหน้าที่ แล้วนำมาเขียนข้อความที่ชัดเจน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์					
14	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ					
15	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานแต่ละกลยุทธ์ โดยได้จากการนำผลการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นมาเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์					

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
16	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์โดยมีตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่ชัดเจน					
17	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชได้ใช้ข้อมูลอย่างครบถ้วน และใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการกำหนดกลยุทธ์					
18	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชนำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์					
19	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชได้เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์					
20	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ และ โครงการที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน					
21	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการขับเคลื่อน/ผลักดันให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
22	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการปรับกระบวนการทำงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้					
23	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการปรับโครงสร้างการดำเนินงานให้มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ได้อย่างคล่องตัว					
24	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการจัดตั้งหน่วยงานหลักเพื่อขับเคลื่อนกำกับดูแลการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้					
25	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการกำหนดสิ่งจูงใจ เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการร่วมกันขับเคลื่อนกลยุทธ์ของหน่วยงานให้บรรลุเป้า ประสงค์ที่วางไว้					

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
26	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติตามกลยุทธ์					
27	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน และมีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน					
28	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการกำกับติดตามให้ดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นประจำทุกปี					
29	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบอย่างทั่วถึง และเป็นประจำทุกปี					
30	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้นำการดำเนินงานของหน่วยงานไปวิเคราะห์หาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขยุทธศาสตร์การบริหารงานของหน่วยงานต่อไป					



ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราช

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์มาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์น้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์น้อยที่สุด

ในที่นี้ คำว่า “ผู้บริหารฯ” หมายถึง นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช และ/หรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
1	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช สามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ร่วม					
2	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่องนับถือศรัทธา					
3	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม โดยมีเป้าหมาย และอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อองค์กร					
4	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีมิตรไมตรี มีความยุติธรรม ให้คำแนะนำ และเป็นที่ยอมรับไว้วางใจผู้ร่วมงานได้					
5	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีความสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มองโลกในแง่ดี					
6	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีความสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลในความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
7	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานได้เต็มศักยภาพ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					

ลำดับที่	ข้อความคำถาม	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
8	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานอย่างยุติธรรม และ สม่่าเสมอ โดยใช้ทักษะการสร้างความสัมพันธ์					
9	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ทำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา					
10	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช สนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ให้คิดและแก้ไขปัญหาอย่างเป็น ระบบ					
11	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม					
12	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่น จุดด้อยในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางาน ร่วมกัน					
13	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร และ แจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงขององค์กร เหตุการณ์ต่าง ๆ ให้ผู้ร่วมงานทราบ					
14	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้มากขึ้น					
15	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ให้การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการ ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้วย					
16	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ ความคิดเห็น ในการทำงาน					
17	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ดูแลให้ความเอาใจใส่ เป็นที่ปรึกษา ชื่นชม ยกย่อง					
18	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วม ในการแก้ไขปัญหา และเป็นกันเองต่อ ผู้ร่วมงานทุกคน					

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
19	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช รับรู้ความต้องการของผู้ร่วมงาน และสามารถตอบสนองความ ต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนเท่าที่ทำได้					
20	นายกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม					

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายพิบูลนนท์ ปาณะพรหมพัฒน์
วัน เดือน ปีเกิด	22 สิงหาคม 2513
สถานที่เกิด	จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2550
สถานที่ทำงาน	ธุรกิจส่วนตัว กรุงเทพมหานคร

