

ตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร

Leadership Indicators of Executives in Private Universities

in Bangkok Metropolis

ณัฐธินิชา รักชาววงศ์¹ และรุ่งโรจน์ สงสระบุญ²

Nattanicha Raksawong¹ and Rungroje Songsraboon²

Received: 25 April 2026 Revised: 27 April 2026 Accepted: 29 April 2026

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และ 2) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นกรอบการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้ จำนวน 260 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้การวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจเชิงผู้นำ และการปลูกฝังความคิดสร้างสรรค์ และ 2) องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจเชิงผู้นำ การปลูกฝังความคิดสร้างสรรค์ การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และการเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.83, 0.90, 0.88 และ 0.85 ตามลำดับ โดยองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร มีค่า $\chi^2 = 0.06$, $DF = 1$, $P\text{-value} = 0.803$, $RMSEA = 0.000$ เป็นค่ามาตรฐานสูง ซึ่งถือได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ ตัวชี้วัดภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยเอกชน

¹ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์; Graduate School Southeast Asia University, Thailand.

Email: nattanichar@sau.ac.th

² บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์; Graduate School Southeast Asia University, Thailand.

Email: rungrojes@sau.ac.th

Abstract

This study aims to 1) study the level of opinions of personnel regarding the leadership qualities of administrators in private universities in Bangkok, and 2) analyze the confirmatory factors of leadership indicators of administrators in private universities in Bangkok. The research employed a quantitative approach using relevant concepts, theories, documents, and research as a framework. The sample consisted of 260 personnel working in private universities located in Bangkok, under the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, selected using multi-stage sampling. The research instrument was a questionnaire. Statistical analyses included path analysis and structural equation modeling (SEM). The results showed that 1) the overall level of opinions regarding leadership indicators of administrators in private universities in Bangkok was at the highest level, specifically concerning being a respectable role model, driving change, inspiring leadership, and fostering creative thinking; and 2) the confirmatory factors of leadership indicators of administrators in private universities in Bangkok included inspiring leadership, fostering creative thinking, driving change, and being a respectable role model. The standardized factor weights were 0.83, 0.90, 0.88, and 0.85, respectively. The confirmatory factor of the variables had values of $\chi^2 = 0.06$, $DF = 1$, $P\text{-value} = 0.803$, and $RMSEA = 0.000$, are at high standard deviations, indicating that the model has a very good fit with the empirical data.

Keywords: Leadership, Leadership indicators, Private universities

บทนำ (Introduction)

การพัฒนาระบบอุดมศึกษามีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการอยู่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดคุณภาพที่เป็นมาตรฐานเหมาะสมกับการยกระดับกำลังคนของประเทศ เสริมสร้าง คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนในสังคม รวมถึงการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับอุตสาหกรรมและบริการ เพื่อเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติ (สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา, 2564) จากการศึกษาของ Hoy & Miskel (2001) กล่าวว่าความสำเร็จในการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วนของสังคม หรือผู้ที่มีส่วนได้เสียต่างมีส่วนรับผิดชอบร่วมคิดร่วมทำ

และร่วมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษา ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ ทั้งนี้แนวคิดของ ถวิล อรัญเวศ (2560), สุภาวดี และ กฤษณา (2561) และชัยวัฒน์ และวรัญญา (2561) อธิบายว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่ต้องประสานทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการวางทิศทางการพัฒนาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างความร่วมมือในองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในระบบการศึกษา ด้านความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ในทำนองเดียวกันกับ ภูติท อักษรดิษฐ์ (2568) อธิบายไว้ว่า บุคคลที่มีอำนาจและอิทธิพลต่อกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ความเป็นผู้นำ ผู้ผลักดัน ผู้สนับสนุน ผู้สร้าง พลังงานร่วม ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น และเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การ ในอนาคตและสามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย เอกชนในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย เอกชนในกรุงเทพมหานคร

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการนำ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ Gary Yukl (2013) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อสร้างความเข้าใจ และเห็นชอบเกี่ยวกับสิ่งจำเป็นที่ต้องทำและวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน รวมถึง การสร้างความพยายามร่วมกันของทั้งบุคคลและกลุ่มภายในองค์กร Richards & Engle (1986) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลุกฝังเป็นค่านิยม และสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ Hersey and Blanchard (1982) นิยามภาวะผู้นำว่าเป็น "กระบวนการใช้อิทธิพลเหนือบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามปฏิบัติ หน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้" แนวคิดนี้เน้นย้ำว่าความเป็นผู้นำไม่ใช่รูปแบบตายตัว แต่จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือและมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้นำจะต้องสามารถชี้นำ สร้างแรงจูงใจ และบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย จึงเป็นกระบวนการชี้นำ ส่งเสริม และจูงใจบุคลากรให้มีเป้าหมาย

และวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อพัฒนาองค์กร สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (Northouse, 2022) โดย จตุพล ชมภูนิช และคณะ (2566) ได้กล่าวว่า ในทุกรูปแบบของภาวะผู้นำ หรือในทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจล้วนเป็นส่วนสำคัญในการสร้าง ประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในด้านคุณภาพงาน คือ การบรรลุตามเป้าหมายด้วยมาตรฐาน ที่คาดหวัง การได้ผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพึงพอใจ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เกิดแนวทาง แก้ปัญหา และเกิดการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ และมีประสิทธิภาพการทำงานในด้านปริมาณ นั่นคือ การทำงานได้ตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมาย การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่า ลดต้นทุนเรื่องการรักษาและทดแทนบุคลากร อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาบุคลากรให้เติบโตตามโอกาส ของการทำงาน สามารถสร้างองค์กรที่เข้มแข็งต่อไปในอนาคต และยามีละห์ สุกี (2565) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำ ที่สามารถจูงใจบุคคลให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เป็นการใช้อำนาจหรือมีอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อมในรูปแบบต่าง ๆ ให้สมาชิกในกลุ่มทำตามที่ต้องการเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ตาม ซึ่งผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มและเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร โดยที่บุคคลอื่น ๆ หรือผู้ร่วมงานทุกฝ่ายในองค์กรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ด้วยความเต็มใจ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของผู้อื่นสามารถชักจูงโน้มน้าวให้สมาชิก มีความต้องการทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ การที่ผู้นำมีอิทธิพลในการสร้างแรงบันดาลใจ และมีปฏิสัมพันธ์ทำให้ สมาชิกทุกคนเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงพิจารณาตัวแปรสังเกต คือ การเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ การสร้างแรงบันดาลใจเชิงผู้นำ การปลุกพลังความคิดสร้างสรรค์ และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถนำไปใช้เป็นเป็นกลไกสำคัญของสถานศึกษาในการพัฒนาการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

ในสภาพสังคมในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการศึกษา การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการศึกษาให้ในรูปแบบต่าง ๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้ อย่างชัดเจน รวมทั้งต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา การพัฒนาระบบ อุดมศึกษามีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการอยู่อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงมี ความจำเป็นจะต้องมีการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพอย่างพอเพียงเพื่อผลิต และพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสู่ตลาดแรงงาน หนึ่งในปัจจัยนั้น คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งมีอิทธิพลโดยตรง ต่อองค์กร เช่น มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่นำมาปรับใช้กับองค์กร อีกทั้งยังสร้างแรงจูงใจ

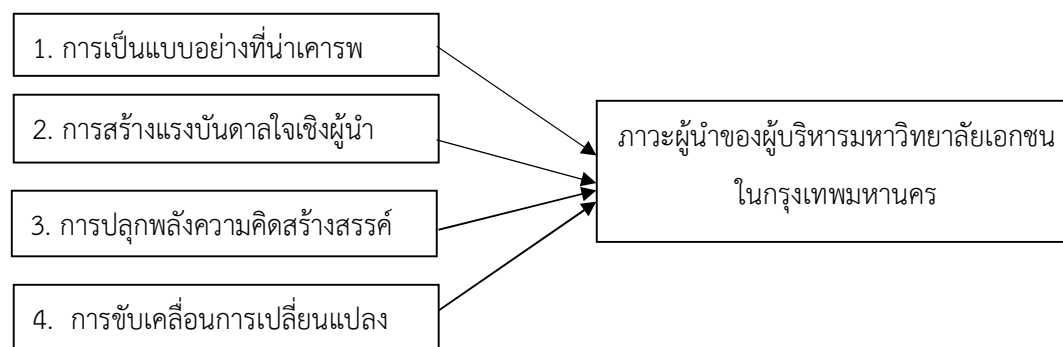
ให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเฉียน เกี้ยว และคณะ (2566) ที่พบว่า ผู้บริหารมีจิตใจที่โอปอ้อมอารี มีความเมตตากรุณาต่อบุคลากรภายในองค์กรผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการรวมถึงการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ มีเทคนิคและวิธีการที่หลากหลายในการบริหารงาน วางตนได้อย่างเหมาะสมให้เกียรติกับบุคลากรภายในองค์กรทุกคน เป็นที่เคารพรักและศรัทธาของคนภายในองค์กร ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถที่รอบด้าน มีทักษะและประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์ในการทำวิจัยในครั้งนี้เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ค้นหาข้อมูลเพื่อบรรลุมติวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

บทความวิจัยนี้นำเสนอการค้นหาคำปัจจัยใหม่ของตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารของ Bass & Avolio (1994), Tichy and Devanna (1986), Harris (2014), Hoy และ Miskel (2001) ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ พื้นที่วิจัย คือ มหาวิทยาลัยเอกชนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว) ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 17 แห่ง (กระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2568)

1. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว) ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น โดยใช้วิธีคำนวณอย่างกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Grance J.B., (2008) เท่ากับ 20 เท่าของตัวแปรสังเกต จึงได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 260 คน แล้วสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistate Sampling Scheme) จำแนกตามสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยแบ่งพื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานคร จากนั้นจึงสุ่มบุคลากรจากคณะ/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนครอบคลุมทุกระดับขนาดสถาบันอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

2. เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามโดยได้ทำการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ มาเป็นแนวทางในการพัฒนาแบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale, 5 Level) ตามแนวทางของ Likert (1932)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 260 คน ได้ดำเนินการตั้งแต่วันที่ระหว่างเดือนกันยายน-เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2568 ซึ่งก่อนเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้มีการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ที่ใช้การวิจัย ตลอดจนได้ชี้แจงถึงข้อมูลที่ได้มาจะปิดเป็นความลับ ไม่มีการเปิดเผยชื่อของกลุ่มตัวอย่าง

4. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับวิเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (structural equation model, SEM) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ (linear structure relationship, LISREL) (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์และคณะ, 2551) ของตัวแปรเพื่อการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร

5. ขอบเขตของการวิจัย การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว) ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 17 แห่ง โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์

เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนของ Bass & Avolio (1994), Tichy and Devanna (1986), Harris (2014), Hoy และ Miskel (2001) ประกอบด้วย 1) การเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ 2) การสร้างแรงบันดาลใจเชิงผู้นำ 3) การปลุกพลังความคิดสร้างสรรค์ 4) การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และ 5) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผลการวิจัย (Research Results)

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 260 คน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับของตัวแปรด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ลำดับ	องค์ประกอบ	$\bar{X}$	S.D.	SKEWNESS	KURTOSIS
1	การเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ (EL1)	4.30	0.50	0.14	-0.78
2	การสร้างแรงบันดาลใจเชิงผู้นำ (EL2)	4.18	0.42	0.35	0.09
3	การปลุกพลังความคิดสร้างสรรค์ (EL3)	4.10	0.44	0.17	1.29
4	การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (EL4)	4.25	0.41	0.13	0.20

จากตารางที่ 1 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร (EL) ที่ประกอบด้วย การเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ (EL1) การสร้างแรงบันดาลใจเชิงผู้นำ (EL2) การปลุกพลังความคิดสร้างสรรค์ (EL3) และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (EL4) อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน พบว่า การเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ ($\bar{X}=4.30$, S.D.=0.50) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.41) การสร้างแรงบันดาลใจเชิงผู้นำ ($\bar{X}=4.18$, S.D.=0.42) และการปลุกพลังความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X}=4.10$, S.D.=0.44) ตามลำดับ

ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลมีค่าน้อยกว่าครึ่งหนึ่งของ ค่า Mean ($\bar{X}$) แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยด้านการเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ กระจายมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.50

สำหรับค่าความเบ้ของข้อมูล พบว่า มีค่ามากกว่าศูนย์แสดงว่าเบ้มาทางขวา หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน โดยมีด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง มีความเบ้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

มีค่าเท่ากับ 0.13 ส่วนความโด่งมีค่าน้อยกว่า 3 แสดงว่าลักษณะของข้อมูลค่อนข้างโด่ง โดยมีด้านการปลูกพลังความคิดสร้างสรรค์ มีค่าความโด่งมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 1.29 และพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

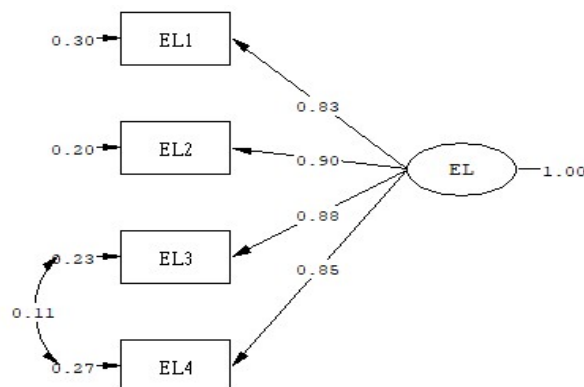
วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองมาตรวัดภาวะผู้นำของผู้บริหาร แสดงให้เห็นว่าแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำของผู้บริหาร (EL) ที่ประกอบด้วย องค์ประกอบ การเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ (EL1) การสร้างแรงบันดาลใจเชิงผู้นำ (EL2) การปลูกพลังความคิดสร้างสรรค์ (EL3) และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (EL4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.83, 0.90, 0.88 และ 0.85 ตามลำดับ และพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.70, 0.80, 0.77 และ 0.73 ตามลำดับ ถือได้ว่ามาตรวัดมีความเหมาะสมสอดคล้องกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และตัวแปรประจักษ์สามารถอธิบายตัวแปรแฝงภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 โดยมีตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจเชิงผู้นำ มีความเชื่อถือได้สูงที่สุด ส่วนตัวแปรการเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ มีความเชื่อถือได้ต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ดังตารางที่ 2 และภาพที่ 1

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองการวัดภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ตัวแปร	λ	SE	t	R ²
การเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ	0.83	0.03	16.08**	0.70
การสร้างแรงบันดาลใจเชิงผู้นำ	0.90	0.03	17.89**	0.80
การปลูกพลังความคิดสร้างสรรค์	0.88	0.03	17.14**	0.77
การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	0.85	0.03	16.44**	0.73

หมายเหตุ * หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($|t| > 1.96$)

** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($|t| > 2.56$)



Chi-Square=0.06, df=1, P-value=0.80352, RMSEA=0.000

ภาพที่ 1 แสดงรูปแบบตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร

อภิปรายผล (Research Discussion)

จากการศึกษาวิจัยพบว่า

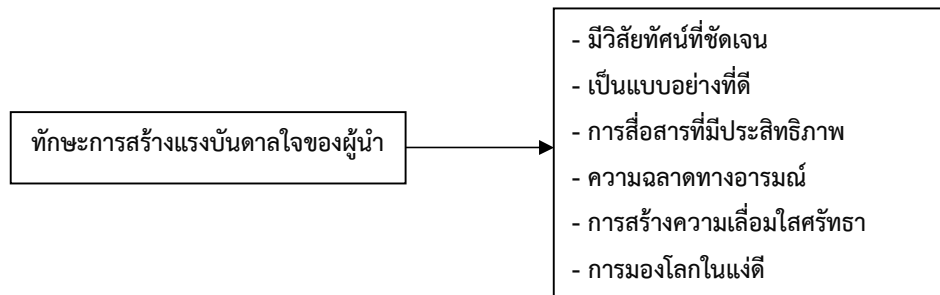
1. ระดับความคิดเห็นของบุคลากรด้านภาวะผู้นำ (EL) ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า การเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ (มีค่าเฉลี่ย 4.30) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (มีค่าเฉลี่ย 4.25) อยู่ในระดับมากที่สุด การสร้างแรงบันดาลใจเชิงผู้นำ (มีค่าเฉลี่ย 4.18) อยู่ในระดับมาก และการปลูกฝังความคิดสร้างสรรค์ (มีค่าเฉลี่ย 4.10) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ เป็นเพราะว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่สามารถมองข้ามได้ เพราะการเป็นผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลง เป็นคนที่มองไกล กล้าที่จะปรับเปลี่ยน เรียนรู้ เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ มีความน่าเชื่อถือและดึงดูดใจให้ปฏิบัติตาม เป็นการสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้กับองค์กรและสังคมให้มีสภาพดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตรานุช วรณวิจิตร (2568) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า ระดับภาวะผู้นำ ด้านความน่าเคารพ อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ ธนันท์ นุ่นจำนงค์ (2567) วิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการบริหารระบบนิเวศการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 พบว่า มีระดับภาวะผู้นำ ด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรยา อำภา (2568) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 พบว่า มีระดับภาวะผู้นำ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ แก้วมณี ปัทมะ (2564) วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า มีระดับภาวะผู้นำ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านการมีจินตนาการริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก

2. องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า ตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวแปรเป็นองค์ประกอบที่แท้จริงของตัวแปรตามทฤษฎีและแนวคิดที่ได้ตรวจสอบตามแนวตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร เส้นทางความสัมพันธ์เชิงเส้นโยงระหว่างตัวแปร (Path Analysis) และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยพิจารณาจากการวิเคราะห์ค่าสถิติ Chi-Square Statistics (χ^2) ค่าระดับนัยสำคัญ p-value ค่าองศาแห่งความอิสระ Degree of Freedom และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximate: RMSEA) องค์ประกอบ

ของตัวแปรที่สังเกตได้ในองค์ประกอบ การเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ (EL1) การสร้างแรงบันดาลใจเชิงผู้นำ (EL2) การปลูกฝังความคิดสร้างสรรค์ (EL3) และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (EL4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.83, 0.90, 0.88 และ 0.85 ตามลำดับ และพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เท่ากับ 0.70, 0.80, 0.77 และ 0.73 ตามลำดับ ถือได้ว่ามาตรวัดมีความเหมาะสมสอดคล้องกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และตัวแปรประจักษ์สามารถอธิบายตัวแปรแฝงภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 โดยมีตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจเชิงผู้นำ มีความเชื่อถือได้สูงที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของประภาพรณ รักเลี้ยง (2564) ที่ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารงานให้เกิดความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์มีค่าสูงสุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 และแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) และ Northouse (2022)) ซึ่งสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือและมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้นำจะต้องสามารถชี้แนะ สร้างแรงจูงใจ และบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย (New Knowledge)

การวิจัยในครั้งนี้พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานครที่สำคัญ จำเป็นต้องมีทักษะการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ

จากภาพที่ 2 แสดงถึงทักษะการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ สามารถอธิบายโดยสังเขปดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Clear Vision) ผู้นำต้องมีความมุ่งมั่น และมองเป้าหมายระยะยาวขององค์กรได้อย่างชัดเจน
2. เป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling the Way) โดยการสร้างอิทธิพลด้วยการกระทำมากกว่าคำพูดสร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธา
3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) สามารถถ่ายทอดความเชื่อมั่นและความเป้าหมายขององค์กรให้ทีมงานเข้าใจ

4. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เข้าใจความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น การจัดการอารมณ์ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
5. การสร้างความเลื่อมใสศรัทธา (Influence) กระตุ้นให้ทีมงานเต็มใจทุ่มเทเพื่อการปฏิบัติ ตามเป้าหมายมากกว่าการบังคับ
6. การมองโลกในแง่ดี (Positive Attitude) เชื่อว่าปัญหาแก้ไขได้และนำพาทีมงาน องค์กร ไปสู่ทางออก

สรุป

ตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษา เกี่ยวกับการค้นหาตัวแปรใหม่ที่มีความสำคัญที่สุดได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจเชิงผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำ ของผู้บริหารจะต้องสามารถชี้นำ สร้างแรงจูงใจ และบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรด้านการเป็น แบบอย่างที่น่าเคารพ และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) พบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ($R^2 = 0.90$) ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ

ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญในเรื่อง การจูงใจ และการกระตุ้นให้ บุคลากรแสดงความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบปัจจัยที่สำคัญ คือ การสร้างแรงบันดาลใจเชิงผู้นำ สามารถนำไป ประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรด้านการเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) พบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ($R^2 = 0.90$) ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญในเรื่อง การจูงใจ และการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบปัจจัยที่สำคัญ คือ การสร้างแรงบันดาลใจเชิงผู้นำ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

เอกสารอ้างอิง

- แก้วมณี ปัทมะ. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาการศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จตุพล ชมภูนิช, ตระกูล จิตวัฒนากร และนพรัตน์ น้อยเจริญ. (2566). การพูดเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ โดยผู้บริหารที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร. วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม, 7(3), 1-12.
- จิตรานุช วรรณวิจิตร. (2568). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. วารสารเสถียรวิทย์ปริทัศน์. 2568. 5(2), 1078-1091.
- เจิน ถีเย, นรินทร์ สุธิ์นรินทร์, จิตติวิสุทธิ์ วิมุตติปัญญา และสหทัย สิทธิวิเศษ. (2566). แนวทางสร้างเสริมความเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยเอกชน ในมณฑลทกวงสีประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน. วารสารมหาจุฬานาครพรรณ์ ปีที่ 10 ฉบับที่ 3 (มีนาคม). 48-62.
- ชัยวัฒน์ สุขแสง และวรัญญา อินทร์รักษา. (2562). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 45(3), 117-132.
- ถวิล อรัญเวศ. (2560). ผู้บริหารกับการครองตน ครองคน และครองงาน: สุดยอดนักบริหาร. นครราชสีมา:สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4.

- ธนันท์ นุ่นจํานงค์. (2567). รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการบริหารระบบนิเวศการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1. วารสารวิจัยวิชาการ ปีที่ 8 ฉบับที่ 4 (กรกฎาคม-สิงหาคม 2568), 119-136.
- ประภาพรณ รักเลี้ยง. (2564). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารงานให้เกิดความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารมจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์* ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 เมษายน - มิถุนายน 2564. 335-343.
- ยามิละห์ สุกี. (2565). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3. *วารสารอัล-อิกมะฮฺ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี*. 12(24): 157
- สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). *แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564-2570*. กรุงเทพฯ: บริษัทภาพพิมพ์จำกัด.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, กรรณิการ์ สุขเกษม, ไชยจิต ผ่องเสรี และณอมรัตน์ ประสิทธิ์เมตต์. (2551). *แบบจำลองสมการโครงสร้างการใช้โปรแกรม LISREL, PRELIS และ SIMPLIS*. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดา.
- สุภาวดี บุญช่วย และกฤษณา แก้วคำ. (2561). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ*, 6(22), 85-96.
- อริยา อําวา. (2568). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3. *วารสารราชภัฏสุรินทร์ วิชาการ : ปีที่ 3 ฉบับที่ 3* (2568) : พฤษภาคม-มิถุนายน, 207-222.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J., (1994). *Transformational Leadership Development*. Palo Alto. California: Consulting Psychologists.
- Grace, J. B. (2008). Structural equation modeling for observational studies. *Journal of Wildlife Management*, 72(1), 14-22.
- Harris, A. (2014). *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential*. Corwin.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1982). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2001). *Educational Administration, Theory, Research and Practices*. (6th ed.). New York: McGraw-Hall.

Likert, R. (1932). A Technique for The Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 22, 5-55.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice*. (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Richards, D., & Engle, S. (1986). *After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions*. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership*. Alexandria, VA: Miles River.

Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Riley.