

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
	เทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ชื่อนักศึกษา	อ้อยฤดี สันทร
รหัสประจำตัว	54B73330314
ปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	อาจารย์ พลเอก ดร.เกษมชาติ นเรศเสนีย์
กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พันเอก ดร.วรสิทธิ์ เจริญพุ่ม

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนคร และ 3) นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณดำเนินการโดยศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 302 คน ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาลนครและเจ้าหน้าที่เทศบาลนคร 5 แห่ง ประกอบด้วย ขอนแก่น อุดรธานี สกลนคร อุบลราชธานี และนครราชสีมา กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่ และมอร์แกน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่มีระดับความเชื่อมั่น 0.82 และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติการวิเคราะห์ถดถอยแบบขั้นตอน และการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการโดย การสัมภาษณ์เชิงลึก มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 20 คน ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารจังหวัด ปลัดเทศบาลนคร ประธานสภาเทศบาลนคร และรองนายกเทศมนตรี โดยการเลือกแบบเจาะจง และได้จัดการสนทนากลุ่มจำนวน 1 กลุ่ม มีผู้ร่วมสนทนากลุ่ม 10 คน ประกอบด้วย นายกเทศมนตรีเทศบาลนคร ประธานสภาเทศบาลนคร ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเทศบาลนคร และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ โดยการเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและการตีความ

ผลการศึกษาพบว่า

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93, S.D. = 0.57$ ) และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ดังนี้ ด้านมุ่งพิจารณาปัจเจกชน ( $\bar{X} = 4.29, S.D. = 0.50$ ) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 3.97, S.D. = 0.57$ ) ด้านการจูงใจโดยแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 3.89, S.D. = 0.48$ ) และด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 3.56, S.D. = 0.51$ ) ผลการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มพบว่าเทศบาลนครไม่มีกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน แต่มีแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารเทศบาลให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น การมอบอำนาจ การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารได้ปฏิบัติตามบทบาทภารกิจเพื่อสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เคารพความเป็นปัจเจกชน และเคร่งครัดการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย และกฎระเบียบที่วางไว้ และเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2) ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ เรียงตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยบางส่วน ดังนี้ (1) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = 0.274$ ) ประกอบด้วย การเป็นผู้มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความซื่อสัตย์กล้าหาญ และรักการเรียนรู้ (2) ปัจจัยธรรมาภิบาล ( $\beta = 0.205$ ) ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า และ (3) ปัจจัยภายนอกเทศบาล ( $\beta = 0.199$ ) ประกอบด้วย นโยบายภาครัฐ กฎหมายและระเบียบและความร่วมมือ ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยนี้ อธิบายความผันแปรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้ร้อยละ 77.10 ( $R^2 = 0.771$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ ผลการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มพบว่า ยังมีปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือการตัดสินใจของผู้บริหารเพราะช่วยให้การบริหารจัดการมีความคล่องแคล่วรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ และตอบสนองต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงภายนอกขององค์การซึ่งควบคุมได้ยาก ต้องอาศัยการตัดสินใจที่ถูกต้องโดยการทำงานเชิงรุกและริเริ่มสร้างสรรค์

3) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญ 4 ประการคือ กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การพัฒนาทักษะและทักษะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดย (1) สร้างนิสัยมุ่งมั่นเอาชนะอุปสรรค (2) สร้างความอดทนต่อแรงกดดัน (3) เพิ่มความเปิดเผย (4) เพิ่มความเห็นพ้อง และ (5) สร้างความซื่อตรง ลักษณะทั้งหมดนี้ ต้องดำเนินการด้วยโปรแกรมอบรมภาวะผู้นำ กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การนำการเปลี่ยนแปลงโดย (1) สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) มอบหมายงานให้เหมาะสม โดยกำหนดความรับผิดชอบให้ชัดเจน จัดให้มีอำนาจหน้าที่ที่เพียงพอ และกำหนดขอบเขตของดุลยพินิจ (3) มอบอำนาจอย่างเหมาะสมโดยต้องมุ่งจูงใจภายในจิตและประสิทธิภาพในตนเองรวมถึงบุคลากร เริ่มต้นโดยทำความเข้าใจของวัตถุประสงค์ กระตุ้นเร้าและสนับสนุนทีม และกำหนดมาตรฐานคุณธรรมองค์การ กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์การจัดการ โดย (1) พัฒนาวินัยทัศน์ โดยเชื่อมต่อและยึดมั่นในวิสัยทัศน์ใ้มน้ำมให้เห็นความเป็นไปได้ สร้างความมั่นใจและการมองโลกแง่ดี (2) พัฒนาหัวหน้าและทีมบริหารสภาเทศบาล โดยใช้อำนาจอำนาจทางการเมืองและบารมีช่วยให้แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการบรรลุผล ผู้นำต้องบูรณาการงานตามหน้าที่ของเทศบาลนครให้เกิดเอกภาพ พร้อมทั้งกำหนดระบบติดตามผลความก้าวหน้าของงาน กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์การพัฒนาพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดเป็นตัวชี้วัดในการวัดผลลัพธ์ของงานและการประเมินผล โดย (1) สร้างอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ให้ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์ ความยอมรับ ความภักดี ความนับถือ และคุณธรรม (2) ขยายการจูงใจโดยแรงบันดาลใจด้วยการพัฒนาทักษะของผู้บริหารให้มีความสามารถในการสื่อสาร การสร้างจิตวิญญาณทีมงาน (3) สร้างการกระตุ้นทางปัญญา โดยใช้กระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงกรอบการมองปัญหาและเผชิญสถานการณ์ การกระตุ้นให้มีการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนานวัตกรรมในองค์การ และ (4) สร้างการมุ่งพิจารณาปัจเจกบุคคล โดยให้ความเอาใจใส่เคารพและศรัทธาในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การแนะนำงานและปรึกษา สร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์การพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Thesis Title	Strategy for Transformational Leadership Development of the City Municipality Executives in the Northeastern Region
Student	Oirudee Sunthorn
Student ID	54B73330314
Degree	Doctor of Public Administration
Field of Study	Public Administration
Thesis Advisor	General Dr.Kasemchart Naressenie
Thesis Co-Advisor	Assistant Professor Colonel Dr.Vorsit Chareonpath

### ABSTRACT

The objectives of this research were to 1) study the transformational leadership of city municipality executives in the northeastern region, 2) study the factors influencing the transformational leadership of the city municipality executives in the northeastern region, and 3) propose a strategy for developing the transformational leadership of the city municipality executives in the northeastern region. This study was composed of both quantitative and qualitative methods. The quantitative research was conducted by studying a sample of 302 respondents composed of city municipality council members and municipality officers in 5 city municipalities of Khon Kaen, Udon Thani, Sakon Nakhon, Ubon Ratchathani and Nakhon Ratchasima. The sample size was obtained by Krejcie and Morgan's table and the participants were selected using the proportional stratified sampling technique. The tool for data collection was a questionnaire with a reliability of 0.82. The data were analyzed by the statistics of percentage, mean, standard deviation and stepwise regression analysis. The qualitative research was conducted by in-depth interviews with 20 key informants selected purposively from chief executives of provincial administrative organizations, chief administrators of municipalities, and chairmen and vice chairmen of councils. Moreover, a focus group discussions was conducted with 10 participants, mayors, and chairmen of councils, selected using the purposive sampling technique. The data were analyzed by content analysis and interpretation.

The research findings were as follows:

1) The transformational leadership of the city municipality executives of the northeastern region was, overall and for each aspect, at a high level ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.57). When ranking the aspects from the highest mean to the lowest mean, they were individualized consideration ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.50), followed by intellectual stimulation ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.57), inspirational motivation ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.48), and idealized influence ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.51), respectively. The interviews and the focus group discussion revealed that they had no clear transformational leadership strategy, but that the operational plan did included activities to develop the municipal executives' transformational leadership such as empowerment and strategic management. The executives did their work according to the roles and missions that were based primarily on enhancing learning within organization, respect of individuals, and serious use of authority in the determination of laws and regulations, and clear intent of showing the importance of team work and of being reliable and sincere to each other.

2) The factors influencing the transformational leadership of the city municipality executives of the northeastern region were critical factors which were ranked using the partial regression coefficient. These included (1) transformational leadership factors ( $\beta = 0.274$ ) composed of foresight, creativity, integrity and desire to learn, (2) governance factors ( $\beta = 0.205$ ) composed of rule of law, rule of morality, transparency, participation, responsibility and worthiness, and (3) external factors ( $\beta = 0.199$ ) composed of public sector policy, laws and regulations and cooperation. These 3 factors could explain 77.10 percent ( $R^2 = 0.771$ ) of the variation of the transformational leadership of the city municipality executives of the northeastern region at the 0.05 statistical level of significance. Moreover, the interviews and the focus group discussion revealed that there was one more key factor influencing the transformational leadership, it was the decision making ability of the executives because it allowed active management and compliance with the situations, and appropriate responses to external changes of the organization which needed to be accurately dealt with using proactive and creative solutions.

3) The proposed strategy for the development of transformational leadership consisted of 4 key strategies: The first; strategy of traits and skills development consisted of: (1) creating extraversion, (2) creating endurance, (3) enhancing openness, (4) enhancing agreeableness, and (5) creating conscientiousness. These traits could be enhanced by participation in leadership training programs. The second; strategy of leading change, consisted of: (1) increasing the participation of stakeholders, (2) delegating suitably by specifying responsibilities clearly, providing adequate authority and limiting discretion, and (3) empowering suitably by encouraging intrinsic motivation, self-efficacy and personnel, starting with clearer objectives, encouraging and supporting teams and setting moral standards. The third; strategy of management consisted of: (1) developing a vision by articulating a clear and appealing one, convincing others and its feasibility, and acting confidently and optimistically, and (2) developing chief executives and municipal council members through the mandate of political power and charisma in obtaining achievements related to strategic plans and operational plans. The leaders must integrate the functional jobs of the city municipalities so that they are united as well as set job progress monitoring systems. The fourth; strategy of transformational behavior development by defining the indicators that measure the outcomes and the evaluations consisted of: (1) creating idealized influence; the executives must be faithful, accepting, royal, respectful and moral, (2) increasing inspirational motivation; by developing the executives' skills to be able to communicate more effectively and create a sense of team spirit, (3) promoting intellectual stimulation; using learning processes for reframing problems and confronting situations, stimulating analytical thinking, synthesizing problem solving, and developing innovation, and (4) creating individualized consideration through empathy, respect and faith in human dignity, coaching and advising and establishing a creative organizational culture.

**Keywords:** Strategy for Development, Transformational Leadership