



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครุฑีจิ่ง เมืองจีจิ่ง  
มณฑลยูนนาน

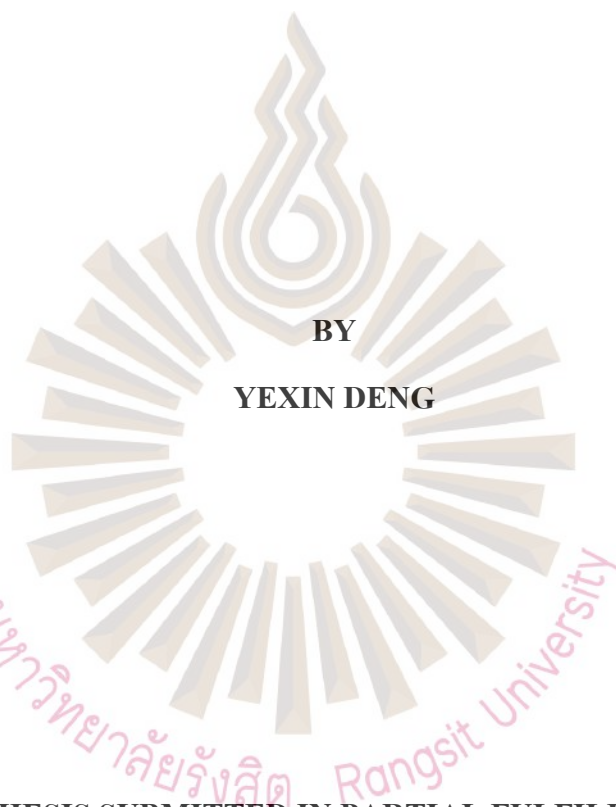


วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
วิทยาลัยครุฑุรีเทพ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต  
ปีการศึกษา 2566



**THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF STUDENTS FOR CHINESE  
STUDENTS OF THE QUJING NORMAL UNIVERSITY  
OF YUNNAN PROVINCE**



**BY  
YEXIN DENG**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR  
THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION  
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
SURYADHEP TEACHERS COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2023**

วิทยานิพนธ์เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครูฉีจี้  
เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน

โดย

YEXIN DENG

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2566

รศ.ดร.วิสุทธิ วิจิตรพัชรารักษ์  
ประธานกรรมการสอบ

ผศ.ดร.วัลลภา เนลิมวงศาเวช  
กรรมการ

ดร.ชัชชญา พิระธรณิศร์  
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผศ.ร.ต. หญิง ดร.วรรณิ์ สุขสาตร)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
6 กันยายน 2566

Thesis entitled

**THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF STUDENTS FOR CHINESE  
STUDENTS OF THE QUJING NORMAL UNIVERSITY  
OF YUNNAN PROVINCE**

by

YEXIN DENG

was submitted in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of Master of Education in Educational Administration

Rangsit University  
Academic Year 2023

---

Assoc.Prof. Wisut Wichitputchraporn, Ph.D.  
Examination Committee Chairperson

Asst.Prof. Wallapa Chalermvongsavej, Ph.D.  
Member

---

Chatchaya Perathoranich, Ed.D.  
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plt.Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

September 6, 2023

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.ชัชญา พิระธรณิศร์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่เสียสละเวลาอันมีค่าให้ความรู้ คำปรึกษาแนะนำอันเป็นประโยชน์ และคอยให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือ ชี้แนะแนวทางเป็นอย่างดี ตลอดจนการตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง พร้อมทั้งอธิบายข้อสงสัยต่าง ๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยขอกราบ พระคุณในความเมตตาของท่านอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รศ.ดร.วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ และ กรรมการ ผศ.ดร.วัลลภา เฉลิมวงศาเวช ที่ให้คำแนะนำและชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงการวิจัยนี้ ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ขอขอบคุณ ดร.กัญญา จันทร์จุไร คร. ประมุข ชูสอน และดร.จุลดิศ คัญทัพ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย พร้อมกับให้คำแนะนำ แนวทางในการปรับปรุงแบบสอบถาม เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณบิดามารดาที่สนับสนุนการศึกษาและอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของผู้วิจัยและขอบคุณเพื่อน ๆ ที่ให้กำลังใจในการทำวิจัยมาโดยตลอด และขอขอบคุณอาจารย์ สอน ภาษาไทยนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครูจี๊จี้ ที่ให้ความช่วยเหลือในการเก็บแบบสอบถาม จนทำให้ วิทยานิพนธ์ ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

Yexin Deng

ผู้วิจัย

6304480 : Yexin Deng  
 ชื่อวิทยานิพนธ์ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครุฑีจิ่ง เมืองฉีจิ่ง มณฑลยูนนาน  
 หลักสูตร : ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.ชัชชญา พิระธรณิศร์

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน มหาวิทยาลัยครุฑีจิ่ง เมืองฉีจิ่ง มณฑลยูนนาน 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน มหาวิทยาลัยครุฑีจิ่ง เมืองฉีจิ่ง มณฑลยูนนาน โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กลุ่มตัวอย่างคือ นักศึกษาจีนปริญญาตรีชั้นปีที่ 1-4 จำนวน 263 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า T-Test การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ One-Way ANOVA

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน มหาวิทยาลัยครุฑีจิ่งทั้ง 4 ด้าน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน ทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกันระหว่างเพศ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในชั้นปี โดยภาพรวมและรายด้าน สถานะผู้นำแบบรับใช้และสถานะผู้นำตามสภาพจริง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนที่ศึกษา สาขา สถานะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สถานะผู้นำทางจิตวิญญาณ และสถานะผู้นำตามสภาพจริง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(วิทยานิพนธ์มีจำนวนทั้งสิ้น 97 หน้า)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, นักศึกษาจีน

6304480 : Yexin Deng  
 Thesis Title : The Transformational Leadership of Students for Chinese Students of  
 the Qujing Normal University of Yunnan Province  
 Program : Master of Education in Educational Administration  
 Thesis Advisor : Chatchaya Perathoranich, Ed.D.

### Abstract

The purposes of this research were 1) to study the transformational leadership of Chinese students, 2) to compare the transformational leadership of Chinese students at Qujing Normal University, Qujing City, Yunnan Province by using quantitative research methodology. The subjects were 263 Chinese undergraduate students, 1st to 4th year, who were selected using the simple random sampling method. The research tool was a 5-point rating scale questionnaire. Statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, and one-way ANOVA analysis of variance.<sup>49</sup>

The results of the research revealed that 1) the transformational leadership of the Chinese students at Qujing Normal University was in a good level in all aspects. 2) The factor related to gender was found to have no impact on the transformational leadership of Chinese students in all four aspects with the statistical significance level at .05. The servant leadership and the actual leadership were different with a statistical significance level at .05. Lastly, it was found that the level of the transformative leadership of Chinese students majoring in the creative leadership, spiritual leadership, and actual leadership was different with a statistical significance level at .05.

(Total 97 pages)

Keywords: Transformational Leadership, Chinese Student

Student's Signature ..... Thesis Advisor's Signature .....



## สารบัญ

|                                                               | หน้า      |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| กิตติกรรมประกาศ                                               | ก         |
| บทคัดย่อภาษาไทย                                               | ข         |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ                                            | ค         |
| สารบัญ                                                        | ง         |
| สารบัญตาราง                                                   | ช         |
| สารบัญรูป                                                     | ซ         |
| <b>บทที่ 1      บทนำ</b>                                      | <b>1</b>  |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา                            | 1         |
| 1.2 คำถามของการวิจัย                                          | 4         |
| 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย                                   | 4         |
| 1.4 ขอบเขตการวิจัย                                            | 4         |
| 1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย                                        | 6         |
| 1.6 นิยามศัพท์                                                | 7         |
| 1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย                              | 9         |
| <b>บทที่ 2      ทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง</b>          | <b>10</b> |
| 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ Yukl                    | 11        |
| 2.2 แนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง                  | 23        |
| 2.3 การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร | 44        |
| 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                                     | 45        |
| <b>บทที่ 3      ระเบียบวิธีการวิจัย</b>                       | <b>51</b> |
| 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง                                   | 51        |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย                                | 52        |
| 3.3 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย             | 53        |
| 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล                                       | 54        |



## สารบัญ (ต่อ)

|                                                             | หน้า      |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล                                      | 54        |
| 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์                               | 55        |
| <b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>                         | <b>56</b> |
| 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล                     | 56        |
| 4.2 ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล                             | 57        |
| 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล                                    | 57        |
| <b>บทที่ 5 บทสรุป</b>                                       | <b>69</b> |
| 5.1 สรุปผลการศึกษา                                          | 69        |
| 5.2 การอภิปรายผล                                            | 71        |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ                                              | 74        |
| <b>บรรณานุกรม</b>                                           | <b>76</b> |
| <b>ภาคผนวก</b>                                              | <b>85</b> |
| ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย                        | 86        |
| ภาคผนวก ข ผลการประเมินความเที่ยงของแบบสอบถามและค่าเชื่อมั่น | 92        |
| <b>ประวัติผู้วิจัย</b>                                      | <b>97</b> |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |                                                                                                                                                                                 | หน้า |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 3.1      | แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของนักศึกษาปริญญาตรีของคณะ<br>ภาษาต่างประเทศ มหาวิทยาลัยครุฑีจิ่ง เมืองฉีจิ่ง มณฑลยูนนาน แยกตาม<br>สาขา และชั้นปี                               | 52   |
| 4.1      | แสดงค่าความถี่ร้อยละ จำแนกตามสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม                                                                                                                       | 57   |
| 4.2      | การวิเคราะห์ภาพรวมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน<br>มหาวิทยาลัยครุฑีจิ่ง เมืองฉีจิ่ง มณฑลยูนนาน โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วน<br>เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) | 59   |
| 4.3      | การวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน<br>มหาวิทยาลัยครุฑีจิ่ง ด้านภาวะผู้นำสร้างสรรค์                                                               | 59   |
| 4.4      | การวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน<br>มหาวิทยาลัยครุฑีจิ่ง ด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้                                                                | 60   |
| 4.5      | การวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน<br>มหาวิทยาลัยครุฑีจิ่ง ด้านภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ                                                             | 61   |
| 4.6      | การวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน<br>มหาวิทยาลัยครุฑีจิ่ง ด้านภาวะผู้นำตามสภาพจริง                                                              | 62   |
| 4.7      | การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน โดยจำแนกตาม เพศ                                                                                                                | 64   |
| 4.8      | การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามชั้นปี                                                                                                                 | 64   |
| 4.9      | การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัย<br>ครุฑีจิ่งด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้ เป็นรายคู่ จำแนกตามชั้นปี                                                     | 65   |
| 4.10     | การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัย<br>ครุฑีจิ่งด้านภาวะผู้นำตามสภาพจริง เป็นรายคู่ จำแนกตามชั้นปี                                                   | 65   |
| 4.11     | การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามสาขา                                                                                                                   | 66   |
| 4.12     | การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัย<br>ครุฑีจิ่งด้านภาวะผู้นำสร้างสรรค์ เป็นรายคู่ จำแนกตามสาขา                                                      | 66   |
| 4.13     | การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัย<br>ครุฑีจิ่งด้านภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ เป็นรายคู่ จำแนกตามสาขา                                                    | 67   |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ |                                                                                                                             | หน้า |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 4.14     | การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัย<br>ครูที่จี้จ้านภาวะผู้นำตามสภาพจริง เป็นรายคู่ จำแนกตามสาขา | 67   |



## สารบัญรูป

รูปที่

หน้า

1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

6



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสถานการณ์โรคโควิดการแพร่ระบาดที่รุนแรงทั่วโลกในปัจจุบัน นักศึกษาสำเร็จการศึกษาจำนวนมากที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงของการว่างงานทันทีที่ การโดดเด่นในการแข่งขันทางการศึกษา การเรียนออนไลน์ได้กลายเป็นปัญหาที่นักศึกษาต้องพิจารณาและเผชิญหน้า ซึ่งนักศึกษามีคุณภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับระบบการศึกษาที่มีประสิทธิภาพการศึกษาจึงเป็นรากฐานของการพัฒนาคน นักศึกษาจำเป็นต้องเรียนรู้อย่างมีความสุข สามารถทำกิจกรรมการเรียนการสอนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เรียนรู้การดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและอยู่รอดปลอดภัย สถานศึกษาควรจะสอดแทรกการเรียนการสอนให้เด็กมีทักษะ เช่น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อแม่ ครู และเพื่อน ๆ วิธีการควบคุมอารมณ์ของตนเอง รู้จักการปรับตัวเข้ากับปัญหาความขัดแย้ง ความโกรธ และความเครียดต่าง ๆ โดยควรมีเทคนิคการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในสถานศึกษา เช่น ประชาธิปไตยในการเรียน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นประชาธิปไตย มีความอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น มีความเคารพในกันและกัน ครูรับฟังผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนเห็นว่า ความคิดเห็น ความรู้สึกของ ตนเองเป็นที่รับฟังไม่ใช่สิ่งที่ไม่มีความหมาย มีการแสดงออกที่เหมาะสมกับบุคคล และสถานที่ และมีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยการเริ่มต้นที่ดีที่สุด คือ การที่ครูอาจารย์เป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้เรียน โดยการทำในสิ่งที่ตนเองพำสอน เช่น เรียนรู้ที่จะทำความเข้าใจอารมณ์ความรู้สึก บุคลิกลักษณะของตนเองระมัดระวังคำพูดให้ เหมาะสมอยู่เสมอ (รัชฎาภรณ์ นพพรปงจินดา, 2559) ดังคำกล่าวของ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544, น. 7) ที่ว่า “การศึกษาพัฒนาคน คนพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม และประเทศชาติ”

ภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำ ที่ดีนั้นจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) เช่น อายุ ส่วนสูง น้ำหนัก รูปร่าง ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีการศึกษา และมีสถานะทางสังคมดี สติปัญญา (Intelligence and Ability) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจที่ดี และมีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด

บุคลิกภาพ (Personality) ผู้นำ จะต้องเป็นผู้ที่ตื่นตัวอยู่เสมอ ปรับตัวได้ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task - Related Characteristics) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ผู้นำ จะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสร้างสัมพันธภาพ และร่วมมือกับผู้อื่น มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมเก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม (วรินทร์ เกลิมโนม, 2560)

ตั้งแต่ทศวรรษที่ 19 การศึกษาความเป็นผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยได้เกิดขึ้นอย่างเงียบ ๆ และมีบทบาทมากขึ้นในประเทศทุนนิยมที่พัฒนาแล้วของตะวันตกบางประเทศ มีนักวิชาการแต่ละคนในประเทศจีนที่เข้าใจถึงคุณค่าที่แท้จริงของการกำหนดความเป็นผู้นำของนักศึกษาจากมุมมองเชิงกลยุทธ์วิสัยทัศน์ของพวกเขาไม่กว้างและความตั้งใจยังไม่เพียงพอ และไม่มีการศึกษาที่ครอบคลุมสำหรับภาวะผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัย การศึกษาความเป็นภาวะผู้นำดึงดูดความสนใจของนักวิชาการในด้านจิตวิทยาและการจัดการทั้งในและต่างประเทศมาโดยตลอด ภาวะผู้นำของนักศึกษามีหลายสาขา รวมถึงการจัดการ ภาวะผู้นำ และจิตวิทยา และการวิจัยของมหาวิทยาลัยนั้นมีความสำคัญมากทั้งทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ ในเวลาเดียวกัน ระดับวิทยาลัยเป็น “ช่วงเวลาสำคัญ” สำหรับการปลูกฝังคุณสมบัติความเป็นภาวะผู้นำ ค่านิยมความเป็นภาวะผู้นำของผู้คนมักจะก่อตัวขึ้นในช่วงเวลานี้ และศักยภาพในการเป็นผู้นำที่สอดคล้องกันก็จะถูกกระตุ้นด้วย

ผู้นำนักศึกษามีบทบาทสำคัญในการริเริ่มโครงการ กิจกรรมนักศึกษา และดำเนินการจัดกิจกรรมต่าง ๆ นอกจากนี้การดำเนินกิจกรรมนักศึกษาต้องการผู้นำกิจกรรมที่มีความเสียสละมีแผนการทำงานเป็นทีมมีส่วนสำคัญที่ทำให้การดำเนินกิจกรรมสำเร็จลุล่วง ผู้นำนักศึกษาที่ดีนั้นต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดี โดยมีความสามารถในการชักจูงให้สมาชิกเกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน มีความสามารถในการจัดความขัดแย้งของกลุ่ม เอาใจใส่กลุ่ม มีความเข้าใจพฤติกรรมของแต่ละคน (ภุริส ภูมิประเทศ และตรีชฎา สุขเกษม, 2562) การที่ผู้นำนักศึกษา มีความกระตือรือร้น ตื่นเต้น และมองโลกในแง่ดีเช่นกันเป็นบรรยากาศของความร่วมมือและความไว้วางใจผ่านความสามารถในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลคุณภาพสูงกับผู้ติดตาม สูงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีคุณภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมิได้รับการจัดทำเป็นเอกสารเพื่อสร้างข้อได้เปรียบมากมายให้กับองค์กรผู้นำและผู้ตาม (Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995) ความเป็นผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยจะเอื้อต่อการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในประเทศและการสร้างทีมที่มีความสามารถด้านการเป็นผู้นำ การแข่งขันระดับประเทศในการศึกษาภาวะผู้นำของ



นักศึกษามหาวิทยาลัย ข้อดียังเอื้อต่อการสร้างสังคมนิยมสังคมแบบสามัคคี ในขณะที่โลกพัฒนาความหลากหลายมากขึ้นเรื่อย ๆ โลกาภิวัตน์และการพัฒนาเศรษฐกิจมีการโต้ตอบกันสูง ภายใต้นี้ การปรับปรุงความเป็นภาวะการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษามีอำนาจเพื่อประชาธิปไตยในประเทศ การรวมตัวและการพัฒนาสังคม

มหาวิทยาลัยครูฉีจิง เมืองฉีจิง มณฑลยูนนาน สถาบันการสอนและการเรียนรู้การฝึกอบรมครู ของเมือง Qujing ปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่า ในสังคมปัจจุบัน การแข่งขันรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ และเป็นข้อเท็จจริงที่เถียงไม่ได้ว่าพรสวรรค์กลายเป็นเป้าหมายของการแข่งขัน ในแผนพัฒนา “แผนห้าปีสิบสอง” และแผนพัฒนา “แผนห้าปีที่สิบสาม” ของประเทศ ได้มีการระบุไว้อย่างชัดเจนหลายครั้งว่า ควรเร่งยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความเข้มแข็งของประเทศด้วยความสามารถ แนวคิดของความสามารถเป็นทรัพยากรแรกควร ได้รับการจัดตั้งขึ้นและการฝึกอบรมและการสร้างพรสวรรค์ ควรมีความเข้มแข็ง ในฐานะที่เป็นเสาหลักของสังคมในอนาคตไม่ว่า นักศึกษาวิทยาลัยจะมีความเป็นผู้นำเพียงพอหรือไม่ก็ตามเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จของยุทธศาสตร์ชาติในการเสริมสร้างประเทศให้เข้มแข็งด้วยพรสวรรค์ การจัดระเบียบนักศึกษาให้เข้าร่วมกิจกรรมการปฏิบัติทางสังคมต่าง ๆ ใน Qujing Normal University เพื่อปรับปรุงความเป็นผู้นำของพวกเขาคือ ควบคู่ไปกับวิสัยทัศน์ของจีน ในการปลูกฝังให้นักศึกษามีความเป็นผู้นำ เสริมสร้างการฝึกความสามารถในทางปฏิบัติ จำเป็นต้องเสริมสร้างการเชื่อมโยงการสอนแบบฝึกปฏิบัติ ปรับปรุงรูปแบบการฝึกปฏิบัติ สำรวจวิธีการและวิธีการปลูกฝังความสามารถในทางปฏิบัติของนักเรียนภายใต้สถานการณ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงความสามารถของนักเรียนในการแก้ปัญหาในทางปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม อย่างไรก็ตาม นักศึกษาวิทยาลัยในปัจจุบันที่ได้เจอปัญหามี 1) ขาดการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัย 2) การปฐมนิเทศนักศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำไม่ชัดเจน 3) โหมดการสอนเป็นแบบดั้งเดิม และการวิจัยและการปฏิบัติความเป็นภาวะผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยก็ค่อนข้างแยกจากกัน 4) การอบรมภาวะผู้นำของนักศึกษายังไม่เป็นระบบและขาดความรู้ความเข้าใจอย่างมีเหตุมีผล ส่วนใหญ่จัดทำขึ้นเพื่อการฝึกอบรมระยะสั้นแก่ผู้ปฏิบัติงานของนักศึกษาเท่านั้น และกลุ่มฝึกอบรมไม่กว้างขวางและลึกซึ้งเพียงพอ และ 5) เมื่อดำเนินกิจกรรมทางสังคม ความสามารถในการเป็นผู้นำองค์กรอ่อนแอ ขาดความรับผิดชอบต่อสังคมและความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่น (Qujing Normal University, 2021)

นอกจากนี้ การศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำนักศึกษา ในประเทศจีน และมีการศึกษาค่อนข้างน้อยและส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำของผู้บังคับการ และไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับการ



วิจัยและการฝึกอบรมความเป็นผู้นำของนักศึกษา การวิจัยและการประยุกต์ใช้ในด้านนี้ไม่เพียงพออย่างยิ่ง แม้แต่นักศึกษาวิทยาลัยส่วนใหญ่ก็ยังไม่เข้าใจความหมายและความสำคัญของความเป็นภาวะผู้นำ นักศึกษาอาจขาดทักษะในการเป็นผู้นำกลุ่ม ขาดความร่วมมือร่วมใจของทีมงาน และขาดการประสานงานที่ดี จึงทำให้การดำเนินงานกิจกรรมไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น การพัฒนาความเป็นผู้นำในประเทศและการสร้างทีมที่มีความสามารถในระดับประเทศ เริ่มต้นจากการพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา การเตรียมภาวะผู้นำในนักศึกษาถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่ศึกษาความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน ของมหาวิทยาลัยครุฉีจี้ เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน ผลที่ได้รับจากการศึกษาในครั้งนี้ จะมีประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยครุฉีจี้ เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน และคณะต่าง ๆ ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพของบัณฑิตต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนักศึกษาจีน มหาวิทยาลัยครุฉีจี้ เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน เป็นอย่างไร

1.2.2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนักศึกษาจีน ในมหาวิทยาลัยครุฉีจี้ เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน มีความแตกต่างกันตามเพศ ชั้นปี และสาขาที่ศึกษาหรือไม่ อย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนักศึกษาจีน มหาวิทยาลัยครุฉีจี้ เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน

1.3.2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครุฉีจี้ เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน จำแนกตามเพศ ชั้นปี และสาขาที่ศึกษา

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขต ดังนี้

#### 1.4.1 ด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้แนวคิดทฤษฎีของ Yukl (2010) ประกอบด้วย 4 ด้านคือ 1) ภาวะผู้นำสร้างสรรค์ 2) ภาวะผู้นำแบบรับใช้ 3) ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ และ 4) ภาวะผู้นำตามสภาพจริง

#### 1.4.2 ด้านประชากร

ขอบเขตประชากรและตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1.4.2.1 ประชากรที่ใช้ ในการศึกษาครั้งนี้ คือ นักศึกษาจีนระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 1-4 คณะภาษาต่างประเทศ ในมหาวิทยาลัยครูฉีจี้ ปีการศึกษา 2564 ใน 4 สาขา ประกอบด้วย (1) สาขาภาษาไทย-อังกฤษ (2) สาขาภาษาอังกฤษ (3) สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ และ (4) สาขาภาษาอินโดนีเซีย-อังกฤษ รวม 871 คน

1.4.2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือนักศึกษาจีน ระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 1-4 ในมหาวิทยาลัยครูฉีจี้ คณะภาษาต่างประเทศ โดยใช้เกณฑ์กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Mogan (1970, pp. 607-610) ได้ขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 263 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

1.4.3 ด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

##### 1.4.3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

(1) เพศ

(1.1) ชาย

(1.2) หญิง

(2) ชั้นปี

(2.1) ชั้นปีที่ 1

(2.2) ชั้นปีที่ 2

(2.3) ชั้นปีที่ 3

(2.4) ชั้นปีที่ 4

(3) สาขาภาษาต่างประเทศ

(3.1) สาขาภาษาไทย-อังกฤษ

(3.2) สาขาภาษาอังกฤษ

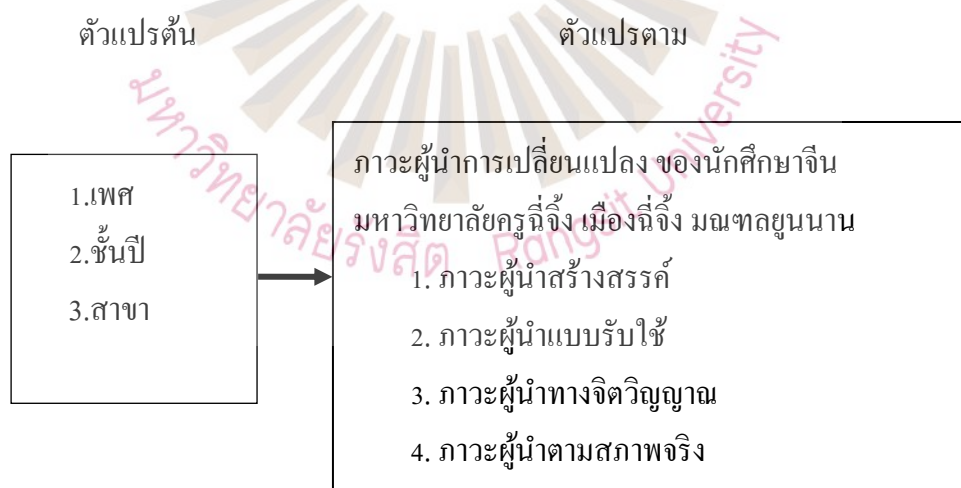
(3.3) สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ

(3.4) สาขาภาษาอินโดนีเซีย-อังกฤษ

1.4.3.2 ตัวแปรตามที่ศึกษา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครูฉีจี้ ประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำสร้างสรรค์ (2) ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (3) ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ และ (4) ภาวะผู้นำตามสภาพจริง

## 1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้า วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครูฉีจี้ เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดวิจัยดังนี้



รูปที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 1.6 นิยามศัพท์

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลได้แสดงออกทางความสัมพันธ์และอิทธิพลที่จะชักนำให้ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่มุ่งหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมของนักศึกษาจีนในคณะภาษาต่างประเทศ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 1-4 ลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการแสดงออกถึงทางความสัมพันธ์ การจัดการต่าง ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ให้บรรลุตามเป้าหมายของ จนส่งผลให้ผู้นำรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ประกอบด้วย

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน** หมายถึง ลักษณะที่สำคัญที่แสดงถึงความสามารถในการแสดงออกถึงทางความสัมพันธ์ การจัดการต่าง ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างสร้างสรรค์ให้บรรลุตามเป้าหมายของการเป็นผู้นำนักศึกษาจีนในคณะภาษาต่างประเทศ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 1-4 ซึ่งประกอบด้วย

1) **ภาวะผู้นำสร้างสรรค์** หมายถึง ผู้นำที่มีการแสดงพฤติกรรมที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ในการแก้ไขปัญหาและดำเนินงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ กล้าแสดงออกการปรับตัวตลอดเวลา พร้อมทั้งรู้จักกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้อื่น โดยเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองและผู้อื่น มีจินตนาการโดยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนในสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเรียนรู้ตลอดเวลา มีทัศนคติเชิงบวก ต่อโลกและต่อชีวิต เชื่อมั่นในคุณค่าและ ศักยภาพของตนเองและผู้อื่น รู้จักใช้วิกฤตที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาส

2) **ภาวะผู้นำแบบรับใช้** หมายถึงการเป็นผู้นำแห่งแรงจูงใจ และมีอิทธิพลอย่างสูง เป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับบุคคลอื่น ๆ ในสังคมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ความอ่อนน้อม ความจริงใจ เห็นประโยชน์ต่อส่วนรวม มีวิสัยทัศน์ ความเชื่อถือ การเสริมแรง และการบริการ ซึ่งเน้นถึงผู้นำที่มีใจรักบริการเห็นคุณค่าของผู้อื่น เพื่อให้สิ่งมีชีวิตที่ดีกว่าเดิม มีความก้าวหน้ายอมรับความสามารถของผู้อื่น โดยการสร้างค่านิยมที่ดีนำไปปรับใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ

3) **ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ** หมายถึง การเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการจัดการ และสามารถส่งเสริมให้การทำงานการจัดการเป็นทีมด้วยจิตวิญญาณ และทุ่มเทความสามัคคีให้เกิดความผูกพัน ความร่วมมือในการที่จะปฏิบัติงานร่วมกันโดยมีการสร้างวิสัยทัศน์ตั้งเป้าหมายในการ

ทำงานร่วมกันให้แก่ผู้อื่น สร้างแรงจูงใจโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นทำตามเป้าหมายให้สำเร็จและศรัทธา คือ มีความมุ่งมั่นมีความมั่นคง ในคำพูด และมีความอดทน ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ

4) ภาวะผู้นำตามสภาพจริง หมายถึง การรับรู้ตนเองอย่างถูกต้อง ในพฤติกรรมของผู้นำ ที่มีความมั่นคงในการกระทำความเชื่อ และอารมณ์ รวมไปถึงเอกลักษณ์ของตนเอง มีความเข้มแข็ง ชัดเจน มั่นคงและปฏิบัติตามค่านิยมนั้นอย่างสม่ำเสมอ การรู้จักตนเอง คือ การเข้าใจตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม คือ การสร้างค่านิยมที่ดีงาม มีความไว้วางใจได้ คือ การแสดงพฤติกรรม ผู้นำมีความมั่นคงแน่วแน่ในการตัดสินใจ และใฝ่เรียนรู้ คือ การที่ผู้นำสร้างองค์ความรู้ใหม่ จากการศึกษาหาความรู้อยู่เสมอตลอดเวลา

**เพศ (Gender)** หมายถึง โครงสร้างทางกายวิภาคหรือสรีรวิทยาที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นเพศหญิง หรือ เพศชาย เป็นสิ่งที่ธรรมชาติมอบมาให้มาตั้งแต่กำเนิด หรือสามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า เพศกำเนิด

**ชั้นปี (Grade Level)** หมายถึง ระดับชั้นการศึกษาของนักเรียนหรือนักศึกษาในสถาบันการศึกษา โดยมักใช้ในระบบการศึกษาระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา หรือระดับอุดมศึกษา ในประเทศไทย จะใช้ระบบชั้นปีของการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ที่แบ่งออกเป็น ม.1, ม.2, ม.3, ปี 4 และปีสุดท้ายของหลักสูตรในแต่ละสายการเรียน ส่วนในประเทศอื่น ซึ่งไม่ใช่ภาษาไทยอาจมีระบบชื่อแตกต่างกันไป อย่างเช่นในภาษาอังกฤษใช้ระบบ Year 1, 2, 3, 4, ... ส่วนในประเทศสหรัฐอเมริกาใช้ระบบปีการศึกษา (Academic Year) ที่เริ่มต้นเมื่อเดือนสิงหาคมและสิ้นสุดเมื่อเดือนกรกฎาคมของปีถัดไป โดยมีระบบชั้นปีในระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาแตกต่างกันไปตามสถาบันการศึกษาและภูมิภาคที่ตั้ง โดยสามารถตรวจสอบได้จากเอกสารของสถาบันการศึกษาที่ต้องการสมัครเรียนหรือได้แจ้งไว้ในเอกสารของสถาบันเองด้วย

**สาขาที่ศึกษา** หมายถึง สาขาความรู้ หรือ การวิจัยที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยครุถึง หลักสูตรการจัดการเรียนการสอนเฉพาะ โดยแบ่งเป็นแขนงย่อยมาจากคณะวิชา การแบ่งสาขาวิชา และหมวดหมู่ ส่วนใหญ่แบ่งตามเนื้อหาสาขา หรือทิศทางของการจัดการศึกษาที่ไปในทิศทางเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน

**นักศึกษา** หมายถึง นักศึกษาจีนในคณะภาษาต่างประเทศ มหาวิทยาลัยครุถึง ระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 1-4 การศึกษา 2565 คณะภาษาต่างประเทศ ใน 4 สาขา ประกอบด้วย 1) สาขา

ภาษาไทย-อังกฤษ 2) สาขาภาษาอังกฤษ 3) สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ และ 4) สาขาภาษาอินโดนีเซีย-อังกฤษมหาวิทยาลัยครุฑีจี้ เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน ประเทศจีน

มหาวิทยาลัยครุฑีจี้ หมายถึง เป็นมหาวิทยาลัยประจำจังหวัดที่ตั้งอยู่ในเมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน ประเทศจีน ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของครูวิชามนุษยศาสตร์และวิทยาศาสตร์

## 1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1.7.1 เป็นข้อมูลสารสนเทศในการนำเสนอต่อผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปส่งเสริมความเป็นภาวะผู้นำของนักศึกษาจีน สำหรับคณะอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยครุฑีจี้ เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน

1.7.2 ได้ประโยชน์ต่อการปรับปรุงและการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และกิจกรรมของความเป็นภาวะผู้นำของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครุฑีจี้ เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน





## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครู่ฉีจี้ เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน ประเทศจีน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาประมวลเป็นสาระสำคัญในการนำเสนอ มีรายละเอียด ดังนี้

#### 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ Yukl

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

2.1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

2.1.3 คุณลักษณะที่ดีของภาวะผู้นำ

2.1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

2.1.5 บทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำ

#### 2.2 แนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

2.2.1 ลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

2.2.2 ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

2.2.3 ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2.4 แนวคิด ทฤษฎีของภาวะผู้นำแนวใหม่ตามแนวคิดของ Yukl

#### 2.3 การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยครู่ฉีจี้ เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน

#### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ



## 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการนำ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่ จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การศึกษานั้นได้ศึกษาหรือแยกออกเป็นตั้งแต่คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำอำนาจ (Power) ของผู้นำ พฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำแบบต่าง ๆ และอื่น ๆ ในปัจจุบันนี้ ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์การและในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน การทำงานของนักบริหารหรือหัวหน้างาน ก็คือ การทำงานกับคนจะทำงานกับคนและนำคนอย่างไร ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานกับลูกน้อง นักบริหารที่ฉลาดจะต้องไม่ยอมให้อาชีพตนเองถอยหลังคนที่ดีที่สุด หรือบกพร่องน้อยที่สุด คือผู้ที่มีความสามารถที่สุดและมีแรงขับเคลื่อนหรือศักยภาพออกมาได้มากที่สุดโดยไม่ยอมอยู่กับที่แต่จะก้าวไปข้างหน้าด้วยความมั่นใจ และมั่นคงเสมอ

องค์การจะประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่อยู่ร่วมกันเพื่อร่วมกันทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายหรือผลประโยชน์ร่วมกัน “ผู้นำ” (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) ส่วน “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้นเป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นกระบวนการ ดังนั้น การจะเข้าใจความหมายของ “ผู้นำ” มักจะไม่เป็นปัญหามากนัก ทั้งนี้เพราะจะรู้ว่าใครเป็นผู้นำนั้น ก็มักจะพิจารณาจากตำแหน่ง (Position) ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่กล่าว ไว้ดังนี้

McFarland (1979) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวกหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

Schwartz (1980) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการชี้แนะลูกน้องหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ

Mitchell and Larson (1987) กล่าวถึงภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร

Koontz and Weihrich (1988) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

Robbins (1989) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้

Stoner and Freeman (1989) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) นั้นเป็นเรื่องยาก แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีผู้ที่กล่าวอีกหลากหลายดังนี้

นิตติมาพร แซ่เฮง (2560) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่าหมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกให้เห็นถึงความสามารถในด้านการสั่งการ การมีปฏิสัมพันธ์การจูงใจ และบริหารจัดการ ที่ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความยินดี เต็มใจ ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

ธิดา เมฆะทัต (2561) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง พฤติกรรม ของบุคคลที่ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำและโน้มน้าวใจให้บุคคลอื่นมีความเต็มใจ กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์กร

มณฑนา ชุมปัญญา (2563) ได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้ดังนี้ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือมอบหมาย ให้เป็นผู้นำ เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอม ปฏิบัติตาม มีบทบาทในการใช้ศิลปะในการจูงใจ ทำให้บุคคลเหล่านั้นเต็มใจที่จะทำงานให้ สำเร็จผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความพึงพอใจ

กฤษฎา เจตน์จันทร์ (2563) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น เป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น ซึ่งมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกัน ช่วยเหลือส่งเสริม เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีวัตถุประสงค์ โดยมีการกำหนดกระบวนการอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

รุ่งนภา จันทรี (2562) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการยอมรับมีอิทธิพล และบทบาทหน้าที่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการโน้มน้าวชักจูงหรือจูงใจผู้อื่นให้เกิดการร่วมมือด้วยความสมัครใจเป็นผู้ที่ต้องมีความรับผิดชอบ มีทักษะในการบริหารจัดการและเป็นผู้ที่ต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบอยู่เสมอ

Stogdill (1974) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย

Halpin (1966) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- 2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทเหนือคนอื่น ๆ
- 3) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
- 4) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
- 5) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน

Fiedler (1967) ให้ความหมายว่า ผู้นำต้องมีลักษณะใดลักษณะหนึ่งตามเกณฑ์ต่อไปนี้

- 1) ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้แทน ประธาน ฯลฯ โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม
- 2) เป็นผู้ได้รับเลือกจากกลุ่ม
- 3) เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุด โดยใช้สังคมมิติ

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1997) มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

Yukl (2001) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า กระบวนการการอาศัยการใช้อิทธิพลและการใช้อำนาจหน้าที่เหนือผู้อื่น เพื่อการชี้นำทางเพื่อวางโครงสร้างงานหรือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในกลุ่มหรือองค์กร

Fiedler (1971) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้นำเพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของกลุ่มเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ

Richards and Engle (1986) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง ให้ความหมายที่แสดงออกถึงคุณค่าและสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้

Jacobs and Jaques (1990) อธิบาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่มีความหมายต่อการชี้นำทางอย่างชัดเจนที่ทำให้เกิดความพยายามของกลุ่มโดยรวมและพร้อมที่จะพยายามผลักดันให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

Burns (2003) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม โดยภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

ภาวะผู้นำ จึงถือเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วยผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิก

ในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

นอกจากนี้ภาวะการเป็นผู้นำที่ดีนั้นยังควรใช้เครื่องมือที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์เพื่อเสริมสร้างแนวทาง และขับเคลื่อนให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การที่จะมีภาวะความเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นต้องเริ่มต้นจากการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตาม แสดงบทบาทหน้าที่ของตัวเองให้ชัดเจนอย่างมีหลักการ ตรงไปตรงมา และมีจุดยืน มุ่งมั่นสร้างความสัมพันธ์อย่างไม่ว้าว้าวและมีศิลปะ รู้จักประนีประนอม ไม่แข็งกร้าวเกินไป ผสมผสานแนวคิด วิธีการ ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนเองให้เป็นประโยชน์เพื่อนจูงใจให้ผู้ตามเต็มใจที่จะปฏิบัติตามเพื่อนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลคนที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามมีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น ถือเป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม มีจุดประสงค์เพื่อนำให้กลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน โดยผู้นำที่ดีมีคุณลักษณะแตกต่างกันออกไป บุคคลที่มีภาวะผู้นำที่ดีนั้นจะประกอบไปด้วยการมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ มีจุดเด่นเป็นของตัวเอง ทำให้ผู้อื่นเต็มใจปฏิบัติตาม ทั้งยังควรมีพฤติกรรมที่ดี เพื่อนำทางให้ผู้ตามเลียนแบบพฤติกรรมนั้น ๆ และไปปรับใช้

### 2.1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือ ความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่นช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ความสำคัญของภาวะผู้นำ เป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติงานและเป้าหมายให้บรรลุความสำเร็จ โดยการนำนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

กึ่งแก้ว ศรีสาธุกุลรัตน์ (2563) กล่าวว่า การบริหารองค์การ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หน้าที่ในการบริหารงานจะเกี่ยวกับกิจกรรมหลายอย่าง เช่น การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling) เป็นต้น



นพพล สุภวิทยาเจริญกุล (2560) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศาสตร์และศิลป์ในการเป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ของบุคลากรในโรงเรียนออกมาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพพร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลภายในองค์กร โน้มน้าวชักจูงบุคลากรให้มีทัศนคติในทิศทางเดียวกัน มอบหมายงานตามความถนัดและความสามารถช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงาน เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์นำทางการเปลี่ยนแปลง อย่างสร้างสรรค์จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุพรรณิกา สุบรรณาจ (2560) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนทุก ๆ ระดับ ตั้งแต่ระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำส่วนนี้ที่ต้องการ แก้ไขอย่างเร่งด่วนต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาอย่างกล้าหาญอดทน และต่อเนื่องสามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และทำให้การทำงานของระบบราชการสามารถเดินไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น

ในการที่ภาวะผู้นำจะเข้ามาแก้ไขภาวะวิกฤตหรือสถานการณ์ต่าง ๆ จะต้องมียุทธศาสตร์ ดังนี้

- 1) ผู้นำจะต้องมีหลักการ เป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรเพื่อให้ผู้คนในองค์กรมีพฤติกรรมและการ ปฏิบัติที่ดีตามอย่าง อันจะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในสังคมได้โดยรวมโดยหลักการที่วางนี้ได้แก่ความซื่อสัตย์ ความมีศักดิ์ศรี และความยุติธรรม
- 2) ผู้นำที่มีความรู้และวิสัยทัศน์ที่จะระดมสรรพกำลังโดยการสร้างบรรยากาศของคนในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้นแก่องค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดพันธะสัญญาร่วมกันที่จะฟันฝ่าเพื่อให้บรรลุถึงหลักชัยที่ได้ปักร่วมกันไว้ ซึ่งถือว่าเป็นคุณภาพสุดยอดของการร่วมทีม (Team Work) ที่ให้พลังเหนือกว่าการสั่งการใด ๆ
- 3) เป็นผู้นำนักปฏิบัติที่สามารถจัดการข้ามขอบเขตองค์กรของตนเองหรือภาวะผู้นำที่ทำให้ ขอบเขตขององค์กรจางหายไป และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยสร้างสิ่งดี ๆ มากขึ้นเรื่อย ๆ โดยปล่อยให้สิ่งที่ไม่ดีค่อย ๆ จางหายไป
- 4) ผู้นำผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นความกล้าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พร้อมที่จะเผชิญปัญหาที่จะตามมามีความมุ่งมั่นที่จะให้ผลสำเร็จเกิดขึ้นมีการใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์ระบบที่ดีกว่าให้เกิดขึ้น



ความสำคัญของภาวะผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่ค้นหาข้อมูลของแต่ละบุคคลในหน่วยงานได้อย่างลึกซึ้ง เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้จักเข้าถึงธรรมชาติพื้นฐานของบุคลากรในหน่วยงานของตน เป็นนักสื่อสารที่ดีกับผู้ร่วมงานและสามารถเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ และแก้ไขปัญหาเหล่านั้นให้ลุล่วงไปด้วยดี อีกทั้งสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะร่วมมือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถและมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่ค้นหาข้อมูลของแต่ละบุคคลในหน่วยงานได้อย่างลึกซึ้ง เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้จักเข้าถึงธรรมชาติพื้นฐานของบุคลากรในหน่วยงานของตน เป็นนักสื่อสารที่ดีกับผู้ร่วมงานและสามารถเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ และแก้ไขปัญหาเหล่านั้นให้ลุล่วงไปด้วยดี อีกทั้งสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะร่วมมือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถและมีประสิทธิภาพ

### 2.1.3 คุณลักษณะผู้นำที่ดีของภาวะผู้นำ

คุณลักษณะ (Traits) ที่สำคัญของผู้นำ โดยมีสมมติฐานว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่และประสบความสำเร็จแต่ละคนจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่คล้าย ๆ กัน และได้มีความพยายามที่จะศึกษาว่าอะไรคือคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำยิ่งใหญ่ ถ้าเป็นไปตามสมมติฐานดังกล่าวก็หมายความว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้ จะต้องเป็นมาตั้งแต่เกิด ไม่สามารถพัฒนาขึ้นมาภายหลังได้ (Leader are bone, not made)

คุณสมบัติพื้นฐานที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากบุคคลทั่วไป

- 1) ความมุ่งมั่น (Drive)
- 2) แรงจูงใจในการเป็นผู้นำ (Leadership Motivation)
- 3) ความซื่อสัตย์ (Integrity)
- 4) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
- 5) ความมั่นใจในตัวเอง (Self-confidence)
- 6) ความรอบรู้ในสิ่งที่ตนเองทำ (Knowledge of the Business)

การเป็นผู้นำนักทฤษฎีบางท่านได้ให้ความเห็นว่า เป็นบุคลิกลักษณะเด่นซึ่งบางคนมีมาตั้งแต่กำเนิด จึงศึกษาเล่าเรียนหรือสอนกันไม่ได้เช่น มหาบุรุษของโลก นโปเลียน อับราฮัม ลินคอน เป็นต้น บุคคลเหล่านี้ มีบุคลิกลักษณะเด่นเป็นพิเศษกว่าบุคคลธรรมดา นานนับร้อย ๆ ปี จึงจะพบสักคนหนึ่งแต่การเป็นผู้นำในลักษณะการบริหารนั้น อาจจะศึกษาหรือฝึกฝนให้มีขึ้นมาได้

สรุป คุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ดังนี้ คือ

- 1) มีความเฉลียวฉลาด ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมองซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำคนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อมโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ง่าย
- 2) มีการศึกษาอบรมดี การศึกษาก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์เป็นส่วนประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำ ความรู้ย่อมทำให้คนนับหน้าถือตาจะพูดอะไรคนอื่นเขาก็เชื่อฟังและให้การเคารพนับถือด้วย
- 3) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องมีกำลังใจเข้มแข็งเมื่อตัดสินใจจะทำกิจการใด ๆ ไปก็จะต้องมีความเชื่อมั่นว่างานนั้นจะต้องสำเร็จ โดยไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานนั้น
- 4) เป็นคนมีเหตุผลดี คือ มีความสามารถทางด้านเปรียบเทียบ และการแปลความหมายอย่างมีเหตุผล มีความสามารถที่จะหาเหตุผลต่าง ๆ จากสาเหตุต่าง ๆ ได้ และสามารถแปลความหมายของสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ให้เป็นภาษาเขียนได้ ความสามารถทางด้านเหตุผลนี้พัฒนาได้ยากเพราะจะต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านภาษา ทักษะ และความรู้ทางด้านวิชาการประกอบด้วย
- 5) มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาเป็นอย่างดี ในการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้นำสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับงานได้ ฉะนั้น ในระยะเริ่มแรกย่อมต้องการผู้นำที่มีประสบการณ์ในทางปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ และการวางแผนพร้อมไปด้วย เพื่อจะได้เลือกทางที่ถูกต้องที่สุดในการดำเนินงานต่อไป
- 6) มีชื่อเสียงเกียรติคุณ ข้อนี้เกี่ยวข้องกับชื่อเสียงวงศ์ตระกูล ชาติกำเนิด เพราะถ้ามีชื่อเสียงดีมีเกียรติคุณดี ย่อมเป็นที่เคารพนับถือของคนทั่วไป
- 7) สามารถเข้ากับคนทุกชั้นวรรณะได้เป็นอย่างดี
- 8) มีสุขภาพอนามัยดี
- 9) มีความสามารถเหนือระดับความสามารถของบุคคลธรรมดา
- 10) มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่ว ๆ ไปขององค์กร หรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่

โดยเฉพาะ

11) มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานให้ได้  
ทันทั้งที่

12) มีความสามารถคาดการณ์ สามารถทำนายเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้น  
ล่วงหน้า และหาทางป้องกันมิให้เกิดเหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้

นอกจากนี้ Victor (1969 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556) ได้กล่าวถึงทัศนคติ 10  
ประการสำหรับผู้ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องพัฒนาทัศนคติใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นดังนี้

- 1) ทันสมัย (Modernization) มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์
- 2) มีสัมพันธภาพ (Relationships) สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืน
- 3) ปรับตัว (Adaptability) ตอบสนองความไม่แน่นอนได้รวดเร็ว
- 4) มุ่งมั่น (Assertiveness) เข้าใจความขัดแย้ง จัดการด้วยสมอง
- 5) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ไม่บังคับแต่จูงใจสร้างแรงบันดาลใจ
- 6) ทะเยอทะยาน (Aspiration) มุ่งสร้างความสำเร็จ
- 7) โปร่งใส (Transparency) สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น
- 8) เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าเป็นผู้สอน
- 9) ซื่อสัตย์จริงใจ (Honesty) ไม่โกหกหลอกลวง
- 10) มีพันธะรับผิดชอบ (Accountability) คำนึงถึงคำมั่นสัญญาคำนึงถึงความหรือ  
ล้มเหลวปรับทิศทางหากไม่ถูกต้องหรือไม่บรรลุผล

สรุป คุณลักษณะของผู้ผู้นำที่ดีนั้น เป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นมาได้ ไม่ได้จำเป็นอย่างที่จะต้องเป็น  
สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด อาทิเช่น มีชื่อเสียงอยู่แล้ว หรือ มาจากตระกูลที่มีชื่อเสียง แต่เป็นสิ่งที่ต้อง  
เรียนรู้ จะต้องปรับตัวให้เข้ากับคนที่อยู่ได้บังคับบัญชา ใจความเข้าใจ มีความรับผิดชอบ เอาใจเขามา  
ใส่ใจเรา จะทำให้ผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชา รู้สึกว่า เราเป็นผู้ผู้นำที่ดี เข้าถึงได้ง่าย มีอะไรก็จะกล้ามา  
ปรึกษา เชื่อฟังและพร้อมปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำบอกได้

#### 2.1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

Hersey and Blanchard (1993 อ้างถึงใน กิ่งแก้ว ศรีสาทิกุลรัตน์, 2563) ภาวะผู้นำนั้นมีปัจจัยที่  
เป็นองค์ประกอบหลัก 4 ปัจจัย ได้แก่

- 1) ผู้นำ (Leader) หมายถึง ตัวบุคคลที่นำกลุ่ม มีบุคลิกอุปนิสัยในการเป็นผู้นำเพื่อให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ และสามารถกระตุ้นผู้ตามให้กระทำการต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ
- 2) ผู้ตาม (Followers) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพลจากผู้นำที่ต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ พื้นฐานความเข้าใจในในธรรมชาติของมนุษย์
- 3) การสื่อความหมาย หมายถึง การสื่อความหมายสองทางไม่เพียงแต่การใช้คำพูดยังรวมถึงการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง
- 4) สถานการณ์ (Situation) หมายถึง เหตุการณ์และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงต้องใช้วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์

Mitchell and Larson (1987) ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรม การปฏิบัติงานตามต้องการโดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใด ๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำทางจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่า ในทางตรงข้าม ผู้ที่แสดงภาวะผู้นำ อาจจะไม่เป็นผู้นำที่แบบทางการแต่มีองค์ประกอบ 3 ประการนั้น
- 2) ภาวะผู้นำ นอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับ ให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้
- 3) ภาวะผู้นำ จะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้น ถ้าหากผู้นำไม่สามารถ นำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่า ผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนั้นเอง

สรุปได้ว่า การที่องค์กร จะสามารถประสบความสำเร็จได้ ไม่ใช่แค่ตัวผู้นำที่ดีเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับหลาย ๆ ปัจจัย มารวมกัน เพื่อที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

### 2.1.5 บทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ให้กำลังใจ ตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจในกลุ่มของคน

Knezevich (1984) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้นำ ไว้ 17 บทบาท ดังนี้

1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณ โครงการ และการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) บทบาทนี้จะต้องมีความสามารถในการจูงใจกระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3) บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ

5) บทบาทเป็นผู้จัดการองค์กร (Organizer) ผู้นำจำเป็นต้องออกแบบขยายงานและกำหนดโครงสร้างขององค์กรขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตรขององค์กรและพฤติกรรมขององค์กรด้วย

6) บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้นำจะต้องการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไร เปลี่ยนอย่างไรและและควรจะเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ใด

7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordination) ผู้นำจะต้องมีความรู้ความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้วิธีนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารและควรมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์



9) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ ผู้นำจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง

10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและแก้ปัญหา

11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ให้เกิดประโยชน์

12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ ความเจริญ และพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคคล

14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการบริหารเงิน และงบประมาณ ความสามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษาตลอดจนการสนับสนุนจากภายนอก

15) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relater) ผู้นำจะต้องมีทักษะในการสื่อสารความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตรของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17) บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้นำจึงจำเป็นต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

ผู้นำที่ดีต้องมีบทบาทหน้าที่เป็นผู้ที่กำหนดทิศทางให้กับกลุ่ม มีทักษะความรู้ในการบริหารจัดการ กระตุ้นความเป็นผู้นำในตัวเองให้สามารถจูงใจกลุ่มได้ มีหน้าที่เป็นนักวางแผน คาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ มีหน้าที่ในการจัดการออกแบบโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพ เป็นผู้ประสานงานที่ดีและสื่อสารชัดเจนเข้าใจง่ายทั้งยังมีหน้าที่หลักในการตัดสินใจกระทำการสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุ



วัตถุประสงค์ มีบทบาทในการแก้ไขความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้แผนการดำเนินการได้อย่างราบรื่น มีทักษะในการเจรจาไกลเกลี่ย เป็นนักประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้รวมทั้งรู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์กร สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างทันท่วงที รู้จักจัดการระบบการบริหารงาน อีกทั้งยังมีหน้าที่บริหารบุคคล ทรัพยากร และเป็นผู้ให้ความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาศักยภาพของคนเหล่านั้นให้มีความรู้ ความเจริญก้าวหน้า และรู้จักพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และสุดท้ายคือบทบาทหน้าที่ในการประเมินผลกิจกรรมต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการทางสถิติ

สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีบทบาทหน้าที่เป็นผู้ที่กำหนดทิศทางให้กับกลุ่ม มีทักษะความรู้ในการบริหารจัดการ กระตุ้นความเป็นผู้นำในตัวเองให้สามารถจูงใจกลุ่มได้ มีหน้าที่เป็นนักวางแผน คาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ มีหน้าที่ในการจัดการออกแบบโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพ เป็นผู้ประสานงานที่ดี และสื่อสารชัดเจนเข้าใจง่ายทั้งยังมีหน้าที่หลักในการตัดสินใจกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ มีบทบาทในการแก้ไขความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้แผนการดำเนินการได้อย่างราบรื่น มีทักษะในการเจรจาไกลเกลี่ย เป็นนักประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้รวมทั้งรู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์กร สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างทันท่วงที รู้จักจัดการระบบการบริหารงาน อีกทั้งยังมีหน้าที่บริหารบุคคล ทรัพยากร และเป็นผู้ให้ความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาศักยภาพของคนเหล่านั้นให้มีความรู้ ความเจริญก้าวหน้า และรู้จักพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และสุดท้ายคือบทบาทหน้าที่ในการประเมินผลกิจกรรมต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการทางสถิติ

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง (Burns, 2003) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ Buts อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ

และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of Power)

### 2.2.1 ลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

พรชัย เจดามาน (2560) สิ่งที่ทำทลายความสามารถ คือ ความสามารถนำพาท้องค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส การทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบายการสร้างอนาคต ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาและคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่าง การเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบายการสร้างสรรคสิ่งใหม่อย่างเป็นระบบสามารถสร้างจิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้องค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ

1) การทำความรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง (To Make the Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดน โลกกำลังอยู่ในยุคของเทคโนโลยีและข่าวสาร ความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นเมื่อผู้นำเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงแล้วก็จะสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีผลกระทบหรือมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร

2) ผู้นำต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง (Leadership to Change Intervention) ของแผนปฏิบัติการในการปรับแต่งสิ่งต่าง ๆ ให้แตกต่างจากเดิม โดยอาจจะกระทำอย่างรวดเร็วหรือกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป การบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วจึงกำหนดเป้าหมายและเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แล้วจึงนำไปปฏิบัติตามแผนที่ต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร มีการเสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลงโดยการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงความเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแสดงความขอบคุณต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและมีส่วนช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลงแล้วจึงทำการประเมินผลต่อไป

3) การเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือมีหน้าที่ในการจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อพัฒนา เน้นผลการปฏิบัติงาน โดยส่วนรวมมากกว่าการเน้นไปที่ผลงานของแต่ละคนในองค์กร ให้อำนาจบุคลากรในองค์กรรับรู้ถึงผลการ

ดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์และวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่องค์กรเผชิญอยู่ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

4) การเป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (The Thinkers Developers keep Pace with the Changing World) มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และไม่ยึดติดต่อสิ่งใด

5) การบริหารงานแบบประชาธิปไตย (Democratic Administrative) ได้รับความเห็นของผู้อื่น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา กับบุคลากรในองค์กร

6) การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น (Organization is Coordinating a Smooth Operation) มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสานงานนอกองค์กรให้เกิดภาคีเครือข่ายร่วมคิด ร่วมจัดการศึกษา

7) การประนีประนอม (Compromise) ผู้นำต้องพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในองค์กร เป็นผู้ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา

8) การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ผู้นำต้องสนับสนุนให้ทุกคนทำรายงานผลการดำเนินงาน และนำรายงานมาประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ

9) การประชาสงเคราะห์ (Public Welfare) ผู้นำจะต้องให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้า การให้อภัย การดักเตือน การเป็นกัลยาณมิตร

Yukl (1998) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ ๆ

2) การคำนึงถึงความเป็นเอกกัตถะบุคคล (Individualized Consideration) คือ เป็นการปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร

3) การสร้างบารมี (Charisma) คือ ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความเชื่อศรัทธาอย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท และที่สำคัญคือการมีอิทธิพลต่อผู้ตามซึ่งหลักในการสร้างบารมีให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่ายในการสร้าง (อรรณพ ภัทรดำเนินสุข, 2564)

## 2.2.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคำภาษาอังกฤษ ตรงกับ คำว่า “Transformational Leadership” ซึ่งหมายถึง การนำคำว่า ภาวะผู้นำ มารวมกับคำว่า การเปลี่ยนแปลง จึงเกิดเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้มากมาย ดังนี้

Yukl (2010) ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านลักษณะที่มีอิทธิพลให้พนักงาน มีความรู้สึกเชื่อใจ เคารพ จงรักภักดี และยอมรับในตัวผู้นำ ผู้นำลักษณะนี้สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานได้ผลเกิดความคาดหวัง

Burns (1978) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเข้าไปมีการเกี่ยวข้องกับผู้ตามด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ เป็นการยกระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น ลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้ มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตาม ออกมาให้ได้ สูงสุดซึ่งกระบวนการนี้ส่งผลกระทบในลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้นำ และผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น

Bass (1985) กล่าวถึง ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามสิ่งที่มีมากกว่าการคาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้ บรรลุตามสิ่งที่ปรารถนา และใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตาม ให้มีลำดับความต้องการที่สูงขึ้น

Bass and Avolio (1994) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เพื่อไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะโน้มน้าวผู้อื่น ให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น และพวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีความท้าทาย ความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น



Razil and Swanson (1998) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง ตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจของงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับที่สูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จใน ภารกิจนั้น

Mushinsky (1997) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าเป็น กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามแต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้ กลับเป็นผู้นำและเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร Schultz, E. and Schultz, S. (1998, p. 211) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบ มุมมองของผู้ตาม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนสภาพและเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความหมักหมมตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม

### 2.2.3 ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) โดย Max Weber ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรปรวนและมีการฟื้นฟูองค์การต่าง ๆ อย่างมาก

Conger and Kanungo (1987) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบบารมี โดยยึดตาม สมมติฐานที่ว่า บารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบเสริมสร้าง คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะ พิเศษให้กับผู้นำโดยมาจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและผลจากพฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย 1) กระตุ้นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมากแต่อยู่ในระดับที่ผู้ตามนั้นยังสามารถรับได้ 2) ทักษะการจัดการของการสร้างความประทับใจ และ 3) ความสามารถในการคาดเดาประเมินสถานการณ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิมอย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตาม ผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่าง ๆ ที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่าง ๆ

House (1971) ได้เสนอทฤษฎี ที่ระบุให้เห็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามบนความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความคล้อยตามในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟัง โดยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างเต็มที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูง

Yukl (1989) ได้ทำการศึกษาพบว่า ในสหรัฐอเมริกา มีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง

Conger and Kanungo (1998) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีอาจจะมีลักษณะบารมี หรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไป และการยืดยาวที่จะหาหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลว ในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำและอาจ บ่อนทำลายหรือขจัดผู้ที่มีความสามารถที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำแบบบารมี เช่น งานของ Howell and Frost ได้ทดลองในห้องปฏิบัติการ โดยมีการวัดพฤติกรรมของผู้นำและพบว่า พฤติกรรมแบบบารมีของผู้นำส่งผลให้ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น และ House, Springer, and Woycke ได้ ศึกษาบุคลิกภาพการมีบารมีและความมีประสิทธิภาพในฐานะผู้นำของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา สรุปว่าบุคลิกภาพและความมีบารมีสร้างความแตกต่างในประสิทธิภาพของผู้นำ



Bass and Avolio (1999) ได้เสนอข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยาย ทฤษฎีให้สามารถครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรมตัวชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น Bass เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในขณะที่ใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวโดยใช้ใน การจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี Charisma ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลที่เกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรมคือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ Bass ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของหลาย ความหมายในการโฆษณา เช่น การฉ้อโกง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นที่เกินจริง 2) การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น Hitler Mussolini 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น House และ Conger and Kanungo กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและใน วัตถุประสงค์ บางงานวิจัยของ Bass จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่า การสร้างบารมี

#### 2.2.4 แนวคิด ทฤษฎีของภาวะผู้นำแนวใหม่ตามแนวคิดของ Yukl

นักวิชาการและนักวิจัยที่พยายามศึกษาและนำเสนอแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่อีกจำนวนมาก เช่น บางกลุ่มเสนอเป็นแนวคิดหลังทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการนำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการเทียบเคียงและไปช่วยเสริมในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในยุคที่มีการแข่งขันกันเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วในส่วนต่าง ๆ ของโลกอย่างดุเดือด องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องปรับโครงสร้าง องค์กรหรือยกเครื่ององค์กรเป็นการใหญ่ในการปรับตัวเพื่อการอยู่รอด ตลอดจนกระบวนการที่สัมพันธ์ที่มีต่อผู้นำ และองค์กรในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจะต้องรับฟังและดำเนินองค์กรโดยผู้ตาม และผู้รับบริการนั้นมีส่วนสำคัญในระดับสูงต่อการตัดสินใจ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาด้านจริยธรรม

ในการบริหารองค์การซึ่งเป็นปัญหาค้างในปัจุบันจึงเกิดภาวะผู้นำแนวใหม่ ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นให้ผู้ตามมีภาวะผู้นำ เช่น แนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นเลิศและสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ หรือภาวะผู้นำ ในตนเอง และแนวคิดใหม่ที่มุ่งเน้นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำแบบรับใช้ ภาวะผู้นำแบบจิตวิญญาณ และภาวะผู้นำตามสภาพจริง โดยผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดของ Yukl (2010) ที่กำหนดภาวะผู้นำแนวใหม่และพร้อมทั้ง การสังเคราะห์แนวคิดจากนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศในปัจุบัน โดยแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์: การนำหน้าที่ที่มีจริยธรรมหมายถึงการปฏิบัติตามหลักการจริยธรรมและมาตรฐานทางจริยธรรมที่ชัดเจน รวมถึงมีความรับผิดชอบต่อสมาชิกในองค์กร กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์แนวใหม่และสังคมโดยรวม ผู้นำที่มีจริยธรรมสามารถสร้างความภาคภูมิใจและความไว้วางใจให้แก่สมาชิกในองค์กร และรักษาความเสถียรภาพและความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร

2) ภาวะผู้นำแบบรับใช้: การนำหน้าที่อุทิศตนหมายถึงการให้ความสนใจและกำลังใจสูงสุดให้กับสมาชิกในองค์กร โดยผู้นำที่อุทิศตนสร้างความไว้วางใจ ความเคารพ และความสัมพันธ์แบบ Win-Win โดยส่งเสริมและสนับสนุนสมาชิกในองค์กรให้มีแรงขับเคลื่อนและส่งเสริมพัฒนาตนเอง การนำหน้าที่อุทิศตนสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในทีม และส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว

3) ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ: การนำหน้าที่เชื่อมโยงกับจิตวิญญาณหมายถึงการสร้างแรงบันดาลใจในสมาชิกในองค์กรผ่านการพัฒนาตนเองและการมีความตระหนักในความหมายและความสำคัญของภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร การนำหน้าที่เชื่อมโยงกับจิตวิญญาณสร้างเสริมการพัฒนาทางจิตวิญญาณและความรับผิดชอบทางสังคมในองค์กร เลี้ยงฟุ้งพนักงานให้สามารถสร้าง พัฒนาพลังและบุคลิกภาพเพื่อให้แต่ละคนสามารถมีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้อย่างเต็มที่

4) ภาวะผู้นำตามสภาพจริง: การนำหน้าที่แท้จริงหมายถึงการแสดงตัวตนและความเป็นตัวตนอย่างเต็มที่ โดยสร้างกลุ่มเป้าหมายและโอกาสที่สำคัญภายในองค์กร ผู้นำที่แท้จริงสร้างความเชื่อมั่น ความโปร่งใส และวัฒนธรรมองค์กรที่ดี โดยส่งเสริมการเปิดเผยและติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ การนำหน้าที่แท้จริงสามารถสร้างความคล้อยคลึงและความร่วมมือในองค์กร และส่งผลให้มีการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงที่ดี

สรุปได้จากแนวคิดใหม่ของ Yukl ว่า ผู้นำหน้าที่มีจริยธรรมอุทิศตน การเป็นผู้นำที่เชื่อมโยงกับจิตวิญญาณ และการเป็นผู้นำแบบแท้จริงในยุคปัจจุบัน ประเภทของผู้นำทั้ง 4 ประเภทมีความสามารถและลักษณะที่จำเป็นสำหรับสร้างองค์กรที่มีมูลค่า มีความหมายและความตั้งใจ ผู้นำสามารถเรียนรู้และผสมผสานประเภท 4 ประเภท เพื่อสร้างความสำเร็จและการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

#### 2.2.4.1 ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Ethical Leadership)

Graham (2002) ได้ให้ความเห็นว่าของ ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนในปัจจุบัน รู้จักดึงศักยภาพส่วนตนของทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กรหรือชุมชน มาเป็นพลังกลุ่มในการจัดการสิ่งต่าง ๆ มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักริเริ่มความคิดที่ผ่านการตรวจสอบ และรู้จักการใช้กระบวนการของการเรียนรู้เพื่อค้นหาความคิดใหม่ ๆ

Raelin (2002, p. 65) ได้อธิบายความหมายของความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่บุคคลที่เป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น โดยรู้จักแบ่งปันอำนาจของตนให้กับสมาชิกในองค์กรหรือชุมชนอย่างเต็มที่

Stoll and Temperley (2009, p. 245) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การมีปฏิกิริยาตอบสนองเชิงจินตนาการโดยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนในสถานการณ์ต่าง ๆ และประเด็นต่าง ๆ ที่ท้าทาย (Challenge)

กิตติกาญจน์ ปฏิพัทธ์ (2556, น. 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) หมายถึง การแสดงออกของผู้นำที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในด้านความสามารถในการนำความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

อุดม มุ่งเกษม (2544, น. 54) ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่ผู้ที่เป็นผู้นำในองค์กรมีความสามารถในการชี้นำตนเองและบุคคลอื่นให้กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าตัดสินใจและลงมือทำตามแผนที่ตั้งไว้อย่างจริงจัง มีความคิดสร้างสรรค์ สิ่งใหม่อยู่เสมอ มีความสามารถในการประสานพลังสร้างสรรค์จากสมาชิกได้ มีมุมมองเชิงบวกที่ทำวิกฤตให้เป็นโอกาสที่ดี และมีความสามารถในการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Creative Leadership) คือ การที่ผู้นำใช้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ในการจัดการปัญหาและดำเนินงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ พร้อมทั้งรู้จักกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลอื่น โดยเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองและผู้ตามที่จะสามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยอาศัยการเรียนรู้เพื่อหาความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ

#### 2.2.4.2 แนวคิดของภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์

Kelley (1998) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีความท้าทาย ซึ่งเป็นการท้าทายตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่อย่างสร้างสรรค์และมีจินตนาการ เป็นการละทิ้งละทิ้งแนวปฏิบัติแบบเดิม ๆ และหาวิธีการใหม่ ๆ แบบสร้างสรรค์

Basadur (2008) ได้สรุปภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นการนำบุคคลอื่นผ่านกระบวนการหรือวิธีการร่วมกัน เป็นการค้นหาปัญหาอย่างละเอียด และการดำเนินการแก้ไขปัญหาคด้วยแนวทางใหม่ ๆ เป็นการบวนการที่จำเป็นที่จะต้องใช้ภาษาในการสื่อสารร่วมกันระหว่างบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

Stoll and Temperley (2009) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการตอบสนองเชิงจินตนาการ (Imaginative) และการคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนต่อโอกาสต่าง ๆ ประเด็นต่าง ๆ อย่างท้าทาย (Challenging) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมอง การคิด และการกระทำสิ่งต่างๆ ที่แตกต่างกัน เพื่อจะเสริมสร้างโอกาสให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้อง

Dubrin (2010) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จะ ต้องมีความรู้ (Knowledge) มีความสามารถทางความคิด (Cognitive Abilities) มีบุคลิกลักษณะ (Personality) และการศรัทธาในหน้าที่ (Passion for the Task)

Harris (2009) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นการประสานงานหรือกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการประสานคนอื่น ๆ ที่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องและไม่สอดคล้องกันการทำงานร่วมกัน และการสร้างแรงจูงใจ นำไปสู่แนวคิดที่สนับสนุนความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเชิงสร้างสรรค์

ดังที่กล่าวในข้างต้นว่า นักวิชาการ ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้เหมือนกันและแตกต่างกันตามขอบเขตเนื้อหา ทศนคติ มุมมอง และสถานการณ์ ซึ่งผู้วิจัยสามารถจำแนกนิยามของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากนักวิชาการได้เป็น 2 กลุ่ม ประกอบไปด้วย

กลุ่มแรก ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ที่เกิดขึ้นภายในตัวผู้นำ ดังที่ Basadur (2008) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) หมายถึงการนำบุคคลอื่น ๆ ผ่านกระบวนการ (Process) หรือวิธีการ (Method) ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Stoll and Temperley (2009) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) หมายถึง การมีปฏิกิริยาตอบสนองเชิงจินตนาการโดยคิดได้ตรงตรง อย่างละเอียดถี่ถ้วน ในสถานการณ์ต่าง ๆ และประเด็นต่าง ๆ อย่างท้าทาย (Challenge)

กลุ่มที่สอง ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) หมายถึง การประสานงาน (Connecting) รวมถึงการกระตุ้นผู้อื่นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังที่ Harris (2009) ที่อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) เป็นเรื่องการติดต่อประสานงาน (Connect) กับบุคคลต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ (Creativity)

#### 2.2.4.3 ลักษณะพฤติกรรมและขอบเขตของภาวะผู้นำสร้างสรรค์

Luecke and Katz (2003) ได้สรุปลักษณะพฤติกรรม ของภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ไว้ว่า ลักษณะพฤติกรรม ของภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย (1) มีความชำนาญ (Expertise) (2) มีความยืดหยุ่น (Lexibility) (3) มีจินตนาการ (Imagination) และ (4) มีแรงจูงใจ (Motivation)

Kelley (1998) ได้กล่าวถึงความสร้างสรรค์ไว้ว่า เกี่ยวกับการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ อย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน ได้สรุปลักษณะพฤติกรรม เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ว่าลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้ (1) มีความท้าทาย (Challenge) เป็นการท้าทาย สถานการณ์ที่เป็นอยู่อย่างสร้างสรรค์ และ (2) มีจินตนาการ (Imagination) เป็นการละทิ้งแนวปฏิบัติเดิมและแสวงหาแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์

Delich (2010) ได้สรุปลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ไว้ว่า ประกอบด้วย (1) จินตนาการ (Imagination) และ (2) การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (Inventive)



Uebben, Hughes, and Norris (2011) ได้สรุปลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ไว้ว่า ลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้ซึ่งสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย (1) มีวิสัยทัศน์ (Vision) (2) มีวัฒนธรรมเชิงบวก (Positives Culture) (3) การบริหารจัดการ (Managing) และ (4) มีปฏิสัมพันธ์ (Interacting)

Stoll and Temperley (2009) ได้สรุปลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย (1) มีจินตนาการ (Imagination) และ (2) การคิดแบบไตร่ตรอง (Thought Pattern)

Harris (2009) ได้สรุปลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ไว้ว่า ลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้ซึ่งสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย (1) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) และ (2) มีความท้าทาย (Challenging)

จากการสังเคราะห์ ลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำ แบบสร้างสรรค์ จากนักวิชาการ และนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ข้างต้น ได้สรุปลักษณะพฤติกรรม ของภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ออกเป็น 5 ลักษณะพฤติกรรม (1) การมีวิสัยทัศน์ คือ การตั้งเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจนในการทำงานของผู้นำ และมองภาพในอนาคต ที่เป็นไปได้ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (2) มีความยืดหยุ่น คือ การที่ผู้นำไม่ยึดติดในวิธีการทำงานและแก้ปัญหาแบบเดิม และรู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ อันเกิดจากการเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ รวมถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย (3) การสร้างแรงจูงใจ คือ ผู้นำต้องรู้จักการโน้มน้าวผู้อื่น ปฏิบัติตามตนเองโดยการสร้างความมั่นใจ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (4) ใฝ่เรียนรู้ คือ เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยอาศัยการคิดไตร่ตรองเพื่อคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น (5) มีจินตนาการ คือ การแสดงออกทางพฤติกรรมที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการทำงาน และมีสติปัญญาในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

#### 2.2.4.2 ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership)

Russell and Stone (2002) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบรับใช้ หมายถึง ความคิดที่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรและสังคมเพราะเป็นแรงขับเคลื่อนที่ดีทั้งในส่วนตัวบุคคลและองค์กรด้วยหัวใจของการบริการ



Patterson (2003, pp. 136-137) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบรับใช้ หมายถึง การมุ่งเน้นการบริการของผู้อื่น เป็นพื้นฐานขององค์กรเขาได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบรับใช้ ซึ่งมีคุณลักษณะ 1 อย่างที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ความรักแท้จริง ความนบเนียน เห็นประโยชน์ส่วนรวมวิสัยทัศน์ ความเชื่อถือ การเสริมแรง และการบริการ ซึ่งเน้นถึงผู้นำที่มีใจบริการเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดี

Wong and Page (2003, p. 106, as cited in Irving, 2007) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำแบบรับใช้ หมายถึงการเป็นผู้นำแห่งแรงจูงใจ และมีอิทธิพลอย่างสูงเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม และเป็นพลังแห่งการรับใช้องค์กรเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร ยึดถือการกระทำสำคัญกว่าคำพูด และเป็นแนวทางของแบบอย่างแห่งความถ่อมตนเป็นรูปแบบที่สามารถผลักดันให้ทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาในแต่ละคน และความสำเร็จขององค์กรเช่นกัน

Yukl (2001) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำแบบรับใช้ หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบพื้นฐานซึ่งแสดงถึงคามมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม กล่าวคือ การบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตาม และช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นและปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น

ดวงทอง สรประเสริฐ (2550) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบรับใช้ หมายถึง หลักปรัชญาเดียวกับพระเยซูเจ้า ผู้ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นแบบอย่างของผู้นำเพื่อการรับใช้ที่ทุ่มเท และมีประสิทธิภาพสูงสุดการเป็นผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพที่ต้องเริ่มจากภายใน

สรายุทธ กัยหลัง (2553) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำแบบรับใช้ หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ และให้ความสำคัญกับบุคลากรมากกว่าภาระงานและผลผลิตที่จะเกิด ผู้นำแบบรับใช้เชื่อมั่นในบุคลากรในการทำงานในองค์กร และภาวะผู้นำสมัยใหม่เน้นที่ความเข้าใจ และความเคารพผู้อื่น

จากการพิจารณาแนวคิดของ Greenleaf ได้จำแนกลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบรับใช้ออกเป็น 10 ลักษณะพฤติกรรม Secretan (1996) ดังต่อไปนี้

(1) การฟัง (Listening) คุณค่าพื้นฐานของผู้นำคือ ทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากทักษะการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ

ผู้นำแบบรับใช้จะค้นหาเพื่อให้ทราบเจตนารมณ์ของกลุ่มและทำให้เจตนารมณ์เหล่านั้น มีความชัดเจนอีกทั้งรับฟังและ ทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การฟังประกอบกับการสะท้อนสิ่งที่ได้ ไตร่ตรองเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำแบบรับใช้ที่ดี

(2) การมีความรู้สึกร่วม (Empathy) ผู้นำแบบรับใช้จะพยายามเข้าใจและรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมาก คนทั่วไปล้วนต้องการการยอมรับและการตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตนเอง ผู้นำ จึงควรแสดงความปรารถนาดีผู้อื่น และไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคล ถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้

(3) การเยียวยา (Healing) จุดเด่นประการหนึ่งของภาวะผู้นำแบบรับใช้ คือความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น หลายคนได้สูญเสียจิตวิญญาณและทุกข์ระทมกับความเจ็บปวดทางอารมณ์ ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ แต่ผู้นำแบบรับใช้ก็จะช่วยฟื้นฟูสภาวะเหล่านั้นแก่ผู้อื่น

(4) การตระหนักรู้ (Awareness) การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไปและการตระหนักรู้ตนเองทำให้ผู้นำแบบรับใช้แข็งแกร่ง การตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยม โดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้ไม่ใช่สิ่งปลอมใจแต่กลับเป็นสิ่งปลุกเร้า ผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัวและถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผลเขาไม่ต้องการสิ่งปลอมใจ เพราะเขาสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้

(5) การโน้มน้าว (Persuasion) ผู้นำแบบรับใช้จะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร มุ่งที่จะทำให้ผู้อื่นคล้อยตามมากกว่าการข่มขู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิมและภาวะผู้นำแบบรับใช้ได้อย่างชัดเจน ผู้นำแบบรับใช้สามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

(6) การสร้างกระบวนทัศน์ (Conceptualization) ผู้นำแบบรับใช้จะฝึกฝนความสามารถในการฝันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองหาหรือองค์การจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนกร เป็นระบบ กล่าวคือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวันสำหรับผู้บริหารจัดการ คุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีวิสัยและการฝึกฝน แต่สำหรับผู้นำแล้วต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนกรและแนวคิดวันต่อวัน

(7) การมองการณ์ไกล (Foresight) การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำแบบรับใช้เข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงปัจจุบันและเหตุการณ์ต่อเนื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนักในส่วนของภาวะผู้นำ แต่ก็เป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ

(8) การเป็นผู้ดูแล (Stewardship) Per Block ได้ให้คำนิยามของคำว่า Stewardship ไว้ว่า เป็นการรับผิดชอบต่อบางสิ่งบางอย่างเพื่อผู้อื่น Greenleaf ได้เสนอทัศนะว่าองค์กรเป็นสถาบันที่ผู้บริหารสูงสุด คณะกรรมการและผู้จัดการต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์การให้รับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำก็เช่นเดียวกับการเป็นผู้ดูแล ที่มีหน้าที่ที่สำคัญอันดับแรกในการอุทิศตนเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่น รวมถึงการใช้ความเปิดเผย จริงใจและการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

(9) การอุทิศต่อความเจริญงอกงามของบุคคล (Commitment to the Growth of People) ผู้นำแบบรับใช้จะเชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอก ด้วยเหตุนี้ ผู้นำแบบรับใช้จึงอุทิศตนอย่างมากในความเจริญงอกงามของแต่ละคนและทุก ๆ คนในองค์กร ผู้นำแบบรับใช้จึงตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของพนักงาน

(10) การสร้างกลุ่ม (Building Community) ความสำนึกการสร้างกลุ่มของผู้นำแบบรับใช้ได้สูญสลายไปในอดีตเมื่อไม่นานมานี้เป็นผล มาจากการเปลี่ยนสภาพชุมชนท้องถิ่นไปสู่องค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนไปด้วย การตระหนักนี้จึงเป็นเหตุให้ผู้นำแบบรับใช้มุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์กร โดยเชื่อว่ากลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงการธุรกิจหรือบุคคลในองค์กรอื่น สิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างกลุ่มที่สามารถรวมผู้คนจำนวนมากได้ คือ ผู้นำแบบรับใช้ที่คอยชี้ทางด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ไม่จำกัดสำหรับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับชุมชน

Laub (2003) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบรับใช้ว่า หมายถึงการเป็นวิถีชีวิตผู้ที่มีจิตใจแห่งการรับใช้ มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน สร้างความเข้าใจ และแนวทางปฏิบัติงานสามารถนำมาซึ่งความดีงามให้เกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชา มากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง จะส่งเสริมคุณค่าและพัฒนาคน การสร้างเสริมชีวิตกลุ่ม และปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรม การให้บริการเพื่อส่งผลดีบุคคลแต่ละคนในองค์กรโดยรวม ตามคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ 6 ด้านประกอบไปด้วย

(1) เห็นคุณค่าของผู้อื่น หมายถึง ผู้นำแบบรับใช้ ที่อุทิศตนเอง มีความเชื่อมั่นในผู้อื่น ให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้อื่น ยอมรับในความสามารถของผู้อื่น และเป็นผู้ฟังที่ดี ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ ความเชื่อมั่นในคน การรับใช้ความต้องการของคนอื่นของก่อนความต้องการของตนเอง และการยอมรับในความสามารถผู้อื่น เป็นผู้รับฟัง

(2) การพัฒนาผู้อื่น หมายถึง ผู้นำแบบรับใช้ ที่ให้โอกาสพัฒนาศักยภาพและการเรียนรู้ของผู้อื่น เป็นแบบอย่างที่ดี ให้กำลังใจและสนับสนุนผู้อื่น ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ การ

พัฒนาศักยภาพ และการเรียนรู้ของผู้อื่น การเป็นแบบอย่างที่ดี การให้กำลังใจ และการให้การสนับสนุน

(3) สร้างสัมพันธ์ชุมชน หมายถึง ผู้นำแบบรับใช้ที่มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น และเห็นคุณค่าของความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการเห็นคุณค่าของความแตกต่างระหว่างบุคคล

(4) การแสดงออกทางคุณธรรม หมายถึง ผู้นำแบบรับใช้ ที่เปิดใจกว้างและเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น มีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และส่งเสริมคุณธรรมซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ การเปิดใจกว้าง ความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และการส่งเสริมคุณธรรม

(5) การส่งเสริมการเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้นำแบบรับใช้ ที่มีวิสัยทัศน์ต่ออนาคตมีแนวทางที่ชัดเจนต่อการให้บริการองค์กร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีเป้าหมายชัดเจน ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ การมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการมีเป้าหมายชัดเจน

(6) การใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งปันความเป็นผู้นำ โดยการใช้อำนาจร่วมกัน ลดการควบคุม และมีสถานะผู้นำร่วมกัน และการส่งเสริมผู้อื่น ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ การใช้อำนาจร่วมกัน และการส่งเสริมผู้อื่น

โดยสรุป ลักษณะพฤติกรรม ของภาวะผู้นำแบบรับใช้ จากการศึกษา แนวคิดทฤษฎีข้างต้น แบ่งได้เป็น 6 ลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

(1) เห็นคุณค่าของผู้อื่น คือการที่ผู้นำเชื่อมั่น และยอมรับความสามารถของผู้อื่น เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ร่วมเป็นผู้นำในการทำงาน

(2) การมีวิสัยทัศน์ คือ การที่ผู้นำตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จล่วงหน้าในการทำงาน

(3) การสร้างแรงจูงใจ คือ การโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยการทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อทำให้ผู้อื่นเกิดความมั่นใจในตนเองและมุ่งบรรลุเป้าหมายสำเร็จร่วมกัน

(4) มีความเชื่อและศรัทธา คือ ผู้นำต้องสร้างความศรัทธา และสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความมุ่งมั่นตั้งใจ มีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

(5) มีคุณธรรม จริยธรรม คือ การยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ในการทำงาน โดยการสร้างค่านิยมที่ดีงาม และนำไปปรับใช้กับกิจกรรมต่างๆ



(6) มีใจรักในการบริการผู้อื่น คือ เป็นการปฏิบัติของผู้นำในการให้บริการแก่ผู้ตามเพื่อให้สิ่งมีชีวิตที่ดีกว่าเดิม มีความก้าวหน้า และความเจริญงอกงาม

Wong and Page (2003) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบรับใช้ได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ตัวกำหนดคุณลักษณะ (Character-Oriented) โดยบอกถึงความเป็นตัวตนของบุคคลนั้น ที่มีความเป็นผู้นำในตัวเอง เป็นการกำหนดทัศนคติ การปลูกฝังลักษณะของการให้บริการที่เน้นที่คุณค่าของบุคคล ความเชื่อถือและแรงจูงใจซึ่งประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ (Integrity) การอ่อนน้อม (Humility) การบริการ (Service)

กลุ่มที่ 2 ตัวกำหนดบุคคล (People-Oriented) เป็นการสร้างสัมพันธภาพของผู้นำเพื่อให้ทราบว่า ควรทำอะไรในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์โดยเน้นที่สัมพันธภาพของผู้นำกับผู้ตามและความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้อื่น ได้แก่ การดูแล (Caring for others) การเสริมพลังอำนาจ (Empowering others) และการพัฒนา (Developing others)

กลุ่มที่ 3 ตัวกำหนดหน้าที่ (Task-Oriented) เป็นการกระทำที่เป็นตัวกำหนดว่าผู้นำจะต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย โดยเน้นที่หน้าที่และความสามารถที่จำเป็นของผู้นำเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)

กลุ่มที่ 4 ตัวกำหนดกระบวนการ (Process-Oriented) เป็นการจัดการที่กำหนดว่าผู้นำควรทำอะไรในการทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งโดยให้ คำนี้ถึงกระบวนการสร้างเสริมประสิทธิภาพให้กับองค์กร เน้นความสามารถของผู้นำในการจัดรูปแบบและการพัฒนาที่เข้ากันและสอดคล้องกับสถานการณ์และสถานะแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบเปิด ซึ่งประกอบด้วย การเป็นแบบอย่าง (Modeling) การสร้างทีมงาน (Team Building) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Share Decision-Making) และการนำ (Leading)

สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำมีพฤติกรรมให้บริการแก่ผู้อื่นในองค์กร โดยมีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลัก เพื่อสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่นจนสามารถจูงใจและมีอิทธิพลทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนประสบความสำเร็จ

#### 2.2.4.3 ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership)

Yukl (2010) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณนั้นจะทำการที่ช่วยผู้อื่น ทำให้เกิดความพอใจในความต้องการสำคัญ 2 ประการ สำหรับสิ่งที่เหนือธรรมชาติ (Transcendence) และ



มิตรภาพและความเป็นเพื่อนในที่ทำงาน ผู้นำเชิงจิตวิญญาณจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายใน ความมั่นใจ และความผูกพันกับองค์กร และผู้นำเชิงจิตวิญญาณ สามารถส่งเสริม ให้การทำงานมีความหมาย โดยเชื่อมโยงกับค่านิยม ของผู้ตามและเอกลักษณ์ของพวกเขา นอกจากนี้ ผู้นำเชิงจิตวิญญาณจะเพิ่มความพึงพอใจ ความรัก และความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในองค์กร ผลก็คือ ผู้นำจิตวิญญาณสามารถเพิ่มความร่วมมือในการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและเพิ่มแรงบันดาลใจให้มีผลสูงขึ้น

Draft (2005) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำจิตวิญญาณว่าผู้นำตามจิตวิญญาณ (Those who lead) นั้นแม้ไม่ได้มี “ตำแหน่ง” แต่มี “ผู้นำ” ผู้อื่นได้ ทั้งนี้เพราะ “ผู้นำตามจิตวิญญาณ” หมายถึงการสร้าง “ความเชื่อ” และ “แรงบันดาลใจ” และรวมถึงการกระตุ้นอารมณ์ ในการทำงาน หรือ ปฏิบัติอะไรสักอย่าง โดย ผู้นำประเภทนี้ไม่ต้อง “สั่ง” หรือ “บังคับบัญชา” ใด ๆ เลย ซึ่งภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณไม่เพียงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นเท่านั้น แต่ยังสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม คนที่มีลักษณะ “ผู้นำทางจิตวิญญาณ” เหล่านี้ เท่านั้นที่จะสามารถนำมวลชนได้ ไม่ว่าจะเป็นในอดีต ปัจจุบัน หรืออนาคต

Fry and Matherly (2006) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำจิตวิญญาณว่า หมายถึง ผู้ที่สอนโดยใช้หลักการที่ถูกต้อง พัฒนามาจากทฤษฎีการจูงใจและเป็นแม่แบบในการพัฒนาองค์กรเชิงบวก

Fry (2003) ที่กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำเชิงจิตวิญญาณไว้อย่างครอบคลุมและได้พัฒนาโมเดลประกอบด้วยคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Qualities of spiritual leadership) ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์ หมายถึง จุดหมายปลายทางและการเดินทาง สะท้อนถึงแนวความคิดที่อยู่ในระดับสูง กระตุ้นความหวังหรือความเชื่อ และเป็นพื้นฐานของความดีเลิศ ไม่ถูกจำกัดด้วยการเรียกร้อง หรือความต้องการจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลัก

(2) ความรักที่ไม่เห็นแก่ตัว ประกอบด้วยความไว้วางใจ ความจงรักภักดี การให้อภัย การยอมรับ ความกตัญญู การยึดหลักคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ ความถ่อมตัว ความกรุณา ความเห็นอกเห็นใจ ความอดทน การผ่อนตามและความอดกลั้น

(3) ความหวัง ความเชื่อ ประกอบด้วยความอดกลั้น ความเพียรพยายาม การกระทำที่จะให้ได้มาซึ่งการบรรลุเป้าหมาย ความคาดหวังถึงรางวัล ชัยชนะ และการมุ่งสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศ

Marques, Dhiman, and King (2007) ได้กำหนดถึงลักษณะพฤติกรรมของผู้นำทางด้านจิตวิญญาณไว้ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์ นั้นมีความสนใจในเรื่องความดีที่ยิ่งใหญ่ (Greater Good) แรงปรารถนา (Passion) และเป้าหมาย (Purpose)

(2) การส่งเสริมการเติมเต็ม (Fulfilment) การที่จิตใจรู้สึกพึงพอใจ และสมปรารถนาของบุคคล และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล โดยผ่านทางจิตวิญญาณ และการรู้แจ้งเห็นจริง

Yukl (2010) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณนั้นจะทำสิ่งที่ช่วยผู้อื่นทำให้เกิดความพอใจในความต้องการสำคัญ 2 ประการ สำหรับสิ่งที่เหนือธรรมชาติ (Transcendence) และมิตรภาพและความเป็นเพื่อนในที่ทำงาน ผู้นำเชิงจิตวิญญาณจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายใน ความมั่นใจ และความผูกพันกับองค์กร และผู้นำเชิงจิตวิญญาณ สามารถส่งเสริม ให้การทำงานมีความหมาย โดยเชื่อมโยงกับค่านิยม ของผู้ตามและเอกลักษณ์ของพวกเขา นอกจากนั้น ผู้นำเชิงจิตวิญญาณจะเพิ่มความพึงพอใจ ความรัก และความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในองค์กร ผลก็คือผู้นำจิตวิญญาณสามารถเพิ่มความร่วมมือในการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและเพิ่มแรงบันดาลใจให้มีผลสูงขึ้น

กมลวรรณ ทิพนตร (2556) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำจิตวิญญาณหมายถึง เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในแนวทางของ การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการสื่อสารชัดเจนให้เป็นไปตามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถของผู้นำในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ เป็นผู้สร้างความหวัง พลังศรัทธา และความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) หมายถึง บุคคลที่มีเป้าหมายสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้อื่น เพื่อทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร สิ่งสำคัญ คือ การที่ผู้นำสามารถส่งเสริมให้การทำงานมีความหมาย โดยเชื่อมโยงกับค่านิยมของผู้ตาม เพื่อสร้างแรงบันดาลใจสร้างพลังศรัทธา และความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน และความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน และภาวะผู้นำแบบจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) มี ลักษณะพฤติกรรมที่สำคัญ 4 ลักษณะ พฤติกรรม ได้แก่ (1) มีวิสัยทัศน์ คือ ผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์และตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกันให้แก่ผู้อื่นให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน (2) การสร้างแรงจูงใจ คือ การโน้มน้าใจให้ผู้อื่นทำตามเป้าหมายให้สำเร็จด้วยการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้อื่น (3) มีความเชื่อ และศรัทธา คือ มีความมุ่งมั่น

และอดทนในการทำตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยปฏิบัติจนสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้อื่นได้  
(4) มีความไว้วางใจได้ การที่ผู้นำมีความมั่นคง ในคำพูด และการกระทำจนทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ

#### 2.2.4.4 ภาวะผู้นำตามสภาพจริง (Authentic Leadership)

Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, and May (2004) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำตามสภาพจริงว่า หมายถึง บุคคลที่มีพฤติกรรมที่มีลักษณะเข้มแข็ง มีความชัดเจนและสม่ำเสมอ และจะเป็นผู้ที่ตระหนักรู้ในตนเองอย่างสูงสุดเกี่ยวกับเรื่องของค่านิยมและความเชื่อ อารมณ์เอกลักษณ์ของตนเอง และความสามารถของพวกเขาเอง

Yukl (2010) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำตามสภาพจริงว่า หมายถึง แรงจูงใจของบุคคลคนนั้นเอง ซึ่งได้แก่ พลังความอดสาเห มองโลกในแง่ดีและมีความชัดเจนในเป้าหมาย รวมถึงการเผชิญหน้ากับความลำบากของการท้าทาย อุปสรรค การพ่ายแพ้ ซึ่งอิทธิพลของ ผู้นำตามสภาพจริงกับผู้ตามบางคนถูกเสริมโดยความเชื่อมั่นในค่านิยมที่ชัดเจน และศีลธรรม สามารถส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความผูกพันหรือมีการอุทิศตัว โดยการกระตุ้นและการเป็นแบบอย่างของการมีพฤติกรรมที่เหมาะสม และมีเอกลักษณ์ทางสังคม ผู้นำจะประสบผลสำเร็จในการมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ด้วยความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี และการมีความหวัง เกี่ยวกับการมีความสำเร็จร่วมกันแม้ว่าจะมีอุปสรรคหรือความยากลำบากก็ตามและ Yukl ยังได้กล่าวอีกว่า ประเด็นสำคัญในการพัฒนาลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำตามสภาพจริง

ประเด็นที่ 1 เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นกระบวนการตามธรรมชาติ เช่นความสามารถพิเศษที่มีอยู่ภายใน สำหรับภาวะผู้นำที่จะค้นพบหรือการพัฒนาการเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ประเด็นที่ 2 เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำจากการต่อสู้ การอดทนต่อความลำบาก สิ้นสุดได้

ประเด็นที่ 3 เกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำที่เป็นผลจากการหาสาเหตุที่มีคุณค่าของความผูกพันที่เข้มแข็ง เช่นค่านิยมและความเชื่อมั่นถือเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง

ประเด็นที่ 4 เกี่ยวกับการพัฒนาที่เป็นกระบวนการของการเรียนรู้จากประสบการณ์เรียนรู้เพื่อให้เกิดแนวทางอื่น ๆ ที่ใหม่และมีแนวทางมาปรับใช้กับตนเองในทางบวกมากขึ้น

Avolio et al. (2004) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำตามสภาพจริงว่าหมายถึง บุคคลที่มีพฤติกรรมที่มีลักษณะเข้มแข็ง มีความชัดเจนและสม่ำเสมอ และจะเป็นผู้ที่ตระหนักรู้ในตนเองอย่างสูงสุดเกี่ยวกับเรื่องของค่านิยมและความเชื่อ อารมณ์และเอกลักษณ์ของตนเองและความสามารถของพวกเขาเอง

May and Walumbwa (2005, as cited in Yukl, 2010) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำตามสภาพจริงว่า หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะรู้จักตนเองดี และตระหนักว่าพวกเขานั้นเชื่อในอะไร พวกเขายังต้องการยอมรับตนเองในระดับที่สูงด้วย ซึ่งคล้ายกับความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์นั่นเอง ซึ่งบุคคลที่ภาวะผู้นำตามสภาพจริงนั้นจะมีค่านิยมหลักทางบวก เช่นความเชื่อสัจย์ ความเอื้อเฟื้อ ความเมตตา กรุณา ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และการมองโลกในแง่ดี พฤติกรรมของ ผู้นำตามสภาพจริงจะรวมถึงการยอมรับหลักการของค่านิยมที่แท้จริงและมีการปฏิบัติตามค่านิยมนั้นอย่างสม่ำเสมอ บุคคลเหล่านั้นจะไม่ต้องการที่จะได้รับการยกย่องหรืออำนาจใดๆ แต่เป็นไปเพื่อการแสดงออกและการปฏิบัติตามค่านิยมและความเชื่อ

Shamir and Eilam (2005) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำตามสภาพจริงว่าหมายถึง การกระทำของผู้นำตามสภาพจริงจะถูกกำหนดอย่างเข้มแข็งโดยค่านิยม และความเชื่อซึ่งไม่ใช่ความปรารถนาที่จะให้มีคนชอบหรือยกย่อง หรือเพื่อการรักษาตำแหน่งแต่อย่างใด ซึ่งค่านิยมและความเชื่อของผู้นำตามสภาพจริงจะซึมซับอยู่ภายในอย่างเข้มข้นมากกว่าที่เป็นการพิจารณาอย่างผิวเผินหรืออย่างธรรมดาตามบรรทัดฐานของสังคมที่สามารถเปลี่ยนได้อย่างง่าย เนื่องจากผู้นำตามสภาพจริง จะมีแรงจูงใจมาจากความต้องการที่จะพัฒนาตนเองและการตรวจสอบตนเอง จะมีความรู้สึกที่จะปกป้องตนเองน้อยแต่เปิดการเรียนรู้จากการให้ข้อมูลย้อนกลับและความผิดพลาดมากกว่า

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามสภาพจริง (Authentic Leadership) หมายถึง ลักษณะของพฤติกรรมของผู้นำ ที่มีความมั่นคงในคำพูด การกระทำ และค่านิยม ซึ่งผู้นำตามสภาพจริงจะมีการรับรู้ตนเองอย่างถูกต้อง และรู้จักตนเองสูงเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ อารมณ์และรวมไปถึงเอกลักษณ์ ของตนเอง มีความเข้มแข็ง ชัดเจน มั่นคงและสม่ำเสมอ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีค่านิยมที่ดีเพื่อยึดถือ และปฏิบัติตามค่านิยมนั้นอย่างสม่ำเสมอ และภาวะผู้นำตามสภาพจริงนั้น มีลักษณะพฤติกรรมประกอบด้วย 4 ลักษณะพฤติกรรม ดังนี้ 1) การรู้จักตนเอง คือการเข้าใจตนเอง รู้ข้อบกพร่อง พร้อมหาทางแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้นด้วยตนเอง รู้จักที่จะดึงเอาศักยภาพของตนเองมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน จนก่อให้เกิดความร่วมมือกับผู้อื่น 2) มีคุณธรรม จริยธรรม คือ การ

สร้างค่านิยมที่ดีงาม การที่ผู้นำมีการกำหนดค่านิยมที่ ประกอบด้วยคุณธรรม จริยธรรมที่ดีของตนเอง และนำมาใช้ในการตัดสินใจแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ 3) มีความไว้วางใจได้ คือ การแสดงพฤติกรรม ผู้นำมีความมั่นคง และแน่วแน่ในการตัดสินใจ และการกระทำ ตลอดจนผลจากการตัดสินใจของผู้นำนั้นไว้วางใจได้ สามารถคาดเดา และเข้าใจได้อย่างชัดเจน 4) ใฝ่เรียนรู้ คือ การที่ผู้นำสร้างองค์ความรู้ใหม่ จากการศึกษาหาความรู้อยู่เสมอตลอดเวลา

## 2.3 การจัดการศึกษามหาวิทยาลัยคุนฉีจี้ เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน

มหาวิทยาลัยคุนฉีจี้ เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน ตั้งอยู่ในเมืองฉีจี้ มณฑลยูนนานเป็นมหาวิทยาลัยประจำจังหวัดที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของครูสาขาวิชามนุษยศาสตร์และวิทยาศาสตร์ และ มหาวิทยาลัยคุนฉีจี้ เป็นสถาบันฝึกอบรมการสอนสำหรับครูเปิดขึ้นในปี พ.ศ. 2450 ในปี พ.ศ. 2455 ได้มีการก่อตั้งโรงเรียนครูประจำจังหวัดแห่งที่ 3 ของยูนนานขึ้น ในปี พ.ศ. 2499 ได้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนสามัญ (Qijing Normal School) ได้รับอนุมัติของกระทรวงศึกษาธิการ วิทยาลัยคุนฉีจี้ วิทยาลัยการศึกษาศีจี้ และ โรงเรียนสามัญฉีจี้ ได้รวมเข้าด้วยกันเป็นวิทยาลัยครู (Qijing Normal University, 2021)

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยคุนฉีจี้ เปิดสอนอาชีวศึกษาอีก 23 สาขาวิชาและสาขาวิชาการศึกษา ผู้ใหญ่ 60 สาขาวิชา ครอบคลุม 9 สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ กฎหมาย การศึกษา วรรณคดี ประวัติศาสตร์ วิทยาศาสตร์ วิศวกรรม การจัดการ และศิลปะ คณะเศรษฐศาสตร์และการจัดการ สาขาเศรษฐศาสตร์ การตลาด บริหารธุรกิจ การบัญชี การจัดการโลจิสติกส์ คณิตศาสตร์และสถิติสาขาสถิติเศรษฐกิจ วิศวกรรมการเงิน คณิตศาสตร์และคณิตศาสตร์ประยุกต์ สารสนเทศและวิทยาการคอมพิวเตอร์ คณะนิติศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ สาขากฎหมาย งานสังคมสงเคราะห์ คณะวิชาฟิสิกส์และวิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์ สาขาวิศวกรรมข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์, วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ และเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับ คณะภาษาต่างประเทศ ตามที่ผู้วิจัยศึกษานั้นได้เปิดสอน 4 สาขา ได้แก่ 1) ภาษาอังกฤษ 2) ภาษาอังกฤษธุรกิจ 3) ภาษาอิน โดนีเซีย-อังกฤษ 4) ภาษาไทย-อังกฤษ

มหาวิทยาลัยคุนฉีจี้ ได้กำหนดมาตรฐานสำหรับของนักศึกษาจีนไว้ดังนี้

- 1) มีจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อวัฒนธรรมและสังคม
- 2) คุณธรรม ศีลธรรม และหลักนิติธรรม



- 3) ฝึกฝนความรู้ทางวิทยาศาสตร์ วัฒนธรรมสมัยใหม่และทักษะทางวิชาชีพ
- 4) เคารพและปกป้องสิทธิตามกฎหมาย
- 5) ปฏิบัติตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบตนเอง

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

ภุริศ ภูมิประเทศ และตรีชฎา สุขเกษม (2562) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้หน้านักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้หน้านักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ แบบภาวะผู้นำสร้างสรรค์ รองลงมา คือ ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบรับใช้ 2) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้หน้านักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พบว่า แบบภาวะผู้นำสร้างสรรค์ ผู้หน้านักศึกษาต้องมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าแสดงออก มองโลกในแง่ดี มีการปรับตัวตลอดเวลา มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ดำเนินงานด้วยความจริงใจ และทำงานอย่างมีคุณภาพ ภาวะผู้นำแบบรับใช้ควรมีเอกลักษณ์ของตนเอง รู้จักวางตัวให้เหมาะสม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยอมรับความคิดเห็นของผู้นำ สร้างความปรองดองในหน่วยงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ นักศึกษาคนอื่น ๆ ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ ผู้หน้านักศึกษาต้องมีคุณธรรม จริยธรรมปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตและเต็มใจ มีความยุติธรรม ไม่มีอคติ มีความอดทนเข้มแข็ง และเสียสละ และภาวะผู้นำตามสภาพจริงนั้น ผู้นำควรได้รับการพัฒนาในด้านการปฏิบัติหน้าที่ ภาวะผู้นำ การพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม และเพิ่มเติมความรู้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดประโยชน์และส่งผลให้ผู้หน้านักศึกษามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองมากยิ่งขึ้นต่อไป

สุภาวดี ลาภเจริญ (2561) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง เพศแตกต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่ศึกษาอยู่ในชั้นปีที่ต่างกัน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ศึกษาอยู่ในชั้นปีที่ต่างกัน ด้านกระตุ้นทาง

ปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาพรวมและรายด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สถาพร พุทธิพิศกุล (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จากผลการศึกษา พบว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจุบันการจัดการเรียนการสอนของคณะศึกษาศาสตร์ มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning) นิสิตมีการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม และมีการเรียนรู้ ด้วยการปฏิบัติด้วยตนเอง เป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ที่สำคัญของนิสิตที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนเจตคติ และพฤติกรรมการแสดงออกของนิสิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมกลุ่ม ยังเป็นการส่งเสริม สปีริตในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอยากทำงานเพื่อส่วนรวมมากกว่าการทำงานเพื่อตนเอง

ณัฐกานต์ ปิ่นเกสร และมะดาโอะ สุธง (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารองค์การส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศอายุระดับการศึกษาหน้าที่รับผิดชอบระยะเวลาปฏิบัติราชการมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครปฐมและปัจจัยส่วนบุคคลด้าน อายุหน้าที่ความรับผิดชอบระยะเวลาปฏิบัติราชการ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหารองค์การส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครปฐม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหารองค์การส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครปฐม ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ และนวรรตน์วิ ชินอัครวัฒน์ (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึง

ประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และถ้าจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และระดับการศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

วิไลลักษณ์ สีดา (2562) ได้ทำวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรง ตำแหน่ง โดยรวมไม่แตกต่างกัน 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมแตกต่างกัน ส่วนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน 5) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 6) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารงาน บุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 7) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน นำเสนอ 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการ มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความมุ่งมั่นตั้งใจ มีเป้าประสงค์ในการทำงาน และ 2) ด้าน การกระตุ้นทางปัญญา มีการระดมความคิดในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และแนวทางการ พัฒนาการ บริหารงาน บุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 นำเสนอ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและ บุคลากร ควรพัฒนาครูด้านมาตรฐานวิชาชีพพร้อมกับการเลื่อนวิทยฐานะทางวิชาการ 2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเมินตามสภาพจริงมีกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อ ปฏิบัติด้านการประเมินผล และ 3) ด้านการออกจากราชการ ควรดำเนินการตาม พระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และเน้นการมีส่วนร่วม จากทุกฝ่าย

## 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Harris and Jones (2020) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผู้นำระบบและความเป็นผู้นำระบบ และการสำรวจหลักฐานร่วมสมัย จากการวิจัยพบว่า มีข้อสังเกต 4 ประการ ประการแรกคือ ความอาวุโสหรือประสบการณ์หลายปีในการศึกษา ไม่ควรเป็นเกณฑ์หลักในการเลือกผู้นำระบบ ในบางประเทศ กรณีนี้เป็นกรณีเริ่มต้น หลักฐานแสดงให้เห็นว่าความสามารถในการเป็นผู้นำผู้อื่นในระดับต่าง ๆ ในระบบเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของผู้นำระบบที่มีประสิทธิภาพ ประการที่สอง ผู้นำในระบบไม่ใช่ผู้นำระบบโดยอัตโนมัติ หลักฐานโดยรวมแสดงให้เห็นว่าผู้นำระบบจำเป็นต้องได้รับการคัดเลือกอย่างรอบคอบเพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขามีทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น การอำนวยความสะดวก เป็นผู้นำในการรณรงค์ การระดมกำลัง มีความท้าทาย และความเชี่ยวชาญ ประการที่สาม ผู้นำระบบต้องเป็นผู้นำทางความคิดและปฏิบัติจริงด้วย ผู้นำจำเป็นต้องสามารถผลักดันขอบเขตของการปฏิบัติวิชาชีพได้ ประการสุดท้าย ผู้นำระบบจำเป็นต้องมีทฤษฎีการดำเนินการที่ชัดเจนจึงจะมีผลดีต่อผู้อื่น ผู้นำต้องมีความสามารถในการปรับแต่งและขยายแนวปฏิบัติของผู้อื่นผ่านการสร้างแบบจำลองแนวปฏิบัติ ไม่ใช่แค่แบ่งปันความรู้ที่มีอยู่หรือแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด แต่ผู้นำที่ดีควรจะสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับระบบโดยการสร้างความสามารถ ทุน และพัฒนาความสามารถของผู้อื่นในทางวิชาชีพในรูปแบบที่จับต้องได้และแสดงให้เห็นผลกระทบที่ชัดเจน

Gadirajurett, Srinivasan, Stevens, and Nihal (2018) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำต่อผลกระทบของภาวะผู้นำต่อรูปแบบการปฏิบัติงานของทีม พบว่า รูปแบบความเป็นผู้นำไม่ได้มีประสิทธิภาพสูงสุดในทุกสถานการณ์ เมื่อพูดถึงการจัดการคนอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศ และประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงาน สิ่งเหล่านี้มักจะหมายความว่าผู้นำจำเป็นต้องเปลี่ยนสไตล์ของความเป็นผู้นำในระดับที่แตกต่างกัน ผู้นำที่ดีสามารถทำได้โดยสัญชาตญาณ โดยผู้นำที่ดีจะเข้าใจสิ่งที่ต้องทำและเข้าใจผู้ได้บังคับบัญชา สิ่งที่กำหนดรูปแบบความเป็นผู้นำในสถานการณ์ใดก็ตามขึ้นอยู่กับปัจจัยบางประการ เช่น สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพการอนุรักษ์นิยม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แม้ว่าจะไม่มีรูปแบบความเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมงาน แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาเห็นถึงความไว้วางใจในความสามารถ ดังนั้นจึงสร้างโอกาสสำหรับทีมที่จะส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างมาก ซึ่งอาจนำไปสู่ระดับที่สูงขึ้นของประสิทธิภาพ งานพิเศษ และความพึงพอใจ มินัยในทางปฏิบัติหลายประการที่สามารถได้มาจากการค้นพบเหล่านี้ ประการแรกคือ ช่วยสร้างความรู้สึกรักมีอำนาจมากขึ้นให้กับตัวผู้นำเอง ผู้นำทีมอาจมีผลในเชิงบวกมากขึ้นต่อ



ระดับประสิทธิภาพของทีม ประการที่สองคือ หัวหน้าทีมควรพูดอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น ประการที่สามคือ การชี้แจงเป้าหมายและข้อกำหนดที่ชัดเจนของงาน บทบาท และรางวัล บางครั้งต้องอยู่ในระดับการกำกับดูแลในทันที อาจช่วยให้ประสิทธิภาพของทีมสูงขึ้น ประการสุดท้ายคือ การเข้าใจความต้องการของพนักงาน การสร้างบรรยากาศที่เอื้อเฟื้อ และมีส่วนร่วมในแนวทางปฏิบัติที่สร้างความมั่นใจก็อาจส่งผลให้มีผลงานที่ดีขึ้นเช่นกัน

Miears (2004) ได้ทำการศึกษาเรื่องการเป็นผู้นำแบบรับใช้และความพึงพอใจในการทำงาน การศึกษาความสัมพันธ์ในเขตการศึกษาเท็กซัสและโรงเรียนรัฐบาล จุดมุ่งหมายของการศึกษาวิจัยนี้มีสองส่วน ส่วนแรกคือเพื่อยืนยันว่าเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเป็นผู้นำคือ แบบประเมินความเป็นผู้นำองค์กร (Laub, 2003) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการสำรวจนั้นเป็นเครื่องมือที่ใช้การได้ดีในการประเมินระดับของความเป็นผู้นำแบบรับใช้และความพึงพอใจในการทำงานในองค์กร โรงเรียนรัฐบาล ประการที่สองคือเพื่อตรวจสอบความเชื่อมโยงกันระหว่างระดับของการเป็นผู้นำแบบรับใช้ที่สามารถสังเกตได้กับระดับของความพึงพอใจในการทำงานที่อยู่ในบริบทขององค์กร โรงเรียนรัฐบาล ผลการวิจัยพบว่าความน่าเชื่อถือภายในเครื่องมือเมื่อทดสอบ ด้วยสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค คือ .98 ซึ่งให้เห็นว่ามันเป็นไปได้ว่าที่คำตอบจากแบบสอบถาม มีความแตกต่างกันสูงมากมักเกิดจากความคิดเห็นส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเองมากกว่าที่จะเกิดจากความยากของแบบสอบถามหรือคำถามที่ไม่ชัดเจน ค่าสถิติเพียร์สันแสดงให้เห็นค่าความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมากที่  $r = .723$  ( $p < .01$ , two tailed) ที่เกิดขึ้นระหว่างความเป็นผู้นำและความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่รู้สึกว่ามีลักษณะความเป็นผู้นำสูงในโรงเรียนของพวกเขา จะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผลการทดสอบด้วย ANOVA และรูปแบบการกระจายที่ใช้เพื่อการ ตรวจสอบข้อมูลถูกนำมาใช้เพื่อยืนยันผลที่ปรากฏในการศึกษาวิจัยนี้ สรุป เครื่องมือประเมินความเป็นผู้นำในองค์กรการศึกษาเวอร์ชันของ (Laub, 2003) แสดงให้เห็นว่ามีความน่าเชื่อถือภายในเครื่องมือเช่นเดียวกับเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินความเป็นผู้นำที่มีมาก่อนหน้านี้ ดังนั้นผู้ที่นำเครื่องมือนี้ไปใช้ในการศึกษาต่อไป สามารถเชื่อมั่นได้ว่าเครื่องมือมีความแม่นยำในการประเมินระดับความเป็นผู้นำแบบรับใช้ภายในองค์กร

Lambert (2004) ได้การศึกษาเรื่องคุณภาพของการเป็นผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหาร บรรยากาศองค์กรและความสำเร็จของนักเรียน งานวิจัยนี้ถูกออกแบบมาเพื่อศึกษาความเป็นผู้นำใน



โรงเรียนควบคู่กับบรรยากาศของโรงเรียน ผลการวิจัยพิสูจน์ว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างการเป็นผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียน

Hannigan (2008) ได้ทำการศึกษาความเป็นผู้นำแบบรับใช้ในฐานะของตัวทำนายนการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย จุดมุ่งหมาย คือ เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับระดับของความเป็นผู้นำแบบรับใช้ในมหาวิทยาลัยทั้ง 5 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำแบบรับใช้ไม่เกิดขึ้นในระดับของมหาวิทยาลัย

Sisk (2001) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารการศึกษาระดับกลาง ระดับอาวุโส และระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า มีส่วนประกอบทั้งหมด 4 ประการด้วยกันที่จะช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับประเด็นที่สำคัญ 2) การให้อำนาจ ในการทำงานแก่ทุกฝ่าย 3) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ 4) การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน

Kelly, Thornton, and Daugherty (2005) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดบรรยากาศที่เหมาะสมของโรงเรียน จากการศึกษาพบว่า ผู้นำในสถานศึกษาจำเป็นต้องมองเห็นถึงความต้องการของบรรดาบุคลากรทั้งหลาย รวมถึงจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้พวกเขาได้แสดงความคิดเห็น และได้แสดงวิสัยทัศน์ได้อย่างเต็มที่ในลักษณะการเพิ่มพลังอำนาจ ที่สำคัญจะต้องนำพาให้พวกเขาร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดีของสถานศึกษาได้อย่างสร้างสรรค์

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครูฉีจี้ เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครูฉีจี้ เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน จำแนกตามเพศ ชั้นปี และคณะที่ศึกษาโดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ นักศึกษาจีนปริญญาตรีชั้นปีที่ 1-4 คณะภาษาต่างประเทศ มหาวิทยาลัยครูฉีจี้ เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน ปีการศึกษา 2565 รวม 831 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างคือ นักศึกษาจีนปริญญาตรีชั้นปีที่ 1 คณะภาษาต่างประเทศ มหาวิทยาลัยครูฉีจี้ เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน จำนวน 263 คน โดยใช้เกณฑ์กำหนด ขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 0.5 % และระดับความเชื่อมั่น 95 % ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้สาขาการศึกษาเป็นชั้นในการสุ่ม นักศึกษาเป็นหน่วยการสุ่ม ตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก ในแต่ละกลุ่มตามขนาดตัวอย่างตัวแทนของสาขาโดยแบ่งตามสัดส่วนของนักศึกษาจำแนกเป็น สาขาภาษาอังกฤษ สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ สาขาภาษาอินโดนีเซีย-อังกฤษ และสาขาภาษาไทย-อังกฤษ โดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 43) ดังรายละเอียดตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของนักศึกษาปริญญาตรีของคณะ  
ภาษาต่างประเทศ มหาวิทยาลัยครูฉีจิ้ง เมืองฉีจิ้ง มณฑลยูนนาน แยกตามสาขา และชั้นปี

| ชั้นปี                   | ประชากร     |      |             |      |             |      |             |      |     | ตัวอย่าง |      |     |
|--------------------------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|-----|----------|------|-----|
|                          | ชั้นปีที่ 1 |      | ชั้นปีที่ 2 |      | ชั้นปีที่ 3 |      | ชั้นปีที่ 4 |      | รวม |          |      |     |
| สาขา                     | ชาย         | หญิง | ชาย         | หญิง | ชาย         | หญิง | ชาย         | หญิง | รวม | ชาย      | หญิง | รวม |
| 1.ภาษาอังกฤษ             | 19          | 97   | 4           | 34   | 1           | 13   | 6           | 22   | 196 | 15       | 46   | 61  |
| 2.ภาษาอังกฤษธุรกิจ       | 14          | 106  | 2           | 40   | 3           | 10   | 2           | 27   | 204 | 8        | 57   | 65  |
| 3.ภาษาอินโดนีเซีย-อังกฤษ | 14          | 105  | 9           | 43   | 0           | 14   | 3           | 31   | 219 | 7        | 63   | 70  |
| 4.ภาษาไทย-อังกฤษ         | 11          | 100  | 5           | 42   | 1           | 15   | 4           | 34   | 212 | 8        | 59   | 67  |
| รวม                      | 58          | 108  | 20          | 159  | 5           | 52   | 15          | 114  | 831 | 38       | 227  | 263 |

ที่มา: Qujing Normal University, 2021

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย คำถามแบบ  
ตรวจสอบรายการ (Check List) แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบ  
ตรวจสอบรายการ (Check List) จำแนกตาม เพศ อายุ ชั้นปีที่ศึกษา สาขา ของนักศึกษาปริญญาตรีชั้น  
ปีที่ 1-4 คณะภาษาต่างประเทศ มหาวิทยาลัยครูฉีจิ้ง เมืองฉีจิ้ง มณฑลยูนนาน ปีการศึกษา 2564  
จำแนกเป็นสาขาภาษาอังกฤษ สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ สาขาภาษาอินโดนีเซีย-อังกฤษ และสาขา  
ภาษาไทย-อังกฤษ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน 4 ด้าน  
ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำสร้างสรรค์ 2) ภาวะผู้นำแบบรับใช้ 3) ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ และ 4)  
ภาวะผู้นำตามสภาพจริง ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating & Scale) 5 ระดับ ของ  
ลิเคอร์ท (Likert's Scale) (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2554, น. 2255) ระดับดังนี้

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน มีระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน มีระดับมาก
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน มีระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน มีระดับน้อย
- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน มีระดับน้อยที่สุด

### 3.3 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ตามลำดับดังต่อไปนี้

3.3.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนักศึกษาจีน มหาวิทยาลัยครุฑีจิ่ง เพื่อกำหนดเป็นคำนิยาม ตัวแปรการวิจัย

3.3.2 สร้างข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

3.3.3 สร้างข้อคำถามแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน ตามแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำ มาพิจารณาปรับเปลี่ยนเป็นประเด็นคำถามเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งศึกษาเทคนิคการตั้งข้อคำถาม

3.3.4 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (Validity) สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณา จากนั้นตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ได้แก่ การบริหารการศึกษา และด้านระเบียบวิธีวิจัย พิจารณาให้คะแนนความคิดเห็นของข้อคำถามแต่ละข้อ

หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแต่ละข้อคำถาม โดยให้ผู้เชี่ยวชาญลงความเห็น ว่า ข้อคำถามแต่ละข้อวัดได้ตรงวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ตามเกณฑ์การพิจารณาโดยกำหนดคะแนนความคิดเห็น ดังนี้

- +1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร
- 1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

พิจารณาข้อที่มีค่า  $IOC \geq 0.50$  เป็นข้อคำถามที่ใช้ได้ ถ้าข้อคำถามใดมีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ข้อคำถามนั้นตัดออกไปหรือนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญสำหรับการศึกษารุ่นนี้ข้อสอบถามได้ค่า IOC=0.90 จึงเป็นข้อคำถามที่ใช้ได้

3.3.5 นำแบบสอบถามไปทดลอง (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) จากการหาความเชื่อมั่นในการสร้างแบบสอบถามครั้งนี้ ได้ค่าระดับความเชื่อมั่น 0.985 ในแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach (1970)

3.3.6 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี นักศึกษาจีนปริญญาตรีชั้นปีที่ 1-4 คณะภาษาต่างประเทศ มหาวิทยาลัยครูจี๋จิ้ง เมืองจี๋จิ้ง มณฑลยูนนาน ปีการศึกษา 2565 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 263 คน

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลการดังนี้

3.4.1 นำหนังสือขอความร่วมมือไปยังกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแจกแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการนัดหมาย วัน เวลา ที่จะขอความอนุเคราะห์ช่วยเหลือในการเก็บเครื่องมือวิจัย และเก็บคืน

3.4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม โดยใช้แบบ Google Form กับนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครูจี๋จิ้ง ระดับปริญญาตรีชั้นปีที่ 1-4 คณะภาษาต่างประเทศ เพื่อตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ในขั้นต่อไป

### 3.5 วิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ทั้งหมดผู้วิจัยนำไปวิเคราะห์ดังนี้

3.5.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ นักศึกษามหาวิทยาลัยครูจี๋จิ้ง ระดับปริญญาตรี ชั้นปีที่ 1-4 คณะภาษาต่างประเทศ ในตอนที่ 1 โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ตารางประกอบการบรรยาย

3.5.2 วิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครูจี๋จิ้ง เมืองจี๋จิ้ง มณฑลยูนนาน โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) ลักษณะของข้อคำถามเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ เกณฑ์เทียบระดับความเหมาะสมผู้วิจัยใช้เกณฑ์ของ (Best, 1981, pp. 179-187) โดยมีระดับเกณฑ์การแปลความหมาย เพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ย ในช่วงคะแนนดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 แปลความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน อยู่ในระดับมากที่สุด



คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 แปลความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษา  
จีน อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 แปลความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษา  
จีน อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 แปลความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษา  
จีน อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แปลความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษา  
จีน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.5.3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน มหาวิทยาลัยครุฉีง จำแนกตาม เพศ ชั้นปีและสาขาที่ศึกษา กรณีมี 2 กลุ่ม ใช้การทดสอบ ค่าที (t-test) มากกว่า 2 กลุ่มใช้การวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) หากพบว่ามี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ เชฟเฟ (Scheffe Post Hoc Comparison)

### 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

3.6.1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าเฉลี่ยร้อยละ (Percentage)

3.6.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน มหาวิทยาลัยครุฉีง โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.6.3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน มหาวิทยาลัยครุฉีง ใช้ การทดสอบ ค่าที (t-test) การวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยวิธีการ ของ เชฟเฟ (Scheffe Post Hoc Comparison)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครุศรีจักร์ เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนานโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครุศรีจักร์ เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน จำแนกตามเพศ อายุ ชั้นปี และสาขาที่ศึกษาโดยแบ่งการนำเสนอผลการศึกษาเป็น 3 ตอนดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

|           |     |                                                 |
|-----------|-----|-------------------------------------------------|
| $n$       | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง                              |
| $\bar{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ย (Mean)                                |
| S.D.      | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)       |
| $t$       | แทน | ค่าแจกแจงความถี่แบบที (t-test)                  |
| $F$       | แทน | ค่าสถิติแจกแจงความถี่ F                         |
| df        | แทน | ระดับความเป็นอิสระ                              |
| SS        | แทน | ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)        |
| MS        | แทน | ค่าเฉลี่ยของผลรวมกำลังสองของคะแนน (Mean Square) |
| P         | แทน | ความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน                 |

โดยมีรายละเอียดขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

## 4.2 ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาเงินมหาวิทยาลัยครุฑรังสิต เมืองรังสิต มณฑลยูนนาน โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาเงินมหาวิทยาลัยครุฑรังสิต มณฑลยูนนาน โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ชั้นปี และสาขา

## 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 แสดงค่าความถี่ร้อยละ จำแนกตามสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------------------------|-------|--------|
| 1. เพศ                         |       |        |
| ชาย                            | 26    | 9.9    |
| หญิง                           | 237   | 90.1   |
| รวม                            | 263   | 100.0  |
| 2. อายุ                        |       |        |
| 18 – 19 ปี                     | 62    | 23.6   |
| 20 – 21 ปี                     | 153   | 58.2   |
| 21 – 22 ปี                     | 43    | 16.3   |
| 23 – 24 ปี                     | 5     | 1.9    |
| รวม                            | 263   | 100    |

ตารางที่ 4.1 แสดงค่าความถี่ร้อยละ จำแนกตามสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

| ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------------------------|-------|--------|
| 3. ชั้นปี                      |       |        |
| ชั้นปี 1                       | 61    | 23.2   |
| ชั้นปี 2                       | 98    | 37.3   |
| ชั้นปี 3                       | 91    | 34.6   |
| ชั้นปี 4                       | 13    | 4.9    |
| รวม                            | 263   | 100    |
| 4. สาขา                        |       |        |
| สาขาภาษาไทย-อังกฤษ             | 76    | 28.9   |
| สาขาภาษาอังกฤษ                 | 88    | 33.5   |
| สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ           | 83    | 32.3   |
| สาขาภาษาอินโดนีเซีย-อังกฤษ     | 14    | 5.3    |
| รวม                            | 263   | 100    |

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมีจำนวน 237 คน คิดเป็น 90.1% รองลงมาคือ เพศชาย โดยมีจำนวน 26 คน คิดเป็น 9.9% ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 20 ปี – 21 ปี อยู่ที่จำนวน 153 คน คิดเป็น 58.2% รองลงมาคือ อายุ 18 ปี – 19 ปี มีจำนวน 62 คน คิดเป็น 23.6% รองลงมาคือ อายุ 21 ปี – 22 ปี มีจำนวน 43 คน คิดเป็น 16.3% และน้อยที่สุดคืออายุ 23 ปี – 24 ปี โดยมี 5 คน คิดเป็น 1.9% ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ชั้นปีที่ 2 โดยมีจำนวน 98 คน คิดเป็น 37.3% รองลงมาคือ ชั้นปีที่ 3 มี 91 คน คิดเป็น 34.6% รองลงมาคือ ชั้นปีที่ 1 มีจำนวน 61 คน คิดเป็น 23.2% และน้อยที่สุดคือ ชั้นปีที่ 4 มีจำนวน 13 คน คิดเป็น 4.9% ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เรียนอยู่สาขาภาษาอังกฤษ โดยมีจำนวน 88 คน คิดเป็น 33.5% รองลงมาคือ สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ โดยมีจำนวน 85 คน คิดเป็น 32.3% รองลงมาคือ สาขาภาษาไทย-อังกฤษ โดยมีจำนวน 76 คน คิดเป็น 28.9% และ น้อยที่สุดคือ สาขาภาษาอินโดนีเซีย-อังกฤษ มีจำนวน 14 คน คิดเป็น 5.3% ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาเงินมหาวิทยาลัยครูศรีจิ่ง เมืองฉีจิ่ง มณฑลยูนนาน โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ภาพรวมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาเงินมหาวิทยาลัยครูศรีจิ่ง เมืองฉีจิ่ง มณฑลยูนนาน โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

|   | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาเงิน | $\bar{X}$ | S.D.  | แปลผล | ลำดับ |
|---|----------------------------------------|-----------|-------|-------|-------|
| 1 | มหาวิทยาลัยครูศรีจิ่ง                  | 3.62      | 0.879 | มาก   | 4     |
| 2 | ภาวะผู้นำสร้างสรรค์                    | 3.90      | 0.848 | มาก   | 1     |
| 3 | ภาวะผู้นำแบบรับใช้                     | 3.89      | 0.876 | มาก   | 2     |
| 4 | ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ                  | 3.82      | 0.835 | มาก   | 3     |
|   | รวม                                    | 3.80      | 0.859 | มาก   |       |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก และค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.859) คือ ภาวะผู้นำแบบรับใช้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.848) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.876) ภาวะผู้นำตามสภาพจริง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.835) และน้อยที่สุดคือ ภาวะผู้นำสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.879) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาเงินมหาวิทยาลัยครูศรีจิ่ง ด้านภาวะผู้นำสร้างสรรค์

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำสร้างสรรค์                                                                 | $\bar{X}$ | S.D.  | การแปลผล | ลำดับ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|----------|-------|
| 1. นักศึกษามีการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาของผู้อื่น                                              | 3.65      | 0.855 | มาก      | 3     |
| 2. นักศึกษาสามารถเป็นผู้นำประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทันทีเมื่อเกิดปัญหา และช่วยกันระดมความคิด เพื่อหาวิธีแก้ไข | 3.78      | 0.845 | มาก      | 1     |
| 3. นักศึกษา มีการค้นคว้าหาความรู้ด้วยตัวเองผู้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่                                            | 3.61      | 0.839 | มาก      | 5     |
| 4. นักศึกษามองโลกในแง่ดี กล้าแสดงออก                                                                           | 3.62      | 0.960 | มาก      | 4     |
| 5. นักศึกษามีการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ตลอดเวลา                                                          | 3.37      | 0.889 | ปานกลาง  | 7     |



ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาชั้นมหาวิทยาลัยครู  
หญิง ด้านภาวะผู้นำสร้างสรรค์ (ต่อ)

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำสร้างสรรค์              | $\bar{X}$ | S.D.  | การแปรผล | ลำดับ |
|-------------------------------------------------------------|-----------|-------|----------|-------|
| 6. นักศึกษา มีทัศนคติเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ | 3.57      | 0.904 | มาก      | 6     |
| 7. นักศึกษา เชื่อมั่นในคุณค่าและศักยภาพของตนเองและผู้อื่น   | 3.72      | 0.863 | มาก      | 2     |
| รวม                                                         | 3.62      | 0.879 | มาก      |       |

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำสร้างสรรค์ ภาพรวมทั้งหมดอยู่ระดับมาก และค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ( $\bar{X}=3.62$ , S.D. = 0.879) และเมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า นักศึกษาสามารถเป็นผู้นำประจักษ์ร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทันทีเมื่อเกิดปัญหา และช่วยกันระดมความคิด เพื่อหาวิธีแก้ไข อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.78$ , S.D. = 0.845) รองลงมาคือ นักศึกษา เชื่อมั่นในคุณค่าและ ศักยภาพของตนเองและผู้อื่น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.72$ , S.D. = 0.863) นักศึกษามีการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาของผู้อื่นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.65$ , S.D. = 0.855) นักศึกษามองโลกในแง่ดี กล้าแสดงออก อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.62$ , S.D. = 0.960) นักศึกษา มีการค้นคว้าหาความรู้ด้วยตัวเองสู่คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.61$ , S.D. = 0.839) นักศึกษา มีทัศนคติเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.57$ , S.D. = 0.904) และน้อยที่สุดคือ นักศึกษามีการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ตลอดเวลา อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.37$ , S.D. = 0.889) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาชั้นมหาวิทยาลัยครู  
หญิง ด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้             | $\bar{X}$ | S.D.  | การแปรผล | ลำดับ |
|-----------------------------------------------------------|-----------|-------|----------|-------|
| 1. นักศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่เพื่อนนักศึกษา         | 3.41      | 0.964 | ปานกลาง  | 7     |
| 2. นักศึกษามีความจริงใจกับเพื่อนนักศึกษา                  | 4.31      | 0.782 | มาก      | 1     |
| 3. นักศึกษารักการให้บริการ และเห็นคุณค่าของเพื่อนนักศึกษา | 4.18      | 0.807 | มาก      | 2     |
| 4. นักศึกษาเห็นประโยชน์ต่อส่วนรวม                         | 3.91      | 0.830 | มาก      | 4     |

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครู  
ฉีจี้ ด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้ (ต่อ)

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้                                               | $\bar{X}$ | S.D.  | การแปลผล | ลำดับ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|----------|-------|
| 5. นักศึกษา มักให้ความช่วยเหลือเพื่อนนักศึกษาทั้งเรื่องการเรียนรู้ กิจกรรม และเรื่องส่วนตัว | 3.84      | 0.878 | มาก      | 5     |
| 6. นักศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนนักศึกษา                                            | 4.01      | 0.793 | มาก      | 3     |
| 7. นักศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับเพื่อนนักศึกษาในการทำกิจกรรมร่วมกัน                     | 3.64      | 0.883 | มาก      | 6     |
| รวม                                                                                         | 3.90      | 0.848 | มาก      |       |

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้ ภาพรวมทั้งหมดอยู่ระดับมาก และค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ( $\bar{X}=3.90$ , S.D. = 0.848) และเมื่อพิจารณารายด้าน นักศึกษามีความตั้งใจกับเพื่อนนักศึกษา อยู่ในระดับมาก คือ ( $\bar{X}=4.31$ , S.D. = 0.782) รองลงมาคือ นักศึกษารักการให้บริการ และเห็นคุณค่าของเพื่อนนักศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.18$ , S.D. = 0.807) นักศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนนักศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.01$ , S.D. = 0.793) นักศึกษาเห็นประโยชน์ต่อส่วนรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.91$ , S.D. = 0.830) นักศึกษา มักให้ความช่วยเหลือเพื่อนนักศึกษาทั้งเรื่องการเรียนรู้ กิจกรรม และเรื่องส่วนตัว อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.84$ , S.D. = 0.878) นักศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับเพื่อนนักศึกษา ในการทำกิจกรรม ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.64$ , S.D. = 0.883) และน้อยที่สุด คือ นักศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่เพื่อนนักศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.41$ , S.D. = 0.964) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครู  
ฉีจี้ ด้านภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ                 | $\bar{X}$ | S.D.  | การแปลผล | ลำดับ |
|------------------------------------------------------------------|-----------|-------|----------|-------|
| 1. นักศึกษาสามารถจัดการการทำการกิจกรรมเป็นทีม                    | 3.65      | 0.907 | มาก      | 6     |
| 2. นักศึกษามีความสามัคคี มีความผูกพันกับเพื่อนนักศึกษา           | 3.80      | 0.902 | มาก      | 3     |
| 3. นักศึกษามีเป้าหมายในการเรียนและทำการกิจกรรมให้สำเร็จ          | 3.99      | 0.876 | มาก      | 2     |
| 4. นักศึกษามีความความมุ่งมั่น มีความมั่นคง ในคำพูด และมีความอดทน | 3.80      | 0.869 | มาก      | 4     |
| 5. นักศึกษาประพฤติตนตามหลักคุณธรรม จริยธรรม                      | 4.38      | 0.786 | มาก      | 1     |

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครู  
ฉีจี้ ด้านภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ (ต่อ)

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ                         | $\bar{X}$ | S.D.  | การแปลผล | ลำดับ |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|----------|-------|
| 6. นักศึกษาสร้างแรงจูงใจโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน | 3.72      | 0.918 | มาก      | 5     |
| รวม                                                                      | 3.89      | 0.876 | มาก      |       |

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ ภาพรวมทั้งหมดอยู่ระดับมาก และค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ( $\bar{X}=3.89$ , S.D. = 0.876) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า นักศึกษาประพฤติตนตามหลักคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.38$ , S.D. = 0.786) นักศึกษามีเป้าหมายในการเรียนและทำกิจกรรมให้สำเร็จ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.99$ , S.D. = 0.876) นักศึกษา มีความสามัคคี มีความผูกพันกับเพื่อนนักศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.80$ , S.D. = 0.902) นักศึกษา มีความความมุ่งมั่น มีความมั่นคง ในคำพูด และมีความอดทน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.80$ , S.D. = 0.869) นักศึกษาสร้างแรงจูงใจโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.72$ , S.D. = 0.918) และน้อยที่สุด คือ นักศึกษาสามารถจัดการการทำการกิจกรรมเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.65$ , S.D. = 0.907) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครู  
ฉีจี้ ด้านภาวะผู้นำตามสภาพจริง

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำตามสภาพจริง                   | $\bar{X}$ | S.D.  | การแปลผล | ลำดับ |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|-------|----------|-------|
| 1. นักศึกษารับรู้พฤติกรรมตนเองได้อย่างถูกต้อง                     | 3.85      | 0.836 | มาก      | 4     |
| 2. นักศึกษาสามารถเข้าใจพฤติกรรมตนเอง                              | 3.89      | 0.808 | มาก      | 3     |
| 3. นักศึกษา ได้รับความไว้วางใจ จากผู้อื่น                         | 3.93      | 0.764 | มาก      | 2     |
| 4. นักศึกษามีความมั่นคง แน่วแน่ ในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้   | 3.81      | 0.821 | มาก      | 6     |
| 5. นักศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้เป็นอย่างดีในทุก ๆ สถานการณ์ | 3.76      | 0.888 | มาก      | 8     |
| 6. นักศึกษาใฝ่เรียนรู้ ที่จะศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา                | 3.79      | 0.856 | มาก      | 7     |
| 7. นักศึกษามีความ เข้มแข็ง ชัดเจน มั่นคงในการปฏิบัติตนกับผู้อื่น  | 3.81      | 0.835 | มาก      | 5     |

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครู  
ฉีจี้ง ด้านภาวะผู้นำตามสภาพจริง (ต่อ)

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำตามสภาพจริง                                 | $\bar{X}$ | S.D.  | การแปลผล | ลำดับ |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|----------|-------|
| 8. นักศึกษาสามารถ เป็นผู้นำ ให้ทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป               | 3.63      | 0.876 | มาก      | 10    |
| 9. นักศึกษา มีการพัฒนาตนเองในด้านคุณธรรม จริยธรรม                               | 4.05      | 0.811 | มาก      | 1     |
| 10. นักศึกษา คิดว่าตนเองควรได้รับการพัฒนา ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ เป็นภาวะผู้นำ | 3.69      | 0.856 | มาก      | 9     |
| รวม                                                                             | 3.82      | 0.835 | มาก      |       |

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำตามสภาพจริง ภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก และค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.835) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน นักศึกษา มีการพัฒนาตนเองในด้านคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.811) รองลงมาคือ นักศึกษา ได้รับความไว้วางใจ จากผู้อื่น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.764) นักศึกษาสามารถเข้าใจพฤติกรรมตนเอง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.808) นักศึกษารับรู้พฤติกรรมตนเองได้อย่างถูกต้อง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.836) นักศึกษามีความ เข้มแข็ง ชัดเจน มั่นคงในการปฏิบัติตนกับผู้อื่น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.835) นักศึกษามีความมั่นคง แน่วแน่ ในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.821) รองลงมาคือ นักศึกษาใฝ่เรียนรู้ ที่จะศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.856) นักศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้เป็นอย่างดีในทุก ๆ สถานการณ์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.888) นักศึกษา คิดว่าตนเองควรได้รับการพัฒนา ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ เป็นภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.856) และน้อยที่สุด คือ นักศึกษาสามารถ เป็นผู้นำ ให้ทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 0.876) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครูฉีจี้ง โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ชั้นปี และสาขา

ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน โดยจำแนกตาม เพศ

| ตัวแปรที่ศึกษา          | ชาย       |       | หญิง      |       | t     | sig  |
|-------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-------|------|
|                         | $\bar{X}$ | S.D.  | $\bar{X}$ | S.D.  |       |      |
| 1.ภาวะผู้นำสร้างสรรค์   | 3.67      | .755  | 3.61      | .669  | 0.405 | .686 |
| 2.ภาวะผู้นำแบบรับใช้    | 3.79      | .795  | 3.91      | .646  | 0.888 | .375 |
| 3.ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ | 3.91      | .789  | 3.89      | .683  | 0.144 | .885 |
| 4.ภาวะผู้นำตามสภาพจริง  | 3.84      | .734  | 3.82      | .631  | 0.144 | .886 |
| รวม                     | 3.80      | 0.768 | 3.81      | 0.657 | 0.395 | .708 |

ผลการศึกษาตามตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน โดยจำแนกตาม เพศ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามชั้นปี

| ตัวแปรที่ศึกษา        | แหล่งความแปรปรวน | SS      | df  | MS    | F     | P-Values |
|-----------------------|------------------|---------|-----|-------|-------|----------|
| ภาวะผู้นำสร้างสรรค์   | ระหว่างกลุ่ม     | 3.124   | 3   | 1.041 | 2.306 | .077     |
|                       | ภายในกลุ่ม       | 116.928 | 259 | .451  |       |          |
|                       | รวม              | 120.052 | 262 |       |       |          |
| ภาวะผู้นำแบบรับใช้    | ระหว่างกลุ่ม     | 5.010   | 3   | 1.670 | 3.948 | .009     |
|                       | ภายในกลุ่ม       | 109.554 | 259 | .423  |       |          |
|                       | รวม              | 114.565 | 262 |       |       |          |
| ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ | ระหว่างกลุ่ม     | 2.498   | 3   | 0.833 | 1.751 | .157     |
|                       | ภายในกลุ่ม       | 123.108 | 259 | .475  |       |          |
|                       | รวม              | 125.606 | 262 |       |       |          |
| ภาวะผู้นำตามสภาพจริง  | ระหว่างกลุ่ม     | 5.206   | 3   | 1.735 | 4.388 | .005     |
|                       | ภายในกลุ่ม       | 102.415 | 259 | .395  |       |          |
|                       | รวม              | 107.621 | 262 |       |       |          |

จากตารางที่ 4.8 ผลการทดสอบด้านภาวะผู้นำสร้างสรรค์ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.077 และด้านภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.157 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ นักศึกษาที่อยู่คนละชั้นปี มีความเห็นเรื่องภาวะผู้นำสร้างสรรค์และเรื่องภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ 0.05



แต่ผลการทดสอบด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.009 และด้านภาวะผู้นำตามสภาพจริง มีค่า Sig. เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ นักศึกษาที่อยู่คนละชั้นปี มีความเห็นเรื่องภาวะผู้นำแบบรับใช้และด้านภาวะผู้นำตามสภาพจริงแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ 0.05 จึงทำการวิเคราะห์หาความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe' Method) ดังแสดงในตารางที่ 4.9 – 4.10

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครุณีจิงด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้ เป็นรายคู่ จำแนกตามชั้นปี

| ชั้นปี      | $\bar{X}$ | ชั้นปีที่ 2 | ชั้นปีที่ 3 | ชั้นปีที่ 4 |
|-------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
|             |           | 3.86        | 3.84        | 3.56        |
| ชั้นปีที่ 1 | 4.12      | 0.265       | 0.279       | 0.564*      |
| ชั้นปีที่ 2 | 3.86      |             | 0.014       | 0.298       |
| ชั้นปีที่ 3 | 3.84      |             |             | 0.284       |

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครุณีจิงด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้ จำแนกตามชั้นปี คู่ระหว่างชั้นปีที่ 1 และชั้นปีที่ 4 แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครุณีจิงด้านภาวะผู้นำตามสภาพจริง เป็นรายคู่ จำแนกตามชั้นปี

| ชั้นปี      | $\bar{X}$ | ชั้นปีที่ 2 | ชั้นปีที่ 3 | ชั้นปีที่ 4 |
|-------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
|             |           | 3.80        | 3.72        | 3.58        |
| ชั้นปีที่ 1 | 4.06      | 0.259       | 0.339*      | 0.482       |
| ชั้นปีที่ 2 | 3.80      |             | 0.080       | 0.223       |
| ชั้นปีที่ 3 | 3.72      |             |             | 0.143       |

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครุณีจิงด้านภาวะผู้นำตามสภาพจริง จำแนกตามชั้นปี คู่ระหว่างชั้นปีที่ 1 และชั้นปีที่ 3 แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามสาขา

| ตัวแปรที่ศึกษา        | แหล่งความแปรปรวน | SS      | df  | MS    | F     | P-Values |
|-----------------------|------------------|---------|-----|-------|-------|----------|
| ภาวะผู้นำสร้างสรรค์   | ระหว่างกลุ่ม     | 7.953   | 3   | 2.651 | 6.125 | .000     |
|                       | ภายในกลุ่ม       | 112.099 | 259 | .433  |       |          |
|                       | รวม              | 120.052 | 262 |       |       |          |
| ภาวะผู้นำแบบรับใช้    | ระหว่างกลุ่ม     | 2.379   | 3   | .793  | 1.831 | .142     |
|                       | ภายในกลุ่ม       | 112.185 | 259 | .433  |       |          |
|                       | รวม              | 114.565 | 262 |       |       |          |
| ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ | ระหว่างกลุ่ม     | 4.604   | 3   | 1.535 | 3.285 | .021     |
|                       | ภายในกลุ่ม       | 121.002 | 259 | .467  |       |          |
|                       | รวม              | 125.606 | 262 |       |       |          |
| ภาวะผู้นำตามสภาพจริง  | ระหว่างกลุ่ม     | 3.846   | 3   | 1.282 | 3.200 | .024     |
|                       | ภายในกลุ่ม       | 103.774 | 259 | .401  |       |          |
|                       | รวม              | 107.621 | 262 |       |       |          |

จากตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.142 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ นักศึกษาที่เรียนสาขาต่างกัน มีความเห็นเรื่องภาวะผู้นำแบบรับใช้ มีความเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ 0.05

ผลการทดสอบด้านภาวะผู้นำสร้างสรรค์ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 และด้านภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.021 และด้านภาวะผู้นำตามสภาพจริง มีค่า Sig. เท่ากับ 0.024 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ นักศึกษาที่เรียนสาขาต่างกัน มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ 0.05 จึงทำการวิเคราะห์หาความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe' Method) ดังแสดงในตารางที่ 4.12 – 4.14

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาชั้นมหาวิทยาลัยครุณีจิ่งด้านภาวะผู้นำสร้างสรรค์ เป็นรายคู่ จำแนกตามสาขา

| สาขา                 | $\bar{X}$ | สาขาภาษาอังกฤษ | สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ | สาขาภาษาอินโดนีเซีย-อังกฤษ |
|----------------------|-----------|----------------|----------------------|----------------------------|
|                      |           | 3.65           | 3.80                 | 3.73                       |
| สาขาภาษาไทย-อังกฤษ   | 3.36      | 0.281          | 0.435*               | 0.370                      |
| สาขาภาษาอังกฤษ       | 3.65      |                | 0.154                | 0.088                      |
| สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ | 3.80      |                |                      | 0.653                      |

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครุฑนี้จึงด้าน ภาวะผู้นำสร้างสรรค์ จำแนกตามสาขา คู่ระหว่างสาขาภาษาไทย-อังกฤษ และ สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครุฑนี้จึงด้าน ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ เป็นรายคู่ จำแนกตามสาขา

| สาขา                 | $\bar{X}$ | สาขาภาษาอังกฤษ | สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ | สาขาภาษาอินโดนีเซีย-อังกฤษ |
|----------------------|-----------|----------------|----------------------|----------------------------|
|                      |           | 3.95           | 3.99                 | 4.01                       |
| สาขาภาษาไทย-อังกฤษ   | 3.68      | 0.264          | 0.307*               | 0.325                      |
| สาขาภาษาอังกฤษ       | 3.95      |                | 0.043                | 0.061                      |
| สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ | 3.99      |                |                      | 0.018                      |

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครุฑด้าน ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ จำแนกตามสาขา คู่ระหว่างสาขาภาษาไทย-อังกฤษ และ สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครุฑนี้จึงด้าน ภาวะผู้นำตามสภาพจริง เป็นรายคู่ จำแนกตามสาขา

| สาขา                 | $\bar{X}$ | สาขาภาษาอังกฤษ | สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ | สาขาภาษาอินโดนีเซีย-อังกฤษ |
|----------------------|-----------|----------------|----------------------|----------------------------|
|                      |           | 3.88           | 3.93                 | 3.80                       |
| สาขาภาษาไทย-อังกฤษ   | 3.64      | 0.239          | 0.292*               | 0.162                      |
| สาขาภาษาอังกฤษ       | 3.88      |                | 0.053                | 0.077                      |
| สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ | 3.93      |                |                      | 0.130                      |

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครุฑด้าน ภาวะผู้นำตามสภาพจริง จำแนกตามสาขา คู่ระหว่างสาขาภาษาไทย-อังกฤษ และสาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีน มหาวิทยาลัยครุฑนี้จึง เมืองนี้จึง มณฑลยูนนาน ด้วยการวิเคราะห์ การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe Post Hoc Comparison) สามารถสรุป

ได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน โดยจำแนกตามเพศ สามารถสรุปได้ว่าโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน โดยจำแนกชั้นปี พบว่า ด้านภาวะผู้นำสร้างสรรค์และด้านด้านภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ 0.05 แต่ด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้และด้านภาวะผู้นำตามสภาพจริง แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ 0.05 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน โดยจำแนกตามสาขา พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้ มีความเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ 0.05 แต่ ด้านภาวะผู้นำสร้างสรรค์ด้านภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ และ ด้านภาวะผู้นำตามสภาพจริง มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ 0.05



## บทที่ 5

### บทสรุป

บทสรุปการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาเงินมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร มีบทสรุปผลการวิจัยนำเสนอใน 3 ส่วนที่สามารถอธิบายได้จากการสรุปผลการศึกษา การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาด้านข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม และผลสรุปตามวัตถุประสงค์มีดังนี้

5.1.1 ผลการวิเคราะห์พบว่าข้อมูลทั่วไป ของผู้ที่มาตอบแบบสอบถามจำนวน 263 คนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุ 20 ปี – 21 ปี ศึกษาอยู่ชั้นปีที่ 2 และเรียนอยู่สาขาภาษาอังกฤษ

5.1.2 และผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำสร้างสรรค์ พบว่าผู้ที่ตอบแบบสอบถาม ภาพรวมทั้งหมดอยู่ระดับมาก และค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ( $\bar{X}=3.62$ , S.D. = 0.879) และเมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่านักศึกษาสามารถเป็นผู้นำประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทันทีเมื่อเกิดปัญหา และช่วยกันระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ไข อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.78$ , S.D. = 0.845) รองลงมาคือ นักศึกษา เชื่อมั่นในคุณค่าและศักยภาพของตนเองและผู้อื่น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.72$ , S.D. = 0.863) นักศึกษามีการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาของผู้อื่น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.65$ , S.D. = 0.855) นักศึกษามองโลกในแง่ดี กล้าแสดงออก อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.62$ , S.D. = 0.960) นักศึกษา มีการค้นคว้าหาความรู้ด้วยตัวเองสู่คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.61$ , S.D. = 0.839) นักศึกษามีทัศนคติเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.57$ , S.D. = 0.904) และน้อยที่สุดคือ นักศึกษามีการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ตลอดเวลา อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.37$ , S.D. = 0.889) ตามลำดับ



5.1.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้ ภาพรวมทั้งหมดอยู่ระดับมาก และค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ( $\bar{X}$  = 3.90, S.D. = 0.848) และเมื่อพิจารณารายด้าน นักศึกษามีความตั้งใจกับเพื่อนนักศึกษา อยู่ในระดับมาก คือ ( $\bar{X}$  = 4.31, S.D. = 0.782) รองลงมาคือ นักศึกษารักการให้บริการ และเห็นคุณค่าของเพื่อน นักศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.18, S.D. = 0.807) นักศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนนักศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.01, S.D. = 0.793) นักศึกษาเห็นประโยชน์ต่อส่วนรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.91, S.D. = 0.830) นักศึกษา มักให้ความช่วยเหลือเพื่อนนักศึกษาทั้งเรื่องการเรียนรู้ กิจกรรม และ เรื่องส่วนตัว อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.84, S.D. = 0.878) นักศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับเพื่อน นักศึกษา ในการทำกิจกรรม ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.64, S.D. = 0.883) และน้อยที่สุด คือ นักศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่เพื่อนนักศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.41, S.D. = 0.964) ตามลำดับ

5.1.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ ภาพรวมทั้งหมดอยู่ระดับมาก และค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ( $\bar{X}$  = 3.89, S.D. = 0.876) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า นักศึกษาประพฤติตน ตามหลักคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.38, S.D. = 0.786) นักศึกษามีเป้าหมายในการ เรียนและทำกิจกรรมให้สำเร็จ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.99, S.D. = 0.876) นักศึกษามีความสามัคคี มีความผูกพันกับเพื่อนนักศึกษา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.80, S.D. = 0.902) นักศึกษามีความความ มุ่งมั่น มีความมั่นคง ในคำพูด และมีความอดทน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.80, S.D. = 0.869) นักศึกษา สร้างแรงจูงใจใ้มน้ำใจให้ผู้อื่นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.72, S.D. = 0.918) และน้อยที่สุด คือ นักศึกษาสามารถจัดการการทำกิจกรรมเป็นทีมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.65 S.D. = 0.907) ตามลำดับ

5.1.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำตามสภาพจริง ภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก และค่าเฉลี่ย สูงสุดคือ ( $\bar{X}$  = 3.82, S.D. = 0.835) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน นักศึกษา มีการพัฒนาตนเองใน ด้านคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.05, S.D. = 0.811) รองลงมาคือ นักศึกษา ได้รับความไว้วางใจ จากผู้อื่น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.93, S.D. = 0.764) นักศึกษาสามารถเข้าใจพฤติกรรม ตนเอง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.89, S.D. = 0.808) นักศึกษารับรู้พฤติกรรมตนเองได้อย่างถูกต้อง อยู่

ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.85$ , S.D. = 0.836) นักศึกษามีความ เข้มแข็ง ชัดเจน มั่นคงในการปฏิบัติตนกับผู้อื่น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.81$ , S.D. = 0.835) นักศึกษามีความมั่นคง แน่วแน่ ในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.81$ , S.D. = 0.821) รองลงมาคือ นักศึกษาใฝ่เรียนรู้ ที่จะศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.79$ , S.D. = 0.856) นักศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้เป็นอย่างดีในทุก ๆ สถานการณ์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.76$ , S.D. = 0.888) นักศึกษา คิดว่าตนเองควรได้รับการพัฒนา ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ เป็นภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.69$ , S.D. = 0.856) และน้อยที่สุด คือ นักศึกษาสามารถ เป็นผู้นำ ให้ทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.63$ , S.D. = 0.876) ตามลำดับ

## 5.2 การอภิปรายผล

5.2.1 จากการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาชั้นมหาวิทยาลัยครูที่จังหวัด มณฑลยูนนาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

5.2.1.1 ด้านภาวะผู้นำสร้างสรรค์ ซึ่งค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การแสดงออกของผู้นำที่ตอบสนองความต้องการของนักศึกษาได้อย่างดี และชี้แนะตนเองและผู้อื่นให้กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้อื่น โดยเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองและผู้อื่นที่จะสามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยอาศัยการเรียนรู้เนื้อหาความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูมิพร และตรีชฎา สุขเกษม (2562) ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำสร้างสรรค์ ผู้นำนักศึกษาต้องมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าแสดงออก และได้สอดคล้องกับ Phatipun (2013) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจากผู้นำนักศึกษาเป็นผู้ที่มีความสามารถในการผลักดันให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งมา ด้วยการคิดหลายมิติ คิดบวก

5.2.1.2 ด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้ ซึ่งค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในปัจจุบัน ได้เปลี่ยนรูปแบบการบริหารของผู้นำจากการใช้อำนาจสั่งการเป็นการอำนวยความสะดวก ช่วยเหลือ และสนับสนุนให้ผู้อื่นสามารถดึงความสามารถมาใช้ในการ

ทำงาน ด้วยการให้ความไว้วางใจ มอบอำนาจในการร่วมตัดสินใจ เพื่อสร้างบรรยากาศความไว้วางใจในการทำงาน โดยผู้นำจะใช้เวลาเสียสละ และความจริงใจ เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ และมอบอำนาจให้ผู้นำเข้ามามีอิทธิพลต่อผู้อื่น อีกทั้งให้การสนับสนุนช่วยเหลือโดยคำนึงถึงความสำคัญ ประโยชน์ และความเจริญก้าวหน้าของผู้ตามเป็นหลัก มุ่งหวังเพื่อส่งผลให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา และเป็นการบริการเพื่อความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จของผู้ตาม ให้มีความพร้อมในการเป็นผู้นำที่ดีต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ Chaiyaphum (2007) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบรับใช้ โรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู โดยรวม และรายด้านทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำนักศึกษาเป็นผู้นำที่มีความพร้อม อุทิศตน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ความเคารพ และให้การยอมรับให้เกียรติ และให้การตอบสนองผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ

5.2.1.3 ด้านภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ ซึ่งค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า นักศึกษาสามารถร่วมมือในการทำงานได้เป็นอย่างดี และสามารถส่งเสริมให้การทำงานมีความหมาย โดยเป็นการเชื่อมกับค่านิยมของผู้ตาม เกิดความผูกพันกันเป็นทีมซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thippayanech (2012) ได้ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณในระดับมาก และ Meemoei (2010) ได้ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบรับใช้และจิตวิญญาณในองค์กร ผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบรับใช้ และจิตวิญญาณในองค์กร และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้ เนื่องจากผู้นำนักศึกษาเป็นผู้นำที่มุ่งใจให้ผู้อื่นเกิดความศรัทธาในตนเอง เกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจจนสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนางานได้

5.2.1.4 ด้านภาวะผู้นำตามสภาพจริง ซึ่งค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พฤติกรรมของผู้นำหรือนักศึกษา มีความมั่นคงในคำพูด การกระทำ และค่านิยม ซึ่งผู้นำตามสภาพจริงจะมีการรับรู้ตนเองอย่างถูกต้อง และรู้จักตนเองเป็นอย่างดี มีความเข้มแข็ง ชัดเจน มั่นคงและสม่ำเสมอ มีคุณธรรม จริยธรรมที่ดีเพื่อยึดถือ ซึ่ง Yukl (2010, p. 278) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำตามสภาพจริง มีการปฏิบัติตามค่านิยมนั้นอย่างสม่ำเสมอ บุคคลเหล่านั้นจะไม่ต้องการที่จะได้รับการยกย่องหรือสถานะอำนาจใด ๆ แต่เป็นไปเพื่อการแสดงออกและการปฏิบัติตามค่านิยมและความเชื่อ

## 5.2.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน โดยจำแนกตาม เพศ ชั้นปี และสาขา

5.2.2.1 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน โดยจำแนกตามเพศ สามารถสรุปได้ว่า ด้านภาวะผู้นำสร้างสรรค์ ด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้ และด้านภาวะผู้นำตามสภาพจริง ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยมองว่า นักศึกษาจะต้องช่วยเหลือ ส่งเสริมการทำงานแบบกลุ่ม เลยมักมีการยอมรับเรื่องเพศสภาพกันมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ญัฐกานต์ ปิ่นเกสร และมะดาโอะ สุหลง (2562) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารองค์การส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครปฐม ซึ่งได้กล่าวว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.2.2.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน โดยจำแนกตามชั้นปี ผลการทดสอบด้านภาวะผู้นำสร้างสรรค์ และด้านด้านภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Faiyuea (2012) พบว่า นักศึกษาที่อยู่ ชั้นปีต่างกัน มีความคิดเห็นแนวทางภาวะผู้นำ โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันแต่ด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้ คู่ระหว่างชั้นปีที่ 1 และชั้นปีที่ 4 แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ ด้านภาวะผู้นำตามสภาพจริง คู่ระหว่างชั้นปีที่ 1 และชั้นปีที่ 3 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้นำนักศึกษา ไม่จำเป็นต้องเป็นนักศึกษาปีสูงเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับ นักศึกษานั้นมากกว่าว่าจะมีความเป็นผู้นำขนาดไหน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาวดี ลาภเจริญ (2561) ซึ่งได้เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาที่ชั้นปีต่างกัน โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.2.2.3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน โดยจำแนกตามสาขา ด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้ มีความเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ด้าน ภาวะผู้นำสร้างสรรค์ คู่ระหว่างสาขาภาษาไทย-อังกฤษ และ สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ คู่ระหว่างสาขาภาษาไทย-อังกฤษ และ สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านภาวะผู้นำตามสภาพจริง คู่ระหว่างสาขาภาษาไทย-อังกฤษ และ สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nantharojphong, Pasunon, and Chantuk (2017) ซึ่งได้กล่าวว่า นักศึกษาที่เรียนคณะแตกต่างกัน มีคุณลักษณะการมีภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ทั้ง



ในด้านการทำงานเป็นทีม การประพุดติคนเป็นแบบอย่าง การคิดและการแก้ปัญหา และการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง ทำให้อาจเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้คณะที่ต่างกัน มีความเห็นที่แตกต่างกัน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่องนี้เพื่อให้ผลการทำวิจัยในครั้งนี้สามารถต่อยอดและเป็นประโยชน์ได้ต่อไป ในอนาคต ผู้จัดทำงานวิจัยจึงเสนอแนะประเด็น โดยสามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 จากการวิจัยพบว่า ด้านภาวะผู้นำสร้างสรรค์จากรายด้าน นักศึกษามีการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นผู้นำนักศึกษา จะควรช่วยสอน บุคลากรให้มีไหวพริบ และมีสติ เวลาที่มีปัญหาต้องแก้ไขให้ทันท่วงที เพราะปัญหาบางอย่างต้อง ได้รับแก้ไขอย่างเร่งด่วน ไม่สามารถที่จะเก็บไว้ได้ เพราะอาจจะทำให้เกิดปัญหาอย่างอื่นตามมา

5.3.1.2 จากการวิจัยพบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบรับใช้จากรายด้าน นักศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่เพื่อนนักศึกษา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้นำนักศึกษาหรือนักศึกษาปีสูงควร ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่นักศึกษารุ่นน้อง เพื่อจะได้เป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ นักศึกษาปีอ่อนกว่า

5.3.1.3 จากการวิจัยพบว่า ด้านภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณจากรายด้าน นักศึกษา สามารถจัดการการทำกิจกรรมเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นผู้นำนักศึกษาควรมีการจัดกิจกรรม ร่วมกัน โดยเป็นการสร้างความสัมพันธ์ ให้เกิดความสนิทชิดเชื้อกันมากขึ้น พอในกลุ่มมีความสนิท กันแล้ว จะเกิดการแสดงความคิดเห็นที่ดีมากขึ้น ไม่อายที่จะแสดงความคิดเห็นออกไป

5.3.1.4 จากการวิจัยพบว่า ด้านภาวะผู้นำตามสภาพจริงจากรายด้าน นักศึกษาสามารถ เป็นผู้นำ ให้ทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้นำนักศึกษาควรมี ความรู้รอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องศิลปะ วัฒนธรรม หรือเทคโนโลยี ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็วในสมัยนี้ ถ้าผู้นำนักศึกษามีความรู้ทั่วทันโลก จะสามารถนำสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ มาพัฒนา ตนเอง หรือนำมาปรับ เพื่อให้ทันสมัยต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป



### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ดียิ่งขึ้น

5.3.2.2 ควรมีการศึกษา ภาวะผู้นำของมหาลัษครุจีจั้ง เมืองจีจั้ง มณฑลยูนนาน ให้มีความละเอียดและเข้าถึงองค์ประกอบของแต่ละลักษณะของพฤติกรรม และสามารถนำไปปรับใช้อย่างเป็นรูปธรรมและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น



## บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ทิพนตร. (2556). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณสำหรับผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (Unpublished Doctoral dissertation). มหาวิทยาลัยขอนแก่น,  
ขอนแก่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.  
2560-2564). กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- กฤษฎา เจตน์จำนงค์. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม  
ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3  
(Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.
- กึ่งแก้ว ศรีสาธุการรัตน์. (2555, 14 พฤษภาคม). ภาวะผู้นำ (Leadership) [Web log message]. สืบค้น  
จาก <http://www.gotoknow.org/posts/199694>
- กิตติกาญจน์ ปฏิพัทธ์. (2556). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์: สิ่งที่ต้องค่าสำหรับทุกคนในอนาคต.  
ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.
- ณัฐกานต์ ปิ่นเกสร, และมะดาโอะ สุหลง. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ  
ประสิทธิผล การบริหารองค์การส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครปฐม. วารสารวิชาการ  
มหาวิทยาลัยอีสเทิร์น เอเซียฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 9(1), 107.
- ดวงทอง สรประเสริฐ. (2550). ผู้นำเหนือระดับ ด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต (Leading at A Higher  
Level) (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี.
- ธิดา เมฆะพัฑ. (2561). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับ  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน ศึกษาธิการภาค 9 (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัย  
นอร์ทกรุงเทพ, ปทุมธานี.
- นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล. (2560). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร, สกลนคร.
- นิตติมาพร แซ่เฮง. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ในสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปทุมธานี (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พรชัย เจดามาน. (2560). *ภาวะผู้นำยุค 4.0 ในพลวัตศตวรรษที่ 21*. สืบค้นจาก <https://www.kroobannok.com/83149>
- พิชิต ฤทธิ์จัญญ. (2554). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: แฮสส์ออฟ เคอร์มิสท์.
- ภูริส ภูมิประเทศ, และตรีชญา สุขเกษม. (2562). *ภาวะผู้นำของผู้ศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. วารสารมนุษยสังคมสาร (มสส.), 17(2), 121-139.*
- มณฑนา ชุมปัญญา. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- รภัศรา พิมพ์. (2557). *ภาวะผู้นำของนิสิตครูหลักสูตรการศึกษาระดับบัณฑิต (กศ.บร ป) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- รัชฎาภรณ์ นพพรปงจันดา. (2555, 17 มิถุนายน). ความฉลาดทางอารมณ์ต่อการศึกษา [Web log message]. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/273923>
- รุ่งนภา จันทรลี. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- วันธร เฉลิมโสม. (2560). *ภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา. วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา, 7(1), 12.*
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนการค้นคว้าใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนคติต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: หจก. ทิพย์วิสุทธิ.
- วิไลลักษณ์ สีดา. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 3* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- สถาพร พุทธิพิบูล. (2558). *เอกสารประกอบการฝึกอบรม “คุณภาพผู้เรียนเกิดจากกระบวนการเรียนรู้”*. สระแก้ว: คณะเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตสระแก้ว.
- สถาพร พุทธิพิบูล. (2563). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 31(2), 43-54.*

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สรายุทธ กันหลง. (2553). รายงานการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำไฟบริการในองค์กร: แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย *Servant Leadership in Organization : Concept Principle, Theory and Research*. ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2542). พฤติกรรมองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2561). แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561- 2580). กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). สังคมได้อะไร..จากการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สุพรรณิกา สุบรรณจ. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.
- สุภาวดี ลาภเจริญ. (2561). ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของนักศึกษารามคำแหง. *สัปดาห์วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 24(2), 28-38.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, และนวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์. (2563). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 7(5), 183-198.
- อรรณณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- อุดม มุ่งเกษม. (2544). *Governance* กับการพัฒนาข้าราชการ. กรุงเทพฯ: ไอเดียร์สแควร์.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the Mask: A Look at the Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801-23.
- Basadur, M. (2008). Leading other to think innovatively together: Creative leadership. *Journal of The Leadership Quarterly*, 15, 103-121.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational Leadership Development*. Pola Alto, California: Consulting Psychologists.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of World and Organizational Psychology*, 8(1), 22.
- Best, J. W. (1981). *Research in Education*. Englewood cliff, CA: Prentice –Hall, Inc.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chaiyaphum, B. (2007). *The study of the characteristics of the leader and the atmosphere of Catholic School under Faculty of Pakinee Phragumun Jesus* (Unpublished Independent Study). Srinakharinwirot University, Bangkok.
- Conger, A. J., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organization settings. *Academy of Management Review*, 12(18), 637-647.
- Conger, A. J., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in the organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of Psychological Test* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Delich, V. (2010). The Impact of Mercosur's Sanitary and Phitosanitary Regime on itsMembers' Institutional Dynamics. *Journal of CMA Management*, 79(2), 3-3.
- Draft, R. L. (2005). *Organizational theory and design*. Mason. OH: Thomson South-Western.
- Dubrin, A. J. (2010). *Principles of leadership*. London: South – Western Cengage Learning.
- Faiyuea, R. (2012). *The Guidelines for Student Leadership Development of Student Leaders of Pibulsongkram Rajabhat University* (Unpublished Master's thesis). Pibulsongkram Rajabhat University, Phitsanulok.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Fiedler, F. E. (1971). *Leadership*. New York: General Learning Press.
- Fry, L.W., & Matherly, L. (2006). Workplace spirituality, spiritual leadership, and performance excellence. In S. Roglberg & C. Reeve (Eds.), *The Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (pp.1-32). San Francisco: Sage Publishing.
- Fry, L.W. (2003). Toward a theory of ethical and spiritual leadership. *The leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Gadirajurrett, H., Srinivasan, R., Stevens, J., & Nihal, J. (2018). *Impact of Leadership on Team's Performance*. Retrieved from [https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2911&context=etm\\_studentprojects](https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2911&context=etm_studentprojects)
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analysis Review of Leader-Member Exchange Theory. Correlation and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, B2(6), 827-B44.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organizations, Behavior Structure Processes*. United States of America: Irwin/McGraw-Hill.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.  
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graham, J. W. (2002). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York: MacMillan.
- Hannigan, J. B. (2008). *Leadership in higher education: An intervention of servant leadership as a predictor of college performance* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest dissertations and Theses database. (UMI No. 3296726)
- Harris, A. (2009). Creative leadership. *Journal of Management in Education*, 23(1), 9-11.
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19–school leadership in disruptive times. *School Leadership and Management*, 40(4), 243-247.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (6<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-328.
- Irving, J. A. (2007). Team Effectiveness and Six Essential Servant Leadership Themes: A Regression Model Based on Items in the Organizational Leadership Assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 106.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). *Military Executive Leadership Measures of Leadership*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Kelley, R. E. (1998). Followership in a leadership world. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership* (pp. 170-184). New York: Wiley.
- Kelly, R., Thornton, B., & Daugherty, R. (2005). Relationships between measures of leadership and school climate. *Education*, 126(1), 17-25.
- Knezevich, S. J. (1984). *Administration of Public Education* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Harper and Row.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1988). *Management*. New York: McGraw –Hill.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lambert, W. E. (2004). *Servant leadership qualities of principals, organizational climate, and student achievement: A correlational study* (Doctoral dissertation). Retrieved from <https://www.servantleaderperformance.com/wp-content/uploads/2018/04/2004-Lambert-Dissertation.pdf>
- Laub, J. A. (2003). *Defining Servant Leadership and The Healthy Organization*. Retrieved from [www.olagroup.com/Display.asp?Page=servant\\_leadership](http://www.olagroup.com/Display.asp?Page=servant_leadership)
- Luecke, R., & Katz, R. (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Marques, J., Dhiman, S., & King, R. (2007). *Leadership Roles and Management Function in Nursing: Theory and Application* (5<sup>th</sup> ed.). Crawfordsville: Lippincoll.
- McFarland, D. E. (1979). *Management: Foundation & Practices* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Macmillan Publishing Inc.
- Meemoei, T. (2010). *Leadership, service and spiritual leadership, spiritual servants in the organization, the results of the performance of the top management, food industry in Bangkok* (Unpublished Master's thesis). Kasetsart University, Bangkok.
- Miears, L. D. (2004). *Servant leadership and job satisfaction: A correlational study in Texas Education Agency Region X public schools* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No.3148083)
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in Organizations: An Introduction to Organization Behavior* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mushinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work an introduction to industrial and organizational psychology*. California: Brooks/Cole.
- Nantharojphong, K., Pasunon, P., & Chantuk, T. (2017). Factors of leadership traits of business students in Thailand 4.0. *Journal of Behavioral Science for Development*, 9(2), 178-202.
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. *Dissertation Abstracts International*, 64(02), 570.
- Phatipun, K. (2013). *Creative leadership*. Bangkok: The Blue Curtain.
- Pimpa, R. (2014). *Leaderships of Student Teachers 5 years, Bachelor of Education Program, Srinakharinwirot University* (Unpublished Master's thesis). Srinakharinwirot University, Bangkok.
- Qijing Normal University. (2021). *Wang zhan shou ye*. Retrieved from <https://www.qjnu.edu.cn/>
- Raelin, J.A. (2002). *Organizational Behavior* (11<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Razil, T. A., & Swanson, A. D. (1998). *Fundamental concepts of Educational Leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Merrill Prentice-Hall.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming Leadership* (pp. 199-215). Alexandria, VA: Miles River.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational Behavior* (9<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Russell, R. F., & Stone, G. A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Schultz, E., & Schultz, S. L. (1998). *Theories of Personality* (6<sup>th</sup> ed.). CA: Brooks/Cole.
- Schwartz, Z. D. (1980). *Introduction to Management: Principle, Practice and Process*. New York: Harcourt Brace Jovanovich
- Secretan, L. H. K. (1996). *Reclaiming Higher Ground: Creating Organizations that Inspire the Soul*. New York: Macmillan Canada.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's Your Story" A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- Sisk, W. R. (2001). *The compensation handbook: A state-of-the-art guide to compensation strategy and design*. Belmont, CA: Donnelley & Sons.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Servant Leadership: Origin, Development, and Application in Organizational. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(2), 57-59.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, E. R. (1989). *Management* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Storey, J. (2004). *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*. New York: Routledge Taylor & Francis ebook collection.
- Thippayanech, K. (2012). *Study of the model of spiritual leadership equation for basic school administration* (Unpublished Doctoral dissertation). Khonkaen University, Khonkaen.
- Ubeben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2011a). *The principal: creative leadership for excellence in schools* (6<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson.
- Ubeben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2011b). *The principal: creative leadership for excellence in schools* (7<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Wong, P. T. P., & Page, D. (2003). *Servant Leadership: An opponent-process model and the revised Servant Leadership profile*. Retrieved from <http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Wong-Servant-Leadership-An-Opponent-Process-Model.pdf>
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (4<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall..
- Yukl, G. A. (2001). *Leadership in Organization* (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.











## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### 研究问卷

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครูฉีจี้ เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน  
云南省曲靖师范学院大学生变革领导力研究

ผู้วิจัย นางสาว DENG YE XIN

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยครูสุริยเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต

泰国兰实大学 教育学院 硕士研究生 教育管理专业

#### 1. เพศ性别

1. ☐ ชาย 男

2. ☐ หญิง 女

#### 2. อายุ年龄

1. ☐ 18-19 ปี 18到19岁

2. ☐ 20-21 ปี 20到21岁

3. ☐ 22-23 ปี 21到22岁

4. ☐ 23-24 ปี 23到24岁

#### 3. ชั้นปี 年级

1. ☐ ชั้นปีที่ 1 大一

2. ☐ ชั้นปีที่ 2 大二

3. ☐ ชั้นปีที่ 3 大三

4. ☐ ชั้นปีที่ 4 大四

#### 4. คณะภาษาต่างประเทศ 专业

1. ☐ สาขาภาษาไทย-อังกฤษ 泰英

2. ☐ สาขาภาษาอังกฤษ 英语

3. ☐ สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ 商务英语

4. ☐ สาขาภาษาอินโดนีเซีย-อังกฤษ 印尼-英语

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยครูจี๋จิ้ง เมืองจี๋จิ้ง มณฑลยูนนาน  
云南省曲靖师范学院大学生变革领导力研究

คำชี้แจง: (สำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม) เมื่อท่านพิจารณาแล้ว โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  
สภาพจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

说明: (针对受访者) 当你考虑好之后, 请根据实际情况在适合的方框里打✓, 每个  
框具有以下含义:

- 5 คะแนน หมายถึง มีภาวะผู้นำนักศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด  
4 คะแนน หมายถึง มีภาวะผู้นำนักศึกษาอยู่ในระดับมาก  
3 คะแนน หมายถึง มีภาวะผู้นำนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง  
2 คะแนน หมายถึง มีภาวะผู้นำนักศึกษาอยู่ในระดับน้อย  
1 คะแนน หมายถึง มีภาวะผู้นำนักศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด  
5 分意味着学生领导力最高。  
4 分意味着学生领导力非常高。  
3 分意味着学生领导力处于中等水平。  
2 分意味着学生领导力较低。  
1 分意味着学生领导力最低。

| ตัวแปร 变量                                                                                                                                                    | 点评             |          |              |           |                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|                                                                                                                                                              | 5<br>มากที่สุด | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด |
| 1. ภาวะผู้นำสร้างสรรค์ 创意领导力                                                                                                                                 |                |          |              |           |                 |
| 1. นักศึกษามีการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาของผู้อื่น<br>学生在解决问题时能激发出创新思想。                                                                       |                |          |              |           |                 |
| 2. นักศึกษาสามารถเป็นผู้นำประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทันทีเมื่อเกิดปัญหา<br>และช่วยกันระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ไข<br>学生能在产生问题时及时组织相关人员进行<br>会议商讨,集思广益,寻求解决方案。 |                |          |              |           |                 |
| 3. นักศึกษา มีการค้นคว้าหาความรู้ด้วยตัวเองผู้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่<br>学生有自己研究知识并创新想法的能力。                                                                    |                |          |              |           |                 |

| ตัวแปร 变量                                                                                                               | 点评             |          |              |           |                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|                                                                                                                         | 5<br>มากที่สุด | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด |
| 4. นักศึกษามองโลกในแง่ดีกล้าแสดงออก<br>学生乐观积极、敢于表达。                                                                     |                |          |              |           |                 |
| 5. นักศึกษามีการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ตลอดเวลา<br>学生能够随时应对各类情况。                                                  |                |          |              |           |                 |
| 6. นักศึกษา มีทัศนคติเชิงบวกต่อการสร้างสรรคในกิจกรรมต่างๆ<br>学生对参与各类活动持积极态度。                                            |                |          |              |           |                 |
| 7. นักศึกษา เชื่อมั่นในคุณค่าและ ศักยภาพของตนเองและผู้อื่น<br>学生具有相信自己 and 发现他人价值和潜力的能力。                                |                |          |              |           |                 |
| 2. ภาวะผู้นำแบบรับใช้ 服务领导力                                                                                             |                |          |              |           |                 |
| 8. นักศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่เพื่อนนักศึกษา<br>可以成为其他同学的榜样。                                                       |                |          |              |           |                 |
| 9. นักศึกษามีความจริงใจกับเพื่อนนักศึกษา<br>真诚对待同学。                                                                     |                |          |              |           |                 |
| 10. นักศึกษารักการให้บริการ และเห็นคุณค่าของเพื่อนนักศึกษา<br>热爱服务,并欣赏他人。                                               |                |          |              |           |                 |
| 11. นักศึกษาเห็นประโยชน์ต่อส่วนรวม<br>善于发现集体价值。                                                                         |                |          |              |           |                 |
| 12. นักศึกษา มักให้ความช่วยเหลือเพื่อนนักศึกษาทั้งเรื่องการเรียน<br>กิจกรรม และเรื่องส่วนตัว<br>学生时常帮助其他同学的学习、活动以及个人生活。 |                |          |              |           |                 |
| 13. นักศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนนักศึกษา<br>学生与同学们有良好的人际关系。                                                    |                |          |              |           |                 |
| 14. นักศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับเพื่อนนักศึกษา ในการทำ<br>กิจกรรม ร่วมกัน<br>学生具有组织团队活动的 ability。                  |                |          |              |           |                 |



| ตัวแปร 变量                                                                                              | 点评             |          |              |           |                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|                                                                                                        | 5<br>มากที่สุด | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด |
| <b>3. ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ 精神领袖</b>                                                                   |                |          |              |           |                 |
| 14. นักศึกษาสามารถจัดการการทำการกิจกรรมเป็นทีม<br>学生有组织活动的能力。                                          |                |          |              |           |                 |
| 15. นักศึกษามีความสามัคคี มีความผูกพันกับเพื่อนนักศึกษา<br>学生具备团结和结交他人的能力。                             |                |          |              |           |                 |
| 16. นักศึกษามีเป้าหมายในการเรียนและทำการกิจกรรมให้สำเร็จ<br>学生以完成学业及活动位目标。                             |                |          |              |           |                 |
| 17. นักศึกษามีความมุ่งมั่น มีความมั่นคง ในคำพูด และมีความอดทน<br>学生目标明确、意志坚定、并富有耐心。                    |                |          |              |           |                 |
| 18. นักศึกษาประพฤติตนตามหลักคุณธรรม จริยธรรม<br>学生以遵守正确的道德与法律为准则。                                      |                |          |              |           |                 |
| 19. นักศึกษาสร้างแรงจูงใจโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นในการทำการกิจกรรมต่าง ๆ<br>ร่วมกัน<br>学生具有影响他人积极响应活动的号召力。 |                |          |              |           |                 |
| <b>4. ภาวะผู้นำตามสภาพจริง 实际领导力</b>                                                                   |                |          |              |           |                 |
| 20. นักศึกษารับรู้พฤติกรรมตนเองได้อย่างถูกต้อง<br>学生对自己的行为有清晰的认知。                                      |                |          |              |           |                 |
| 22. นักศึกษาสามารถเข้าใจพฤติกรรมตนเอง<br>学生对自行为有充分的理解。                                                 |                |          |              |           |                 |
| 23. นักศึกษาได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น<br>学生能获取他人信任。                                                 |                |          |              |           |                 |
| 24. นักศึกษามีความมั่นคง แน่วแน่ ในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆได้<br>学生对问题的解决具备坚定的自我判断力。                  |                |          |              |           |                 |
| 25. นักศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้เป็นอย่างดีในทุกๆ สถานการณ์<br>学生具备良好自我控制情绪的能力。                  |                |          |              |           |                 |
| 26. นักศึกษาใฝ่เรียนรู้ ที่จะศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา<br>学生具有终身学习的能力。                                    |                |          |              |           |                 |
| 27. นักศึกษามีความเข้มแข็งชัดเจน มั่นคงในการปฏิบัติตนกับผู้อื่น<br>学生与他人相处过程中、自我认知坚定、清晰。               |                |          |              |           |                 |

| ตัวแปร 变量                                                                                                 | 点评             |          |                  |           |                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|------------------|-----------|---------------------|
|                                                                                                           | 5<br>มากที่สุด | 4<br>มาก | 3<br>ปาน<br>กลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อย<br>ที่สุด |
| 28. นักศึกษาสามารถเป็นผู้นำให้ทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป<br>学生具有领导力,能适应不断变化的环境。                   |                |          |                  |           |                     |
| 29. นักศึกษามีการพัฒนาตนเองในด้านคุณธรรม จริยธรรม<br>学生注重道德以及人格上的不断完善。                                    |                |          |                  |           |                     |
| 30. นักศึกษาคิดว่าตนเองควรได้รับการพัฒนา ในด้านการปฏิบัติหน้าที่เป็นภาวะ<br>ผู้นำ<br>学生对领导执行力的自我发展有明确的认知。 |                |          |                  |           |                     |

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาในการตอบแบบสอบถาม  
非常感谢您参与问卷调查。

นางสาว DENG YE XIN

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยรังสิต

兰实大学教育管理硕



ภาคผนวก ข

ผลการประเมินความเที่ยงของแบบสอบถามและค่าเชื่อมั่น

**แบบประเมินแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ**  
**เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาจีนมหาวิทยาลัยรังสิต**  
**เมืองฉีจี้ มณฑลยูนนาน**

**คำชี้แจง:** โปรดพิจารณาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Validity) โดยวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ของแบบสอบถามและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อที่ตรงกับสภาพจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

+1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

0 หมายถึง ไม่แน่ใจข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

-1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

| ข้อคำถาม                                                                                                                                                                                                                                                              | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    | ค่าเฉลี่ย | ผลทดสอบ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----|----|-----------|---------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1                          | 2  | 3  |           |         |
| ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป                                                                                                                                                                                                                               |                            |    |    |           |         |
| 1. เพศ<br><div><input type="checkbox"/> ชาย</div> <div><input type="checkbox"/> หญิง</div>                                                                                                                                                                            | +1                         | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้  |
| 2. อายุ<br><div>1. <input type="checkbox"/> 18-19      2. <input type="checkbox"/> 20-21</div> <div>3. <input type="checkbox"/> 22-23      4. <input type="checkbox"/> 23-24</div>                                                                                    | +1                         | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้  |
| 3. ชั้นปี<br><div>1. <input type="checkbox"/> ชั้นปีที่ 1      2. <input type="checkbox"/> ชั้นปีที่ 2</div> <div>3. <input type="checkbox"/> ชั้นปีที่ 3      4. <input type="checkbox"/> ชั้นปีที่ 4</div>                                                          | +1                         | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้  |
| 4. คณะภาษาต่างประเทศ<br><div>1. <input type="checkbox"/> สาขาภาษาไทย-อังกฤษ</div> <div>2. <input type="checkbox"/> สาขาภาษาอังกฤษ</div> <div>3. <input type="checkbox"/> สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ</div> <div>4. <input type="checkbox"/> สาขาภาษาอินโดนีเซีย-อังกฤษ</div> | +1                         | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้  |

| ข้อคำถาม                                                                                                     | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    | ค่าเฉลี่ย | ผลทดสอบ  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----|----|-----------|----------|
|                                                                                                              | 1                          | 2  | 3  |           |          |
| 1. ภาวะผู้นำสร้างสรรค์                                                                                       |                            |    |    |           |          |
| 1. นักศึกษามีการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาของผู้อื่น                                            | +1                         | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้   |
| 2. นักศึกษาสามารถเป็นผู้นำประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทันทีเมื่อเกิดปัญหาและช่วยกันระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ไข | +1                         | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้   |
| 3. นักศึกษา มีการค้นคว้าหาความรู้ด้วยตัวเองสู่คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่                                          | +1                         | +1 | 0  | 0.7       | ใช้ได้   |
| 4. นักศึกษามองโลกในแง่ดี กล้าแสดงออก                                                                         | +1                         | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้   |
| 5. นักศึกษาการปรับตัวตลอดเวลาต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้                                                           | +1                         | +1 | -1 | 0.3       | ปรับปรุง |
| 6. นักศึกษา มีทัศนคติเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ                                                   | +1                         | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้   |
| 7. นักศึกษา เชื่อมั่นในคุณค่าและศักยภาพของตนเองและผู้อื่น                                                    | +1                         | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้   |
| 2. ภาวะผู้นำแบบรับใช้                                                                                        |                            |    |    |           |          |
| 8. นักศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่นักศึกษาคนอื่น                                                            | +1                         | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้   |
| 9. นักศึกษา มีความจริงใจกับผู้อื่น เห็นประโยชน์ต่อส่วนรวม                                                    | +1                         | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้   |
| 10. นักศึกษารักให้บริการ และเห็นคุณค่าจากผู้อื่น                                                             | +1                         | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้   |
| 11. นักศึกษาเห็นประโยชน์ต่อส่วนรวม                                                                           | +1                         | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้   |
| 12. นักศึกษา มักให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ทั้งเรื่องการเรียน กิจกรรมและเรื่องส่วนตัว                           | +1                         | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้   |



| ข้อคำถาม                                                                          | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ<br>จำนวน |    |    | ค่าเฉลี่ย | ผล<br>ทดสอบ |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----|----|-----------|-------------|
|                                                                                   | 1                                   | 2  | 3  |           |             |
| 13. นักศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับ<br>บุคคลอื่น                                  | +1                                  | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้      |
| 14. นักศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจ<br>ให้กับเพื่อนนักศึกษา ในการทำกิจกรรม<br>ร่วมกัน | +1                                  | +1 | 0  | 0.7       | ใช้ได้      |
| <b>3. ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ</b>                                                   |                                     |    |    |           |             |
| 15. นักศึกษาสามารถจัดการการทำให้<br>กิจกรรมเป็นทีม                                | +1                                  | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้      |
| 16. นักศึกษามีความสามัคคี มีความ<br>ผูกพันกับผู้อื่น                              | +1                                  | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้      |
| 17. นักศึกษามีเป้าหมายในการเรียนและ<br>ทำกิจกรรมให้สำเร็จ                         | +1                                  | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้      |
| 18. นักศึกษามีความมุ่งมั่น มีความ<br>มั่นคง ในคำพูด และมีความอดทน                 | +1                                  | +1 | 0  | 0.7       | ใช้ได้      |
| 19. นักศึกษาประพฤติตนตามหลัก<br>คุณธรรม จริยธรรม                                  | +1                                  | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้      |
| 20. นักศึกษาสร้างแรงจูงใจโน้มน้าวใจ<br>ให้ผู้อื่นในการทำกิจกรรมต่างๆร่วมกัน       | +1                                  | +1 | 0  | 0.7       | ใช้ได้      |
| <b>4. ภาวะผู้นำตามสภาพจริง</b>                                                    |                                     |    |    |           |             |
| 21. นักศึกษาการรับรู้พฤติกรรมตนเองได้<br>อย่างถูกต้อง                             | +1                                  | +1 | 0  | 0.7       | ใช้ได้      |
| 22. นักศึกษาสามารถเข้าใจพฤติกรรม<br>ตนเอง                                         | +1                                  | +1 | 0  | 0.7       | ใช้ได้      |
| 23. นักศึกษา ได้รับความไว้วางใจได้จาก<br>ผู้อื่น                                  | +1                                  | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้      |
| 24. นักศึกษามีความมั่นคง แน่วแน่ ใน<br>การตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆได้                | +1                                  | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้      |
| 25. นักศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง<br>ได้เป็นอย่างดีในทุกๆ สถานการณ์             | +1                                  | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้      |

| ข้อคำถาม                                                                       | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |    |    | ค่าเฉลี่ย | ผลทดสอบ |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----|----|-----------|---------|
|                                                                                | 1                          | 2  | 3  |           |         |
| 26. นักศึกษาได้เรียนรู้ ที่จะศึกษาหาความรู้ อยู่ตลอดเวลา                       | +1                         | +1 | 0  | 0.7       | ใช้ได้  |
| 27. นักศึกษามีความเข้มแข็ง ชัดเจน มั่นคง ในการปฏิบัติตนกับผู้อื่น              | +1                         | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้  |
| 28. นักศึกษาสามารถเป็นผู้นำ ให้ทันต่อสถานการณ์ โลกที่เปลี่ยนแปลงไป             | +1                         | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้  |
| 29. นักศึกษา มีการพัฒนาตนเองในด้าน คุณธรรม จริยธรรม                            | +1                         | +1 | +1 | 1         | ใช้ได้  |
| 30. นักศึกษาคิดว่าตนเองควรได้รับการพัฒนา ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ เป็นภาวะผู้นำ | +1                         | +1 | 0  | 0.7       | ใช้ได้  |
|                                                                                | ค่า IOC                    |    |    | 0.90      |         |
|                                                                                | สรุปว่า แบบสอบถามใช้ได้    |    |    |           |         |

ค่าเชื่อมั่น

| 样本量 | 项目数 | Cronbach.α系数 |
|-----|-----|--------------|
| 30  | 23  | 0.985        |

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ

YeXin Deng

วัน เดือน ปีเกิด

22 มกราคม 2537

สถานที่เกิด

QuJing Yunnan, China

ประวัติการศึกษา

มหาวิทยาลัยครูฉีจี้ เมืองฉีจี้

ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาภาษาไทย, 2560

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, 2566

ที่อยู่ปัจจุบัน

No.160, Huangqi Village, Qilin District, Qujing City,

Yunnan Province, China 655000

