



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

ปริญญา

การบริหารการศึกษา

การศึกษา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง การเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

A Proposed Model of Woman Administrators' Leadership Traits Development
in Public Higher Educational Institutions

นามผู้วิจัย นางสาวนีนุช ภาชนะทิพย์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รองศาสตราจารย์สุชาดา นันทะไชย, Ph.D.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รองศาสตราจารย์พร้อมพิไล บัวสุวรรณ, Ph.D.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(อาจารย์กมล สุดประเสริฐ, Ph.D.)

หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิทธิกร สุมาลี, ศษ.ด.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา ชีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

สิงสีทิจิ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

A Proposed Model of Woman Administrators' Leadership Traits Development
in Public Higher Educational Institutions

โดย

นางสาวนිරนุช ภาชนะทิพย์

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

พ.ศ. 2557

นรินทร์ ภาชนะทิพย์ 2557: การเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก:
รองศาสตราจารย์สุชาดา นันทะไชย, Ph.D. 594 หน้า

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบทบาท พฤติกรรมและ
คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประชากรที่ศึกษาประกอบด้วย
อธิการบดี และรองอธิการบดี ที่เป็นสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม แบบประเมิน และการ
สนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสตรีในอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญในบทบาทการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์
มากที่สุด ($\bar{X}=3.21$, S.D.=1.59) และให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการสนับสนุนให้
บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงานที่มี
ประสิทธิภาพมากที่สุด ($\bar{X}=3.32$, S.D.=1.30) มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมใน
แต่ละบทบาทรวม 30 คุณลักษณะ จำแนกเป็น 5 ด้านคือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ 20 คุณลักษณะ
ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ 15 คุณลักษณะ ด้านการบริหารจัดการ 22 คุณลักษณะ
ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน 9 คุณลักษณะ และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม
8 คุณลักษณะ

2. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
ที่เสนอประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ คือ ส่วนที่ 1 แนวคิดกำกับรูปแบบ ส่วนที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมี 5 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมการ 2) การประเมิน
ก่อนการพัฒนา 3) การพัฒนา แบ่งเป็น 3.1) การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านที่
เป็นภาคบังคับ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระคือ การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และการฝึกปฏิบัติแบบ
บูรณาการ และ 3.2) การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านที่ให้เลือกตามความสนใจ
ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ 4 ด้าน คือ ด้านผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหาร
จัดการ และ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน 4) การประเมินหลังการพัฒนา และ
5) การติดตามผลและการนำไปใช้ และส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้และเงื่อนไขความสำเร็จ
ของรูปแบบ

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Neranuch Pachanatip 2014: A Proposed Model of Woman Administrators' Leadership Traits Development in Public Higher Educational Institutions. Doctor of Education (Educational Administration), Major Field: Educational Administration, Department of Education. Thesis Advisor: Associate Professor Suchada Nanthachai, Ph.D. 594 pages.

The objectives of this descriptive research were to 1) study the roles and leadership traits of woman administrators in public higher educational institutions and 2) proposed model of woman administrators' leadership traits development in public higher educational institutions. The subjects of the study consisted of female rectors and vice-rectors in public higher educational institutions under The Office of Higher Education Commissions. The instruments used in this research were interview, questionnaires, evaluation forms, and group discussion. The data was analyzed using percentage, mean, and standard deviation. The findings of this research were as follows;

1. The most important roles of woman administrators in public higher educational institutions were leadership and vision ($\bar{X}=3.21$, S.D.=1.59) and the most important leadership traits of woman administrators were supporting the staff to engage in process of planning the policy and the target to gain great efficiency. ($\bar{X}=3.32$, S.D.=1.30) This study revealed 30 roles that were suitable for leadership traits of woman administrators. They can be categorized into 5 main groups: group one were 20 vision and leadership traits, group two were 15 academic and occupational leadership traits, group three were 22 administrative leadership traits, group four were 9 representative and symbolic leadership traits, and group five were 8 moral and ethical leadership traits.

2. The proposed model of woman administrators' leadership traits development in public higher educational institutions was comprised of four mains parts as follows; part 1 the concepts of the model, part 2 woman administrators' leadership traits in public higher education institutions that need to be developed, part 3 the development process which can be classified into five procedures: procedure 1) preparation for readiness, procedure 2) assessment process, procedure 3) development process which was comprised of two parts: 3.1) compulsory part; moral and ethical leadership traits development and integrated practicum and 3.2) voluntary part; leadership traits development in vision and leadership, occupational and academic, administrative leadership traits development, and representative and symbolic leadership traits development, procedure 4) evaluation of post development, and procedure 5) evaluation and application and part 4 the model's guidance for application and key success indicators of the model.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา นันทะไชย ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักที่ได้กรุณาสละเวลาอย่างมากให้แก่ผู้วิจัยในการให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ ติดตามและดูแลอย่างใกล้ชิด รวมทั้งคอยให้กำลังใจและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการทำวิจัยอย่างดียิ่งตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.กมล สุกประเสริฐ และ รองศาสตราจารย์ ดร.พร้อมพิไล บัวสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ซึ่งคอยให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่มีคุณค่ายิ่ง รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดารัตน์ สารสว่าง และ รองศาสตราจารย์ ดร.นฤนันท์ สุริยมณี ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าเป็นประธานและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศาสตราจารย์ ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินดารัตน์ และ ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงแก่ ศาสตราจารย์ คุณหญิงนงเยาว์ ชัยเสรี อธิการบดี และนายกสภามหาวิทยาลัยหญิงคนแรกผู้พลิกประวัติศาสตร์ในวงการอุดมศึกษาไทยซึ่งท่านได้กรุณาให้ผู้วิจัยเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์และเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งในอดีตและปัจจุบันที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้สัมภาษณ์และสั่งแบบสอบถามคืนเกินกว่าที่คาดหมายไว้ซึ่งผู้วิจัยจะจดจำและรำลึกในความทรงจำไว้ไม่รู้ลืม และหากหัวใจของงานวิจัยอยู่ที่ข้อมูลแล้วไซ้ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการดำเนินการวิจัยครั้งนี้คงเป็นไปด้วยความยากลำบากหากไม่ได้รับความช่วยเหลืออย่างมากจากคุณปฐมาวดี กุลวัฒน์ไพศาล ซึ่งร่วมทุกข์ร่วมสุขและคอยให้กำลังใจตลอดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้ง พี่ น้องๆ จากกองบริการการศึกษาทุกคนที่คอยติดตามสอบถามผลการดำเนินงานและให้กำลังใจมาโดยตลอด

ท้ายที่สุดงานวิจัยฉบับนี้คงไม่อาจสำเร็จลุล่วงไปได้หากปราศจากผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของผู้วิจัย ซึ่งได้แก่ คุณพ่อสถิตย์ คุณแม่สินี ภาชนะทิพย์ ที่เป็นผู้ให้ชีวิต ให้การศึกษา ให้การสนับสนุนทั้งด้านกำลังใจทรัพย์และกำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา รวมทั้ง คุณพัชรพงษ์ โมทย์วาริศรี ครอบครัวภาชนะทิพย์ และครอบครัวโมทย์วาริศรีทุกคน ความดีที่ได้รับจากผลงานวิจัยครั้งนี้ขอมอบให้แก่บุคคลที่กล่าวมาทั้งหมด ซึ่งล้วนเป็นผู้มีส่วนทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นิรุช ภาชนะทิพย์

พฤษภาคม 2557

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	8
ขอบเขตการวิจัย	8
นิยามศัพท์	11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	13
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	14
แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ	15
แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	98
แนวคิดเกี่ยวกับสตรี	102
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสตรี	122
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ	139
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	156
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	176
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบการวิจัย	176
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำ	
ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	178
ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ	
ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	188
ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและ	
ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ	
ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	190
ขั้นตอนที่ 5 การเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ	
ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	196

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
สรุปขั้นตอนการวิจัย	197
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	198
ผลการวิจัย	199
ข้อวิจารณ์	379
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	396
สรุปผลการวิจัย	396
ข้อเสนอแนะ	404
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	410
ภาคผนวก	436
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	437
ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย	499
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือและผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม	507
ภาคผนวก ง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์อดีตอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ปฏิบัติจริงและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่พึงประสงค์	514
ภาคผนวก จ สาระการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม	554
ภาคผนวก ฉ ภาพบรรยากาศการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	563
ภาคผนวก ช ภาพบรรยากาศการสนทนากลุ่ม	566
ภาคผนวก ซ การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	568
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	594

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	จำนวนผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามประเภทสถาบัน	180
3.2	จำนวนผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามภูมิภาค	180
3.3	จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามประเภทสถาบัน	185
3.4	จำนวนผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามประเภทสถาบัน	191
3.5	จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามประเภทสถาบัน	194
4.1	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	199
4.2	บทบาทของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	205
4.3	พฤติกรรมในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	206
4.4	พฤติกรรมในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	207

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.5	พฤติกรรมในการบริหารจัดการของผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	208
4.6	พฤติกรรมในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	209
4.7	พฤติกรรมในการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	210
4.8	คุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาท ในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ	211
4.9	คุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาท ในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	213
4.10	คุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาท ในการบริหารจัดการของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	215
4.11	คุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาท ในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบันของผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	217

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.12	คุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทในการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	219
4.13	ตารางแสดงการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาทของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	222
4.14	เนื้อหาสาระที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีตามบทบาทใน 5 ด้าน	225
4.15	การวิเคราะห์องค์ประกอบ ขั้นตอน และรายละเอียดในรูปแบบการพัฒนาแบบต่างๆ ตามแนวคิดที่นักวิชาการนำเสนอ	232
4.16	สรุปรายละเอียดเนื้อหาสาระของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง)	263
4.17	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ตอบแบบประเมินจำแนกตามสถานภาพทั่วไป	271
4.18	ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของโครงสร้างและองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	272
4.19	ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ	275

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.20	ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา	280
4.21	ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 3 หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์	286
4.22	ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 3 หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านวิชาการและวิชาชีพ	291
4.23	ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 3 หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการบริหารจัดการ	297
4.24	ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 3 หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน	302

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.25	ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 3 หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม	309
4.26	ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 3 หลักสูตรการฝึกปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ	313
4.27	ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา	317
4.28	ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริม	321
4.29	ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 6 การติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้	326
4.30	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนารูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้นในประเด็นต่าง ๆ จากแบบประเมินรูปแบบ และจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ	330

สารบัญตาราง (ต่อ)

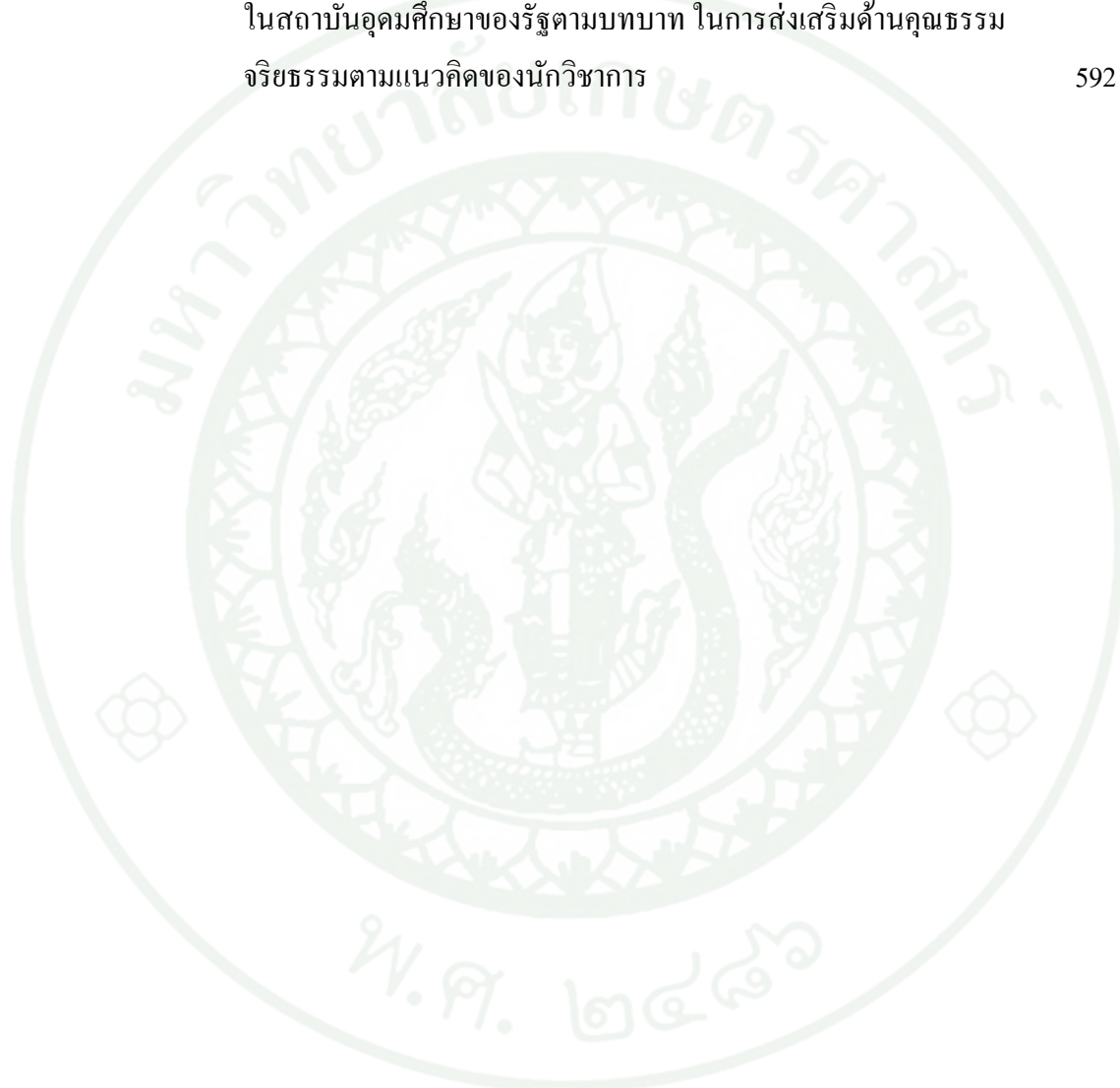
ตารางที่		หน้า
4.31	สรุปรายละเอียดเนื้อหาสาระของรูปแบบ	370
ตารางผนวกที่		
ช1	การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	569
ช2	สรุปการวิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์จากการสัมภาษณ์อดีตผู้บริหารสตรีเกี่ยวกับ คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่พึงประสงค์ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	576
ช3	การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐตามบทบาทในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ตามแนวคิดของ นักวิชาการ	580
ช4	การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามบทบาท ในการเป็นผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพตามแนวคิดของนักวิชาการ	583
ช5	การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามบทบาท ในการบริหารจัดการตาม แนวคิดของนักวิชาการ	586
ช6	การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามบทบาท ในการเป็นตัวแทนและ สัญลักษณ์ของสถาบันตามแนวคิดของนักวิชาการ	590

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่

หน้า

ช7	การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามบทบาท ในการส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรมตามแนวคิดของนักวิชาการ	592



สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบเป็นมิติ 2 มิติที่แยกออกจากกันโดยอิสระ (Two-Dimensional View)	44
2.2	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคน	44
2.3	แสดงตารางการจัดการของ Blake and Mouton	49
2.4	รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม (The Getzels Guba Model of the Dimensions of Social Behavior)	143
2.5	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ	144
2.6	ระบบการฝึกอบรมแบบวงล้อตามแนวคิดของ Rogoff	146
2.7	กรอบแนวคิดในการสร้างแบบจำลองการพัฒนาผู้บริหาร The Trainer's Library	147
2.8	แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	148
2.9	รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข	150
2.10	รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี	152

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
4.1	โครงสร้างและองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง)	234
4.2	โครงสร้างและองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	338

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะสังคมปัจจุบันสตรีได้เริ่มมีบทบาทในการออกทำงานนอกบ้านเพื่อช่วยเหลือครอบครัวและก้าวเข้าสู่โลกของการทำงานมากขึ้น สิทธิสตรีได้รับการยอมรับจากสังคม ภาพลักษณ์ของผู้หญิงทำงานจึงเริ่มชัดเจนขึ้นและเริ่มเป็นที่ประจักษ์ว่าบทบาทของผู้หญิงในโลกของการทำงานนั้น มิได้ยิ่งหย่อนไปกว่าเพศชายโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการศึกษา ในประเทศไทยก็ได้ให้ความสำคัญกับบทบาทผู้หญิงทำงานอยู่ไม่น้อย ประกอบกับสตรีในปัจจุบันมีการศึกษาเพิ่มขึ้นและสภาพสังคมเปิดโอกาสให้สตรีได้มีการพัฒนาตนเองทำให้สตรีกลายเป็นส่วนสำคัญในด้านโครงสร้างประชากร และด้านแรงงานของประเทศ แม้ในอดีตที่ผ่านมาสถานภาพการมีบทบาททางสังคมของสตรีจะอยู่ในระดับต่ำเพราะความเชื่อและค่านิยมของสังคมที่ยึดถือให้เพศชายเป็นใหญ่ อย่างไรก็ตามเมื่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงไป สตรีมีโอกาสด้านการศึกษามากขึ้นและเข้ามาเป็นกำลังแรงงานในตลาดแรงงานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ สำหรับประเทศไทยนับตั้งแต่มีการบังคับใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับแรก ซึ่งได้บัญญัติให้หญิงและชายมีสิทธิเท่าเทียมกันโดยเปิดโอกาสให้สตรีในการใช้สิทธิออกเสียงเลือกตั้งในปี พ.ศ. 2475 และก้าวสู่ตำแหน่งหน้าที่การทำงานโดยได้รับบทบาททางสังคมเป็นที่ยอมรับในด้านต่าง ๆ โดยรัฐบาลชุดแรกซึ่งมีพระยามโนปกรณนิติธาดาเป็นนายกรัฐมนตรีได้ประกาศจัดตั้งสภาการศึกษาขึ้น เพื่อทำหน้าที่วางแผนการศึกษาชาติฉบับแรก ประกาศใช้เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2475 โดยเน้นความเสมอภาคทางการศึกษาของชายและหญิง ซึ่งในแผนการศึกษาชาติฉบับดังกล่าวได้ระบุไว้ชัดเจนว่า หญิงต้องได้รับความเสมอภาคกับชายในการศึกษาโดยหญิงมีภาระพิเศษโดยธรรมชาติ จึงวางหลักสูตรการศึกษาของหญิงแตกต่างจากชายบ้างเป็นบางส่วนในระยะแรก ต่อมาภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 หญิงจึงมีสิทธิได้รับการศึกษาเท่าเทียมกับชาย สามารถศึกษาได้ทุกแขนงทั้งด้านอาชีพและสายสามัญ การดำรงตำแหน่งหน้าที่และความก้าวหน้าในอาชีพของสตรีมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยสตรีได้รับการพิจารณาจากวุฒิความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์เช่นเดียวกับบุรุษ กฎหมายที่เคยจำกัดสิทธิสตรีก็ได้ถูกยกเลิกไป (พวงเพชร สุรัตน์วิกุล, 2525) จึงอาจกล่าวได้ว่าการศึกษาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านบทบาทและสถานภาพของสตรี การศึกษาทำให้สตรีเรียนรู้มากขึ้น

มีความรู้ความสามารถในการทำงานมากยิ่งขึ้น บทบาทและหน้าที่ของสตรีในสังคมจึงเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่สตรีเข้ามามีบทบาทในการเป็นผู้พิพากษาหญิงคนแรกได้แก่นางชะลอจิต จิตตะรุทธะ ในปี พ.ศ. 2508 นายกเทศมนตรีหญิงคนแรก นางจินตนา นพคุณ ในปี พ.ศ. 2512 ณ เมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี ต่อมาในปี พ.ศ. 2519 มีสตรีได้รับการแต่งตั้งเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม (คุณหญิงเลอศักดิ์ สมบัติศิริ) รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย (รองศาสตราจารย์วิมลศิริ ชำนาญเวช) ซึ่งนับว่าสตรีเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งในการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาของประเทศ รวมทั้งมีสตรีคนแรกที่ได้ก้าวสู่การดำรงตำแหน่งอธิการบดีหญิงคนแรกของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2525 ได้แก่ ศาสตราจารย์ คุณหญิงนงเยาว์ ชัยเสรี ซึ่งเป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และนายกสภามหาวิทยาลัยหญิงคนแรกในวงการศึกษาไทย นอกจากนี้ในระดับการเมืองการปกครองมีสตรีได้รับแต่งตั้งเป็นกำนันหญิงคนแรกในปี พ.ศ. 2525 ได้แก่ นางมลเชียร เพ็งวงษ์ จากตำบลซาง อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดหนองคาย และมีผู้ว่าราชการหญิงคนแรกของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2537 ได้แก่ นางจรัสศรี ทัพปรีชา ดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการมิจังหวัดนครนายก (ทิพวดี เมฆสุวรรณ, 2543) ทำให้เห็นถึงศักยภาพและความสามารถในการบริหารงานของสตรีในระดับจังหวัดและระดับประเทศถึงแม้จะมีข้อสังเกตและข้อวิจารณ์ว่าเนื่องจากจังหวัดนครนายกเป็นจังหวัดเล็กไม่มีความยุ่งยากในการบริหารงานด้านการปกครองและปัญหาส่วนใหญ่ของจังหวัดก็เป็นปัญหาด้านการพัฒนามากกว่าการป้องกันและปราบปราม ต่อมาในปี พ.ศ. 2538 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยบัญญัติให้โอกาสสตรีเท่าเทียมกับบุรุษในด้านการศึกษา การเมือง และกิจกรรมสาธารณะ พบว่า ในปี พ.ศ. 2539 มีการแต่งตั้งนายอำเภอยุติธรรมคนแรกได้แก่ นางประสม คำธิชอบ และมีการแต่งตั้งนายพลหญิงครั้งแรก จำนวน 10 คน เหล่านี้เป็นสิ่งที่แสดงถึงการพัฒนาศักยภาพของสตรีในประเทศไทยที่มีความก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ นอกจากนี้ยังนับเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้หญิงได้แสดงความสามารถด้านการบริหารในฐานะผู้นำ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงค่านิยมไทยที่คิดว่าผู้หญิงต้องเป็นช้างเท้าหลังเสมอไป (เดชา ชวนาวงษ์, 2536: 8-9)

แผนพัฒนาสตรีในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ได้ให้ความสำคัญและกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาสตรีในการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมที่เสมอภาค คนในสังคมมีเจตคติที่ดี ตระหนักและยอมรับถึงบทบาทสตรีในบริบทต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างเท่าเทียมกัน โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสตรีไว้ 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) เสริมสร้างเจตคติและการยอมรับด้านความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย 2) การพัฒนาศักยภาพและเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจและสังคมของสตรีไทย 3) การพัฒนาสุขภาวะคุณภาพชีวิต และเสริมสร้างความมั่นคงในชีวิต 4) การพัฒนาศักยภาพสตรีเพื่อเพิ่มโอกาสใน

การเข้าร่วมทางการเมือง การบริหารและการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ และ 5) การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพกลไกและองค์กรสตรีทุกระดับ

จากรายงานสถิติจำนวนประชากรและบ้านทั่วประเทศ ณ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2553 ที่ใช้เป็นฐานประชากรในการสุ่มตัวอย่างยังมิได้แยกประชากรของจังหวัดบึงกาฬออกมาจากประชากรของจังหวัดหนองคาย เนื่องจากจังหวัดบึงกาฬได้จัดตั้งเป็นจังหวัดที่ 77 ตามพระราชบัญญัติตั้งจังหวัดบึงกาฬ พ.ศ. 2554 ซึ่งมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2554 การสำรวจครั้งนี้จึงสำรวจประชากรใน 76 จังหวัดรวมกรุงเทพมหานคร โดยประชากรของจังหวัดบึงกาฬรวมอยู่กับประชากรของจังหวัดหนองคาย จากข้อมูลประชากรดังกล่าวพบว่า ประชากรไทยทั่วประเทศมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 63,878,267 คน แบ่งเป็น ผู้ชาย 31,451,801 คน และผู้หญิง 32,426,466 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 และ 50.8 ตามลำดับ นับว่ามีจำนวนผู้หญิงมากกว่าผู้ชายซึ่งใน 76 จังหวัด (ข้อมูลประชากรในปี พ.ศ. 2553) มี 21 จังหวัดที่มีจำนวนผู้หญิงมากกว่าผู้ชายเกินกว่าร้อยละ 2 จังหวัดดังกล่าว คือ กรุงเทพมหานครและปริมณฑลรวม 4 จังหวัด เป็นจังหวัดในภาคกลาง 10 จังหวัด ภาคเหนือ 5 จังหวัด และภาคใต้ 2 จังหวัด ส่วนจังหวัดที่มีจำนวนผู้ชายมากกว่าผู้หญิงเกินกว่าร้อยละ 2 มีเพียง 2 จังหวัดในภาคเหนือและภาคใต้แห่งละ 1 จังหวัดเท่านั้น สำหรับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นภูมิภาคที่มีผู้ชายและผู้หญิงในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน โดยไม่มีจังหวัดใดเลยที่สัดส่วนผู้ชายและสัดส่วนผู้หญิงแตกต่างกันมากกว่าร้อยละ 2 (สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2555: 3)

การพัฒนาเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำของผู้หญิง ปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง คือ การได้รับการศึกษา และเข้าสู่การทำงานเพิ่มมากขึ้น จากรายงานการพัฒนาด้านความเสมอภาคหญิงชายและการพัฒนา พ.ศ. 2555 ของธนาคารโลกกล่าวว่า ความเสมอภาคของหญิงชายเป็นจุดประสงค์การพัฒนาหลักและเป็นเศรษฐศาสตร์ที่ชาญฉลาด ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มพูนอัตราการผลิตมีจำนวนผู้หญิง คิดเป็นร้อยละ 40 ของแรงงานทั่วโลก เป็นแรงงานโลกด้านการเกษตรร้อยละ 43 และเมื่อสำรวจนักศึกษาระดับอุดมศึกษาทั่วโลกพบว่า เป็นหญิงมากกว่าชายครึ่งหนึ่ง แสดงให้เห็นว่าผู้หญิงมีศักยภาพสูงและมีการศึกษาจำนวนมากขึ้น การที่ผู้หญิงได้เข้าถึงการศึกษามากขึ้นจึงทำให้เกิดผลที่ดีขึ้นในการเลี้ยงดูบุตรในด้านการศึกษา สุขภาพ และการทำงาน รวมทั้งมีการเพิ่มเสียงของผู้หญิงในระดับการตัดสินใจซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่จะทำให้เกิดนโยบายโดยเฉพาะและนโยบายที่ตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นของสังคมในภาพรวมของโลก จากการสำรวจเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ ผู้บริหารและอาชีพของหญิงชายในประเทศไทยโดยสำรวจความคิดเห็นของประชาชนทั่วประเทศ จำนวน 8,281 คน ซึ่งสำรวจจากประชากรที่มีสัดส่วนหญิงชายใกล้เคียงกัน พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 72.6 เห็นด้วยว่า ผู้หญิงเป็นนักบริหารหรือคิดว่าผู้หญิงบริหารได้ดีเท่าผู้ชาย ร้อยละ 57.2 เห็นด้วยว่า ผู้หญิงอุทิศตนให้แก่งานได้เท่าเทียมชาย และร้อยละ 46.2 ไม่เห็นด้วยว่า ในการจ้างงานเพศหญิงมีความเสี่ยงต่อการลาหยุด/ขาดงานมากกว่าเพศชายในภาพรวม พบว่า ประชาชนมีเจตคติที่ดีด้านการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารและอาชีพ/การจ้างงานผู้หญิงร้อยละ 50 (โครงการสำรวจร้อยละของประชาชนที่มีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับความเสมอภาคและบทบาทหญิงชาย, 2553) สำหรับในด้านการเป็นผู้นำและการมีส่วนร่วมของผู้หญิงในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ พบว่า ร้อยละ 75.6 เห็นด้วยว่า ควรสนับสนุนให้หญิงมีบทบาทในการเป็นผู้นำชุมชนมากขึ้น ถึงแม้ผู้หญิงจะต้องเป็นผู้ดูแลบ้านและครอบครัว (สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2553) โดยภาพรวม พบว่า ประชาชนมีเจตคติที่ดีในด้านการเป็นผู้นำและการมีส่วนร่วม ร้อยละ 58

ใน พ.ศ. 2554 จากการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับสตรีในตำแหน่งผู้บริหาร (สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2555: 25) พบว่า สิ่งกีดขวางหรืออุปสรรคในการเป็นผู้นำในการก้าวสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงของผู้หญิง คือ บรรทัดฐานและแนวปฏิบัติด้านวัฒนธรรมในแต่ละประเทศ วัฒนธรรมในองค์กรที่ชายเป็นใหญ่ และการขาดต้นแบบบทบาทของผู้หญิง เนื่องจากปัจจุบันยังมีจำนวนผู้หญิงดำรงตำแหน่งทางการบริหารระดับสูงน้อยและมีผู้หญิงหลายคนรู้สึกว่าการที่ตนเกิดเป็นหญิงหรือการเป็นเพศหญิงของตนเป็นสิ่งที่กีดขวางหรือกีดกันความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ทั้งเห็นว่าเป็นการยากลำบากที่จะข้าม “เพดานแก้ว” ได้ ดังนั้นการพัฒนาสตรีของประเทศไทยในสองทศวรรษที่ผ่านมาจึงมีความชัดเจนในการกำหนดแผนพัฒนาที่มุ่งเน้นให้สตรีมีบทบาทในสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง และมีการศึกษาเท่าเทียมกับเพศชาย ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้สตรีได้รับโอกาสในการศึกษาและก้าวสู่ตำแหน่งในอาชีพต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าสังคมไทยได้ให้โอกาสสตรีเท่าเทียมกับบุรุษมากขึ้นในการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารในด้านต่าง ๆ โดยขึ้นอยู่กับสตรีเหล่านั้นจะสามารถแสดงออกให้เป็นที่ยอมรับได้หรือไม่ว่าตนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงมีบุคลิกภาพที่สามารถเป็นผู้นำได้ อย่างไรก็ตาม ไม่มีแนวคิดทฤษฎีใด ๆ ที่ชี้ชัดอย่างสมบูรณ์ว่าสตรีหรือบุรุษจะมีความสามารถมากกว่ากันในการทำงานระดับบริหาร แต่สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ผู้ที่จะก้าวสู่ตำแหน่งบริหารในองค์กรจะต้องมีความรู้ความสามารถเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญซึ่งมีอาจมองข้ามไปได้ เพราะการปฏิบัติงานไม่ว่าเป็นองค์กรใด ๆ ย่อมคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ การที่จะแต่งตั้ง

บุคคลใดขึ้นเป็นผู้บริหารองค์การจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะนำความสำเร็จหรือความล้มเหลวมาสู่องค์กรได้ เนื่องจากประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาและประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งความก้าวหน้า และความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับ วิจิตร วรุตบางกูร (2521: 14-18) ที่มีความเห็นว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการศึกษานั้น ผู้บริหารการศึกษานับเป็นตัวแปรสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย คุณภาพและประสิทธิภาพของการศึกษามักแปรปรวนตามผู้นำเสมอ ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาจึงควรเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ และการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาปัจจุบันมิได้ยึดถือการบริหารแบบเก่าที่เห็นว่าตำแหน่งทางการบริหารเป็นตำแหน่งสำหรับเพศชายเท่านั้น เพราะฉะนั้นจึงพบว่าสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนในปัจจุบันมีการแต่งตั้งสตรีให้เป็นผู้แทนเท่าเทียมกับบุรุษ แต่จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ที่ผ่านมา พบว่าจำนวนผู้บริหารสตรีในระดับสูงสุดขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงเช่น อธิการบดี หรือรองอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษายังมีจำนวนน้อยกว่าบุรุษมาก ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าบทบาทของสตรีในการทำงาน โดยเฉพาะเรื่องภาวะความเป็นผู้นำที่เคยตกเป็นบทบาทของผู้ชายมาช้านานในทุก ๆ สังคมทั่วโลก ในปัจจุบันได้มีการเปิดโอกาสให้ผู้หญิงได้แสดงสิทธิและความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการการศึกษา

การบริหารองค์การทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์การของภาครัฐหรือเอกชน เป้าหมายสำคัญอยู่ที่ประสิทธิผลของงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ในขณะเดียวกันก็จะต้องรักษากาลังคน และบรรยากาศการทำงานที่ดีไว้ด้วย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรสูงสุดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถาบันการศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทและความสำคัญต่อการดำเนินงานในฐานะที่เป็นผู้ควบคุม บังคับบัญชา และริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นบุคคลที่ประสานความร่วมมือและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงถึงความสามารถสูงสุดเพื่อสร้างผลงานอย่างเต็มที่และเกิดประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จของการบริหารงานเป็นผลมาจากความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์กรภายใต้การนำของผู้บริหารในสถาบันการศึกษานั้น ๆ นอกจากนี้ในฐานะที่สังคมได้ตั้งเป้าหมายให้สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพในการประกอบอาชีพระดับสูง ดังนั้นบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาประเทศให้เป็นที่ยอมรับทั่วโลก รวมทั้งผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาก็จำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาหรือเตรียมความพร้อมที่จะก้าวขึ้นสู่การดำรงตำแหน่งอย่างเป็นระบบและเหมาะสมต่อไป

ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาซึ่งทำหน้าที่ในการผลิตทรัพยากรมนุษย์และเป็นแหล่งรวมของผู้ทรงคุณวุฒิที่สามารถชี้นำ ผลักดัน สนับสนุน การพัฒนาประเทศ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษา จึงต้องสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งในด้านการสอนและการวิจัย สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาวิชาต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการแสดงออกมามีคุณธรรมต่อสังคม สถาบันอุดมศึกษาต้องเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในระดับบริหารให้สามารถบริหารงานเพื่อการแข่งขันในระดับนานาชาติได้ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์การทำงานในโลกยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการบริหารองค์กรให้มีคุณภาพ มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาระดับสูงซึ่งได้แก่ อธิการบดี หรือรองอธิการบดีนับเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนามหาวิทยาลัย เพราะเป็นผู้บริหารสูงสุดของสถาบันในการกำกับดูแลและรับผิดชอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายการพัฒนาด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการและเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี การเตรียมการสำหรับผู้ก้าวสู่ตำแหน่งระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาจึงเรื่องที่สำคัญยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคปัจจุบันจะต้องเป็นผู้ที่รับภาระหนักที่สุดในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการพึ่งพาตนเองมากยิ่งขึ้นภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่ดีและต้องใช้ศักยภาพที่มีทั้งด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถด้านวิชาการและวิชาชีพ ความสามารถในการบริหารจัดการ การเป็นภาพลักษณ์ขององค์กร และมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีกับบุคลากรในองค์กร

ละออ เอื้อจิตตระกูล, (2550: 11) ได้เสนอคุณลักษณะเฉพาะตัวและลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาไว้ว่า ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของอธิการบดีควรมีลักษณะผู้นำเกี่ยวกับความมีชีวิตชีวาและความอดทน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการจูงใจ ความรับผิดชอบ ความฉลาดและมีไหวพริบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการติดต่อ สื่อสาร ความมีมนุษยสัมพันธ์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการบริหาร ความสามารถในการจัดการองค์กร ความสามารถในการพัฒนาองค์กร ความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง และความรักในองค์กร อธิการบดีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในภารกิจด้านการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการและจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายทำให้สถานศึกษามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525: 49) ภารกิจดังกล่าวจะครอบคลุมไปถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพและมีสมรรถภาพที่เข้มแข็ง สามารถสร้างรูปแบบการจัดการองค์กรที่ดีและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจวิธีการทำงานและกระบวนการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จโดยได้ผลทั้งคุณภาพและปริมาณ รวมทั้ง

มีบทบาทในการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันของสมาชิก และสนับสนุนให้สมาชิก มีความไว้วางใจและยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน และให้ความร่วมมือกับผู้บริหารด้วยดี (วิจิตร วรตบวงกูร, 2521: 15)

การก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยที่ผ่านมาพบว่า สตรีที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในตำแหน่งอธิการบดีและรองอธิการบดีมีจำนวนไม่มากนัก ในขณะที่จากผลสำรวจจำนวนประชากรของประเทศมีสตรีมากกว่าบุรุษและการเข้าสู่วัยศึกษา ในระดับอุดมศึกษาของสตรีเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งศักยภาพความสามารถของสตรีในการก้าวสู่ การเป็นผู้บริหารระดับต่าง ๆ เทียบเท่ากับบุรุษเช่นกัน โดยมีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับโอกาสการก้าวสู่ การเป็นผู้บริหารของสตรีพบว่า สตรีที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานบริหารต้องเติบโต อย่างอบอุ่นภายในครอบครัวที่มั่นคง เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล มีการฝึกฝนเรียนรู้เพื่อ เสริมสร้างความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง การมีบุคลิกภาพ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีมนุษยสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ได้รับการปูพื้นฐานจากครอบครัวและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะนำไปสู่โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของสตรีได้อย่างเป็นรูปธรรม (โชติมา แก้วทอง, 2550: 1-3) นอกจากนี้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรียังขึ้นอยู่กับการศึกษา ประสบการณ์ การทำงาน ความรู้ความสามารถด้านวิชาการและวิชาชีพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สถานภาพทาง ครอบครัว การสนับสนุนจากครอบครัว และความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลต่อความสำเร็จใน อาชีพของสตรีอย่างมาก (นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา, 2552: 3)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยมีความเชื่อว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้หากได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับสตรีในการก้าวสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูงในสถาบัน อุดมศึกษาซึ่งหากผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษามีการพัฒนาตนเองหรือมีการพัฒนาคุณลักษณะ ความเป็นผู้นำให้โดดเด่นทั้งในด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ และวิชาชีพซึ่งจะช่วยให้สามารถบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้ก้าวหน้าและแข่งขันได้ในระดับ นานาชาติ มีความสามารถในการบริหารจัดการและการสร้างทีมงานที่ทำงานมุ่งผลประโยชน์ของ ส่วนรวม มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิกในองค์กรและคนทั่วไป รวมทั้ง การเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ที่ดีของสถาบัน มีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบในการทำงาน มีความสามารถในการประสานความร่วมมือ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสตรี ในด้านต่าง ๆ เหล่านี้จะนำไปสู่การได้มาซึ่งผู้บริหารสตรีที่พึงประสงค์และจะส่งผลให้เกิด

การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและนำพาสถาบันอุดมศึกษาก้าวสู่มาตรฐานทัดเทียมกับนานาชาติ ได้อย่างเต็มภาคภูมิ ตลอดจนเพื่อเป็นการส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยมีผู้บริหารสตรี ซึ่งเป็นผู้นำพองค์กรสู่ความก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับในสังคมทั้งในระดับนานาชาติมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงสนใจจะศึกษาเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐซึ่งมีรูปแบบการบริหารงานและ โครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะคล้ายคลึง กันเพื่อทราบข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในปัจจุบัน รวมทั้งเพื่อสร้างและนำเสนอรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่พึงประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริม และวางแผนในการพัฒนาผู้บริหารสตรีและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นสตรีในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐเพื่อก้าวสู่การดำรงตำแหน่งทางการบริหารในระดับต่างๆ อย่างเป็นระบบต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในปัจจุบัน
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ขอบเขตด้านเนื้อหาและขอบเขตด้านประชากร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษา บทบาท พฤติกรรม ภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งเนื้อหาของการศึกษา ครอบคลุมถึงเรื่องต่อไปนี้

1. การศึกษาบทบาทผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ คุณลักษณะภาวะผู้นำ และการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยรวบรวมบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ซึ่งจำแนกตามกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย ดังนี้

1.1 การศึกษาบทบาทผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับบทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การทั่วไปของ Cartwright and Zander (1953); Etzioni (1961); Krech, Crutchfield and Ballachey (1962); Wall and Hawkins (1964); Minzberg (1983); Sanderson (อ้างถึงใน อารักษ์พันธุ์ จันทร์สว่าง, 2525); Blake and Mouton (1986); Nanus (1966); Covey (1996); Farren and Kaye (1996); คมเพชร ฉัตรสุกกุล (2530); วินิจ เกตุขำ (2535); สาทิจ โอปัทธชัย (2539) และบทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาของ Sergiovanni and Carver (1980); Campbell, Corbally, and Nystrand (1983); Gorton (1983); Knezevich (1984) เป็นกรอบแนวคิดเพื่อวิเคราะห์และตั้งทฤษฎีบทบาทผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

1.2 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของ Lewin, Lippitt, and White (1939) พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของ Ohio State Leadership Studies (1945) ; University of Michigan Research Studies (1946) และ Harvard Studies Group of Leadership (1947) พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Blake and Mouton (1964); Getzels and Guba (1959) และ Reddin (1970) และพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (1967); House (1974) และ Hersey and Blanchard (1982) เป็นกรอบแนวคิดเพื่อวิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

1.3 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การทั่วไปของ Barnard (1926); Ghiselli (1971); Stadt *et al.* (1973); Stogdill (1974); House and Bowditch (1977 อ้างถึงใน ดร.ฉวี ศรีมงคล, 2536); Marriner (1980); ประหยัด ศรีวิหะ และ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2527); กิติ ตยัคคานนท์ (2530); ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535); จุมพล หนิมพานิช (2539); เฉลา ประเสริฐสังข์ (2539); ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539); บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540); และคุณลักษณะภาวะผู้นำในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาของ Griffiths (1956); Nottle (1966); อานันต์ มาสวัสต์ (2518); ประถม

แสงสว่าง (2524); วิเชียร ชิวพิมาย (2539) เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ และนำมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์อดีตผู้บริหารสตรีเกี่ยวกับบทบาทผู้นำและพฤติกรรมผู้นำที่ได้ปฏิบัติจริงจึงกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐใน 5 ด้านได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

2. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ และได้ใช้แนวคิดรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาของ Nadler (1982); Tracey (1984); Roffo (1987); Goldstien (1993 cited in Milkovich and Boudreau, 1994: 494) รูปแบบการพัฒนากำลังคนของ ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2530); สุวัฒนา อุทัยรัตน์ (2539); รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารของ The Trainer's Library (1988 อ้างถึงใน วิเชียร ชิวพิมาย, 2539: 10-11, 63-64); บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ (2539); อรรถพร จินะวัฒน์ (2539) รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของ วิเชียร ชิวพิมาย (2539); McCauley *et al.* (1998) และรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขของ เบญจพร แก้วมีศรี (2545) มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ขั้นตอนและรายละเอียด รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะนำเสนอ

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสตรีที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีและรองอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 80 สถาบัน รวมจำนวน 158 คน จำแนกเป็นอธิการบดี จำนวน 9 คน และรองอธิการบดี จำนวน 149 คน

นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายหรือมีความสามารถในการนำ โน้มน้าว จูงใจให้บุคคลปฏิบัติตาม ให้ความร่วมมือเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

บทบาทผู้นำ (Leader Roles) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสตริตตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ ซึ่งการแสดงออกของบทบาทนั้นจะต้องสอดคล้องกับตำแหน่งที่ได้รับ บทบาทจะมีลักษณะเป็นพลวัตแปรเปลี่ยนไปตามบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งการแสดงออกของบทบาทดังกล่าวอาจเป็นไปตามความคาดหวังและการปฏิบัติจริงที่สอดคล้องกับตำแหน่งของผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behaviors) หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติของผู้บริหารสตริตตามบทบาทต่าง ๆ ที่มีต่อสมาชิกภายในกลุ่มหรือบทบาทของผู้นำที่ครองตำแหน่งและรับผิดชอบอยู่ในขณะที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะทำให้กลุ่มดำเนินการไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน

คุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Traits) หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวผู้บริหารสตริตซึ่งเป็นเครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความคิดและการแสดงออกถึงความสามารถในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ หรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความคิดและความสามารถของผู้ครองตำแหน่งผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน รวมทั้งความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพและความแตกต่างของมนุษย์ ความสามารถในการจูงใจและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานและความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งในการศึกษาวิจัยนี้ศึกษาใน 5 ด้านได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ การเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ การเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

บทบาทในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ หมายถึง บทบาทในฐานะเป็นผู้กระตุ้นและให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในการทำงานเป็นทีมและเกิดความรู้ที่กว้างไกล มีความมั่นใจ

ในตนเอง มีการส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและมองภาพหรือแนวโน้มในการพัฒนาสถาบัน

บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ หมายถึง บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ โดยใช้องค์ความรู้ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและคณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้มีคุณภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ สร้างศรัทธาในวิชาการและวิชาชีพโดยยึดหลักเสรีภาพทางวิชาการ

บทบาทในการบริหารจัดการ หมายถึง บทบาทในการใช้ความรู้ความสามารถในการจัดโครงสร้างการบริหารและจัดวางตัวบุคคล สามารถใช้ศิลปะและทักษะการบริหารได้อย่างเหมาะสม มีการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ บทบาทในฐานะผู้นำโดยการบริหารจัดการ มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา บริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อนำพาสถาบันให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สถาบันบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงการประสานงาน การจัดการความขัดแย้ง สร้างและผนึกกำลังบุคลากรให้เกิดความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้แบบทีมและบริหารเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน หมายถึง บทบาทในการแสดงออกให้ผู้อื่นเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพทางกาย บุคลิกภาพและการวางตัวในสังคม ความสามารถทางการสื่อสาร การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากรและเป็นที่รู้จักขององค์กรภายนอกเพื่อการประชาสัมพันธ์องค์กร การส่งเสริมความสามัคคี และการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถาบัน การให้ความร่วมมือและประสานงานกับสถาบันทางสังคมต่าง ๆ ในชุมชน สนใจและเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมโดยใช้เวลาที่เหมาะสม

บทบาทในการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง บทบาทในการส่งเสริมและประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในคุณธรรมและหลักการ มีความเมตตา กรุณา ให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตน กำหนดแนวทางคุณธรรมจริยธรรมของสถาบัน ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา รับผิดชอบต่อวิชาชีพ บริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรม ขอมรับความผิดพลาดและให้ความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงาน

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิดหรือชุดขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเกี่ยวกับวิธีการหรือกระบวนการที่นำมาปฏิบัติเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การเตรียมการ การประเมินก่อนการพัฒนา การพัฒนา การประเมินหลังการพัฒนา การติดตามผลและการนำไปใช้

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาที่ผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาตรีขึ้นไปซึ่งอยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเท่านั้น ไม่นับรวมสถาบันอุดมศึกษาที่มีการผลิตบัณฑิตและสังกัดหน่วยงานอื่น

ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หมายถึง สตรีที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีและรองอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำสตรีในปัจจุบันของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
2. ได้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อกำหนดนโยบายและวางแผนในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นสตรีเพื่อเตรียมก้าวสู่การดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นระบบ

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การวิจัยเรื่อง การเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบเอกสารและศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ บทบาทหญิงชาย แนวคิดเกี่ยวกับสตรี แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการประเมินรูปแบบโดยค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

- ความหมายของผู้นำ
- บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
- พฤติกรรมผู้นำ
- คุณลักษณะภาวะผู้นำ
- การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

2. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

- แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐ
- หลักการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา

3. แนวคิดเกี่ยวกับสตรี

- แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสตรีนิยม
- สถานภาพและบทบาททางสังคมของสตรี
- แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสตรี
- นโยบายในการดำเนินงานพัฒนาสตรี
- แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพของผู้นำสตรี
- แนวคิดเกี่ยวกับสตรีในการบริหาร

4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำและภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและการจัดการทั้งของรัฐและเอกชนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายขององค์กร ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้นำเสนอความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

The Webster Dictionary (Noah Webster, 1968: 801) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่นำ ควบคุม บังคับบัญชาหรือเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้าของกลุ่มหรือกิจกรรมนั้น ๆ

Good (1959: 313) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการยกย่อง หรือได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน

Morpher *et al.* (1967: 122) ได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำว่า หมายถึง อิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อถือ และความรู้สึกรับรู้ของบุคคลหนึ่ง ในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น ดังนั้น หัวหน้าสถานศึกษาจึงเป็นผู้กระทำ โดยมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การกระทำ ความเชื่อและความรู้สึกของบุคคลในหน่วยงานและเขาก็ร่วมมือและเต็มใจในการรับอิทธิพลนั้น ภายใต้แนวคิดนี้จึงเห็นว่าผู้นำมากมาย แตกต่างกันที่ระดับและชนิดของอิทธิพลที่มี ผู้นำอาจมีตำแหน่งหรือไม่มีตำแหน่งในหน่วยงานนั้นก็ได้

Terry (1960: 5) อธิบายการเป็นผู้นำว่า คือ กิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นอย่างจริงจัง เพื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

Koontz and Donnell (1964: 517) อธิบายว่า การเป็นผู้นำหมายถึง การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติตามเพื่อบรรลุถึงจุดประสงค์ร่วมกัน การเป็นผู้นำเป็นวิธีการของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้ บรรลุตามวัตถุประสงค์แต่ละขณะเดียวกันผู้นำก็ไม่เสียเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตนเอง

เนื่องจากมีผู้นิยามคำว่า “ผู้นำ” ไว้หลายทางและมีความขัดแย้งกันบ้าง จึงมีผู้นิยามการเป็น ผู้นำในรูปของพฤติกรรม เนื่องจากผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ในสถานการณ์ที่ไม่ เหมือนกัน Morris and Seeman (cited in Bass, 1960: 87-89) ได้แยกนิยามการเป็นผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. สถานะ (Status) กลุ่มนี้ถือว่าการเป็นผู้นำเหมือนกับความสำเร็จของตำแหน่งของผู้นั้น
2. การยกย่องนับถือ (Esteem) กลุ่มนี้ถือว่าผู้นำเป็นที่รวมของความสนใจ เป็นตัวแทน ของกลุ่ม การยกย่องนับถือนี้จะช่วยเป็นเครื่องชี้ถึงความโน้มเอียงในการเลือกผู้นำทางสังคมด้วย
3. พฤติกรรม (Behavior) ตามแนวคิดของกลุ่มนี้ ผู้นำคือบุคคลที่แสดงพฤติกรรมของ การนำ เนื่องจากบุคคลที่มีตำแหน่งต่างกัน ย่อมมีพฤติกรรมของการนำไม่เหมือนกัน
4. อิทธิพล (influence) การเป็นผู้นำคือการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และการชักนำให้ คนอื่นปฏิบัติตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในทางที่ดี

Koontz and Donnell (1964: 518) ได้ให้แนวคิดที่จะนิยามการเป็นผู้นำไว้ 5 วิธี คือ

1. ทำให้สมาชิกของกลุ่มมุ่งความสนใจไปที่คนบางคน และเอาบุคคลนั้นเป็นศูนย์กลาง ของกิจกรรม
2. บุคคลที่สามารถชี้แนะสมาชิกของกลุ่มให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้
3. บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกของกลุ่มให้เป็นหัวหน้า
4. บุคคลที่สามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ
5. บุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะอย่าง

Katz and Kahn (1966: 301) ได้เสนอแนะว่าการเป็นผู้นำนั้นมีความหมายสำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด 3 ประการคือ

1. เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของตำแหน่ง
2. เป็นคุณสมบัติของตัวบุคคล
3. เป็นการจำแนกแบบของพฤติกรรม

Boles and Davenport (1975: 154-155) เชื่อว่าการเป็นผู้นำนั้น เป็นกระบวนการ ไม่ใช่ การจำแนกแบบของพฤติกรรมหรือจำแนกลำดับชั้นของพฤติกรรม การเป็นผู้นำไม่ใช่คุณลักษณะ พิเศษ หรือสิทธิพิเศษของบุคคลที่เกิดจากบุคลิกภาพหรือเกิดจากตำแหน่ง และการเป็นผู้นำก็ไม่ใช่ การรวมคนเข้าเป็นกลุ่ม Boles และ Davenport เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลมี ความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวไปสู่จุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคนอยู่ได้ และช่วยให้คนในกลุ่มสมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ โดยที่สิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เขา เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม และเห็นว่าตามแนวคิดนี้ การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย หน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ทำให้กลุ่มบรรลุจุดประสงค์
2. ทำให้กลุ่มอยู่ต่อไปได้
3. ทำให้สมาชิกของกลุ่มสมหวังในสิ่งที่ต้องการ

Stogdill (1974: 7-15) สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำพอสรุปเป็นหัวข้อใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำคือศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม การเป็นผู้นำตามแนวคิดนี้ถือว่าเป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม เป็นศูนย์รวมของอำนาจ เป็นศูนย์รวมของความร่วมมือ เป็นศูนย์กลางของกิจกรรมทั้งหลาย เป็นผู้มีตำแหน่งสูงในกลุ่มนี้ และเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมาย และกิจกรรมต่าง ๆ

2. การเป็นผู้นำคือบุคลิกภาพและผลของมัน ตามแนวคิดนี้ถือว่าผู้นำเป็นผลของบุคลิกภาพ ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพและลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น เป็นที่น่ายกย่องนับถือ นำให้ความร่วมมือ

3. การเป็นผู้นำคือศิลปะของการทำให้เกิดความยินยอม ตามแนวคิดของกลุ่มนี้ถือว่าการเป็นผู้นำเป็นศิลปะของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่อง และมีความจงรักภักดี และเป็นศิลปะที่จะทำให้ผู้อื่นกระทำการสิ่งๆ ที่ผู้นำต้องการ

4. การเป็นผู้นำคือการให้อิทธิพล ตามแนวคิดนี้ถือว่า การเป็นผู้นำก็คือ การมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และให้คนอื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุจุดหมาย มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มในความพยายามที่จะสร้างจุดหมาย และทำให้บรรลุจุดหมาย การมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในที่นี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับหรือข่มขู่

5. การเป็นผู้นำก็คือการกระทำหรือพฤติกรรม กลุ่มนี้พยายามนิยามการเป็นผู้นำในรูปของการกระทำหรือพฤติกรรม เช่น ถือว่าการเป็นผู้นำก็คือพฤติกรรมของบุคคลขณะที่น่ากิจกรรมกลุ่มประสานงานการทำงานของกลุ่ม ซึ่งอาจเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การยกย่องหรือคำหิสมาชิก การแสดงความสนใจในสวัสดิการของสมาชิก เป็นต้น

6. การเป็นผู้นำคือรูปแบบของการเกลี้ยกล่อม แนวคิดนี้เชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมบุคคลให้ร่วมมือในการปฏิบัติการกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการเกลี้ยกล่อมให้คนอื่นทำตาม มิใช่การข่มขู่ บังคับ หรือใช้อำนาจ

7. การเป็นผู้นำคือความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ กลุ่มนี้ให้แนวคิดว่าการเป็นผู้นำก็คือความแตกต่างของพลังอำนาจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้พลังอำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. การเป็นผู้นำคือเครื่องมือเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ แนวคิดของกลุ่มนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือที่มีค่ายิ่งอย่างหนึ่งในการทำงานให้กลุ่มได้บรรลุจุดหมาย และทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจผู้นำจะต้องจัดสถานการณ์ในการทำงาน โดยประหยัดทั้งการลงทุนและเวลา และหาวิธีการที่จะสนองความต้องการของสมาชิก

9. การเป็นผู้นำคือผลของปฏิสัมพันธ์ การเป็นผู้นำมิใช่สาเหตุหรือการควบคุมแต่เป็นผลของการกระทำของกลุ่ม การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลกระตุ้นซึ่งกันและกันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำจึงเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม

10. การเป็นผู้นำคือความแตกต่างของบทบาท ในสังคมใด ๆ สมาชิกแต่ละคนมีบทบาทหน้าที่ต่างกัน ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำ ซึ่งแตกต่างจากบทบาทของผู้ตามตามแนวคิดนี้เน้นให้เห็นว่าผู้นำจะต้องมีบทบาทอย่างไรบ้าง

11. การเป็นผู้นำคือมีความริเริ่มในการทำงาน การเป็นผู้นำมิใช่การมีตำแหน่งหน้าที่โดยไม่กระตือรือร้น แต่การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ต้องการคิดริเริ่ม และหาทางบำรุงรักษา กิจกรรมที่ปฏิบัติการกิจที่สำคัญของผู้นำ ตามแนวคิดนี้ก็คือ ต้องมีความริเริ่มทั้งความคิดและการกระทำ ช่วยบำรุงรักษาโครงสร้างของหน่วยงาน ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อที่จะบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

กิติ ตยัคคานนท์ (2529: 29) กล่าวถึงผู้นำและภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำคือผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำบุคคลเหล่านี้ไปโดยเขาให้ความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือ และมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจัง

2. ภาวะผู้นำคือศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายให้ร่วมมือกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. มนุษย์ทุกคนมีภาวะผู้นำติดตัวมาแต่กำเนิด และได้รับการปรุงแต่งโดยการอบรมสั่งสอนกับการศึกษา ทำให้เกิดภาวะผู้นำพื้นฐานขึ้นในตัวผู้นั้น สิ่งแวดล้อมต่างๆ สามารถทำให้ภาวะผู้นำพื้นฐานนั้นแปรเปลี่ยนไปได้อีกในทางดีขึ้นหรือเลวลงได้

4. การแบ่งประเภทของผู้นำมีหลายวิธีตามลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ ลักษณะการปฏิบัติการ ลักษณะของพฤติกรรม ลักษณะการบริหารงาน และทฤษฎี 3 มิติของ Reddin

5. คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดีคือการเป็นผู้ที่มีศีล สติ สมาธิ และปัญญา

6. การดำเนินคดีเป็นพฤติกรรมที่ไม่ดี ไม่มีใครชอบ ทำให้เกิดปฏิกิริยาต่าง ๆ แต่ก็เป็นที่จะต้องกระทำในบางโอกาส จึงต้องกระทำอย่างมีเทคนิคที่จะทำให้ผู้ถูกดำเนินคดีไม่โกรธ หรือมีความไม่พอใจน้อยที่สุด

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 221) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ หัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้นนั่นเอง โดยเฉพาะผู้นำในทาง การบริหารงานแล้ว จะประจักษ์ชัดว่าผู้นำขององค์การหรือหน่วยงานคือ ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานนั้น ๆ พิจารณาผู้นำในแง่ของกลุ่ม ผู้นำ คือ ผู้ที่บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอมและการประสานงาน สำหรับ การศึกษาของกลุ่มพฤติกรรมนั้น จะเน้นความสำคัญของภาระหน้าที่ของผู้นำเกี่ยวกับการวินิจฉัย สิ่งการเป็นส่วนใหญ่ พฤติกรรมของผู้นำดำเนินไปได้ก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่และอำนาจบารมี เป็นเครื่องมือ ทั้งในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการและไม่เป็นพิธีการ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วม ของกลุ่ม มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 98-99) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่มีบทบาทหรือ มีอิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์การหรือหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นความคิดหรือพฤติกรรมการทำงาน ส่วนการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจและการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

ความเป็นผู้นำมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ หลายอย่าง ถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัว กิจการงานของหน่วยงานก็จะดำเนินไปได้โดยเรียบร้อยราบรื่นและก้าวหน้า ตรงกันข้ามถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำในตัว ก็จะเกิดผลเสียหายต่าง ๆ หลาย ประการ ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นตัวละครแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในหน่วยงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำจึงมีผลไปถึงผลผลิตขององค์การ ความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจ ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ความกระตือรือร้น การบูรณาการ ฯลฯ ของผู้ร่วมงานด้วยอย่าง หลีกเลียงไม่ได้ ซึ่งความเป็นผู้นำจะมีลักษณะสำคัญ คือ

1. ด้านคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำได้แก่ ผู้นำที่มุ่งแสวงหาบรรทัดฐานที่จะนำผู้ร่วมงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้

2. การแสดงออกในรูปของพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ เช่น ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ฯลฯ เพื่อก่อให้เกิดผลในแง่ของควมมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน
3. สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปผู้นำที่มีความเป็นผู้นำสูงจึงต้องสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี และควมมีอิทธิพลเหนือกลุ่มบุคคลอื่นได้ในทุกสถานการณ์
4. ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกฝนอบรมให้เกิดขึ้นได้จากประสบการณ์ การเรียนรู้ ดังเช่น ผู้นำที่สำเร็จการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหาร หรือผู้นำที่ผ่านการอบรมในสาขาวิชาเฉพาะ มีความรู้ในทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เป็นต้น
5. ความเป็นผู้นำที่ดี จะต้องสามารถสร้างความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ความพึงพอใจ การใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานได้จนสามารถสร้างทีมงานได้อย่างมั่นคง

จากข้อคิดดังกล่าวอาจสรุปได้อีกว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น ๆ ได้ ดังนั้น ผู้นำ จึงหมายถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ส่วนภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณสมบัติส่วนตัวเฉพาะของผู้นำที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรม ความสามารถในการบริหารตามทฤษฎีกระบวนการบริหาร (Administrative Theory) และควมมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่่อมุ่งสู่ควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

สำหรับการเกิดภาวะผู้นำแหล่งที่มาของผู้นำนั้น โดยข้อเท็จจริงแล้วผู้ที่ได้รับความยินยอมให้เป็นผู้นำได้อาจมาจากหลายทาง ซึ่งแนวทางหนึ่งที่สำคัญคือ การได้รับการฝึกฝนอบรม และศึกษามาอย่างดีเป็นการเฉพาะสาขา

นอกจากนี้ยังพบว่าผู้นำมีผลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรและส่งผลให้้องค์การมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำกับผู้บริหารนั้นอาจจะเป็นคน ๆ เดียวกัน หรือคนละคนก็ได้ ลักษณะที่ต่างกันอยู่เล็กน้อยระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร คือ ผู้นำมักเป็นตัวละครสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ต่าง ๆ ในหน่วยงานได้ง่าย ทั้งนี้เพราะเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือจิตใจบุคลากรอื่นจำนวนมาก และ
ไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบตำแหน่งสูง ๆ ส่วนผู้บริหารนั้นในฐานะที่ดำรงตำแหน่งบริหาร จึงทำให้
ต้องคิดทบทวนให้มากก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรลงไป ผู้บริหารมุ่งรักษาความมั่นคงของ
หน่วยงาน มีหน้าที่วางแผนกำหนดกฎเกณฑ์ และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ รวมทั้งกำหนด
วัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานทุกอย่างในหน่วยงาน หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำ
เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่ผู้บริหารเป็นผู้รักษาความมั่นคงของหน่วยงาน
จึงไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง องค์กรหรือหน่วยงานทุกประเภทควรมีทั้งผู้บริหารและผู้นำ
ซึ่งอาจจะเป็นคน ๆ เดียวกัน หรือต่างคนกันก็ได้ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรหรือหน่วยงาน
จึงจะเจริญก้าวหน้าบรรลุจุดหมายขององค์กร ซึ่งเป็นที่ประจักษ์แล้วว่า ความสามารถและ
ประสิทธิภาพขององค์กรจะดีหรือไม่เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำและผู้บริหารใน
องค์กร และลักษณะพฤติกรรมที่ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในองค์กรจะเป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับ
อิทธิพลทางพฤติกรรมของหัวหน้างาน ผู้บริหารหรือผู้นำ หากผู้นำเป็นคนดีมีความรู้
มีจริยธรรม และมีความสามารถสูงแล้ว งานย่อมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สู่จุดหมาย
ที่วางไว้ทุกประการ

สำหรับการบริหารงานนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารนับเป็นจุดตัวจักรสำคัญในการประสาน
บทบาทของผู้ได้บังคับบัญชาให้มีการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ
โดยแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะควบคู่กันไป คือ ลักษณะที่คำนึงถึงงานเป็นสำคัญ
ซึ่งเรียกพฤติกรรมลักษณะนี้ว่า พฤติกรรมแบบมุ่งงาน และลักษณะที่คำนึงถึงคน หรือผู้ปฏิบัติงาน
เป็นสำคัญที่เรียกว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ประสานประโยชน์ ซึ่งถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรม
ผู้นำทั้งสองแบบผสมผสานกันอยู่ในตัวผู้บริหารมากเท่าใดแล้วจะเป็นผู้บริหารที่ดีที่สุด

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Roles)

ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่อย่างมากมาย เริ่มตั้งแต่งานบริหารขั้นต่ำสุดจนถึง
ขั้นสูงสุดขององค์กร ผู้นำในกลุ่มที่ชอบเผด็จการอาจมีบทบาทหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่ม
ที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามบทบาทหน้าที่
หลักที่ควรปฏิบัติในฐานะผู้บริหารองค์กร และในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การ

บทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะนำพาองค์การให้ขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักการศึกษาได้นำเสนอความหมายของบทบาทผู้นำและบทบาทผู้บริหารไว้ดังนี้

Cartwright and Zander (1953: 549) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ 2 ประการ คือ การทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) และการทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ (Group Maintenance)

Etzioni (1961: 91) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ว่า คือ หน้าที่ในการระดมทรัพยากรทั้งหลายเพื่อการปฏิบัติการกิจให้สำเร็จและการบูรณาการทางสังคมของสมาชิกภายในกลุ่ม

Stewart, Manz, and Sims (1999) ได้ให้ความหมายของบทบาทภาวะผู้นำกับการสร้างทีมงานไว้ว่า บทบาทการแบ่งผู้นำตามพฤติกรรม (Leadership Behavior) ผู้นำนอกจากแบ่งตามวิธีการที่ได้มา เช่น โดยแต่งตั้งหรือเลือกตั้งแล้ว ยังแบ่งเป็นประเภทได้ตามพฤติกรรมที่ผู้นำคนนั้นแสดงออก เช่น การแสดงถึงความห้าวหาญในการปกป้องคนของตนด้วยและผู้อื่น หรือผู้นำที่สอนและให้กำลังใจทีมงาน หรือผู้นำแบบนักปลุกเร้าใจที่สามารถพูดโน้มน้าวให้ฝูงชนเกิดแรงคล้อยตามวิสัยทัศน์ของตนเป็นต้น ทั้งนี้เพราะผู้นำจะมีประสิทธิผลได้นั้น จะต้องปรับบทบาทให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์และความจำเป็นที่เกิดขึ้นแต่ละกรณีได้ดี ดังนั้น พฤติกรรมของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับ 3 เรื่องสำคัญ คือ

1. มุ่งงาน
2. มุ่งคน
3. เข้าใจสถานการณ์และรู้จักปรับบทบาทตนเองให้เหมาะสม

Krech, Crutchfield, and Ballachey (1962: 428–430) ได้สรุปถึงบทบาทของผู้นำในองค์การต่าง ๆ ว่าควรมีบทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร บทบาทที่เด่นชัด คือ การทำหน้าที่ในการประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร คำนึงนโยบาย และกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างดี
2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน บทบาทในการวางแผนเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องกระทำอยู่เสมอ เนื่องจากการวางแผนที่ดีต้องอาศัยการตัดสินใจเพื่อกำหนดทางเลือกและวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย การกำหนดนโยบายขององค์กรหรือของกลุ่มเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้นำต้องเข้าไปแสดงบทบาทอย่างชัดเจน
4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ ผู้นำมักได้รับการยอมรับจากลูกน้องว่าเป็นแหล่งความรู้และประสบการณ์ ดังนั้นผู้นำควรมีความรู้ในงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดีจึงจะช่วยสร้างความศรัทธาให้กับลูกน้องได้
5. ผู้นำในฐานะตัวแทนกลุ่ม ในการติดต่อกับภายนอกผู้นำที่ดีต้องทำหน้าที่ดังกล่าวแทนสมาชิกในองค์กรในหลายเรื่องเนื่องจากบางครั้งสมาชิกไม่สามารถติดต่อกับภายนอกโดยตรงได้เอง ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่เสมือนเป็นประชาสัมพันธ์ให้กับองค์กรอีกทางหนึ่งด้วย
6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน บทบาทนี้จะเกี่ยวข้องกับรายละเอียดต่าง ๆ ของกลุ่มซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปควบคุมดูแลเพื่อทำให้เกิดความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกกลุ่ม
7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คำแนะนำ เนื่องจากผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจในเรื่องหนึ่งเรื่องใด จึงมักมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คำแนะนำแก่บุคคลในกลุ่มได้
8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย ในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในกลุ่ม ผู้นำต้องแสดงบทบาทในการระงับเหตุเพื่อให้เกิดความสงบและความเข้าใจอันดี

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นตัวอย่าง การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำจะช่วยเสริมสร้างพฤติกรรมอันดีงามให้กับสมาชิกในกลุ่มได้

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม การสร้างความสามัคคีกลมเกลียวกันในกลุ่ม เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นบุคคลที่แสดงบทบาททางประการแล้วได้รับการยอมรับจากสมาชิกโดยทั่วกันหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นศูนย์รวมของคนในกลุ่มนั่นเอง

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ การตัดสินใจหรือการกระทำของกลุ่มต้องอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้นำอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้นำที่ดีจึงต้องแสดงความรับผิดชอบต่อกลุ่มเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ บางครั้งผู้นำจำเป็นต้องแสดงบทบาทในการกำหนดค่านิยมหรือความเชื่อของกลุ่ม จนกระทั่งความเชื่อดังกล่าวได้กลายเป็นอุดมคติของกลุ่มไปในที่สุด ผู้นำจึงต้องเป็นได้ทั้งนักพูดและนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความเชื่อถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้กรุณา ผู้นำต้องแสดงบทบาทของผู้มีอาวุโสที่น่านับถือ พร้อมจะให้ความช่วยเหลือ เป็นกำลังใจ ว่ากล่าวและตักเตือนสมาชิกในกลุ่มด้วยความรัก ความเมตตา

Wall and Hawkins (1964: 394) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีนั้นต้องปฏิบัติภารกิจสำคัญหลายประการ ดังต่อไปนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive)
2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker)
3. เป็นผู้วางแผน (Planner)
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
5. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External Group Representative)

6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of Internal Relationship)

7. เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purveyor Rewards and Punishments)

8. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)

9. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group Symbol)

10. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar)

11. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)

12. เป็นผู้ยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์การ (Scapegoat)

Hicks (1975: 307) ได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. หน้าที่ในการชี้ขาด (Arbitrating) ในการทำงานร่วมกันนั้น สมาชิกในกลุ่มมักจะมี ความขัดแย้งกันอยู่เสมอในเรื่องต่างๆ ผู้นำก็มักจะต้องมีส่วนเข้าไปแก้ไขความขัดแย้งนั้น เพื่อให้ ปัญหาที่นั้นยุติหรือไม่ลุกลามต่อไป

2. หน้าที่ในการเสนอแนะ (Suggesting) การให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะเป็นสิ่ง จำเป็นยิ่งสำหรับการทำงานร่วมกัน คำแนะนำของผู้นำย่อมเป็นแนวทางที่สร้างความมั่นใจใน การก่อให้เกิดความรู้สึกแห่งความมีศักดิ์ศรีและความต้องการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าการออกคำสั่ง การเสนอแนะถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ทรงอำนาจของผู้นำ ที่จะต้องบริหารระยะยาว

3. หน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Supplying Objectives) ผู้นำจะต้องทำหน้าที่ใน การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน แล้วชี้แจงวัตถุประสงค์เหล่านั้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เข้าใจร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และนำมาซึ่งความสำเร็จ ผู้นำ

จะต้องคำนึงเสมอว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้นมีความเหมาะสมกับหน่วยงาน และเป็น วัตถุประสงค์ที่สามารถดำเนินการได้

4. หน้าที่ในการเร่งเร้า (Catalyzing) ในการทำงานบางครั้งต้องมีแรงบางชนิดที่จะช่วย เสริมให้เกิดการปฏิบัติและมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ โดยผู้นำทำหน้าที่คล้ายกับสารเร่งเร้า

5. หน้าที่ในการให้ความมั่นคง (Providing Security) ในหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม ความมั่นคงในหน้าที่การงานของบุคลากรแต่ละคนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง ผู้นำจะต้องมี ความพยายามที่จะทำให้หน่วยงานมีการพัฒนาและมีความก้าวหน้าอยู่เสมอ การไม่ทอดทิ้ง ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเมื่อเกิดปัญหา

6. หน้าที่ในการเป็นตัวแทน (Representing) ปกติผู้นำจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้แทนของ หน่วยงาน จะต้องทำหน้าที่ทั้งหลายไม่ว่าการพูด การกระทำ การแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ โดยยึดเอาหน่วยงานเป็นหลัก

7. หน้าที่ในการให้กำลังใจ (Inspiring) ผู้นำแสดงให้เห็นถึงควมมีคุณค่าและความสำคัญ ในผลงานของผู้บังคับบัญชา รู้จักให้กำลังใจ จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้กับหน่วยงาน ด้วยความเต็มใจ เสียสละ อุทิศตน โดยมุ่งหวังความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

8. หน้าที่ในการยกย่องสรรเสริญ (Praising) ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้นำเห็น ความสำคัญของตน ต้องการเห็นความพึงพอใจในผลงานที่ออกมาจากใจจริงของผู้บังคับบัญชา และต้องการคำสรรเสริญเยินยอในผลงานนั้น ฉะนั้นผู้นำจึงไม่ควรที่จะละเลยการแสดงผลหรือ กล่าวสรรเสริญอย่างจริงใจในผลแห่งความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา

Mintzberg (1980: 90-93) ได้ทำการศึกษาและประมวลเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารว่า เกี่ยวข้องกับงาน 3 ประเภทใหญ่ คือ 1) การมีปฏิสัมพันธ์กับคนและกลุ่มคนต่าง ๆ (Interpersonal Roles) 2) การสื่อสารและให้ข้อมูล (Informational Roles) 3) การตัดสินใจ (Decisional Roles) จากบทบาท 3 ประเภทนี้ ผู้บริหารจะต้องมีการแสดงบทบาทเกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้

1. บทบาทการเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ขององค์การ (Figurehead Role) ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทในการเป็นประธานในพิธีต่าง ๆ เช่น การเข้าร่วมประชุม การเป็นประธานมอบรางวัล
2. บทบาทในการเป็นผู้นำ (Leader Role) ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้นำที่ดี คือ มีปฏิสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างพัฒนา
3. บทบาทในการเป็นผู้ติดต่อประสานงาน (Liaison Role) ผู้บริหารต้องสร้างเครือข่ายในการติดต่อกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์การได้เพื่อรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นสำหรับองค์การ การประชุมร่วมกับกลุ่มบุคคลต่างองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารแสดงบทบาทนี้ได้ดี
4. บทบาทในการเป็นผู้ติดตาม (Monitor Role) ผู้บริหารต้องรวบรวมสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การเพื่อเป็นข้อมูลในการติดตามการทำงานขององค์การที่ตนเองรับผิดชอบอยู่
5. บทบาทในการเป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารข้อมูล (Disseminator Role) ผู้บริหารทำหน้าที่ในการให้ข้อเท็จจริงและสารสนเทศที่มีคุณค่าแก่พนักงานโดยทำหน้าที่เป็นผู้นำในการประชุมกลุ่มส่งบันทึกเตือนความจำไปยังคณะทำงาน รวมทั้งการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับโครงการในปัจจุบันและอนาคต
6. บทบาทในการเป็นผู้แถลงข่าว (Spokesman Role) ผู้บริหารมีบทบาทในการให้ข้อมูลกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติงานขององค์การในรูปแบบต่าง ๆ
7. บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur Role) ผู้บริหารมีบทบาทในการออกแบบและริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในองค์การเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาสถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น
8. บทบาทในการเป็นผู้จัดการกับความยุ่งยาก (Disturbance Handler Role) ผู้บริหารไม่สามารถจะเพิกเฉยต่อวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นยุ่งยากเพียงใด เช่น การประท้วงของพนักงาน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเข้าไปจัดการความยุ่งยากที่เกิดขึ้นเป็นลำดับแรก

9. บทบาทในการเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator Role) ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการควบคุมจัดการเรื่องงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ การอำนวยความสะดวกและการบริการ ให้เหมาะสมโดยการเข้าไปตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น

10. บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator Role) ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการเจรจาต่อรองเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กร เช่น เรื่องเกี่ยวกับการมอบหมายงานในหน้าที่ รวมถึงการต่อรองด้านค่าตอบแทนด้วย

อาภรณ์พันธ์ จันทร์สว่าง (2525: 105-106) ได้กล่าวว่า ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันออกไปกล่าวคือ เป็นตัวแทนหรือผู้พูดแทน ผู้ประสานหรือผู้สร้างความปรองดอง ผู้วางแผน ผู้บริหาร ผู้ให้การศึกษา สัญลักษณ์ของความมุ่งหมายและอุดมคติของกลุ่ม

Blake and Mouton (1986: 10-13) กล่าวถึง บทบาท 6 ประการของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรว่าได้แก่ บทบาทในการริเริ่ม การสืบเสาะ การพูดสนับสนุน การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง การตัดสินใจ และการวิจารณ์

Nanus (1996: 71-79) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันนี้ต้องสามารถนำผู้ตามและพาเขาไปในทิศทางใหม่ที่สร้างสรรค์และพัฒนาองค์กรและสังคมได้ในอนาคต ซึ่งผู้นำเหล่านี้จะต้องถูกคาดหวังให้มีบทบาทใน 4 ด้านคือ

1. เป็นผู้ชี้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction - Setter) การกำหนดเป้าหมายขององค์กรจะช่วยชี้แนะการทำงานได้ดี การปฏิบัติงานมีทิศทาง ช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ บุคลากรเข้าใจในการทำงานผู้นำจะต้องมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ เพื่อให้องค์กรได้พัฒนาทั้งต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและสิ่งแวดล้อม เป้าหมายต้องไม่หยุดนิ่ง มีการปรับเปลี่ยนได้

2. ผู้นำในบทบาทตัวแทนขององค์กร (Spoken Person) การมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม จะช่วยให้องค์กรเป็นที่รู้จักของสังคม ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลนอกองค์กร กล่าวที่จะตัดสินใจยอมรับฟังความคิดเห็นของชุมชน นโยบายการปกครองต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรเป็นที่ยอมรับของสังคม การมีเครือข่ายจะช่วยให้บุคคลต่าง ๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานของตนในองค์กร ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสม จะต้องมีความสม่ำเสมอและเป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป

3. ผู้นำในบทบาทผู้เปลี่ยนแปลง (Change Agent) การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้า ผู้นำควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงต้องประกอบด้วยความมีเหตุผล และวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ รวมทั้งความถูกต้องเหมาะสมด้วยและจะต้องคำนึงถึงผู้ตามด้วย

4. ผู้นำเป็นผู้สั่งสอนหรือพี่เลี้ยง (Coach) การให้คำแนะนำ การสอนเป็นบทบาทหนึ่งของผู้นำที่จะต้องกระทำ เพื่อให้ผู้ตามได้เข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน การได้รับการบอกกล่าว การชี้แนะจะช่วยผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

Murphy (1996: 26) ได้กล่าวถึงบทบาทโดยทั่วไปของภาวะผู้นำสรุปได้ดังนี้

1. บทบาทในการเป็นนักคัดเลือก (The Selector) โดยคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน บทบาทในการเป็นนักประสาน (The Connector) เสริมสร้างและขยายสัมพันธ์ภาพด้วยการสื่อสาร และปรับเปลี่ยนทัศนคติทางลบให้เป็นทางบวก ประสานคนให้ถูกกับปัญหาและสาเหตุ

2. บทบาทในการเป็นนักแก้ไขปัญหา (The Problem Solver) ให้ตรงกับสาเหตุหรือวัตถุประสงค์ ผู้นำที่ดีต้องใช้เวลา 60 % กับบทบาทนี้ ส่วนที่เหลือ 30 % สำหรับ 7 บทบาท นอกเหนือจากนี้และใช้เวลา 10 % กับงานประจำ

3. บทบาทในการเป็นนักประเมิน (The Evaluator) ที่ดี ซึ่งต้องดำเนินการตามขั้นตอน คือ ระบุวัตถุประสงค์ในการประเมิน ยกระดับขีดความสามารถของบุคคล ทีมและองค์กร ต้องมีการประเมินรายบุคคล แนะนำเพื่อพัฒนาศักยภาพ สนับสนุนผู้ที่มีแรงเสริมทางบวก

4. บทบาทในการเป็นนักเจรจาต่อรอง (The Negotiator) เพื่อส่วนรวมโดยคำนึงถึงทุก ๆ กลุ่ม หาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

5. บทบาทในการเป็นนักประสานรอยร้าว (The Healer) สามารถเชื่อมประสานใจผู้ได้บังคับบัญชาได้

6. บทบาทในการเป็นผู้ปกป้อง (The Protector) โดยปกป้ององค์กรมิให้เกิดผลกระทบด้านลบ คาดคะเนวิกฤติที่เกิดขึ้นได้และสามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส

7. บทบาทในการเป็นผู้เสริมพลังร่วม (The Synergizer) พิจารณาปัญหาในภาพรวมมากกว่าแบบแยกส่วน รู้จักปรับตัวในการเผชิญปัญหาและปรับปรุงตนเอง

Covey (1996: 152–153) ประธานและผู้ก่อตั้ง Covey Leadership Center ซึ่งมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับองค์กรต่างๆ กว่า 500 แห่งในสหรัฐอเมริกาและทั่วโลก ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้นำในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นรวดเร็วว่าจะต้องมีบทบาท 3 ประการ คือ บทบาทในการบุกเบิก บทบาทในการปรับโครงสร้าง ระบบและการปฏิบัติการให้ตอบสนองวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร และบทบาทในการมอบอำนาจให้ปฏิบัติงาน

Farren and Kaye (1996: 178-180) ได้กล่าวถึง บทบาทสำหรับผู้นำซึ่งมีต่อการพัฒนาการทำงานที่จะต้องประกอบด้วย

1. บทบาทผู้อำนวยความสะดวก
 - 1.1 ช่วยชี้ให้บุคคลเห็นคุณค่าของการทำงาน ประโยชน์ของงาน และทักษะทางการตลาด
 - 1.2 ช่วยให้บุคคลตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนในระยะยาว
 - 1.3 สร้างบรรยากาศการยอมรับให้แต่ละคนแสดงความคิดเห็น ในเรื่องเกี่ยวกับงานได้อย่างเต็มที่
2. บทบาทผู้ประเมิน
 - 2.1 ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย
 - 2.2 กำหนดมาตรฐาน และความคาดหวังอย่างชัดเจนให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าจะต้องถูกประเมินในเรื่องใดบ้าง
 - 2.3 ให้คำแนะนำแก่บุคคล เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน

3. บทบาทผู้คัดคะแนน

3.1 ชี้ให้เห็นแนวโน้มและพัฒนาการใหม่ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความคาดหวังในการทำงาน

3.2 ช่วยให้ผู้คัดได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับองค์การเพิ่มเติม

3.3 สื่อสารให้สมาชิกได้ทราบถึงทิศทางซึ่งเป็นกลยุทธ์ขององค์การ

4. บทบาทผู้ให้คำแนะนำ

4.1 ช่วยให้ผู้คัดได้เลือกเป้าหมายของงานได้ชัดเจนมากขึ้น

4.2 ชี้ให้เห็นสิ่งที่มีอาจเป็นตัวเสริม หรือเป็นอุปสรรคในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

5. บทบาทผู้ทำให้บุคคลมีความสามารถ

5.1 ช่วยให้ผู้คัดสามารถพัฒนารายละเอียดเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน

5.2 จัดการติดต่อกับบุคคลในองค์กรอื่นที่มีความสามารถ เพื่อช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมาย

คมเพชร ฉัตรสุกกุล (2530: 44-46) ได้กล่าวถึงผู้นำว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของกระบวนการกลุ่ม การทำงานกลุ่มที่ประสบความสำเร็จส่วนหนึ่งเกิดจากความสามารถของผู้นำ ดังนั้น บทบาทหน้าที่ของผู้นำในกระบวนการกลุ่มจะประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ

1. หน้าที่ในการช่วยกลุ่มให้ได้รับความสำเร็จได้แก่

1.1 ส่งเสริมให้สมาชิกวิเคราะห์สถานการณ์และพิจารณาปัญหาของกลุ่ม

1.2 ช่วยให้กลุ่มประเมินความต้องการทั้งหลายของกลุ่มและพยายามอธิบายปัญหาของกลุ่มให้ชัดเจน

1.3 ช่วยกลุ่มรวบรวมข้อเท็จจริงที่จำเป็นเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่มีเหตุผล

1.4 ให้คำนิยามของจุดประสงค์ของกลุ่มเป็นระยะๆ

1.5 ช่วยให้สมาชิกในกลุ่มได้ใช้และพัฒนาทักษะที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

1.6 กระตุ้นให้สมาชิกได้คิด ได้พูด

1.7 มีการตอบสนองต่อการให้ความช่วยเหลือกลุ่มของสมาชิกแต่ละคน

2. หน้าที่ในการรักษาความเป็นไปของกลุ่ม

2.1 ให้การยอมรับสมาชิกในกลุ่ม

2.2 ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

2.3 มอบหมายความรับผิดชอบโดยพิจารณาความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจ

2.4 สร้างความคุ้นเคยกับสมาชิกกลุ่มเป็นรายบุคคล

วินิจ เกตุขำ (2535: 138-139) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้ผู้นำไว้ดังนี้ คือ บทบาทเป็นตัวแทนและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา บทบาทในพัฒนาการทำงานเป็นทีม การให้คำแนะนำที่เหมาะสม การใช้อำนาจอย่างเหมาะสม การบริหารเวลาและควบคุมสภาพความเครียดได้ดี

โยชิโอะ คอนโดะ (แปลโดย วรภัทร์ ภูเจริญ 2540: 81) กล่าวถึงเงื่อนไขในการเป็นผู้ผู้นำที่ดีของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางในการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์การในประเทศญี่ปุ่นมีดังนี้

1. ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน
 2. ผู้นำต้องมีพลังใจที่แข็งแกร่ง และมีความเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ในอันที่จะกระทำทุกวิถีทางเพื่อที่จะให้ความฝันเป็นจริง ผู้นำจะต้องสามารถแสดงความอดทนและความเพียร
 3. ผู้นำจะต้องทำให้ลูกน้องสนับสนุนตนให้ได้และในการที่จะทำเช่นนั้นได้ ความฝันที่ว่านั้นต้องมีค่าเพียงพอ
 4. ผู้นำนั้นจะต้องมีความสามารถมากกว่าลูกน้อง แต่ในขณะเดียวกันจะต้องไม่แทรกแซงงานที่ลูกน้องสามารถทำเองได้ และจะต้องให้การสนับสนุนลูกน้องที่มีความสามารถ
 5. ผู้นำจะต้องประสบความสำเร็จเสมอแต่จะต้องไม่ยอมสูญเสียลูกน้องเพื่อความสำเร็จนั้น
 6. ผู้นำจะต้องสามารถให้คำแนะนำที่ถูกต้องแก่ลูกน้องในเวลาที่เหมาะสม
- อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าบทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การมีความสำคัญยิ่งที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งจะนำพาองค์การให้สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทเป็นความคาดหวังของการแสดงออกโดยมีตำแหน่งหรือสถานภาพที่ดำรงอยู่เป็นเครื่องชี้แนะทางการกระทำและทางวาจาของบุคคลเพื่อให้การแสดงออกเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญในขณะนั้น ๆ บุคคลที่มีตำแหน่งทางการบริหารจึงต้องแสดงความเป็นผู้นำด้วย ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงบทบาทผู้นำในลักษณะใดได้มีนักวิชาการกล่าวไว้ ดังนี้

Sergiovanni and Carver (1980: 268-280) ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องแสดงความเป็นผู้นำ 3 ประการ ต่อไปนี้

1. พฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำโดยการมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเกียรติและศักดิ์ศรีของตำแหน่ง จะต้องประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมของผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อโครงสร้างกระบวนการและวิธีทำงาน นอกจากนั้นยังมีอิทธิพลต่อขวัญของครู อาจารย์ พฤติกรรมนักเรียนและเนื้อหาสาระของหลักสูตร

2. พัฒนาผู้อื่น เป้าหมายที่เด่นชัดอย่างหนึ่งของสถานศึกษา คือ การพัฒนาคน บุคคลที่ควรจะต้องพัฒนานั้นจะต้องมุ่งทั้งผู้เรียนและผู้สอน รวมทั้งจะต้องพัฒนาศักยภาพของผู้นำรุ่นใหม่ให้เกิดขึ้นด้วย

3. หน้าที่ผู้นำของกลุ่ม หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทผู้นำของกลุ่ม 2 ประการ ประการแรก คือ บทบาทในการปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ และประการที่สองคือบทบาทในการสร้างกลุ่มให้คงอยู่ต่อไปได้และมีความเจริญ

Campbell *et al.* (1983: 6-7) ได้กล่าวถึงบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารควรมองเห็นโอกาสและมีอิทธิพลในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบายสถานศึกษา
2. ผู้บริหารควรทำหน้าที่ในการกระตุ้นให้มีการพัฒนาโครงการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เป้าหมายของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ
3. ผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดวิธีการและประสานงานในการนำโครงการไปปฏิบัติ
4. ผู้บริหารมีบทบาทในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนโครงการให้ประสบความสำเร็จ
5. ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมต่าง ๆ
6. ผู้บริหารมีบทบาทในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

Gorton (1983: 71) สรุปว่า บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ประการคือ

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำในการสอนหรือด้านวิชาการ
3. บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย
4. บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล
6. บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

Knezevich (1984: 16-18) ได้กำหนดบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ถึง 17 บทบาท คือ

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา

6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมุ่งใจในการเปลี่ยนแปลง

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา

8. บทบาทเป็นสื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและ ประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้ง ระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของ สถานศึกษา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและ การพัฒนาสถานศึกษา

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำทางด้าน วิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษาและ พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากร ทั้งทรัพยากรสิน ลังของและบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูง

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและ โครงการ ต่าง ๆ ของสถานศึกษา

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 34) ได้สรุปบทบาทสำคัญของนักบริหารการศึกษาไว้
3 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ
3. บทบาทในฐานะหัวหน้าของกลุ่ม

กิติมา ปริดีดิถ (2545: 153) กล่าวว่า ในวงการของผู้บริหารการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษาก็ดีหากกล่าวถึงความเป็นครูแล้ว ผู้บริหารเป็นบุคคลหนึ่งที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในโรงเรียนด้วย เป็นที่คาดหวังของคนทั่วไปว่าผู้บริหารที่ดีก็ย่อมต้องเป็นครูที่ดีได้ด้วย มิใช่เป็นผู้นำที่ทำหน้าที่แต่เพียงการบริหารอย่างเดียว แต่ควรจะเป็นผู้นำทางการเป็นครูที่ดี หรือผู้สอนที่ดีด้วย หน้าที่ของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากจะทำหน้าที่ในการบริหารโดยตรงแล้ว หน้าที่ที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญมากคือ การบริหารการเรียนการสอนแต่บทบาทของผู้บริหารของการเป็นครูอาจแตกต่างกับการเป็นครูที่ดื่นนั้นก็คือ จะต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำทางการสอน (Instructional Leadership) อีกต่างหาก ซึ่งมีผลการวิจัยพบว่าการเป็นผู้นำทางการสอนมีความสำคัญมากที่สุด ปัญหาที่ได้มาคือ ทำอย่างไร จึงจะได้ผู้นำทางการสอนที่เข้มแข็ง ผู้บริหารจะสามารถเป็นผู้นำทางการสอนได้หรือไม่ ผู้ที่จะเป็นผู้นำทางสอนจะต้องมีลักษณะดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) มีความรู้เป็นฐาน 3) กล้าที่จะเสี่ยง 4) พร้อมที่จะเสี่ยงตลอดเวลา 5) พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ

จากแนวคิดบทบาทและหน้าที่ของผู้นำทุกแบบที่กล่าวมาข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ในทุกบทบาทจะมีหน้าที่บางประการที่สอดคล้องกันทั้งในส่วนของผู้นำและผู้บริหารในองค์กรทั่วไปหรือผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจะแตกต่างกันไปตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ หน้าที่ดังกล่าวก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มคนที่เขานำทีม การวางแผน การปฏิบัติงานและบุคลิกภาพของผู้นำและผู้บริหาร จึงเปรียบเสมือนเป็นกระจกเงาบานใหญ่ส่องให้เห็นถึงลักษณะของสมาชิกในกลุ่มโดยส่วนรวมที่เขาได้เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรนั้น ๆ

ซึ่งปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงความแตกต่างระหว่างบทบาทผู้นำและผู้บริหารว่าแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามบทบาทของผู้นำจะแตกต่างกับผู้บริหารและไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลคนเดียวกันหรือเหมือนกัน พิจารณาจากคุณลักษณะประการหนึ่ง คือ ผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานเดิมซ้ำแล้วซ้ำอีก เป็นงานประจำ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง ความมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุจุดหมายขององค์การได้ดี โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งแบบเป็นทางการเกี่ยวข้องกับการบริหารงานที่เป็นงานประจำ เน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Mijong, 1997) ส่วนบทบาทผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษสูง มุ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม มองอนาคตที่ยาวไกล และความพัฒนาก้าวหน้าขององค์การ เน้นความมีประสิทธิภาพขององค์การ หากผู้บริหารที่มีตำแหน่งแบบทางการมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำดังกล่าวอยู่ด้วย จะทำให้เป็นผู้บริหารที่ศักยภาพที่สมบูรณ์ เป็นทั้งผู้นำแห่งการจัดการ และผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (McCauley *et al.*, 1998)

อย่างไรก็ตามการยอมรับบทบาทของบุคคล (Role Acceptance) จะเกิดขึ้นเมื่อมีความสอดคล้องของบทบาทตามความคาดหวังของสังคมและบทบาทที่ตนเองรับรู้อยู่ การยอมรับบทบาทเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในบทบาท และการสื่อสารระหว่างสังคมและบุคคลนั้น ทั้งนี้เพราะบุคคลไม่ได้ยินดีรับบทบาททุกบทบาทเสมอไปแม้ว่าจะได้รับการคัดเลือกหรือถูกแรงผลักดันจากสังคมให้รับตำแหน่งและมีบทบาทหน้าที่ปฏิบัติก็ตาม เพราะถ้าหากบทบาทที่ได้รับนั้นทำให้ได้รับผลเสียหรือเสียประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าขัดแย้งกับความต้องการ (Role Conflict) หรือค่านิยมของบุคคลนั้น ผู้ครองตำแหน่งอยู่ก็พยายามหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับบทบาทนั้น ๆ การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของบุคคล (Role Performance) เป็นบทบาทที่เจ้าของสถานภาพแสดงจริง (Actual Role) ซึ่งอาจจะเป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวังหรือเป็นการแสดงบทบาทตามการรับรู้และตามความคาดหวังของตัวเอง การที่บุคคลจะปฏิบัติตามบทบาทที่ได้ดีเพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับที่ยอมรับบทบาทนั้น ๆ ของบุคคลที่ครองตำแหน่งอยู่ซึ่งเนื่องมาจากความสอดคล้องกันของบทบาทตามความคาดหวังของสังคม และการรับรู้บทบาทของตนเอง

พฤติกรรมผู้นำ

ยุคการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) เริ่มต้นประมาณตอนต้นสงครามโลกครั้งที่สองจนถึงประมาณ ค.ศ. 1967 เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ประกอบกับความเจริญทางจิตวิทยาในการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์จึงทำให้นักวิจัยหันมาสนใจใน

การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเป็นการศึกษาว่าผู้นำเป็นอย่างไร แต่การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำเป็นการศึกษาว่าผู้นำทำหรือปฏิบัติเป็นอย่างไร เช่น วิธีการที่ผู้นำมอบหมายงาน วิธีการสื่อสาร วิธีสร้างแรงจูงใจให้แก่ลูกน้อง เป็นต้น วิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำมีความคล้ายกันอยู่อย่างหนึ่ง คือ ทั้ง 2 วิธีเชื่อว่าวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง (One Best Way) ในการนำแต่ทั้งสองวิธีก็มีความแตกต่างกัน โดยที่วิธีศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเชื่อว่าผู้นำนั้นเป็นมาแต่เกิด (Born Leader) แต่วิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำเชื่อว่าผู้นำนั้นฝึกได้หรือเรียนได้ ดังนั้นนักวิจัยในยุคที่ 2 นี้ จึงยอมรับว่า หากบุคคลได้รับการฝึกให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมแล้วย่อมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้

แนวคิดอย่างหนึ่งในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำก็คือ สถานการณ์เป็นผู้สร้างผู้นำ ปัจจัยในสถานการณ์ที่กำหนดความเป็นผู้นำ ได้แก่ (Hoy and Miskel, 1991: 255)

1. สมบัติของโครงสร้างขององค์การ เช่น ขนาดขององค์การ ลำดับชั้นของการบังคับบัญชาภายในองค์การ ความเป็นพิธีการภายในองค์การ เป็นต้น
2. บรรยากาศขององค์การ เช่น บรรยากาศแบบเปิดเผย แบบร่วมมือ ร่วมใจ บรรยากาศของกลุ่ม เป็นต้น
3. คุณลักษณะของบทบาทตามตำแหน่ง แบบของภารกิจ ความยากง่ายของภารกิจ กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
4. คุณลักษณะของบทบาท เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ความอดทนต่อความคลุมเครือ อำนาจ ความรับผิดชอบ เป็นต้น

ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ มีนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาภาวะผู้นำในรูปของพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นตัวกำหนดภาวะผู้นำ ซึ่ง Yukl (1998: 57-61) ได้แบ่งแยกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 19 ด้าน ดังนี้

1. ความเน้นหนักในการปฏิบัติงาน (Performance Emphasis) ขอบเขตในการที่ผู้นำเน้นหนักให้ความสำคัญของการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามปรับปรุงในด้าน

การสร้างงานและประสิทธิภาพของงาน พยายามควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามความสามารถและตรวจสอบการปฏิบัติงาน

2. การมุ่งความสัมพันธ์หรือความมีใจต่ออาทร (Consideration) ขอบเขตในการที่ผู้นำเป็นคนมีไมตรีจิต เอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความยุติธรรม เพียงตรง

3. การเป็นแรงบันดาลใจ (Inspiration) ขอบเขตในการที่ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นกลุ่ม สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของกลุ่มได้

4. การชื่นชมและยกย่อง (Praise-Recognition) ขอบเขตในการที่ผู้นำให้การชื่นชมยกย่องในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเชื่อถือในเรื่องการแสดงความคิดเห็นที่มีประโยชน์ ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เสนอมา

5. การให้รางวัลตอบแทน (Structuring Reward Contingencies) ขอบเขตในการที่ผู้นำให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การขึ้นค่าจ้าง การส่งเสริมเลื่อนขั้น เป็นต้น

6. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Participation) ขอบเขตในการที่ผู้นำปรึกษาหารือและอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมต่อการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา

7. การมอบหมายหน้าที่ให้ดำเนินการอย่างมีอิสระ (Autonomy-Delegation) ขอบเขตในการที่ผู้นำมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานของตนเอง

8. การแสดงบทบาทอย่างชัดเจน (Role Clarification) ขอบเขตในการที่ผู้นำได้ให้รายละเอียดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ตามกฎระเบียบและนโยบายที่ต้องรับรู้ ตลอดจนสิ่งที่ผู้นำคาดหวังในตัวเขา

9. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ขอบเขตในการที่ผู้นำเน้นความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เฉพาะสำหรับการทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชาแต่ละคน

10. การฝึกสอนงาน (Training-Coaching) ขอบเขตในการที่ผู้นำกำหนดความต้องการของการฝึกงานสำหรับผู้บังคับบัญชา และจัดการฝึกสอนงานที่จำเป็นให้

11. การเผยแพร่ข่าวสาร (Information Dissemination) ขอบเขตในการที่ผู้นำให้ข่าวสารด้านการพัฒนาที่มีผลต่องาน รวมทั้งเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์การ

12. การแก้ปัญหา (Problem Solving) ขอบเขตในการที่ผู้นำสามารถริเริ่มในการนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และตัดสินใจได้รวดเร็วกับปัญหาที่ต้องแก้ทันที

13. การวางแผน (Planning) ขอบเขตในการที่ผู้นำวางแผนการทำงานที่ก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุเป้าหมายและแก้ไขปัญหาคืออาจจะเกิดขึ้นได้

14. การประสานงาน (Coordinating) ขอบเขตในการที่ผู้นำประสานงานของผู้บังคับบัญชา ให้สามารถทำงานร่วมกัน โดยเน้นความสำคัญของการประสานงาน

15. การอำนวยความสะดวกในการทำงาน (Work Facilitation) ขอบเขตในการที่ผู้นำได้อำนวยความสะดวกในการทำงานให้ผู้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ เพื่อจัดปัญหาในสภาพแวดล้อมของการทำงาน

16. การเป็นตัวแทน (Representation) ขอบเขตในการที่ผู้นำสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ และบุคคลสำคัญในองค์การ สนับสนุนและปกป้องผลประโยชน์ของหน่วยงานตนเอง

17. การอำนวยความสะดวกในการสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interaction Facilitation) ขอบเขตในการที่ผู้นำพยายามให้ผู้บังคับบัญชาสร้างมิตรภาพต่อกัน ทำงานร่วมกัน แบ่งปันข่าวสาร ความคิด ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

18. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ขอบเขตในการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้วยจิตใจที่สงบและช่วยขจัดความขัดแย้ง ความไม่เห็นพ้องต้องกัน

19. การวิพากษ์-ความมีวินัย (Criticism-Discipline) ขอบเขตในการที่ผู้นำวิพากษ์หรือสร้างวินัยให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานด้อยประสิทธิภาพ ไม่ปฏิบัติตามกฎ ไม่เชื่อฟังคำสั่ง เพื่อให้มีวินัย ผู้นำเรียกมาตักเตือน ตำหนิ หรือให้ออกจากงาน

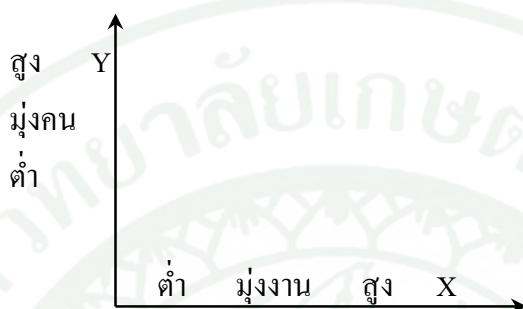
นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio University เริ่มศึกษาในปี ค.ศ. 1945 ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยการริเริ่มของ Dr. Carroll L. Shartle ต่อมาใน ค.ศ. 1949 John K. Hemphill and Alvin E. Coons ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ การวัดด้วย LBDQ สามารถจำแนกผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิตรสัมพันธ์ (Consideration)

พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน วิธีการทำงานและเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้ ผู้นำจะกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้สูงและเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่มุ่งผลงานก็มักจะพยายามกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้เต็มที่ พุ่มพวงกายแรงใจให้กับงาน เสียสละทุกสิ่งทุกอย่างให้กับองค์กร แต่กลับละเลยทางด้านความต้องการของพนักงานมองข้ามในเรื่องขวัญและกำลังใจ ตลอดจนถึงสวัสดิการของพนักงาน

พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในด้านการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะเน้นในด้านขวัญและกำลังใจ ความรู้สึกและความต้องการของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าเน้นให้พวกเขาทำงานให้สำเร็จมาก ๆ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่รับฟังความคิดเห็น รับปรึกษาปัญหาทุกข์ร้อนและเอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจและสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบเป็นมิติ 2 มิติที่แยกออกจากกันโดยอิสระ (Two-Dimensional View) จะขออธิบายโดยใช้ภาพที่ 2.1 คือ ถ้าเอาพฤติกรรมทั้งสองไปวาดลงบนกราฟแล้ว พฤติกรรมแบบหนึ่ง (แบบมุ่งงาน) จะอยู่บนแกน X พฤติกรรมอีกแบบหนึ่ง(แบบมุ่งคน) จะอยู่บนแกน Y คือ แยกกันอยู่คนละแกนเป็นอิสระแทนที่จะอยู่บนแกนเดียวกัน



ภาพที่ 2.1 พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบเป็นมิติ 2 มิติที่แยกออกจากกันโดยอิสระ
(Two -Dimensional View)

จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคนจะแยกกันอยู่คนละแกน โดยแบบมุ่งงานจะอยู่บนแกน X และแบบมุ่งคนจะอยู่บนแกน Y จากการที่คณะผู้วิจัยพบแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานสองแบบแยกจากกันเป็นอิสระอยู่บนแกนคนละแกนทำให้สามารถเขียนพฤติกรรมผู้นำออกได้เป็น 4 แบบ ดังภาพที่ 2.2 คือ

สูง มุ่งคน	2	มุ่งคนสูง และ มุ่งงานต่ำ	3	มุ่งคนสูง และ มุ่งงานสูง
	1	มุ่งคนต่ำ และ มุ่งงานต่ำ	4	มุ่งคนต่ำ และ มุ่งงานสูง
ต่ำ		ต่ำ	มุ่งงาน	สูง

ภาพที่ 2.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคน

โดยสรุปก็คือ คณะผู้วิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอไอโอ เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานสองแบบที่เป็นอิสระจากกัน จนเกิดเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ ตามปริมาณมากน้อยของพฤติกรรมพื้นฐานแต่ละแบบในตอนแรกคณะผู้วิจัยชุดนี้สรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดคือผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง เพราะหลักฐานจากการศึกษาวิจัยในเบื้องต้นพบว่า พฤติกรรมผู้นำ แบบดังกล่าวทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจมากขึ้น สถิติการขาดงานและการลาออกลดน้อยลง อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยในระยะเวลาต่อมาพบว่า ในบางสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานก็ทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้นและในบางสถานการณ์ พฤติกรรมมุ่งคนก็ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น สถิติการขาดงานและการลาออกลดน้อยลงเช่นเดียวกัน ดังนั้นในเวลาต่อมาคณะผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ไม่มีพฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์

2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยไอโอไอโอ (Iowa University) นักวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอไอโอ ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำและแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) และผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire) ซึ่งมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และการสรุปจากการศึกษาวิจัยมีดังนี้ (Lunenburg and Ornstein, 1996)

- 1) ในรูปแบบพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบแบบประชาธิปไตยมากที่สุด
- 2) ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบเผด็จการ
- 3) ผู้นำแบบเผด็จการก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าวและพฤติกรรมเฉื่อยกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) พฤติกรรมเฉื่อยจะเปลี่ยนพฤติกรรมก้าวร้าว เมื่อลักษณะผู้นำเปลี่ยนจากเผด็จการมาเป็นแบบเสรีนิยม
- 5) ผลผลิตภายใต้ผู้นำเผด็จการจะสูงกว่าภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อยและผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำที่สุด

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา ทั้ง 3 แบบนี้อาจนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้ง 3 แบบ ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์และกลุ่มบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ หากผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรมที่เหมาะสม จะสามารถทำให้การบรรลุเป้าหมายองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan University)

การศึกษานี้มหาวิทยาลัยมิชิแกนเริ่มศึกษาแบบของผู้นำในเวลาใกล้เคียงกับการวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยเริ่มวิจัยที่ศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Survey Research Center) โดยการนำของ เรนซิส ลิเคอร์ต (Rensis Likert) งานวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนนี้ มุ่งศึกษาองค์การทางธุรกิจและอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ เป้าหมายของการศึกษาก็เพื่อที่จะจำแนกแบบของผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล เกณฑ์ต่าง ๆ ประกอบด้วยความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลงการขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผล ผลการวิจัยได้จำแนกผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งผลผลิต (Production-Centered) กับแบบมุ่งคนงาน (Employee-Centered) ผู้นำแบบยึดผลผลิตจะสร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการทำงานกำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด ผู้นำแบบยึดลูกน้องจะช่วยให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงาน ให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง ผลการวิจัยอาจสรุปได้ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540: 50)

- 1) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องเชื่อว่าตนเองก็เป็นคนมีเกียรติ มีความสำคัญ
- 2) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้กลุ่มในการตัดสินใจ
- 3) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะตั้งมาตรฐานในการทำงานค่อนข้างสูงในการทำวิจัยต่อ ๆ มา ลิเคอร์ต พบว่า ผลผลิตจะเพิ่มมากขึ้นถ้ากระบวนการของการเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ความศรัทธาและไว้วางใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University)

ในปี ค.ศ. 1947 ได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Laboratory of Social Relations) ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ภายใต้การนำของ Robert F. Bales การศึกษารุ่นนี้แตกต่างไปจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอและมิชิแกนอยู่บ้าง การศึกษารุ่นนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการ เก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task Leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social Leader) ผู้นำแบบมุ่งงานจะสนใจในการให้กลุ่มปฏิบัติงาน ผู้นำแบบมุ่งสังคมจะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญผู้นำทั้งสองแบบมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะเป็นผู้นำทั้งสองแบบได้ บุคคลที่สมาชิกของกลุ่มตัดสินว่าเสนอความคิดที่ดีที่สุดในการตัดสินใจมักจะไม่ใช่คนที่เพื่อนรักมากที่สุด

5. ทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin ซึ่งเชื่อว่า มนุษย์มีลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ผู้ที่มีลักษณะผู้นำแบบหนึ่งสามารถเปลี่ยนไปเป็นอีกแบบหนึ่งได้ และยังสามารถเปลี่ยนกลับมาเป็นแบบเดิมหรือเปลี่ยนไปเป็นแบบอื่นต่อไปอีกก็ได้ใน 4 แบบนั้น และลักษณะผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบนั้นสามารถเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น เป็นลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงได้อีก 4 แบบ หรือเปลี่ยนไปในทางเลวลงได้อีก 4 แบบ ทำให้มองเห็นลักษณะผู้นำได้เป็น 3 มิติ และมีลักษณะผู้นำรวมเป็น 12 แบบ จึงทำให้ผู้ที่มีลักษณะผู้นำแบบหนึ่งเปลี่ยนไปหรือเปลี่ยนกลับมาใน 12 แบบนั้นได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวเอง การศึกษาอบรมสั่งสอน และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ โดยมีแนวคิดในการผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ ซึ่งเชื่อว่าธรรมชาติของมนุษย์มีลักษณะผู้นำพื้นฐานอยู่ในตัวเอง 4 แบบ คือ

1) แบบเอาเกณฑ์ (Separated)

เป็นแบบของนักอนุรักษ์นิยม ชอบของเก่ายึดตัวเองเป็นที่ตั้ง จึงไม่เอาใครรอดทนเก็บตัว เจ้าระเบียบ จึงเป็นคนยึดถือและต้องทำอะไรตามกฎเกณฑ์ มีความระมัดระวังในการทำงาน เนื่องจากกลัวผิด ไม่อยากทำงานร่วมกับผู้อื่นเพราะกลัวว่าถ้าคนอื่นทำผิดตัวเองจะต้องผิดด้วย เพื่อไม่ให้มีความผิดก็เลยไม่ทำงาน หรือทำงานให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และยังเป็นคน

ที่ไม่เอาเพื่อนเอาฝูงหรือจัดว่าเป็นคนที่ไม่เอาไหนเพราะไม่เอาทั้งงานและคนนับเป็นลักษณะผู้นำที่ต่ำที่สุด

2) แบบเอางาน (Dedicated)

เป็นแบบของคนที่เขาการเอางาน ชีตถ์งานเป็นหลักใหญ่ สนใจมุ่งในงานมาก ขยัน มั่นใจ สนใจมุ่งมั่นในงานมาก ขยันมั่นใจ กล้าทำมีความคิดริเริ่ม ชอบกำหนดงานให้ผู้อื่น ไม่คิดถึงจิตใจของผู้อื่น จึงไม่เอาใคร ไม่มีเพื่อน สรุปว่าเป็นเขาการเอางาน แต่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ นั่นก็คือ เน้นที่งานมากกว่าคน

3) แบบสัมพันธ์ (Related)

เป็นลักษณะคนที่เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เอาใจคนทุกระดับ ไม่ต้องการให้ใครเกลียด จึงมีนิสัยเป็นกันเองและเป็นมิตรกับคนทุกคน ขอมรับผู้อื่นเห็นใจคนอื่น ไม่อวดตัว ทำอะไรไม่อยากจะกระทบกระเทือนใคร ให้ความสำคัญเรื่องสัมพันธภาพกับบุคคล มากกว่าเรื่องการทำงาน นั่นก็คือ บุคคลประเภทที่เน้นคนมากกว่าการทำงาน ถ้าจะต้องเลือกระหว่าง คนกับงาน ผู้นำประเภทนี้จะเลือกเอาคนไว้ก่อน งานมาทีหลัง

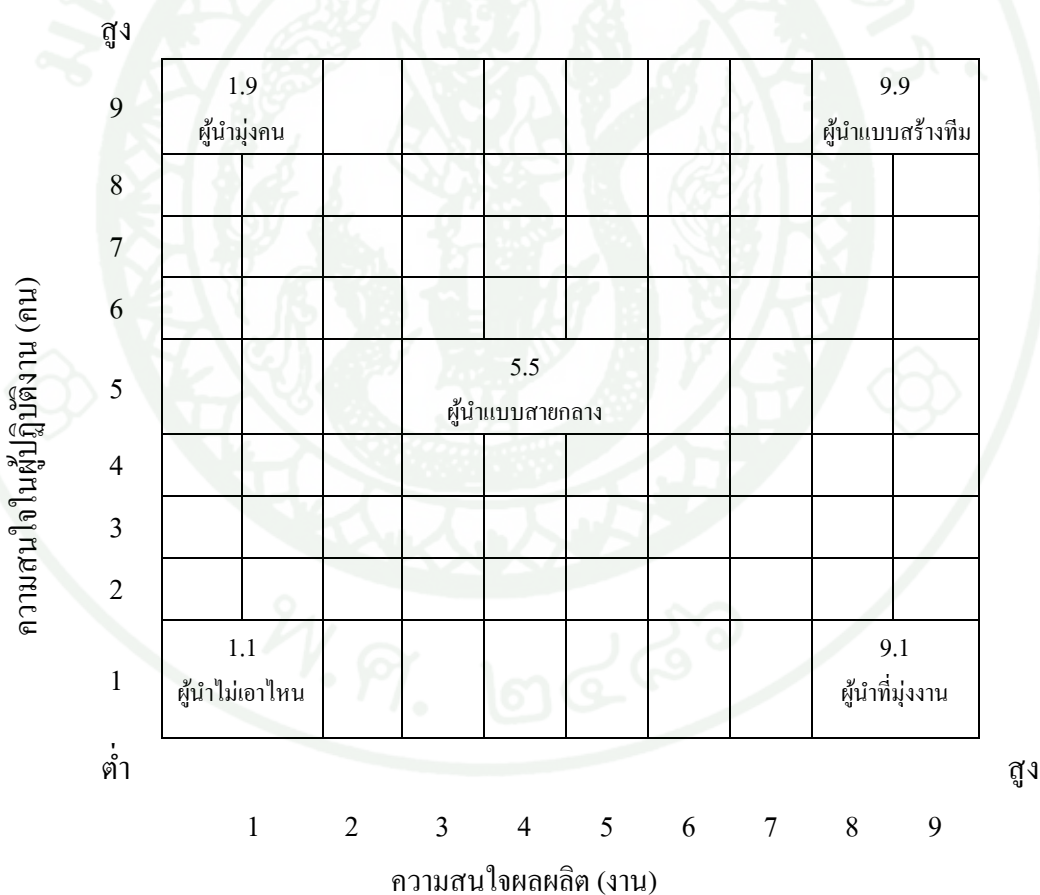
4) แบบประสาน (Integrated)

เป็นลักษณะของคนที่ให้ความสำคัญแก่งานและคนไปพร้อม ๆ กัน เท่า ๆ กัน โดยถือว่าคนเรามีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ก็จะได้ผลงานที่ดี มีประสิทธิผลสูง ผู้นำประเภทนี้จะมีศิลปะในการจูงใจสูง พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จัดเป็นผู้นำแบบอุดมคติ

6. ตารางการจัดการ (The Managerial Grid)

ตารางการจัดการ (Managerial Grid) นับเป็นแนวการศึกษาเกี่ยวกับประเภทของภาวะการเป็นผู้นำซึ่งเป็นที่กล่าวขวัญมากแนวหนึ่ง ซึ่งเสนอโดย Robert R. Blake และ Jane S. Mouton การศึกษาแบบตารางนี้นับได้ว่ายังมีจุดเน้นแบบการศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและการศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัยมิชิแกน นั่นคือ ใช้มิติมุ่งงาน หรือมิติทางโครงสร้าง และมิติมุ่งคน หรือมิติการคิดคำนึงถึงผู้อื่น มิติมุ่งคนนี้จะแทนแกนตั้งในตาราง

เมื่อสร้างตาข่ายแล้วจะปรากฏประเภทภาวะการเป็นผู้นำ 5 แบบ ซึ่งจะมีส่วนผสมของมิติมุ่ง
ผู้ปฏิบัติงาน (คน) และมิติมุ่งผลผลิต (งาน) ต่าง ๆ กันดังนี้ที่จุด 1.1 นั้น นักบริหารจะมีระดับความ
สนใจทั้งในแง่ของผู้ปฏิบัติงาน และในแง่ของผลผลิตต่ำ ผู้นำประเภทนี้เรียกว่า ผู้นำที่ไม่เอาไหน
(Impoverished) ที่จุด 9.9 จะเป็นจุดตรงกันข้ามกับที่จุด 1.1 ณ จุดนี้ นักบริหารจะให้ความสำคัญ
อย่างมากกับทั้งผู้ปฏิบัติงานและผลผลิต และถือกันว่า ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ดีที่สุด มีประสิทธิผล
มากที่สุด เรียกว่า ผู้นำแบบผู้สร้างทีม (Team Builder) ที่จุด 5.5 จะเป็นจุดกึ่งกลางที่ทั้งสองมิติ
จะมาพบกัน ผู้นำที่ใช้มิติแบบนี้จะเป็นผู้นำแบบสายกลาง (Middle - of - the - Reader) ที่จุด 1.9 นั้น
เน้นจุดที่ให้ความสนใจแก่ผู้ปฏิบัติงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับผลผลิตน้อยเรียกว่า ผู้นำแบบ
มุงคน (Country Club Manager) และตรงกันข้าม คือ ที่จุด 9.1 นั่นก็เป็นจุดที่ให้ความสนใจกับ
ผลผลิต แต่ให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบมุงงาน (Task Manager)



ภาพที่ 2.3 แสดงตาข่ายการจัดการของ Blake and Mouton

ที่มา: Blake *et al.* (1964: 136)

7. โครงสร้างหลักในกรอบพฤติกรรมผู้นำ (Major Constructs in the Leaders Behavior Framework)

โครงสร้างหลักในกรอบงานพฤติกรรมผู้นำประกอบด้วย 2 ส่วน คือ พฤติกรรมที่มุ่งเน้นระบบงานและพฤติกรรมที่มุ่งเน้นบุคคล (Silver, 1983: 126-128)

พฤติกรรมที่มุ่งเน้นระบบงาน (System - Orientation Behavior) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นไปที่การบรรลุจุดประสงค์หรือความสำเร็จของงานในระบบสังคมหรือขององค์การสามารถจำแนกเป็นกลุ่มพฤติกรรมย่อย ๆ ได้ 6 ประเภท คือ

1. มุ่งเน้นที่ผลผลิต (Production Emphasis) หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งไปที่การเพิ่มปัจจัยนำออกในเชิงผลผลิต (Productive Output) ของกลุ่ม
2. การริเริ่มโครงสร้างงาน (Initiating Structure) หมายถึง การกำหนดหรือสร้างความกระจ่างในบทบาทและแบบแผนความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ
3. การเป็นตัวแทน (Representation) หมายถึง พฤติกรรมที่นำมาซึ่งการปฏิบัติตนในฐานะเป็นนักพูด (Spokes-Person) ประจำกลุ่มหรือองค์การ
4. การสมมติบทบาทภาวะผู้นำ (Role Assumption) หมายถึง การฝึกหัดปฏิบัติตนในฐานะอยู่ในตำแหน่งที่มีภาวะผู้นำในลักษณะที่ไม่ยอมแพ้ต่ออิทธิพลของผู้อื่น
5. การโน้มน้าวจิตใจ (Persuasiveness) หมายถึง การมีพฤติกรรมที่ตัดสินใจหรือความไม่ถูกต้องในลักษณะที่ตายตัว (Firm) และทำให้ผู้อื่นเชื่อตามความคิดของตน
6. มุ่งไปที่หัวหน้างาน (Superior Orientation) หมายถึง การกระทำที่ช่วยดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้างาน ฝึกสร้างอิทธิพลต่อพวกเขา และเพิ่มสถานภาพผู้นำภายในองค์การตามสายการบังคับบัญชาให้กับตนเอง พฤติกรรมที่มุ่งเน้นบุคคล (Person-Oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งไปที่การสร้าง ความพึงพอใจเพื่อสนองตอบความต้องการหรือความชอบของบุคคลในองค์การประกอบด้วยพฤติกรรมย่อย ๆ 6 ประการ ดังนี้

1) ยอมรับความไม่แน่นอนตายตัว (Tolerance of Uncertainty) หมายถึง การปฏิบัติ ที่แสดงถึงความสามารถของผู้นำในการยอมรับการผลักวันประกันพรั่ง และความไม่มีที่สิ้นสุด ของบุคคลโดยปราศจากความวิตกกังวลหรือความไม่สบายใจ

2) ยอมให้เสรีภาพ (Tolerance of Freedom) หมายถึง การยอมให้ผู้ตามแสดง ความคิดริเริ่ม ตัดสินใจ และปฏิบัติภายในขอบเขตที่พวกเขาต้องการ

3) การคำนึงถึงจิตใจ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ในเรื่องความสะดวกสบาย ความเป็นอยู่ที่ดี สถานภาพและการให้การสนับสนุนต่าง ๆ

4) ต้องการความสมานฉันท์ (Demand Reconciliation) หมายถึง การปฏิบัติเพื่อ แก้ไขความขัดแย้งหรือความไม่เป็นระเบียบในองค์การด้วยวิธีสร้างความปรองดองกัน

5) การบูรณาการ (Integration) หมายถึง รูปแบบของการกระทำที่ช่วยให้ธารังไว้ ซึ่งความสัมพันธ์อันดีภายในกลุ่มและแก้ไขความขัดแย้งระหว่างสมาชิกไปในขณะเดียวกัน

60 ความถูกต้องในการพยากรณ์ (Predictive Accuracy) หมายถึง ชุดของพฤติกรรม ที่แสดงถึงการหยั่งรู้ล่วงหน้า และความสามารถในการคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า

กล่าวโดยสรุปได้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเมื่อครอง ตำแหน่งนั้นตามบทบาทภาวะผู้นำที่แสดงหรือกำหนดโดยมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมภาวะ ผู้นำนั้นมีความสำคัญต่อการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ แนวทางการศึกษา พฤติกรรมภาวะผู้นำโดยมากนิยมศึกษา 2 แบบ คือ 1) ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Functions) มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่มด้วยความเชื่อว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ 2) แบบของภาวะผู้นำ (Leadership Styles) มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น แบบมุ่งงาน หรือแบบมุ่งคนการแสดงออก ในพฤติกรรมภาวะผู้นำอาจแสดงได้หลายลักษณะตามแต่ละสถานการณ์ เช่น หากผู้นำที่เน้นถึง ค่านิยมในเรื่องเสรีภาพส่วนบุคคลเป็นสำคัญ ก็จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นอิสระ อย่างมากในการปฏิบัติงาน แต่สำหรับผู้นำที่มีความเชื่อว่าความต้องการส่วนบุคคลต้องเป็นรอง จากความต้องการขององค์การแล้ว ผู้นำผู้นั้นก็จะให้ความสำคัญกับการสั่งการต่อกิจกรรมของ ผู้ใต้บังคับบัญชา

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าแบบของความเป็นผู้นำที่ดีนั้น ไม่มีรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะบรรลุลงได้อย่างแน่นอนได้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจึงมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ นั่นคือ ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องมีความรู้ คล่องตัว ฉลาด มากด้วยประสบการณ์ อีกทั้งจะต้องมีปฏิภาณไหวพริบดี ในอันที่จะต้องตัดสินใจและปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้เพราะในการเลือกรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำจำเป็นจะต้องประเมินสถานการณ์บรรยากาศขององค์การความกดดันจากปัจจัยต่าง ๆ ลักษณะของทีมงาน ลักษณะงานของกลุ่ม ตลอดจนสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ อำนาจ หน้าที่ของสมาชิกด้วยเช่นกัน

คุณลักษณะภาวะผู้นำ

ในการบริหารทั้งในองค์กรทั่วไปและการบริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำหรือคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารนับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจาก ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือผู้ใต้ บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ให้ร่วมมือกับผู้นำดำเนินงานจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ฉะนั้น ไม่ว่าคนนั้นจะเป็นผู้บริหารระดับใด แต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งสิ้น ซึ่งลักษณะของผู้นำมีรูปแบบแตกต่างกัน ได้แก่ แบบเสรีนิยม แบบเกื้อกูลหรือแบบใช้พระเดชพระคุณ แบบเผด็จการ รวมไปถึงแบบประชาธิปไตย คุณลักษณะภาวะผู้นำจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับภูมิหลัง ความรู้ ค่านิยม และประสบการณ์ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดแบบของผู้นำด้วยเช่นกัน คุณลักษณะภาวะผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำ ในเรื่องนี้นักศึกษานำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้งในฐานะผู้บริหารองค์การและผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

คุณลักษณะภาวะผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การ

Barnard (1926) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำว่าต้องประกอบด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน มีความคล่องแคล่วว่องไว ร่าเริงแจ่มใส ตื่นตัวอยู่เสมอ และพร้อมรับสถานการณ์ทุกชนิด

2. มีความสามารถในการตัดสินใจ ตัดสินใจถูกต้องรวดเร็ว และตัดสินใจด้วยตนเอง
เมื่อมีปัญหาใด ๆ

3. ความสามารถในการจูงใจคน สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือกับตน

4. มีความรับผิดชอบสูง เมื่อรับหน้าที่ใดแล้วจะบากบั่นทำให้ดีที่สุดไม่ทอดทิ้ง
แม้มีอุปสรรคและยินดีรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด

5. มีความฉลาดและมีไหวพริบ สมองเฉียบแหลม ทันโลกทันเหตุการณ์

Ghiselli (1971: 39-94) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านความสามารถในการบริหารงานซึ่งเป็นศักยภาพของบุคคลที่ประกอบด้วย ความรู้และทักษะซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดความสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมของบุคคล และพบว่าคุณลักษณะแต่ละอย่างมีผลกันต่อความสำเร็จในการบริหารแตกต่างกัน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการศึกษาก่อนหน้า ๆ ในระยะต่อมา คือ Gannon (1979: 315); Sergiovanni *et al.* (1987: 384-391) Ghiselli ได้เผยแพร่เพื่อเสนอแนะให้ผู้นำใช้เป็นปทัสถาน (Norm) เพื่อสำรวจคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความสามารถในการบริหารของตนเอง คุณลักษณะดังกล่าวได้แก่

1. ความสามารถในการสั่งการ หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะหรือชี้แจงงานของผู้อื่น และความสามารถที่จะจัดองค์การและบูรณาการกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้ง่ายขึ้น

2. ความรอบรู้งาน หมายถึง ความสามารถที่จะตัดสินใจให้เหตุผลและความสามารถเกี่ยวกับความคิด นามธรรม และมโนภาพ ความสามารถที่จะเรียนรู้ หยั่งเห็น วิเคราะห์และสังเคราะห์ได้

3. ความสามารถในการตัดสินใจ หมายถึง ความพร้อมที่จะตัดสินใจอย่างฉับพลันด้วยความเชื่อมั่นไม่ลังเลในการตัดสินใจเพราะอาจทำให้ปัญหาเล็กเป็นปัญหาใหญ่ในภายหลังได้

4. ความมั่นใจในตัวเอง หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลรับรู้เกี่ยวกับตนเองว่ามีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา การตัดสินใจถูกต้องและเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถพอที่จะต่อสู้กับปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

5. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาความรับผิดชอบและเกียรติศักดิ์เกี่ยวกับตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ความต้องการนี้เป็นความต้องการความสำเร็จในอาชีพนั่นเอง

6. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาโอกาสที่จะใช้ปัญญาหรือความสามารถของตนให้เต็มที่อย่างอิสระในการทำกิจกรรมที่สำคัญโดยที่ความสำเร็จนั้นจะส่งผลต่อสังคมส่วนรวมด้วย

7. ความไม่ยึดติดกับตำแหน่ง หมายถึง การที่บุคคลยึดถือเอาการทำงานเพื่อตำแหน่งเพื่อปกป้องงานและสถานภาพเป็นสำคัญ พยายามแสวงหาการมอบหมายงานที่ตนเองปลอดภัย พยายามหลีกเลี่ยงเรื่องที่ต้องถูกตรวจสอบหรือถูกประเมิน ถือเอาสิ่งที่ตนคุ้นเคยเป็นของดี ส่วนสิ่งที่ไม่คุ้นเคยเป็นของเลว สำหรับคนที่ไม่ยึดติดกับตำแหน่งแล้วจะยึดถือเงื่อนไขดังกล่าวน้อยหรือไม่ยึดเลย

Stadt *et al.* (1973: 49-53) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้ดังนี้ คือ การคำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน เป็นที่พึ่งของผู้อื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้ มีความกล้าที่จะทำอะไรเสี่ยง มีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ มีมโนภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการสื่อความคิด แข็งแรงและสุขภาพดี มีสติปัญญา มีความสามารถในการจัดรูปร่าง และมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

Stogdill (1974: 62-65) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำมากกว่า 120 เรื่อง ในปีค.ศ. 1948 สรุปว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียวไม่สามารถชี้บ่งความเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ ไม่สามารถพยากรณ์หรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ จากการสรุปงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในปี ค.ศ. 1948 และ 1970 สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ดังนี้

1. มีเชาวน์ปัญญาคดี มีความเฉลียวฉลาดและมีความคิดอ่านที่เฉียบแหลม

2. มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า รักการแสวงหาความรู้ ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ หรือในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่เสมอทำให้มีความรู้กว้างขวางและทันสมัย
3. เป็นที่พึ่งในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ มีความเข้าใจในงานที่ทำโดยศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่เสมอจนสามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นได้
4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมและงานสังคม ไม่เก็บตัว กระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรมทางสังคมกับกลุ่ม สามารถเข้ากับคนทุกชั้นได้โดยไม่เคอะเขิน มีมารยาทสังคมที่ดี
5. มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมดี มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมอยู่ในระดับเดียวกันหรือดีกว่ากลุ่ม ไม่เป็นผู้มีหนี้สินจนทำให้ฐานะตำแหน่งทางสังคมด้อยลง
6. ความสามารถในการเข้าสังคม เข้ากับคนทุกระดับได้ดีโดยปราศจากการหวาดกลัว เคอะเขิน มีจิตวิทยาในการสนทนา ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้และเป็นผู้มีมารยาทสังคมที่ดี
7. มีความคิดริเริ่ม สามารถที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน มีจินตนาการที่จะสามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้
8. มีความอดทนต่อความยากลำบาก สามารถทนต่องานหนัก ยุ่งยากและทนต่อปัญหารอบด้านโดยไม่เสียกำลังใจ
9. รู้วิธีการทำงานให้ได้ผล รู้หลักในการทำงาน รู้เรื่องในงานที่ทำอย่างชัดเจนและสามารถทำให้งานเสร็จได้เร็วมีคุณภาพ
10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้าใจในขอบเขตความสามารถของตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
11. มีความตื่นตัวและสามารถคาดการณ์ข้างหน้าได้ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่วว่องไวและสามารถวิเคราะห์คาดการณ์ข้างหน้าได้ถูกต้องแม่นยำ

12. ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ ทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและให้ความร่วมมือในการทำงาน เช่น อำนวยความสะดวก ร่วมประสานงานและให้บริการต่าง ๆ เป็นต้น

13. เป็นผู้มีชื่อเสียง มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่รู้จักของคนทั่วไปโดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่การงาน

14. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้มีนิสัยรักการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลดีต่อหมู่คณะ มีความสามารถในการประยุกต์และดัดแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดคุณค่า

Marriner (1980) ได้สรุปถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. มีสติปัญญาสูงกว่าบุคคลที่เขานำอยู่
2. มีความคิดริเริ่ม สามารถคิดและทำสิ่งที่ประโชชน์
3. มีความคิดสร้างสรรค์ โดยสามารถตระหนักและคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสภาพข้อเท็จจริง
4. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ โดยมีอารมณ์ที่มั่นคง มีทิศทางและจุดมุ่งหมาย
5. มีทักษะในการสื่อสาร
6. มีความสามารถชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามโดยการให้ข้อเสนอแนะให้ข้อมูลใกล้เคียงปัญหาข้อขัดแย้งได้
7. ผู้นำต้องรับรู้บุคคลที่เป็นมิตรหรือศัตรู พร้อมทั้งบรรจุในตำแหน่งที่เหมาะสม
8. ผู้นำจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม สามารถเข้ากับบุคคลทุกกลุ่มและทุกประเภทได้

Boyatzis (1982 อ้างใน Yukl, 1998: 181-182) ได้ขยายโปรแกรมการศึกษาวิจัยที่ศึกษาในองค์การที่หลากหลายทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อศึกษาถึงสมรรถนะที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการจัดการ สมรรถนะดังกล่าวประกอบด้วย การจูงใจ (Motives) คุณลักษณะ (Traits) ทักษะ (Skills) จินตภาพแห่งตน (Self-Image) และความรู้ (Knowledge) ได้พบว่า สมรรถนะ 9 ด้านที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการจัดการ มีดังนี้

1. เน้นประสิทธิภาพ (Efficiency Orientation)
2. ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา (Concern with Impact)
3. มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ (Proactive)
4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence)
5. มีทักษะในการนำเสนอ (Oral Presentation Skill)
6. มีความสามารถในการสร้างกรอบความคิดรอบขอบต่อสิ่งต่างๆ (Conceptualization)
7. มีความสามารถในการวินิจฉัยเหตุการณ์ต่างๆ โดยใช้ความคิดรอบขอบ (Diagnostic Use of Concept)
8. มีอำนาจบารมีทางสังคม (Use of Socialized Power)
9. มีการจัดการโดยใช้กระบวนการกลุ่ม (Managing Group Process)

Bothwell (1983: 133) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ มี 10 ประการคือ

1. ความฉลาด (Intelligence)
2. ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่น ได้ดี (Ability to Get along Well with Others)

3. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (Skill in the Area of Technical Competence)
4. ความสามารถในการจูงใจตนเองและผู้อื่น (Ability to Motivate Self and Others)
5. ความมั่นคงในอารมณ์และการควบคุมตนเอง (Emotional Stability)
6. ทักษะในการวางแผนและการจัดการ (Planning and Organizing Skills)
7. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (Strong Desire to Achieve Task)
8. ความสามารถในการใช้กระบวนการกลุ่ม (Ability to Use The Group Process)
9. เป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (To Be Effective and Efficient)
10. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisive)

Tichy and Devenna (1986 อ้างใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540: 107) ได้สรุปลักษณะโดยทั่วไปของผู้นำเชิงปฏิรูป ดังนี้

1. เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นผู้รับผิดชอบที่จะนำองค์การไปสู่ทิศทางที่ดีกว่าเดิม
2. เป็นผู้กล้าและเปิดเผย กล้าเสี่ยงแต่เป็นความสุขุม มีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริงและกล้าเปิดเผยความจริงให้คนอื่น
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ไม่ใช่อำนาจเผด็จการ แต่เป็นผู้มีอำนาจบารมี
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

6. สามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน สามารถในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง และการแก้ปัญหา

7. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถจะนำความหวังมาเป็นความจริง

Gardner (1990: 48-53) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำตามแนวของ Stogdill, Bass and Hollander ไว้ 14 ประการ คือ

1. ความกระปรี้กระเปร่าและความอดทนทางด้านร่างกาย (Physical Vitality and Stamina)
2. ความฉลาดและสามารถตัดสินใจ (Intelligence and Judgement in Action)
3. ปรารถนาที่จะยอมรับในความรับผิดชอบ (Willingness Eagerness) to Accept responsibility)
4. ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Task Competence)
5. มีความเข้าใจผู้ร่วมงานและเข้าใจความต้องการ (Understanding of Followers / Constituents and Their Needs)
6. ทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น (Skill in Dealing with People)
7. ต้องการในความสำเร็จ (Need to Achieve)
8. ความสามารถในการจูงใจ (Capacity to Motivate)
9. กล้าหาญ หนักแน่น และมั่นคง (Courage Resolution Steadiness)

10. ความสามารถในการนำชัยชนะและน่าเชื่อถือ (Capacity to Win and Hold Trust)

11. ความสามารถในการจัดการ ตัดสินใจและการจัดลำดับความสำคัญ (Capacity to Manage Decide, Set Priority)

12. มีความเชื่อมั่น (Confidence)

13. มีอำนาจการปกครองและแสดงสิทธิผลประโยชน์ (Ascendancy, Dominate, Assertiveness)

14. สามารถปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability, Flexibility of Approach)

Bass and Avolio (1994) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและใช้ชื่อย่อว่า 4I's ได้แก่

1. อิทธิพลตามอุดมคติหรือการสร้างบารมี
2. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล
3. การกระตุ้นปัญญา
4. การสร้างแรงบันดาลใจ

DuBrin (1998: 335) กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูง คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path-goal Leadership) หรือภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่ มีองค์ประกอบของคุณลักษณะดังกล่าวคือ

1. มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-Level Cognitive Activity)

2. สามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy)
3. มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future)
4. มีวิธีคิดเชิงปฏิวัติ หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง (Revolutionary Thinking)
5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision)

Daft (1999: 334) ได้เสนอคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่ดีที่สุด มี 9 ประการ คือ

1. ความสามารถพิเศษ (Charisma) น่าศรัทธา น่านับถือ และน่าไว้วางใจ มีความสามารถในการที่จะเข้าใจความต้องการของผู้อื่น สามารถนำให้บุคคลอื่นสำนึกในจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน
2. ให้ความสนใจเอาใจใส่ในแต่ละบุคคล (Individual Consideration) เป็นพี่เลี้ยงคอยชี้แนะรับฟังเหตุผล สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่
3. กระตุ้นอย่างชาญฉลาด (Intellectual Stimulation) ส่งเสริมให้ผู้อื่นคิดโดยใช้เหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่ ๆ
4. มีความกล้าหาญ (Courage) ยืนยันในความคิดและความเชื่อ ไม่กดดันให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องกับตนเอง
5. มีความเชื่อถือไว้วางใจได้ (Dependability) รักษาไว้ซึ่งข้อผูกพัน ขอมรับในความผิดพลาด สามารถทำงานได้อย่างอิสระ
6. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์

7. มีความซื่อสัตย์ (Integrity) ประพฤติเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม

8. มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ (Judgment) ใชการประเมินวัตถุประสงคจากหลายทางเลือกประกอบการนำข้อเท็จจริงมาพิจารณาอย่างมีเหตุผลและอย่างเป็นจริง นำประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน

9. ยอมรับนับถือผู้อื่น (Respect for Others) ทั้งในความคิดเห็น แนวคิดและข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นตามสถานภาพและตำแหน่ง

นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาของไทยอีกหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำไว้ ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

ประหยัด ศรีวิหะ และ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2527: 72-74) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

1. คุณสมบัติทางกาย ประกอบด้วย ความว่องไว สง่า บุคลิกภาพมีเสน่ห์ แต่งตัวง่าย ๆ มีรสนิยม เสียงพูดชัดเจน อิริยาบถเป็นไปตามธรรมชาติ มีอุปนิสัยสม่ำเสมอและสุขภาพดี

2. คุณสมบัติทางสติปัญญา มีความสามารถก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีทักษะในการปฏิบัติงานฉลาด มีความคิดริเริ่ม รู้จุดอ่อนของตนเอง มีความสามารถในการสื่อความหมาย

3. คุณสมบัติทางอารมณ์ ได้แก่ มีความสามารถเข้าใจอารมณ์ของบุคคลอื่น มีอารมณ์มั่นคงแจ่มใส ร่าเริงและมีความสุข ไม่ตื่นตื้นง่าย ไม่เสียใจเมื่อประสบปัญหาหรือความผิดหวัง มีความหวังและแรงจูงใจสูง

4. คุณสมบัติส่วนบุคคล ได้แก่ มีสามัญสำนึก เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ มีความเสียสละตรงไปตรงมา ยุติธรรมเปิดเผย เคารพบุคลิกภาพของผู้อื่นและอดทนต่อจุดอ่อนของผู้อื่น

5. คุณสมบัติทางสังคม ได้แก่ ว่องไวและปรับตัวเข้ากับสังคมได้ หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น อุทิศตนเพื่องานสังคมและสนใจกิจกรรมทางสังคม

6. คุณสมบัติทางศีลธรรมได้แก่ มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งถูกและสิ่งผิด มีความเชื่อในค่านิยมแบบประชาธิปไตย มีจริยธรรม มีอุดมการณ์สูง

กิติ ตัญยานนท์ (2530: 70-83) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. มีสุขภาพทั้งทางกายและใจสมบูรณ์แข็งแรง
2. ทำทางบุคลิกดี
3. มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น
4. มีความรู้ ทั้งความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน คิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ และงานใหม่ ๆ มาทำ
6. มีความฉลาดรอบรู้และสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน
7. มีความศรัทธาเชื่อมั่นในงานที่ทำและในความรู้ความสามารถของผู้อื่น
8. มีความรักองค์การ รักงาน รักการทำงาน รักความก้าวหน้า รักที่จะเห็นผลสำเร็จของงานและรักเพื่อนร่วมงานทุกระดับทุกคน
9. รู้จักรวมขอม
10. วางตนหรือดำเนินการต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม เที่ยงธรรม มีศีลธรรม ไม่มีอคติ ให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน
11. รู้จักที่จะจูงใจคนให้ร่วมมือกันที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

12. มีการควบคุมตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์และจิตใจของตนให้อยู่ในอาการอันสงบ ไม่หวั่นไหวง่าย ไม่แสดงอาการไม่พอใจที่เกินสมควร
13. สามารถตัดสินใจและใช้ดุลยพินิจได้ดีและถูกต้องก่อนดำเนินการ
14. มีความกล้าหาญ เด็ดขาด จริงจัง ไม่โลเล
15. มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน ใจคอก่อนแน่นและสามารถบังคับใจตนเองได้
16. มีความตื่นตัว ทันต่อเหตุการณ์ ทันสมัย รักความก้าวหน้า
17. ให้ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจพอสมควร
18. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อภิสิทธิ์หรือสิทธิพิเศษในทางที่ผิด
19. ขย่องให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจ แบ่งงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาตามความถนัดของแต่ละคน รวมทั้งไม่มองข้ามความสำคัญของผู้ได้บังคับบัญชา
20. มีความสงบเสงี่ยมและถ่อมตน
21. มีความจงรักภักดีต่อองค์กร
22. ร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในการวางแผนและการดำเนินงานตามแผน
23. มีความเนบเนียนและมีเทคนิคในการทำงาน กล่าวคือ มีศิลปะในการทำงาน
24. มีการสื่อความหมายที่ดี พูดและเขียนเป็น คำสั่งไม่คลุมเครือ

25. สามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษา สั่งสอน และฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้นทั้งทางด้านวิชาการและความประพฤติส่วนตัว

26. มีการสังคมนิ

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535: 88-89) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. คุณลักษณะเชิงกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะภายนอกที่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา ความสูง ความแข็งแรงของร่างกาย น้ำเสียง ฐานะทางการเงิน
2. คุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอื่นที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพทักษะทางสังคมและความสามารถในการบริหาร ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือผู้อื่น ความทนต่อความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความฉลาด และความรับผิดชอบ

เฉลา ประเสริฐสังข์ (2539: 318-323) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะการเป็นผู้นำ ดังนี้

1. สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี ผู้นำถ้ามีสุขภาพประเภทสามวันดีสี่วันไข้ มาทำงานสัปดาห์หนึ่งหยุดไป 2-3 วัน เสมอ ๆ ถ้ามีความจำเป็นจะต้องได้รับการตัดสินใจจากผู้นำทันทีเกี่ยวกับผลประโยชน์ขององค์กรนั้น แต่ผู้นำป่วยไม่มาทำงานอาจทำให้องค์กรพลาดโอกาสทองที่จะได้รับผลประโยชน์นั้นไปได้
2. ความรู้ดี ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่ว ๆ ไป ถ้าเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาแล้วผู้นำสามารถให้คำปรึกษาหรือช่วยแก้ปัญหาได้จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชายกย่อง เคารพนับถือและให้ความไว้วางใจมาก
3. ท่าทางและบุคลิกดี เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำที่ดี ผู้นำที่มีท่าทางและบุคลิกไม่ดีจะทำให้คนทั่วไปมองดูไม่เลื่อมใสและไม่แนบนับถือ ไม่ว่าจะมีความรู้หรือความสามารถแค่ไหนก็ตาม ถ้ามีท่าทางและบุคลิกไม่ดีจะเสียคะแนนไป

4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น ผู้ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้เป็นได้ก็แต่ผู้ตาม ถ้าผู้นั้นจับพลัดจับผลูได้เป็นผู้นำจะด้วยเหตุใดก็ตาม องค์การนั้นจะเจริญรุ่งเรืองไม่ได้ดีเท่าที่ควรจะเป็น

5. การตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำจะต้องมี เมื่อมีความคิดริเริ่มแล้วจะต้องมีการตัดสินใจและใช้ดุลยพินิจให้ดีและถูกต้องเสียก่อน เช่น การตัดสินใจสำหรับความเป็นไปได้หรือของเรื่องที่คิดจะทำนั้นว่ามีผลดีผลเสียอย่างไร

6. ความกล้าหาญ เด็ดขาด ไม่โลเล เป็นคุณลักษณะสำคัญยิ่งของผู้นำอีกประการหนึ่ง ผู้นำที่ดีจะต้องกล้าหาญและเด็ดขาดที่จะนำทีมต่อสู้ฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นไปให้ได้ กล้าหาญและเด็ดขาดในการทำงานที่ถูกต้อง กล้าได้กล้าเสีย กล้ารับผิดชอบไม่โยนความผิดให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือแก้ตัวแบบเอาสีข้างเข้าถูในขณะที่เดียวกันก็ต้องไม่เป็นคนโลเล

7. ความแนบเนียน ผู้นำที่ดีจะต้องมีความแนบเนียนในการทำงานจึงจะมองเห็นว่างาน ดำเนินการไปได้ราบรื่นไม่ติดขัดหรืออาจจะเรียกได้ว่ามีศิลปะในการทำงาน ถึงคราวจะต้องโอนอ่อนตามผู้มีอำนาจ ถึงแม้ว่าจะไม่ถูกใจหรือตรงกับความคิดของผู้นำนักถ้าเรื่องนั้นถูกต้องหรือไม่ผิดอะไรร้ายแรงนักก็ยอมโอนอ่อนผ่อนตามไปบ้างเพราะแข็งแกร่งไปไม่ยอมตามตัวผู้นำเองนั้นแหละอาจจะต้องหักหรือพังไปเลย แต่อย่างไรก็ตามก็ต้องเป็นตัวของตัวเองด้วยไม่ใช่ว่าจะดูไปตามลมเสียทุกเรื่องไม่ว่าผิดหรือถูก ถึงคราวถึงก็ต้องถึงถึงคราวหย่อนก็ต้องหย่อนแต่อย่างไรก็ตาม จะต้องกระทำอย่างมีศิลปะผู้นำจะต้องมีความแนบเนียนเป็นอย่างมากในการทำงานเพื่อความ ร่วมมือ

8. ความอดทน การมีสมาธิในการทำงาน ใจคอหนักแน่น และการบังคับใจตนเอง ไม่ว่า ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีความอดทนในการทำงานและอดทนต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ เช่น ต้องอดทนที่จะต้องทำตามกฎระเบียบขององค์การ อดทนต่อความเหน็ดเหนื่อยในการทำงาน นอกจากความอดทนแล้ว จะต้องมีความสมาธิในการทำงาน มีการบังคับใจให้ได้ว่าอะไรควรจะทำอะไรไม่ควรทำ และยังต้องมีใจคอหนักแน่นไม่โกรธง่าย

9. การสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ ซึ่งหมายรวมไปถึงการพูดและการเขียน เป็นเมื่อมีคนมาทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเกิดเป็นองค์การ ซึ่งมีคนมากเท่าไรการสื่อความหมายก็ยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเท่านั้นเพราะถ้าสื่อความหมายไม่ดี เรื่องเดียวกันคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งเข้าใจ และพูดอย่างหนึ่งแต่อีกคนหนึ่งหรืออีกกลุ่มหนึ่งอาจจะเข้าใจไปอีกอย่างหนึ่งจึงพูดไปตามที่เข้าใจ ทำให้ความหมายของเรื่องนั้นบิดเบือนไปเป็นอีกอย่างหนึ่ง ดังนั้นคำสั่งที่ผู้นำสั่งนั้นต้องกระจ่าง ชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่คลุมเครือ สมเหตุสมผลและสามารถปฏิบัติได้ แสดงถึงการสื่อความหมายที่ดี จึงจะทำให้ผู้ปฏิบัติ หรือผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ แต่ถ้าคำสั่งนั้น คลุมเครือไม่กระจ่างชัดจะทำให้เกิดการตีความคำสั่งนั้นผิดพลาดไป ผู้ปฏิบัติต่างคนต่างก็ตีความ ไปคนละอย่างแน่นอนที่สุดก็จะตีความให้ตัวเองได้ประโยชน์หรือเข้าข้างตัวเองซึ่งในที่สุดบางคน จะไม่ปฏิบัติตามคำสั่งนั้นเพราะตีความว่าไม่สามารถปฏิบัติได้ คำสั่งอะไรถ้าออกมาแล้วไม่มีคน ปฏิบัติตามคำสั่งนั้นก็หมดความหมายซึ่งจะมีผลไปกระทบถึงผู้ออกคำสั่งนั้นด้วยว่าเป็นผู้นำที่ไม่มี ความหมายสำหรับ ผู้ใต้บังคับบัญชาเขาไม่เคารพยำเกรงจึงไม่ปฏิบัติตามคำสั่งนั้น

10. ความเห็นอกเห็นใจ การที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจจะผูก น้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้อย่างมากและต้องกระทำด้วยความจริงใจ ถ้าเป็นการแสดงออกที่ ไม่จริงใจจนผู้รับมองเห็นว่าเป็นการเสแสร้ง ผู้รับจะหมดความนับถือหมดศรัทธาผู้นำคนนั้นทันที

11. ความไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อิทธิพลหรือสิทธิพิเศษในทางผิด เป็นคุณลักษณะ ที่สำคัญของผู้ผู้นำที่ดีอีกประการหนึ่ง ไม่ว่าองค์กรจะได้รับอะไรมาผู้บริหารจะยึดหรือแบ่งเอาไว้ เป็นของตนเองก่อนเสมอๆ เช่น องค์กรได้รับอนุมัติให้ส่งคนฝึกอบรมต่างประเทศ 2 รุ่น ผู้บริหารก็เอาไว้เสีย 1 รุ่นก่อน ทั้ง ๆ ที่รุ่นที่ได้รับมานั้นสำหรับระดับผู้ปฏิบัติไม่ใช่ผู้บริหาร ผู้นำแบบนี้จะไม่ได้รับความรักความนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาเลย

12. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ทำกันทั่วหน้าพร้อมทั้งแสดงให้ผู้อื่นทราบด้วยว่างานนั้นเป็นของคนนั้น งานนี้เป็นฝีมือและ ความสามารถของคนนี้ ไม่รวบงานเอาไว้ทำเสียเองคนเดียวหรือไม่แย่งงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำมาเป็นของตัวเองเรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องที่สำคัญมากเรื่องหนึ่งซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้ผู้นำที่ดี การมองคนเป็นเลือกคนเป็นทำให้ได้คนดี แล้วจัดให้เขาทำงานตามถนัดของแต่ละคน รวมทั้ง การไม่มองข้ามความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา เรื่องเหล่านี้จะผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก เพราะมนุษย์ทุกคนไม่ใช่แต่จะต้องการลาภยศเงินทองเท่านั้น แต่สิ่งที่ยังสำคัญยิ่งอีกสิ่งหนึ่งที่มนุษย์

ต้องการ คือ การได้รับการยกย่องให้เกียรติจากผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าได้รับจากผู้บังคับบัญชา จะมีความหมายต่อผู้ใต้บังคับบัญชามาก

13. ความสงบเสงี่ยม ไม่โอ้อวดตัวเองและถ่อมตนจะทำให้คนอื่นทุกระดับตั้งแต่นาย เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันและผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงใจให้ความนับถือ

14. ความจงรักภักดีต่อองค์กร ใครที่ทำงานอยู่กับองค์กรใดก็จะต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาขององค์กรก็จะต้องเป็นผู้นำในเรื่องนี้ด้วย ถ้าผู้นำไม่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรของตนแล้วก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รักองค์กรของตนเช่นเดียวกันในที่สุดผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะไม่จงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาตามไปด้วย

15. การสัจจกตัญญู ผู้นำที่ดีจะต้องมีการสัจจกตัญญูด้วย จะช่วยให้ติดต่อกับบุคคลหรือองค์กรอื่นเพื่อความร่วมมือประสานงานได้ดี ถ้าผู้นำเป็นคนไม่เอาไหน ไม่คบใคร ใจแคบ จะขอความช่วยเหลือร่วมมือจากใครก็ยาก

16. ความตื่นตัว ผู้นำจะต้องไม่หัวเก่าและมีความตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ ทันสมัย ยอมรับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ กระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้กับเทคโนโลยีใหม่ ๆ แล้วนำมาใช้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

17. การวางแผนงานและการดำเนินงานตามแผนงาน องค์กรทุกประเภทต้องมีการวางแผนบังคับบัญชาขององค์กรนั้นเป็นผู้นำร่วมกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก องค์กรร่วมกันวางแผนงานให้กับองค์กรของตน แล้วจะต้องร่วมกันดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดขึ้นนั้น

ศิริวรรณ เสงี่ยม และคณะ (2539: 398) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีทักษะในความคิด

3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. มีทักษะในการผูกมิตรไมตรี
5. มีทักษะทางการพูด
6. มีความรู้เกี่ยวกับงาน
7. มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
8. มีทักษะในการชักนำใจผู้อื่น
9. มีทักษะทางสังคมสูง

บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540: 47-51) ได้กล่าวถึงผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ 9 ประการ คือ

1. ความซื่อสัตย์ คือ ความตั้งใจดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ใช้ความอุสาหะวิริยะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้
2. ความน่าเชื่อถือ เป็นความรู้สึกลักษณะหนึ่งที่มีต่อบุคคลหรือต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความน่าเชื่อถือที่มีต่อตัวผู้นำเกิดจากความรู้ ความสามารถ ความมีศีลธรรม การปรับตัว ความสุขุมรอบคอบและความเป็นมิตรของผู้นำ ฯลฯ
3. ความยุติธรรม เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องคำนึงเสมอว่าทุกคนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ คนที่มีปัญหาไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดสามารถแก้ไขและปรับพฤติกรรมให้เป็นไปในทางที่เหมาะสมได้ คนจะทำงานได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการสอนงาน การชี้แนะ และการจูงใจให้ยอมรับหลักการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานก่อน การมองคนในแง่ดีทำให้คนมีกำลังใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

4. ความมีเหตุผล ผู้นำต้องเป็นคนรอบรู้ที่เกิดจากการคิด วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาจากการฟังการอ่านและตรวจสอบแหล่งข่าวข้อมูลอย่างเป็นกระบวนการเพื่อให้ความคิดเกิดจากเหตุโยงไปหาผลและการคิดจากผลสาวกลับไปหาเหตุ ผู้นำเป็นผู้รู้เท่าทันเหตุการณ์ เมื่อจะสั่งการแต่ละครั้งต้องคาดได้ว่าผลอะไรตามมาหรือเมื่อเห็นความผิดปกติเกิดขึ้นในองค์กรต้องสามารถบอกได้ว่ามาจากสาเหตุอะไร

5. ความรับผิดชอบ แนวคิดในปัจจุบันถือว่าความเป็นผู้นำเกิดจากการพัฒนาบุคคล มิใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ คำพูดและการกระทำเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้ที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของผู้นำ หากผู้นำขาดพฤติกรรมนี้จะทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อุทิศตนเองให้กับงานอย่างเต็มที่หรือไม่ใช้ขีดความสามารถในตัวเองทั้งหมดให้กับการทำงาน

6. ความสามารถที่พึงพาได้ เป็นความสามารถในการเลือกคนดีมีความสามารถมาทำงานในองค์กร และความสามารถในการก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์กรงานที่สำเร็จลงได้มิใช่ด้วยความสามารถหรือความเก่งของคนใดคนหนึ่ง แต่ต้องอาศัยคนทุกคน ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมของความสามารถของทุกคนในองค์กร คือ ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี

7. ความเปิดเผย จะสะท้อนถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำต้องแสดงให้เห็นความจริงใจและในฐานะที่ปรึกษาแนะนำเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีอิสระที่จะพูดด้วยความรู้สึกที่แท้จริงความเปิดเผยจึงมีความสำคัญต่อผู้นำและผู้ร่วมงานที่ตั้งใจจะแก้ไขปัญหาร่วมกัน

8. ความคิดสร้างสรรค์ จะพิจารณาสิ่งต่างๆ ในแง่ความเป็นไปได้และมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะแสดงให้เห็นได้ว่าสิ่งต่าง ๆ มีความเป็นไปได้อย่างเป็นจริง ไม่ใช่อย่างเพ้อฝันและสามารถแยกแยะความแตกต่างของสิ่งต่าง ๆ ได้ชัดเจน

9. ความสามารถในการทำงานของตนเอง ผู้นำต้องมีความรู้อย่างแท้จริงในงานที่ทำนั้น

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543: 84-86) สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับผู้ประสบความสำเร็จกับผู้นำที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมี ความเฉลียวฉลาด ปรับตัวเก่ง เปิดตัว-เปิดเผย ความเพียรพยายาม ร่างกายแข็งแรง ความกระตือรือร้น เป็นคนทำงานหนัก มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไหวพริบ ความอดทน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พลังงานสูง-ไฟแรง ความคิดสร้างสรรค์-แสวงหาโอกาส ความริเริ่ม-การออกแบบ ความรู้-ภูมิปัญญา บูรณาการส่วนบุคคล
2. ผู้นำที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง จะต้องมียุทธศาสตร์ใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่น เป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมภายในหน่วยงาน เชื่อมมั่น และให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน รู้จักตัวเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยงและยอมรับความสูญเสีย มีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล แปลวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง มุ่งเน้นพัฒนาการไปสู่อนาคต พัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ ดึงดูดคนให้ทำสิ่งที่ถูกต้อง

คุณลักษณะภาวะผู้นำในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา

Griffiths (1956: 244-252) ได้ระบุคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในทฤษฎีการบริหารว่ามี 7 ประการ คือ

1. การเป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น ซึ่งมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี โดยการทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่บรรลุผลสำเร็จ
2. การเป็นนักปรับปรุง โดยเป็นคนคอยกระตุ้นและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีทำงานใหม่ ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การเป็นผู้ให้การยอมรับผู้อื่น โดยดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ มองเห็นปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ให้กำลังใจและคำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี คือ พร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาติดขัด มีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ

5. การเป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการพูดชักจูงผู้ได้บังคับบัญชา ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะสร้างเสริมให้ ความศรัทธาและความเชื่อถือได้บนพื้นฐานของการพูดที่มีความจริงใจ

6. การเป็นผู้ประสานงานที่ดี คือ มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตาม แผนงานของทุกฝ่าย

7. การเป็นผู้เข้าสังคมได้อย่างดี เป็นผู้ที่ไม่ไว้วางใจได้ มีความมั่นคง สุภาพ เอื้อเฟื้อและ มีความเป็นมิตรเพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการทำงานของคนในโรงเรียน ทั้งนี้จะต้องเป็น ผู้ที่ใช้เวลาในการสังคมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย

Notle (1966: 385-398) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดีในฐานะผู้บริหารโรงเรียนไว้ ดังนี้ คือ มีความรู้ดี มีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด มีความเป็นประชาธิปไตย เป็นที่ศรัทธาของคน ทั่วไป มีอารมณ์มั่นคง ใจกว้าง มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีศีลธรรม ทำงาน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

Magnuson (1971: 78-91) ได้จำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ออกเป็นคุณลักษณะด้านอาชีพและคุณลักษณะ ส่วนตัว คือ

1. คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นและ ใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม

2. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย คือ มีวิจรรย์ญาณ มีความรู้กว้างขวาง มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี เป็นผู้ที่มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ

มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

ลีปนันท เกตุทัต (2540) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาว่าควรมีดังนี้

1. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีแผนงานของตน มีความคิดริเริ่ม ก่อให้เกิดแรงคลใจให้แก่คณาจารย์และนิสิต มีวิจารณญาณดี
2. เคยเป็นเอกทัคคะในทางวิชาการในแขนงวิชาของตน ทั้งในการศึกษา การวิจัย และการบริการสังคม เป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลภายในและภายนอก รวมทั้งต่างประเทศ
3. มีความคล่องตัว ทนต่อความเคลื่อนไหวทางวิชาการ
4. เป็นผู้ที่มีสนับสนุน กล่าวต่อสู้ เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ ได้เคยแสดงผลงานติดต่อกันมา
5. เป็นผู้มีใจและทัศนะกว้าง ไม่เห็นแก่ตนหรือไม่เห็นแก่สาขาวิชาของตนโดยเฉพาะ
6. เคยปฏิบัติงานบริหาร โดยเฉพาะในแง่การประสานงานมาแล้ว
7. เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมสูง เป็นตัวอย่างที่ดีแก่คณาจารย์ นิสิตและประชาชน
8. เป็นผู้มีควมเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล
9. สามารถทุ่มเทเวลาได้เต็มที่

ทศนี วงศ์อื่น (2538: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาและวิเคราะห์คุณลักษณะที่แสดงถึงความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 161 คน สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่าคุณลักษณะความเป็นนักพัฒนาที่เด่นชัด ประกอบด้วย

1. ใจกว้าง ยินดีรับฟังและพยายามเข้าใจความคิดของบุคคลอื่น
2. มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา
3. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง
4. มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน
5. มีความสามารถในการสร้างทีมงาน

โดยมีคุณลักษณะเริ่มต้นที่ใช้ในการศึกษาวิจัยความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารในการวิจัยครั้งนี้ 10 ประการ คือ การมีศักยภาพในการเป็นผู้นำสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมุ่งมั่น ดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จ การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงและพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การเป็นผู้ที่ชอบทำงานเป็นทีม การเป็นผู้ที่สามารถสร้างความศรัทธาและแรงบันดาลใจในการทำงาน การเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงในการโน้มน้าวใจส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ความคิดกว้างไกลและมุ่งพัฒนา โดยหวังผลระยะยาว การเป็นผู้ที่ให้ความสนใจในการปรับปรุงงานให้ได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้นและมุ่งพัฒนาองค์การหรือหน่วยงานเสมอ และการเป็นผู้ที่ชอบทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีแบบของการบริหารที่ชอบส่งเสริมช่วยเหลือพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถพัฒนาตนเอง

ประกอบ บุปรัดน์ (2542) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ สรุปได้ดังนี้

1. มีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์ รอบรู้
2. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์
3. รู้จักทำงานเป็นทีมแบบใหม่
4. ชอบความท้าทาย

5. มองในทางบวก
6. รู้จักตนเอง
7. รู้จักคนอื่น
8. ยึดหยุ่นแต่เอาจริงเอาจัง

วิรุณ ตั้งเจริญ (2542: 64-65) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา ควรประกอบด้วย

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership)
2. วิสัยทัศน์และศักยภาพ (Vision and Potentiality)
3. จิตสำนึกสาธารณะ (Public Mind)
4. จิตสำนึกจริยธรรม (Ethic Mind)
5. การมีแนวคิดในการบริหาร (Administration Concept)
6. การทำงานเป็นกลุ่ม (Team Working)

ประถม แสงสว่าง (2524: 8-9) ได้ศึกษาภาวะผู้นำและสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาที่คนไทยปรารถนาว่าประกอบด้วย กล้ายอมรับผิดเมื่อทราบว่ามีสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ไม่รับแต่ความชอบโดยโอนความผิดให้ผู้อื่น มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุม โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอาเปรียบผู้อื่น มีความคิดสุ่มรอบคอบในการตัดสินใจ มีความคิดลึกซึ้ง กว้างไกลและมองการณ์ไกล มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ใส่ตน ไม่หุบเบาเชื่อหรือทำตามคำยุแหย่ โดยไม่ได้สอบสวนข้อเท็จจริง

วิเชียร ชิวพิมาย (2539: 133-134) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 14 ประการ ในการเสนอแบบจำลองพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน คือ อารมณ์หนักแน่น มั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย เป็นประชาธิปไตยยอมรับฟังเสียงจากผู้ร่วมงาน เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ การตัดสินใจเลือกปัญหาที่สำคัญและรีบด่วน โดยความคิดเห็นผู้ร่วมงาน รวบรวมวิเคราะห์ความต้องการและใช้ข้อมูลต่าง ๆ มาจัดทำแผน/โครงการ เชื่อมั่นในตนเองกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีความรู้ ความสามารถในการกำหนดนโยบาย แผนงานและวัตถุประสงค์ อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการดำเนินงาน มีนโยบายชัดเจนและวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ที่สามารถเข้ากับผู้อื่นได้มีความจริงใจกับทุกคน ไม่เห็นแก่ตัวและไม่ถือความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่

คุณลักษณะของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ซึ่งมีผู้เสนอหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ดังนี้

दनัย เทียนพุด (2541: 244-245) ได้สรุปลักษณะของผู้บริหาร ดังนี้

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาด้านต่าง ๆ
2. ความรับผิดชอบ คำว่า ความรับผิดชอบในที่นี้มีอยู่ 2 นัย คือ รู้จักหน้าที่ของผู้บริหาร ต่อลูกน้อง กับตระหนักในความรับผิดชอบผู้บริหารจะต้องทำอะไรจึงจะบ่งบอกว่าท่านมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่นั้น
3. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการนำคนให้ใช้ความรู้ ความสามารถ พลังความคิดทั้งหลาย เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การติดต่อสื่อสาร คือ ลักษณะของความสามารถในการถ่ายทอดความคิดออกเป็นการกระทำได้

5. การตัดสินใจ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการเลือกที่จะคิดหรือกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากทางเลือกหลาย ๆ ทางที่เป็นไปได้ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

6. ความกระตือรือร้น ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจในการทำงาน

7. การมองการณ์ไกล ผู้บริหารจะต้องสามารถคาดการณ์ปัญหาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และหาทางป้องกันมิให้เหตุการณ์หรือปัญหานั้นๆ เกิดขึ้นได้

ประสาทพร ลีกลง (2540: 61-62) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารในโลกยุคใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องมี ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์
2. มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์
3. เป็นผู้ที่ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
4. มีความสามารถในการจัดระบบการสื่อสาร
5. มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล
6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร

พันธศักดิ์ พลสารัมย์ (2545: 95) ได้สรุปคุณลักษณะของอธิการบดีที่ใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาได้ 4 ด้าน ดังนี้

1. เกณฑ์ด้านวิชาการ เป็นบุคคลที่มีผลงานทางด้านวิชาการระดับสูง เช่น ดำรงตำแหน่งทางวิชาการในระดับศาสตราจารย์มีความรอบรู้ถึงความต้องการทางวิชาการในสาขาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย มีความคิดริเริ่มทางวิชาการ เป็นผู้สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา เป็นต้น

2. เกณฑ์ประสบการณ์ทางด้านการบริหาร เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์และสัมฤทธิ์ผลในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารมหาวิทยาลัยและในด้านการศึกษาระดับสูง มีลักษณะเป็นผู้นำมีความคิดวิจักษ์สูงในด้านการคิดวิเคราะห์ การประสานงาน สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกล้า ยุติธรรม เมตตาธรรม นอกจากนี้บางสถาบันได้นับคุณสมบัติด้านการมีประสบการณ์และความสามารถในการติดต่อกับวงการต่าง ๆ นอกมหาวิทยาลัย ก่อให้เกิดศรัทธาที่จะหาความช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ ได้

3. เกณฑ์บุคลิกภาพเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ มีจิตใจกว้างขวาง ขอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลทุกกลุ่ม ทุกระดับ ทุกประเภท มีความสามารถที่จะประมวลข้อคิดเห็นเพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย มีบุคลิกลักษณะที่เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคมมหาวิทยาลัย

4. เกณฑ์คุณสมบัติทั่วไป เกณฑ์ข้อนี้บางสถาบันได้ให้ความสำคัญต่อการได้มาของผู้บริหารที่มาจากผู้เชี่ยวชาญ หรือจากผู้บริหารที่นำเสนอชื่อจากบุคคลนอกวงการอุดมศึกษาโดยมีการระบุคุณสมบัติพื้นฐานทั่วไปบางด้านหรือหลาย ๆ ด้าน เช่น เป็นผู้ที่มีประวัติอันดีงามทั้งในด้านการงานและด้านส่วนตัว มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นตัวอย่างที่ดีแก่คณาจารย์ นักศึกษา และประชาชนนอกจากนี้ได้มีการระบุคุณสมบัติเพิ่มขึ้นอีก เช่น สามารถสละเวลาได้เต็มที่ในการบริหารงานและงานสังคมที่เป็นเกียรติแก่มหาวิทยาลัย หรือต้องเป็นผู้ที่ไม่มีส่วนได้เสียอื่นที่จะต้องขัดแย้งกับมหาวิทยาลัย ไม่เป็นผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องหรือผูกฝักใฝ่ทางการเมืองอันอาจมีผลต่อการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถส่งผลให้การทำงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ควรมีโลกทัศน์วิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรอบรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีบุคลิกลักษณะเป็นที่ยอมรับนับถือและเป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร และเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลทั่วไป เหล่านี้ล้วนเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์อันจะนำพาองค์กรก้าวสู่ความสำเร็จ

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ นับเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารยุคใหม่ซึ่งเมื่อก้าวถึงการพัฒนาส่วนใหญ่ เข้าใจว่าเป็นเรื่องเดียวกันและมีความหมายเกี่ยวกับการฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่ ในที่นี้ยังมีนักการศึกษากลุ่มหนึ่งที่เห็นว่ามี ความหมายแตกต่างกันและใช้แทนกันไม่ได้ สำหรับความคิดเห็นของนักการศึกษาที่มีต่อคำว่า การพัฒนากับการฝึกอบรมมีความแตกต่างกัน โดยอาจแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2539: 461-463)

1. กลุ่มที่มีความเห็นว่าการพัฒนาแตกต่างจากการฝึกอบรม กลุ่มนี้มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรคือการดำเนินการวิธีใด ๆ ที่ใช้ในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน การฝึกอบรมอาจใช้เป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งในการพัฒนา การพัฒนาเป็นการดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้และทักษะ รวมทั้งมีทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นจนช่วยให้สามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. กลุ่มที่มีความเห็นว่าการฝึกอบรมมีความหมายเช่นเดียวกับการพัฒนา กลุ่มนี้มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรต้องอาศัยการฝึกอบรมเป็นหลักเพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการสร้างเสริมความรู้ ทักษะและความชำนาญงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน
3. กลุ่มที่ใช้คำว่า การฝึกอบรมและพัฒนาโดยใช้ควบคู่ไปพร้อม ๆ กัน กลุ่มนี้เห็นว่าการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การสร้างความรู้ความเข้าใจและความชำนาญให้แก่บุคลากรในองค์กร

สำหรับคุณสมบัติพื้นฐานอันจำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักดังต่อไปนี้

1. ด้านภูมิหลังและประสบการณ์ (Background and Experience) ความรู้และประสบการณ์ในอดีตจะสามารถช่วยในการปฏิบัติงานนั้นได้เป็นสำคัญ จะทำให้ผู้นำสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับงานธุรกิจได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นเริ่มต้นกิจการ ขอมต้องการนักบริหารที่มีประสบการณ์ในทางปฏิบัติอย่างกว้างขวาง และเริ่มงานด้วยอาศัยประสบการณ์และทุนซึ่งมีอยู่จำกัด ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ

การวางแผนเตรียมพร้อม เพื่อจะได้พิจารณาในการเลือกวิธีการที่ถูกต้อง เพราะการตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่ต้องมีการวิเคราะห์ทางเลือกในการปฏิบัติต้องมีเหตุผลในการกระทำเช่นนั้น ยิ่งการขยายงานขององค์กรในปัจจุบันมีอย่างกว้างขวาง เทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งนับเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์กรมีเพิ่มขึ้นอย่างมากมาย ผู้นำจึงจำเป็นต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ทั้งทางด้านเทคนิคและยุทธวิธี ต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ให้การฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาได้เท่า ๆ กับต้องมีความสามารถทางด้านเทคนิคและการบริหาร นอกจากนี้ผู้นำหรือหัวหน้างานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับทักษะในการทำงานทางด้านต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลในแต่ละแผนงานว่าบุคคลควรจะมีทักษะในทางด้านใดบ้าง

2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง (Intellectual and Mental Qualities)

ความสามารถทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมองเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ เหตุว่าความสามารถเหล่านี้มีความสำคัญต่อหน้าที่ของนักบริหารมาก อันอาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

2.1 ความสามารถทางด้านภาษา (Verbal Ability) ผู้นำต้องมีความสามารถในด้านภาษา สัญลักษณ์ เพราะทุกสิ่งทุกอย่างที่นักบริหารต้องเกี่ยวข้องล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับถ้อยคำ การพูด การอ่าน การทำรายงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญของระบบสื่อสารของนักบริหาร ถ้าการใช้ถ้อยคำที่ผิด หรือการแปลความหมายของรายงานผิด เพราะขาดความสามารถทางด้านภาษา จึงได้ข้อมูลที่ผิดจากความเป็นจริง ซึ่งจะทำให้เกิดความเสียหายได้ ความสามารถทางด้านภาษานอกจากการใช้ภาษาได้ถูกต้อง แปลความหมายได้ถูกต้องแล้ว ยังจะต้องใช้ภาษาให้เหมาะสมกับเพศ วัย และกาลเวลาด้วย หมายถึง การที่จะมีความสามารถในการอ่านและการพูดในสาธารณชนได้อย่างถูกต้อง มีทักษะในการพูดและการอ่านทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในบางโอกาส การกล่าวหรือการเขียนนโยบายขององค์กรต้องใช้ถ้อยคำที่กะทัดรัด มีความยาวไม่มากเกินไป ซึ่งนักบริหารจะต้องทำได้ นักบริหารจะต้องเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูดหรืออธิบายที่เป็นภาษาธรรมดา ความสามารถของนักบริหารหรือหัวหน้างานในด้านภาษาทำให้ลดความผิดพลาดในเรื่องการติดต่อสื่อสาร และการเขียนรายงาน ความสามารถของนักบริหารทางด้านภาษาจะเข้าไปในทางการชักชวนและการออกคำสั่งที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2.2 ความสามารถทางด้านความมีเหตุผล (Reasoning Ability) ความสามารถด้านนี้เป็นความสามารถในทางเปรียบเทียบ และการแปลความหมายอย่างมีเหตุผลและผลจากสัญลักษณ์ที่ปรากฏสามารถตีความหมายทางภาษาเป็นตัวเลข และจากตัวเลขเป็นความเรียงได้ ความมีเหตุผลเป็นสิ่งสำคัญของนักบริหารและผู้นำ ทำให้บุคคลดังกล่าวสามารถที่จะหาเหตุผลต่าง ๆ จากสาเหตุ

ต่างกัน และสามารถที่จะแปลความหมายของสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ให้เป็นภาษาเขียนได้ การทดสอบความสามารถทางด้านความมีเหตุผล ได้มีผู้พยายามที่จะพัฒนาให้ดีขึ้น เพื่อค้นหาผู้ที่มีเหตุผลอย่างแท้จริงเป็นนักบริหารและผู้นำ ถ้าจะเปรียบเทียบทางด้านความรู้ ประสบการณ์เชิงคุณภาพแล้วความสามารถทางด้านความมีเหตุผลพัฒนาได้ยากกว่า เพราะความสามารถทางด้านเหตุผลจะต้องมีความสามารถทางภาษาและทักษะ ตลอดจนความรู้ทางด้านวิชาการเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญยิ่ง

2.3 ความสามารถจดจำ (Memory Ability) ความจำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางสมองและความสามารถที่จะนำมาปฏิบัติได้ ในปัจจุบันนี้นักบริหารพยายามหาเครื่องช่วยความจำในทางอิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์และอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะอาชีพและลักษณะการทำงานของนักธุรกิจได้ขยายขอบเขตงานกว้างขวางขึ้น ความจำเป็นในด้านความจำของนักบริหารมีมากขึ้น อย่างไรก็ตามความจำนี้สามารถที่จะถ่ายทอดให้บุคคลอื่นได้โดยการฝึกหัด การจดจำชื่อ และลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาได้ของนักบริหารชั้นนาก็เป็นบุคลิกภาพที่จำเป็นอย่างหนึ่งของนักบริหาร

2.4 ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป (General Mental Ability) เป็นความสามารถในทางสารสนเทศ การเรียนรู้ในการรวบรวม และการแยกแยะปัญหา สรุปย่อปัญหาต่าง ๆ ได้ ความรอบรู้ในที่นี้หมายถึงความสามารถในทางการวิเคราะห์ การสังเคราะห์และการตัดสินใจตามข้อมูลที่ได้รับ การวิเคราะห์นี้เป็นการวิเคราะห์ด้วยตนเอง และการที่จะกระทำเช่นนี้ได้ต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางจากข้อมูลที่ได้มีการศึกษาวิจัย รวบรวมอย่างเป็นระบบ และมีความสามารถในการวิเคราะห์เป็นอย่างดี

2.5 ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ (Judgment Ability) ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำที่ต้องเข้าใจใคร่ครวญเกี่ยวกับการตัดสินใจ โดยเฉพาะการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและความต้องการของลูกค้ำ หรือประชาชนผู้บริโภคสินค้าและบริการขององค์กร

2.6 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ (Flexibility Ability) เป็นความสามารถในด้านสติปัญญา และการวินิจฉัยสั่งการอันทำให้งานเกิดความสำเร็จได้ แต่ในการบริหารระดับสูง การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร จะมีส่วนทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานได้ งานธุรกิจจะเป็นงานที่คงที่อยู่ตลอดเวลาไม่ได้ ต้องมีการเคลื่อนไหวหรือมีปัญหาดังต่าง ๆ นักบริหาร

จะต้องมีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ความสามารถในการยืดหยุ่นนี้ก็เพื่อให้สามารถเข้าได้กับบุคคลต่าง ๆ ได้ดี เช่น ในระดับหัวหน้าและคนงานในระดับต่าง ๆ โดยอาศัยความฉลาดในการยืดหยุ่นให้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุดเต็มศักยภาพ

3. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Attributes) ผู้นำจะต้องมีร่างกายสมบูรณ์เพราะผู้ที่กำลังร่างกายสมบูรณ์จะมีจิตใจที่ดี เหมือนอย่างที่ว่ากันว่า “A Sound Mind in A Sound Body” และสุขภาพจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานโดยเฉพาะการเป็นที่ยอมรับนับถือของร่วมงานว่าเป็นผู้เข้มแข็ง อดทน ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อกันว่าจะสามารถฟันฝ่าอุปสรรคและนำหมู่คณะองค์กรได้ นอกจากนี้ความที่มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงจะทำให้เป็นบุคคลที่ดึงดูดใจบุคคลอื่นหรือเป็นคุณลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้ ความเชื่อถือของบุคคลบางคนจะดูที่ลักษณะท่าทางอีกด้วย

4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (Personality and Interests) องค์ประกอบในด้านนี้ของผู้นำจะสามารถพิจารณาได้จากความสนใจในหน้าที่ของหัวหน้างาน ผู้ที่มีความสนใจในงานจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและเต็มใจในการปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจภายในดี มีความสนใจและเต็มใจที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีความสนใจในงานที่จะทำให้เกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

5. ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - Confidence) ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของบุคลิกภาพของนักบริหาร และต้องเป็นผู้บรรลุวุฒิภาวะทางอารมณ์ การดำเนินงานขององค์กรที่ล้มเหลวเกิดจากการตัดสินใจที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และเป็นการตัดสินใจที่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ มีระดับความปรารถนาสูงเกินกว่าสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏ อย่างไรก็ตามมักพบว่า ผู้นำที่มีระดับความปรารถนาสูงจะมีการปรับตัวในการปฏิบัติงานมาก ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความปรารถนาแรงกล้าในการที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลให้เป็นที่พอใจ มีความรับผิดชอบ ซึ่งระดับความปรารถนานี้จะเป็นแรงผลักดันให้นักบริหารปฏิบัติงานให้บรรลุผลและมีคุณค่า ระดับความปรารถนาของนักบริหารอาจแตกต่างกันตามมูลเหตุแห่งความต้องการ บางคนต้องการอำนาจหน้าที่ บางคนต้องการเงิน บางคนต้องการความสำเร็จในการดำรงชีวิต บางคนต้องการตำแหน่งหน้าที่และการยกย่องทางสังคม และบางคนต้องการความมั่นคงของส่วนรวมและสังคม เป็นต้น

ในความสำเร็จของชีวิตมนุษย์นั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากความเชื่อมั่นในตนเองที่อาจจะสร้างขึ้นเอง เพื่อให้มุ่งมั่นบากบั่น ไปสู่จุดมุ่งหมายหรืออาจเกิดจากคำพูดคำบอกจากผู้อื่นไป กระทบจิตใจให้เกิดแรงผลักดันส่งผลให้เป็นไปตามที่ตั้งใจไว้ ไม่ว่าจะด้วยวิธีใดก็ตามความเชื่อมั่นก็เป็นส่วนหนึ่งของจิตใต้สำนึกที่มีอยู่แล้วตามสัญชาตญาณของมนุษย์ และก็โดยจุดนี้เองที่เป็นเรื่องของนามธรรมที่นำไปสู่การค้นคว้าวิเคราะห์ถึงความเชื่อมั่นจากนักปราชญ์ทั้งหลาย ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นสิ่งที่ทุกคนอยากมีอยากเป็น แต่ก็มีปัญหาในการที่จะสร้างมันขึ้นมาอยู่ไม่น้อย บุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองจะรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ และใช้ความสามารถนั้นในการประกอบกิจการงานได้เป็นอย่างดี ทำงานได้ทันตามกำหนดเวลาและด้วยความกระตือรือร้น การทำตัวให้เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ฟังดูอาจจะไม่ใช่เรื่องง่ายนัก โดยเฉพาะสำหรับคนที่ชอบมองโลกในแง่ร้าย แต่ถึงกระนั้นก็ตาม คนเราสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงกันได้ โดยเริ่มจากการรู้จักตัวเองว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้ขาดความเชื่อมั่นในตัวเองเสียก่อน ฉะนั้น จึงค่อยฝึกหัดและมุ่งมั่นที่จะทำตามกลวิธีดังกล่าว การสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้เกิดความมั่นใจนั้นเกี่ยวข้องกับทักษะพื้นฐาน 6 ประการ ต่อไปนี้

5.1 ต้องมีทิศทางการปฏิบัติงานที่มั่นคง โดยต้องคิดถึงจุดมุ่งหมายของงานขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติเพื่อการทำงานนั้นให้เสร็จ และสำรวจว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำสิ่งเหล่านี้ให้เต็มที่ได้อย่างไร

5.2 ต้องมีจิตใจเป็นผู้นำโดยแท้ คือ สามารถคาดการณ์และหยั่งรู้จิตใจของผู้อื่นหรือผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักเคารพในสิทธิหน้าที่ของผู้อื่น เคารพในการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่น มองเห็นคุณค่าของทีมงาน เป็นผู้มีควมวิริยะอุตสาหะพากเพียรในกิจการงาน และการเอาชนะน้ำใจผู้ร่วมงานโดยการปลูกสร้างศรัทธาความพอใจรักใคร่ ห่มเทจิตใจและเวลาให้แก่งาน เสริมสร้างความรู้ความสามารถอยู่เสมอ

5.3 ต้องมีความสามารถที่จะทำงานนั้นได้ บางครั้งจะมีสิ่งกีดขวางหรืออุปสรรคเกิดขึ้นในการทำงาน เพราะไม่มีทักษะที่จำเป็นในการทำงานนั้น ๆ นอกจากนั้นบางคนอาจมีปัญหาในเรื่องการควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานอีกด้วย เช่น ขาดระเบียบวินัยและความสามารถในการงาน เป็นต้น

5.4 ต้องควบคุมความวิตกกังวลและความกลัวได้ ปฏิบัติทางอารมณ์ที่ไม่เหมาะสมจะมาขัดขวางการทำงาน การทำงานหนักโดยทั่ว ๆ ไปอาจก่อให้เกิดความเหน็ดเหนื่อย หงุดหงิด

และวิจารณ์งานที่ไม่ดีขึ้นได้ ความกลัวสถานการณ์บางอย่างในงานอาจทำให้บางคนหลีกเลี่ยงที่จะทำสิ่งนั้นอันเป็นของจำเป็นในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ และอาจทำให้ไม่บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของงานด้วย

5.5 ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่นในที่ทำงาน คนที่ถูกไล่ออกจากงานส่วนมากเป็นเพราะเข้ากับคนอื่นไม่ได้ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ความสามารถที่จะผูกสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน กับผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาให้ได้จึงนับว่าเป็นหัวใจสำคัญในองค์การ ต้องรู้จักการขอร้อง รู้จักปฏิเสธ เมื่อจำเป็น

5.6 รู้จักศิลปะของการเจรจาเรื่องงาน นี่ต้องการความรู้ในเรื่องสังคมของงานและความชำนาญเฉพาะ ซึ่งจะทำให้สามารถทำงานภายในสังคมแห่งงานนั้นเพื่อจะบรรลุถึงจุดมุ่งหมายปลายทางโดยเฉพาะได้

คณีย์ เทียนพุฒิ (2534: 191-195) ได้อธิบายถึงผู้นำในองค์การสมัยใหม่ไว้ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถทั้งจากการสั่งสอนมา จากการเรียนรู้หรือประสบการณ์ และกลั่นกรองสิ่งนั้นให้สอดคล้องเหมาะสมกับองค์การ
2. มองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์ปัญหาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และหาทางป้องกันมิให้เกิดเหตุการณ์ที่เป็นปัญหา
3. มีความรับผิดชอบ
4. มีความกระตือรือร้น ผู้นำจะต้องมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจในการทำงาน แสวงหาหรือไฟฟ้าวิธีการทำงานที่ทำให้รู้สึกสนุกในการทำงาน หาวิธีการทำงานจากผู้ที่ประสบความสำเร็จ ตลอดจนความทะเยอทะยานเพื่อความก้าวหน้าขององค์การและตนเอง
5. กล้าตัดสินใจ นับเป็นประการที่มีความสำคัญมากสำหรับผู้นำ การกล้าที่จะตัดสินใจก็แสดงถึงการเป็นคนที่มีความกล้าเสี่ยงอยู่ในตัวเอง

6. มีมนุษยสัมพันธ์สูง มีข้อสังเกตว่าคนที่ตำแหน่งยิ่งสูงจะยิ่งอ่อนน้อม สุภาพ พุดจาดี เข้ากับใครก็ได้ และที่สำคัญมีความสามารถในการรวมคนให้ทำงานร่วมกันได้ในลักษณะ ที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และประสานงานกัน

7. มีคุณธรรม ผู้นำจะต้องรู้ว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควรในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งในการดำเนินชีวิต เพราะสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติหรือแสดงออกคือภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย

กล่าวโดยสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ที่สำคัญไม่ว่าจะเป็น ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ซึ่งต้องรู้จักนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหาร ด้านความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทน และสัญลักษณ์ขององค์กร และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีจะมีพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้ว่า จุดมุ่งหมายขององค์กรคืออะไร และจะต้องทำภารกิจใดจึงจะบรรลุความมุ่งหมาย นั้น ๆ ตามที่ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549: 220-223) กล่าวถึงแนวคิดด้านลักษณะความเป็นผู้นำ จะต้องพิจารณาถึงความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ดังต่อไปนี้

1. ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ (Leadership and Vision) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการอยากจะทำให้เกิดขึ้นในอนาคต ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เป็นสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจนในอนาคต การทำความเข้าใจในวิธีการเพื่อที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายในอนาคตนั้นใช้หลักการพิจารณา 5 ประการ ดังต่อไปนี้

ประการที่ 1 มีความท้าทายในกระบวนการ (Challenge the Process) การเป็นผู้บุกเบิก กระตุ้นนวัตกรรม และให้การสนับสนุนบุคคลที่มีความคิด

ประการที่ 2 แสดงความกระตือรือร้น (Show Enthusiasm) การกระตุ้นให้บุคคลอื่น มีความกระตือรือร้นในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ประการที่ 3 ช่วยเหลือบุคคลอื่นให้ปฏิบัติ (Help Other to Act) การแสดงบทบาท เป็นทีมงานและการสนับสนุนให้บุคคลอื่นเกิดความสามารถ

ประการที่ 4 การทำเป็นตัวอย่าง (Set the Example) การจัดรูปแบบของบทบาทที่ผู้อื่นสามารถนำไปปฏิบัติได้

ประการที่ 5 กระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ (Celebrate Achievements) การสร้างอารมณ์ในที่ทำงาน และทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี (ความรัก) ในการทำงาน

นอกเหนือจากการที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ (Leadership and Vision) แล้ว ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญในการบริหารงานสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างจากองค์กรโดยทั่วไป เพราะองค์กรโดยทั่วไปนั้นจะมีจุดมุ่งหมายและพันธกิจที่ไม่ซับซ้อนเท่ากับองค์กรทางการศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมายในการนำองค์กรให้บรรลุทั้งเป้าหมายของการบริหารองค์กรและบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (Instructional Leadership) มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเรียนรู้และการสอนในสถานศึกษาโดยตรง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

สุภัทกาญจน์ ฤทธิละคร (2548: 22) กล่าวสรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้สนับสนุนและต้องมีความรู้ ความสามารถด้านการสอน และการบริหารองค์กรและยังต้องเป็นนักประชาธิปไตย เข้าใจงาน

ถาวร เส่งเอียด (2550: 150) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึงความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการนำความรู้ แนวคิด วิธีการ ตลอดจนเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการ ให้เกิดประโยชน์กับคณะครูและนักเรียน

สิรrani วสุภัทร (2551: 29) ได้นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือจูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา รวมทั้ง และประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้งานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน อันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Glickman (1985 cited in Blasé and Blasé, 2000: 131) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือการบูรณาการของงานเพื่อให้การช่วยเหลือโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียน การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาหลักสูตร

McEwan (2003: 6) ได้นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อกระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วยครูผู้สอน นักเรียนและหลักสูตร มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ จะได้รับความร่วมมือจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานบริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จในการเรียนรู้

อย่างไรก็ตามผู้บริหารกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านการบริหารจัดการถือเป็นสิ่งจำเป็นด้วยเช่นกัน เนื่องจากหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีความสามารถในหลาย ๆ อย่าง สามารถใช้ศิลปะและทักษะการบริหารได้อย่างเหมาะสม เช่น การจัดโครงสร้างการบริหารและจัดวางตัวบุคคล การวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้แนวความคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

Ramesh and Rao (1990: 24-25) ได้กล่าวถึงคำอธิบายของ Rensis Likert และเพื่อนร่วมงานที่สถาบันวิจัยทางสังคมแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนว่าได้เน้นถึงความจำเป็นในการพิจารณาทั้งทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรทุนว่าเป็นทรัพย์สินที่ต้องการการจัดการที่เหมาะสม Rensis Likert ได้พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่รู้จักกันใน System 4 เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบลักษณะขององค์การและผลการปฏิบัติงาน 4 แบบ กล่าวคือ

ระบบที่ 1 เป็นการใช้อำนาจเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว (Exploitative-Authority)

ระบบที่ 2 เป็นการใช้อำนาจแบบเมตตา (Benevolent-Authority) เป็นความสัมพันธ์แบบนายกับบ่าว ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง นายจ้างต้องทำให้ลูกจ้างมีความเชื่อมั่น

ระบบที่ 3 เป็นการให้คำปรึกษา (Consultative) ภายใต้ระบบนี้การบริหารงานมีความมั่นคงแต่ฝ่ายบริหารไม่มีความเชื่อมั่น และความไว้วางใจอย่างเต็มที่ในตัวผู้บังคับบัญชา

ระบบที่ 4 นี้มีการขยายขอบเขตความสัมพันธ์ และความเป็นมิตรกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในระดับสูงจากการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบกลุ่ม

นอกจากนี้แล้ว Likert (1990: 24-25) ยังได้แสดงให้เห็นสาระสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถกเถียงปัญหากับตนได้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชாத่างยอมรับนับถือและไว้วางใจกัน
2. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดกำลังใจในการทำงาน โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการขององค์กร กระตุ้นให้เกิดเจตคติในการถือคุณลักษณะการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
3. ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีความคล่องตัว เป็นไปได้โดยอิสระทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ข่าวสารภายในองค์กรมีความถูกต้องเพียงพอเชื่อถือได้
4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร การปฏิบัติงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร
5. การตัดสินใจต่าง ๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์กร
6. เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น และถูกต้องตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง
7. การควบคุมงานลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันเอง และเน้นเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการควบคุมด้วยวิธีตำหนิหรือดุด่าว่ากล่าว

8. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงาน โดยการฝึกอบรมเพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงสุด และสำเร็จตามเป้าหมาย

Chapin (1997: 317) ได้สรุปรูปแบบของการมีส่วนร่วมในการบริหารออกกล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการที่กลุ่มคนจะร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใด โดยมีเป้าหมาย และผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งทั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจและความรู้สึกที่ต้องการจะเป็น ส่วนหนึ่งของกระบวนการนั้น ๆ ทั้งนี้ในการแบ่งประเภทหรือลักษณะของการมีส่วนร่วมในการบริหารนั้นมีแนวคิดที่ค่อนข้างสอดคล้องที่สรุปได้ 3 ประเภท ของการมีส่วนร่วมในการบริหาร คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการและการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

นอกจากนี้ Cohen and Uphoff (1980: 219-222) ยังได้จำแนกแนวคิดหลักการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making)
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Implementation)
3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefit)
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation)

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 20-21) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของนักบริหารไว้ 7 ประการ หรือเขียนย่อ ๆ ว่า 7C (7 C's Characteristics of Managers)

1. Conceptual ความสามารถในการมองเห็นได้อย่างครอบคลุมเป็นคุณลักษณะด้านความคิดรวบยอดเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ
2. Creative ความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ ไม่ติดอยู่ในความเคยชินหรือวิธีทำงานแบบเก่า ๆ

3. Communicative ความสามารถในการสื่อสารหรือติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างได้ผล
4. Courage ความกล้าในการทำงาน รวมถึงการตัดสินใจ การนำเสนอความคิดหรือวิธีการต่าง ๆ
5. Curiosity ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมออันจะมีผลต่อการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร
6. Consistency ความคงเส้นคงวาในการทำงาน ไม่เปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมาอย่างขาดเหตุผลที่เหมาะสม
7. Commitment ข้อตกลงผูกมัดที่ผู้บริหารจะต้องยึดปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้หรือสัญญาไว้

นอกจากนี้ผู้บริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นคนเข้ากับสังคมได้อย่างดี มีการสมาคมดีเพื่อให้ได้ประโยชน์จากสังคม รู้จักวิธีการประสานงาน ควบคุมงาน วางตนเหมาะสมกับบุคลิกลักษณะมีจรรยาบรรณ และมารยาทดี นอกจากนี้การฝึกฝนและปรับปรุงตนเองเพื่อเป็นผู้นำที่ดี ต้องมีความมั่นคงในจิตใจเป็นประการแรก ส่วนการฝึกฝนในเรื่องอื่น ๆ ที่ควรสนใจนั้นสามารถเพิ่มเติมได้ในภายหลัง อันได้แก่ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2539)

1. สำรวจตัวเอง พิจารณาถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับลักษณะและคุณสมบัติที่ดีของผู้นำ
2. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะในด้านบริหารและจิตวิทยาสังคม
3. สมัครเข้าฝึกฝนอบรมในสถาบันการศึกษาที่ทำการสอน
4. ปรับปรุงการสนทนา โดยใช้ศิลปะการเกลี้ยกล่อมช่วย
5. ปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ

6. ฝึกทำที่ที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นให้นุ่มนวล และแนบเนียน
7. ฝึกฝนและสังเกตการณ์ แล้วใช้ปฏิภาณของตนเองตัดสินใจ
8. ฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีเหตุผลในการทำงาน
9. ศึกษาการดำเนินชีวิตของผู้นำที่ดี

แต่ในการฝึกฝนปฏิบัติตนให้เป็นผู้ที่น่าที่ด้นั้น มีข้อสำคัญที่ควรคำนึงอีกประการหนึ่ง คือ ขวัญของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำที่ดีและมีความมุ่งหมายที่จะใช้ภาวะผู้นำอำนวยการให้การทำงานในหน้าที่ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ควรจะได้คำนึงถึงขวัญของผู้ได้บังคับบัญชา

การที่ผู้นำที่จะเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ขององค์การได้นั้นควรมีคุณลักษณะทางบุคลิกภาพบางประการเป็นที่พึงประสงค์โดยเฉพาะในองค์การทางการศึกษาซึ่งมีเป้าหมายและพันธกิจที่ต้องอาศัยความร่วมมือ ความมุ่งมั่นผูกพันในการทำงานจากบุคลากรทุกคน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำและเมื่อสตรีก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารก็มีอาจหลีกเลี่ยงภาระความรับผิดชอบดังกล่าวได้ ฉะนั้นคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำสตรีทางการศึกษาจึงมีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพอันจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จในวิชาชีพต่อไปในอนาคต ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านภาพลักษณ์หรือการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของบุคลิกภาพไว้ดังนี้

Hilgard (1962: 447) กล่าวว่า “บุคลิกภาพ” หมายถึง ผลรวมของลักษณะต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล ซึ่งการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ก็คือผลรวมของการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้น

Cattell and Dreger (1977: 261) กล่าวว่า “บุคลิกภาพ” หมายถึง สิ่งที่จะช่วยให้สามารถทำนายได้ว่าในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นบุคคลจะแสดงพฤติกรรมอย่างไร และบุคลิกภาพจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทุกชนิดทั้งพฤติกรรมภายนอกและพฤติกรรมภายใน ซึ่งพฤติกรรมภายในเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าลักษณะนิสัย (Trait)

Guilford (1959: 6-8) กล่าวไว้ว่า “บุคลิกภาพ” หมายถึง ลักษณะ (Traits) ที่รวมกันเป็นแบบเฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งจะมีความแตกต่างกันออกไป โดยลักษณะเฉพาะประจำตัวของแต่ละบุคคลนั้นมี 7 ลักษณะ ซึ่งจะประสานสัมพันธ์กันเป็นลักษณะรวมของบุคคลและส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย 1) ความสนใจ 2) ความต้องการ 3) เจตคติ 4) ความถนัด 5) สภาพทางอารมณ์ 6) สรีรวิทยา และ 7) รูปร่างภายนอก จากการประสานสัมพันธ์กันของลักษณะรวมเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลดังกล่าว

Daft (2008: 98) นิยามความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า หมายถึง ชุดของกระบวนการลักษณะที่มองไม่เห็น โดยคุณลักษณะและกระบวนการดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานของรูปแบบพฤติกรรมที่คงตัวในการตอบสนองต่อความคิด วัตถุ หรือบุคคลที่อยู่ในสภาพแวดล้อม

พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยาภาษาอังกฤษ-ไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2524: 260) ให้ความหมายของ“บุคลิกภาพ” ไว้ว่า หมายถึง ผลรวมของความคิด ทำทีและนิสัยซึ่งสร้างสมมูลฐานองค์ประกอบทางจิตและทางกายภาพของบุคคล อันถ่ายทอดมาทางชีววิทยาส่วนหนึ่ง และจากแบบอย่างวัฒนธรรมที่ถ่ายทอดทางสังคมอีกส่วนหนึ่ง กับรวมถึงการปรับเหตุจูงใจ ความปรารถนาและความมุ่งประสงค์ของบุคคลนั้นให้เข้ากับความต้องการและวิถีแห่งสภาพแวดล้อมทั้งทางสังคมและที่ไม่เกี่ยวข้องกับสังคม

โดยสรุปแล้ว ความหมายของคำว่าบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะของพฤติกรรมโดยส่วนรวมของบุคคลทั้งหมดที่มีการทำงานสัมพันธ์ทั้งหมด รวมถึงลักษณะภายใน ที่มองไม่เห็นและลักษณะภายนอกที่สามารถสังเกตเห็นได้และเป็นแบบอย่างของความประพฤติเฉพาะของแต่ละบุคคล อันเกิดจากการที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในสังคมหรือจากประสบการณ์ ซึ่งมีผลถึงลักษณะต่าง ๆ ของพฤติกรรมของบุคคล เช่น ความสนใจ ทั่วไปปัญญา ตลอดจนลักษณะอื่นรวมเข้าด้วยกัน

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพตามแบบวัดบุคลิกภาพของ Hogan Personality Inventory (การุณันท์ รัตนแสนวงษ์, 2555: 74) ได้มีการกำหนดบุคลิกภาพไว้ 7 ด้าน คือ

1. การปรับตัว (Adjustment) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ คนที่มีการปรับตัวในระดับสูงจะมีลักษณะของความมั่นใจในตนเอง มองโลก

ในแง่ดี หนักแน่น มั่นคง สุขุม เยือกเย็น ส่วนคนที่มีการปรับตัวในระดับต่ำจะเป็นคนเครียด มองโลกในแง่ลบและโกรธง่าย

2. ความทะเยอทะยาน (Ambition) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงถึงการให้ความสำคัญกับความสำคัญกับความสำเร็จ คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวสูงจะเป็นคนที่ทุ่มเทในการทำงาน ทำงานหนัก ชอบการแข่งขัน ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนให้ความสนใจกับความก้าวหน้าน้อย ไม่จริงจังในการทำงาน

3. ความสามารถในการเข้าสังคม (Sociability) เป็นคุณลักษณะของบุคคลในการปรากฏตัวในสังคม โดยคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวสูงจะชอบสมาคม ชอบคบเพื่อน สามารถเข้าร่วมสมาคมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนเงียบ ๆ สงวนท่าที

4. ความรู้สึกไวระหว่างบุคคล (Interpersonal Sensitivity) เป็นคุณลักษณะของความเฉียบแหลมในการรับรู้และการรู้จักกาลเทศะ คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับสูงจะเป็นคนเป็นมิตร อ่อนน้อม ให้ความสนใจผู้อื่น เป็นที่นิยมชมชอบ ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนตรง เป็นอิสระ

5. ความสุขุมรอบคอบ (Prudence) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวกับความสามารถในการควบคุมตนเอง การมีสติสัมปชัญญะ คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับสูงจะเป็นคนเชื่อถือได้ ไว้วางใจได้ ทำงานเป็นระบบ ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำเป็นคนที่มีความยืดหยุ่น ทำอะไรโดยฉับพลัน

6. ความใฝ่รู้ (Inquisitive) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ใฝ่รู้ อยากรู้ อยากเห็น ชอบผจญภัย ช่างคิด และช่างจินตนาการ คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับสูงจะเป็นคนมีวิสัยทัศน์ฉลาด เรียนรู้เร็ว แต่เป็นคนเปื่อง่าย ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนที่ชอบปฏิบัติ และสามารถรวบรวมสมาธิ มุ่งความสนใจต่อสิ่งที่ทำ

7. การเรียนรู้ (Learning Approach) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ให้ความสำคัญกับการศึกษา คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับสูงจะเป็นคนชอบการอ่านและการเรียนรู้ส่วนคน

ที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนที่ให้ความสนใจกับการศึกษาแบบเป็นทางการน้อย และจะให้ความสนใจกับการเรียนรู้จากงานที่ได้รับมอบหมายมากกว่า

ส่วนคุณลักษณะบุคลิกภาพตามแนวคิดรูปแบบ 5 องค์ประกอบของบุคลิกภาพ (Five Factor Model of Personality) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้ (Hughes *et al.*, 2006: 162-165)

1. การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Surgency) เป็นรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงในกลุ่มเป็นพฤติกรรมที่แสดงเมื่อบุคคลพยายามมีอิทธิพลหรือควบคุมผู้อื่นในกลุ่ม คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวสูงจะเป็นคนชอบสังคม ชอบแข่งขัน มีความมั่นใจ เด็ดขาด ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนที่ชอบทำงานโดยลำพัง และมีความสนใจในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น หรือการแข่งขันกับผู้อื่นน้อย
2. ความสามารถในการสร้างการเห็นพ้องกัน (Agreeableness) เป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับว่าบุคคลไปกันได้ดีกับบุคคลอื่น ๆ อย่างไร คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวสูงมีแนวโน้มเห็นอกเห็นใจ มองโลกในแง่ดี และสามารถเข้าถึงได้ง่าย ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนที่เฉชา เย็นชา มองโลกในแง่ร้าย
3. การเป็นที่พึ่งพิงได้ (Dependability) เป็นคุณลักษณะที่ไม่ได้เป็นความเกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ แต่เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เกี่ยวกับวิธีการที่บุคคลใช้ในการทำงานมากกว่า คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวสูงเป็นคนที่มีการวางแผนการทำงานอย่างดี ทำงานหนัก และทำงานตามความมุ่งมั่นผูกพันที่ตนเองมีต่องาน ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะไม่ค่อยทำตามความมุ่งมั่นผูกพันของตน มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปจากกฎเกณฑ์ (Rule Bending)
4. การปรับตัว (Adjustment) เป็นคุณลักษณะเกี่ยวกับการที่บุคคลแสดงปฏิกิริยาต่อความตึงเครียด ความล้มเหลวหรือเสียงวิพากษ์วิจารณ์อย่างไร บุคคลที่มีการปรับตัวในระดับสูงมีแนวโน้มมีความมั่นคงทางอารมณ์แม้ต้องเผชิญกับความล้มเหลวหรือความผิดพลาด ในขณะที่คนที่มีการปรับตัวในระดับต่ำจะเป็นคนเครียด กังวลและแสดงออกทางอารมณ์อย่างรุนแรง เมื่อเผชิญกับความตึงเครียดและการวิพากษ์วิจารณ์

5. การเปิดกว้างต่อประสบการณ์ (Openness to Experience) บุคคลที่มีคุณลักษณะดังกล่าวสูงมีแนวโน้มเป็นคนช่างคิด ช่างจินตนาการ ใจกว้าง อยากรู้ อยากเห็น เป็นนักคิดในภาพกว้างแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ จากการท่องเที่ยว การอ่าน ฯลฯ ตรงข้ามกับคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำซึ่งเป็นคนที่มีความสนใจแคบ ชอบทำงานในวิธีการที่พยายามทำและพบว่าถูกต้องมากกว่าการทดลองทำงานในวิธีการใหม่ๆ

โดยสรุปแล้ว แนวคิดของบุคลิกภาพ ก็คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่บ่งบอกถึงลักษณะเฉพาะบุคคลตามบุคลิกภาพต่าง ๆ เช่น นิสัย การแสดงออก พฤติกรรม การปรับตัว เป็นต้น

สำหรับคุณลักษณะภาวะผู้นำอีกประการหนึ่งที่สำคัญยิ่งซึ่งผู้บริหารทุกองค์การพึงมีได้แก่คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมซึ่งมีผู้ให้ความหมายของคำว่า คุณธรรมและจริยธรรม ไว้หลายท่าน ดังนี้

เจริญ ไวรวัจนกุล (2531: 144) ได้กล่าวถึงคุณธรรม หมายถึง มโนธรรมอันเป็นสำนักแห่งความดี ซึ่งเกิดจากการไตร่ตรองด้วยเหตุผล จนสามารถตัดสินใจได้ว่าสิ่งใดดี สิ่งใดงาม แล้วมุ่งมั่นอยู่กับสิ่งดีงามเคยชิน อยู่กับความดีงาม ทนไม่ได้ที่จะอยู่ไกลกับความชั่วเป็นกิจนิสัย และลักษณะนิสัย เห็นการกระทำดีเป็นสิ่งปกติ เห็นความชั่วเป็นสิ่งประหลาดและน่าขยะแขยง

มลิวัลย์ บำรุงการ (2531: 11) ได้สรุปคุณธรรม หมายถึง คุณงามความดีที่สั่งสมอยู่ในจิตใจมนุษย์ โดยผ่านประสบการณ์จากการได้สัมผัสซึ่งแสดงออกมาจากการกระทำทางกาย วาจา และใจของแต่ละบุคคล เป็นสิ่งที่มีคุณประโยชน์ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และสังคม เป็นผลในการประพฤติปฏิบัติและคิดในทางที่ถูกต้องดีงาม

บรรจง ชุตกุลชาติ (2533: 252) ได้กล่าวว่า คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร คือ การกระทำทุกอย่างให้เกิดคุณแก่คน และแก่กิจการงาน การกระทำทั้งกาย วาจา ใจ ให้บังเกิดคุณให้บ้านดาลคุณในการบริหารงานของผู้บริหาร

สำหรับคุณธรรมที่สำคัญสำหรับผู้บริหารการศึกษาก็คือ พรหมวิหาร ซึ่งเป็นคุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่อีก 4 ประการ คือ

1. เมตตา คือ ความคิดปรารถนาจะให้ผู้อื่นเป็นสุข
2. กรุณา คือ ความคิดปรารถนาจะให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
3. มุทิตา คือ การยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี
4. อุเบกขา คือ การวางเฉยไม่ติใจ เสียใจเมื่อผู้อื่นวิบัติ

นภาจรี นำเบญจพล (มปป: 82) ได้สรุปถึงคุณธรรมของผู้บริหาร 10 ประการ ดังนี้

1. การให้ คือ ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา
2. มีศีล คือ ประพฤติดีงาม เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
3. บริจาค คือ บริจาคทาน เสียสละเพื่อส่วนรวม
4. ซื่อตรง คือ สุจริต จริงใจ ไม่หลอกลวง
5. อภัยอภัยอ่อนโยน คือ ไม่เย่อหยิ่ง สุภาพ
6. มีความ پاکเพียร คือ ขยันหมั่นเพียร เข้มแข็ง ไม่มัวเมาในความสุขสำราญ
7. ไมโกรธ คือ มีเมตตาธรรม จิตนิ่ง
8. ไม่เบียดเบียน คือ ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งใจ กาย
9. มีขันติ คือ อดทนต่อความยากลำบากของงานที่ทำ ไม่ท้อถอย
10. มีสติตั้งมั่นในธรรม ยุติธรรม เทียงธรรม นิติธรรม เคารพระเบียบประเพณีอันดีงาม รักษาวินัยขององค์กรที่ตนเองอยู่

สุทธีวงศ์ ดันตยาพิศาลสุทธี (2542: 2) คุณธรรมจริยธรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อสังคมอย่างมากในการกำหนดความสงบสุขของสังคม สังคมที่คนในสังคมเป็นผู้เพียบพร้อมด้วยคุณธรรมจริยธรรม สังคมนั้นจะมีแต่ความสงบสุข

ภาววัฒน์ พันธุ์แพ (2546: 61) ได้กล่าวถึงคุณธรรมจริยธรรม เป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกคน โดยเฉพาะผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร หากบุคคลธรรมดาขาดคุณธรรมจริยธรรม ผลตามมาจากไม่มากเท่ากับบุคคลผู้นั้นเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร อาจทำให้องค์กร สังคม ประเทศชาติเกิดความเสียหาย ดังนั้นทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีคุณธรรม จริยธรรม

การบริหารงานในปัจจุบันบทบาทของผู้บริหารองค์กรทั่วไปและผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งถือเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรในองค์กรตระหนักความสำคัญและสร้างจิตสำนึกอันดีงาม ธรรมชาติอันดีงาม หรือส่งเสริมความดีที่มีอยู่ในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งให้ปรากฏเป็นที่ประจักษ์มีการยกย่องชมเชยผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมโดยผู้บริหารต้องมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและกระทำการใด ๆ ที่มีคุณประโยชน์ต่อตนเอง และสังคม ช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ โดยไม่หวังผลตอบแทน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของแต่ละคนหากได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบจะช่วยให้เกิดการพัฒนางานองค์กรได้ คนทุกคนสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำในตัวเองให้ออกมาได้เป็นอย่างดีหากได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งรู้ตัวและไม่รู้ตัว ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจและรู้จักตนเอง โดยต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นในการบริหารงานทั้งในฐานะผู้บริหารองค์กรทั่วไปหรือในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาก็ตาม มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น โดยอาจจำแนกเป็นด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดของรัฐประการหลักที่สำคัญได้แก่ การบริหารบุคลากรที่เป็นคณาจารย์ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของคุณภาพการจัดการศึกษาระดับ อุดมศึกษา ประการสำคัญรองลงมา คือ การบริหารวิชาการหรือหลักสูตรที่เป็นสิ่งสะท้อน ความเชี่ยวชาญหรือเข้มแข็งของสถาบันนั้น การบริหารทรัพยากรที่สนับสนุนการเรียนการสอน การบริหารการเงินทรัพย์สิน บุคลากรสายสนับสนุน การบริหารงานวิจัย การบริหารงานบริการ วิชาการแก่ชุมชนรวมทั้งการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการต่างๆตามภารกิจ หลักของแต่ละสถาบันภายใต้หลักการของควมมีอิสระภาพในการดำเนินการ (Autonomy) และ ควมมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) (ภาวิช ทองโรจน์, 2012: ออนไลน์) โดยมี แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐ

หลักการบริหารมหาวิทยาลัยภาครัฐในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจแนวคิดเกี่ยวกับองค์การ แบบราชการ (Bureaucracy) ของ Max Weber นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันได้สร้างรูปแบบของ องค์การในอุดมคติที่เรียกว่าองค์การแบบราชการขึ้นเพื่อใช้เป็นหลักการพื้นฐานของระบบราชการ และองค์การขนาดใหญ่ทั่วไป คำว่าองค์การแบบราชการในความหมายของ Max Weber มิได้ หมายความว่าเฉพาะองค์การของภาครัฐหรือองค์การของระบบราชการเท่านั้น หากแต่รวมถึง องค์การที่มีขนาดใหญ่ที่มีการจัด โครงสร้างและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเป็นระบบ แน่นนอน รวมถึงมีการบริหารงานในระบบคุณธรรม (Merit System) นอกจากนั้นต้องมีลักษณะ การบริการงานโดยยึดหลักของเหตุผลในการตัดสินใจ รวมถึงมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้อำนาจและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนแน่นอน มีความต่อเนื่องและมีการแบ่งงานกันทำตาม ความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialist) ในทัศนะของ Max Weber สิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ควมมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ ซึ่งเสนอว่าจะต้องเป็น โครงสร้างที่ เหมาะสมกับการทำภารกิจ มีความแน่นอน ชัดเจน มีความต่อเนื่อง ทั้งนี้โดยต้องมีการกำหนดไว้ ในรูปของกฎ หรือกฎหมาย มิใช่เปลี่ยนแปลงไปตามเหตุการณ์หรือแรงกดดันทางการเมืองหรือ ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลภายใต้โครงสร้างเช่นนั้น ภายในหน่วยงานจะต้องมีการแบ่งงานกันทำตาม ความถนัด หรือความชำนาญของแต่ละบุคคล และต้องทำงานในลักษณะ “มืออาชีพ” คือ ปฏิบัติงานโดยมีองค์ความรู้ในเชิงศาสตร์เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ องค์การแบบราชการ มีองค์ประกอบสำคัญดังนี้ (ยุวดี ศรีธรรมรัฐ, 2541: 19-20)

1. มีโครงสร้างและกฎระเบียบที่แน่นอนชัดเจนและมีความต่อเนื่อง องค์การแบบราชการจะต้องมีโครงสร้างที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อการจัดทำภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งที่ชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ มีการกำหนดภารกิจหน้าที่ของส่วนต่าง ๆ ตลอดจนกำหนดรายการบังคับบัญชาและรายงานผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน นอกเหนือจากการมีโครงสร้างหน้าที่และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนแล้ว องค์การแบบราชการจะต้องมีกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถยึดถือเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานร่วมกัน กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานนี้จะต้องถูกกำหนดขึ้นอย่างสมเหตุสมผล เพื่อประโยชน์ขององค์การในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติงานขององค์การแบบราชการจะต้องมีความต่อเนื่องตลอดไปจนสิ้นสุดภารกิจ หรือหมดความจำเป็นในการทำภารกิจ มิใช่ปฏิบัติงานในลักษณะขาดช่วงหรือขาดความต่อเนื่อง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่ชัดเจนหรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่ประชาชนหรือผู้มารับบริการจากองค์กรนั้นได้

2. มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน องค์การแบบราชการจะต้องกำหนดโครงสร้างและหน้าที่ของบุคลากร โดยพิจารณาจากความรู้และความชำนาญเฉพาะด้าน การปฏิบัติหน้าที่จะต้องกระทำโดยบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถในหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบอย่างแท้จริง ในระยะต่อมามักจะกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานโดยวุฒิการศึกษาหรือประสบการณ์ตรงกับการทำงานในลักษณะที่ชัดเจน และจะไม่มีการใช้บุคลากรผิดประเภท คือ ไม่ได้ศึกษาหรือไม่มีประสบการณ์ในงานลักษณะที่ต้องรับผิดชอบ รวมถึงยอมรับการตัดสินใจ ความเห็นหรือการใช้ดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญการ ซึ่งได้ให้ความเห็นตามหลักวิชาการด้วย

3. มีลำดับชั้นของการบังคับบัญชาและการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน องค์การแบบราชการจะต้องมีการกำหนดลำดับชั้นของการบังคับบัญชาหรือสายการบังคับบัญชา (Line of Command) ที่ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อความชัดเจนและความสะดวกในการควบคุมบังคับบัญชา ตลอดจนความสะดวกในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานของแต่ละแผนกหรือแต่ละฝ่าย นอกจากนั้นการกำหนดสายการบังคับบัญชานี้ยังช่วยให้มีการกระจายอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบภาระงานไปทั่วทั้งองค์การด้วย

4. ความสัมพันธ์ภายในองค์การแบบเป็นทางการ ภายในองค์การแบบราชการนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ทุกตำแหน่ง ทุกระดับจะต้องเป็นความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ (Formal Relations) ซึ่งหมายถึงมีความสัมพันธ์กันในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีหน้าที่และ

ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีระเบียบ กฎหมายเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ไม่ยึดถือความสัมพันธ์ส่วนตัว แต่ยึดถือระเบียบ กฎหมายเป็นหลัก ภายในองค์กรจะต้องมีเฉพาะผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่เท่านั้นจะไม่ยึดความสัมพันธ์ฉันท์บิดา มารดา บุตร เครือญาติหรือเพื่อน ซึ่งอาจนำไปสู่การละเว้นการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่หรือเลือกปฏิบัติหน้าที่ อันอาจเป็นคุณหรือเป็นโทษต่อบุคคลใด ๆ ความสัมพันธ์แบบเป็นทางการนี้ ตรงข้ามกับความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Relations) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบเครือญาติ เพื่อนสนิท หรือความสัมพันธ์แบบผลประโยชน์ต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์เช่นนี้เมื่อนำมาใช้ภายในองค์กรอาจนำไปสู่ความไม่เป็นระบบหรือสร้างความเสียหายให้กับองค์การในบางสถานการณ์ได้ เช่น การแสวงหาผลประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในองค์กร โดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่และระบบเครือญาติ เป็นต้น

5. กระบวนการบริหารงานบุคคลซึ่งยึดหลักระบบคุณธรรม ระบบคุณธรรมมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

5.1 มีการสอบแข่งขันเพื่อเลือกเฟ้นคนดี มีความรู้ ความสามารถ (Competence)

5.2 มีความเสมอภาคในโอกาส (Equality of Opportunity) เปิดโอกาสให้เป็นการทั่วไป (open to all) ถือว่าทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคด้วยคุณสมบัติ และหลักเกณฑ์ที่อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน

5.3 มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Security on Tenure) โดยยึดถือหลักของการทำงานเป็นอาชีพได้รับการยอมรับและการคุ้มครองตามกฎหมาย เพื่อให้เกิดความมั่นใจที่จะแสวงหาความเจริญก้าวหน้าในอาชีพนั้น โดยไม่ต้องคำนึงถึงเหตุผลส่วนตัวหรือเหตุผลทางการเมือง

5.4 มีความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายหรือหลักวิชาการได้อย่างเป็นอิสระไม่อยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมือง หรือพรรคการเมืองใด ระบบคุณธรรมตรงกันข้ามกับ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ซึ่งมีลักษณะสำคัญ คือ การพิจารณา สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ แต่จะยึดหลักพวกพ้องหรือเครือญาติ ไม่มีความมั่นคงในการทำงาน ผู้มีอำนาจสามารถสั่งการหรือแทรกแซงการทำงานของผู้ปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงระเบียบ กฎหมาย หรือหลักวิชาการใด ๆ ดังนั้นระบบนี้

จึงไม่เอื้ออำนวยต่อผู้มีความรู้ความสามารถ และขัดหลักความถูกต้องทางวิชาการ ซึ่งในที่สุด
จะสร้างผลเสียต่อองค์กรอย่างร้ายแรง

แนวคิดเรื่ององค์การแบบราชการของ Max Weber นี้เป็นรากฐานแนวคิดที่สำคัญ
ซึ่งนำไปสู่การออกแบบ กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทางการปฏิบัติงานของระบบราชการ ในประเทศ
ต่าง ๆ ทั่วโลกในเวลาต่อมา ซึ่งล้วนเป็นผลจากการนำเอาหลักการพื้นฐานดังกล่าวข้างต้นมา
ประยุกต์ใช้ทั้งสิ้น

หลักการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา

การบริหารงานในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา มีพันธกิจสำคัญ 4 ประการ คือ
การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีการจัด
องค์การและรูปแบบการบริหารงานเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถสร้าง
ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) การที่จะไปสู่เป้าหมายดังกล่าว มีหลักการ
สำคัญ 2 ประการ คือ

1. การมีอิสระในการดำเนินการ (Autonomy) สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีอิสระ
ในการดำเนินงานและการจัดการตนเองภายในสถาบันซึ่งปราศจากการแทรกแซง เนื่องจาก
สถาบันอุดมศึกษามีรูปแบบของ “พหุกิจ” (Multi-Functional) ตามพันธกิจ 4 ประการ จากสภาพ
ที่มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอยู่ภายใต้ระบบราชการนั้นไม่สอดคล้องกับลักษณะ
การดำเนินการตามพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมักส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพใน
การดำเนินงาน
2. การมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) เป็นหลักการสำคัญอีกประการ
หนึ่งในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา เสรีภาพทางวิชาการนี้หมายถึง การที่บุคคลใน
สถาบันอุดมศึกษาสามารถจะมีเสรีภาพในการดำเนินกิจกรรมทางวิชาการ สามารถแสดง
ความคิดเห็น แสดงการสื่อสารต่าง ๆ เช่น การจัดรูปแบบการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการ
ทางวิชาการแก่สังคมด้วยตนเอง

สำหรับการจัดองค์การในสถาบันอุดมศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษาปกติมีการแบ่งหน่วยงานออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. คณะวิชา (Faculty or College or School) เป็นหน่วยงานพื้นฐานที่มีความสำคัญทางวิชาการตามขอบเขต ศาสตร์ สาขาวิชา นโยบายและความถนัด
2. ภาควิชา (Department) เป็นหน่วยงานย่อยของคณะที่มีความสำคัญเป็นอย่างสูงเนื่องจากเป็นกลไกหลักในการดำเนินการกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยและเป็นจุดเริ่มต้นของความแข็งแกร่งที่ส่งผลถึงภาพรวมของสถาบัน
3. สถาบัน สำนัก ศูนย์ (Institute or Center) เป็นหน่วยงานส่งเสริมวิชาการ และมีภารกิจเฉพาะด้านเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสถาบัน

ส่วนรูปแบบและระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยทั่วไปจำแนกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) การบริหารแบบราชการ (Bureaucratic Model) มีการจัดระเบียบ สายการบังคับบัญชา ตามลำดับชั้น การได้มาซึ่งผู้บริหารเกิดจากการแต่งตั้งของผู้บังคับบัญชา ไม่มีวาระตายตัว จนเกษียณอายุราชการ เช่น ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน 2) การบริหารแบบคณาจารย์ (Collegial Model) ถือการประสานงานเป็นหลักสำคัญ มีการดำเนินงานในรูปแบบ คณะกรรมการ คณะวิชา และภาควิชาที่เป็นส่วนราชการ และ 3) การบริหารแบบการเมือง (Political Model) ซึ่งเป็นลักษณะที่แต่ละกลุ่มมีผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งมาจากแนวคิดที่ว่า การกำหนดนโยบายเป็นเรื่องของทุกฝ่ายในสถาบัน สำหรับระบบบริหารของสถาบันอุดมศึกษา จะมีการดำเนินการจัดองค์การภายในสถาบันและการควบคุมจากภายนอกได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานงบประมาณ กระทรวงการคลัง และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2544: 21-23)

แนวคิดเกี่ยวกับสตรี

สตรีทุกคนล้วนมีบทบาทของตนในสังคม การเป็นผู้บริหารนั้นทั้งบุรุษและสตรีไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ทุกคน แต่ผู้บริหารที่ดีก็มีทั้งบุรุษและสตรี ทั้งบุรุษและสตรีต่างก็มีบทบาทในการบริหารมาทุกยุคทุกสมัย การบริหารเป็นเรื่องของสติปัญญาไม่ใช่เป็นเรื่องของสรีระ หรือเพศ สามารถเรียนรู้ด้านต่าง ๆ ได้เหมือนกัน พลังของบุรุษซึ่งมีลักษณะความเข้มแข็ง เด็ดขาดทำให้

เกิดการก้าวร้าว ความกลัวการทำร้าย การต่อสู้ การไม่ให้ความร่วมมือ การแย่งชิงอำนาจ แยกแยก
โลกยุคปัจจุบันผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์กระจายอำนาจการตัดสินใจด้วย แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์
มีโลกทัศน์ข้ามวัฒนธรรม และมีความคิดในระดับสากล พลังของสตรีสามารถนำมา ใช้ใน
การบริหารได้ในรูปแบบที่มีลักษณะที่พิเศษต่างจากบุรุษพลังของความเข้มแข็งทางจิตใจสามารถ
นำมาใช้เป็นพลังของการบริหาร ความอ่อนโยนอ่อนหวานและความนิ่มนวลสามารถสังเคราะห์
เข้ากับคุณธรรมของผู้บริหารและเป็นแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มากกว่าแรงจูงใจใฝ่อำนาจเช่นบุรุษ
ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่ามีคามจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสตรี
และพัฒนาการเกี่ยวกับแนวคิดสตรีนิยม สถานภาพและบทบาททางสังคมของสตรี แนวคิด
การพัฒนาสตรี นโยบายในการดำเนินงานพัฒนาสตรี แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพของผู้นำ
สตรี และแนวคิดเกี่ยวกับสตรีในการบริหาร ซึ่งมีนักการศึกษาได้เสนอแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
กับความเสมอภาคระหว่างผู้หญิงกับผู้ชาย บทบาทพฤติกรรม และการบริหารงานของสตรีไว้ ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสตรีนิยม (Feminist Theories)

ทฤษฎีในแนวสตรีนิยม (Feminism) มีบทบาทในการศึกษาสังคมในปัจจุบันทั้งในแวดวง
วิชาการและขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคม หลักการของสำนักสตรีนิยมคือ การต่อต้านแนวคิด
ปิตาธิปไตยหรือชายเป็นใหญ่ (Patriarchy) ซึ่งนักทฤษฎีสตรีนิยมเชื่อว่าสังคมตั้งแต่อดีตจนถึง
ปัจจุบันเป็นสังคมที่ผู้ชายเป็นผู้สร้างเงื่อนไขและค่านิยมต่าง ๆ ขึ้นมาครอบงำและควบคุม
พฤติกรรมของผู้หญิง นักทฤษฎีสตรีนิยมจึงต่อต้านความเชื่อที่ว่าผู้ชายเป็นใหญ่ โดยเชื่อว่าการที่
ผู้หญิงอยู่ในฐานะที่ด้อยกว่าชายไม่ได้เกิดจากธรรมชาติ แต่เกิดจากค่านิยมชายเป็นใหญ่ที่ถูกสร้าง
ขึ้นนักสตรีนิยมชาวฝรั่งเศสที่มีชื่อเสียงคือ Simone de Beauvoir ตั้งแต่เมื่อปี ค.ศ. 1909 - ค.ศ. 1986
ได้วิเคราะห์ว่าระบบคิดของสังคมตะวันตกเริ่มต้นจากการมองว่าผู้หญิงเป็นเพศที่แตกต่างจาก
ผู้ชายและเป็นเพียงเพศที่ช่วยเหลือผู้ชาย และถึงที่มีสุดแล้วผู้หญิงจะไม่ใช่มนุษย์ สตรีนิยมจึงมี
หน้าที่เปิดโปงให้เห็นความเลวร้ายของระบบคิดที่ครอบงำโดยผู้ชายด้วยวิธีคิดแบบใหม่คือ
สตรีนิยม (นภาพร อติวานิชพงศ์, 2555: 7)

Anderson (2006: 9) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีสตรีนิยมนี้คือความคิดทางด้านการเมืองและ
สังคมศาสตร์ซึ่งวางอยู่บนพื้นฐานของการเมืองของผู้มีแนวคิดสตรีนิยม ทฤษฎีนี้ได้สร้างพื้นฐาน
ให้แก่การกระทำต่าง ๆ ในเชิงสังคมและนโยบายสังคม พัฒนาการของทฤษฎีสตรีนิยมนี้ไม่ได้
แยกออกจากกันอย่างชัดเจนจากการเคลื่อนไหวเพื่อเรียกร้องสิทธิของผู้หญิง ความจริงแล้วสอง
แนวทางนี้กลับเชื่อมโยงกันอยู่มาก เนื่องจากเบื้องหลังการเคลื่อนไหวดังกล่าวมีแนวความคิดนี้

เป็นฐาน แม้ทฤษฎีจะมีแขนงสาขาที่แตกย่อยกันออกไป แต่ก็สามารถสรุปรวมได้ให้เห็นชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น สตรีนิยมแนวเสรี สตรีนิยมแนวสังคม เป็นต้น

ทฤษฎีสตรีนิยมแบ่งออกตามจุดยืนใหญ่ ๆ ตามแนวคิดของ กาญจนา แก้วเทพ (2543: 7-8) ได้เป็น 2 กลุ่มทฤษฎี ดังนี้

1. System Approach แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้จะมองผู้หญิงในฐานะระบบย่อยอันหนึ่งของระบบใหญ่ ซึ่งจะต้องมีหน้าที่ที่ถูกกำหนดมาให้เหมาะสมกับเพศ ในระบบนี้จะกำหนดการแบ่งงานกันทำ และแบ่งความรับผิดชอบตามลักษณะชีววิทยา ฉะนั้นเมื่อผู้หญิงเป็นเพศที่ด้อย ก็จำเป็นต้องเป็นผู้เลี้ยงดูบุตรด้วย ปริณทลของผู้หญิงจึงอยู่ในแวดวงของครอบครัว
2. Feminist Approach สำหรับแนวทางนี้ยังประกอบไปด้วยกลุ่มปลีกย่อยอีกหลายกลุ่ม แต่ไม่ว่าจะแตกย่อยออกไปอย่างไร จุดร่วมหลักของแนวทางทฤษฎีนี้ก็คือการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างเพศหญิงและเพศชาย ซึ่งมีลักษณะของความไม่เท่าเทียมระหว่างเพศมาตั้งแต่สังคมในอดีตจนถึงปัจจุบัน ไม่ว่าสังคมจะเปลี่ยนแปลงอย่างไรความไม่เท่าเทียมระหว่างเพศก็ยังคงเป็นปัญหาทั่วโลก ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและเนื้อหาไปบ้าง แต่สิ่งที่ไม่เปลี่ยนแปลง ก็คือ การเอารัดเอาเปรียบระหว่างเพศนั่นเอง

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับสตรีนิยมที่จำแนกตามความเชื่อ โครงสร้าง ค่านิยม ดังนี้

1. แนวคิดความเสมอภาคระหว่างเพศ
2. แนวคิดการขัดเกลาบทบาททางเพศ
3. แนวคิดการแบ่งงานระหว่างเพศ

แนวคิดสตรีนิยมเป็นแนวคิดที่ให้ความเสมอภาคระหว่างผู้หญิงกับผู้ชาย ประกอบด้วย โครงสร้างค่านิยม อำนาจ และระบบความเชื่อเป็นการสร้างทางเลือกให้กับคนในสังคม ดังนั้นแนวคิดสตรีนิยมจะกล่าวถึงความเป็นผู้หญิง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วเมื่อพูดถึงคำว่าผู้หญิงเรามักจะคิดถึงความอ่อนหวาน ความสุภาพ ความเชื่อฟัง ผู้ดูแลคนอื่น มากกว่าจะคิดถึงผู้หญิงในแง่ของความเสมอภาค เท่าเทียม ความมีเหตุมีผล แนวคิดสตรีนิยมไม่ใช่เป็นแนวคิดที่ปฏิเสธชายหรือ

เห็นเพศชายไม่สำคัญ แต่เป็นแนวคิดที่พยายามที่จะลดความไม่เสมอภาคระหว่างทั้งสองเพศ ซึ่ง กรวิภา บุญเชื้อ (2538) ได้ให้ความหมายแนวคิดสตรีนิยมว่าหมายถึง การเคลื่อนไหวเพื่อเป็นพลังทางสังคมที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างชายหญิง เพื่อยกฐานะของสตรีให้ดีขึ้น ความคิดการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์เชิงอำนาจดังกล่าวมีหลายระดับ ตั้งแต่การปฏิบัติรูปไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงขั้นรากฐาน เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงตรรกะคือความมีเหตุและผล ดังนั้นจึงมีนัยยะของปฏิบัติการทางการเมืองด้วย Simone (1999 อ้างใน วันทนีษ์ วาสิกะสิน, 2543) ผู้เขียนหนังสือชื่อ The Second Sex ได้ชี้ให้เห็นว่าความแตกต่างทางสรีระระหว่างชายกับหญิงนั้น ไม่ได้หมายความว่าหญิงจะต้องมีปัญหาในสังคมเป็นรองชายเสมอไป และในทางตรงกันข้ามหญิงที่มีบทบาทเทียบไหล่ชายก็ไม่ได้หมายความว่า “ความเป็นสตรี” จะต้องสูญสิ้นไปพร้อมกับการมีบทบาทเช่นนั้น นอกจากนั้นยังได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างเพศ (Sex) และความเป็นหญิงและชาย (Gender) ซึ่งเกี่ยวกับบทบาททางสังคมว่าบทบาททางสังคมของผู้หญิงมีความเกี่ยวข้องกับบทบาททางธรรมชาติ แต่ไม่เกี่ยวกับสรีระร่างกายในความเป็นผู้หญิง สังคมกำหนดบทบาทของผู้ชายจะต้องเป็นไปในเชิงบวก เชิงสร้างสรรค์ แต่ของผู้หญิงเป็นไปในทางลบ

แนวคิดสตรีนิยมที่เกี่ยวข้องกับบทบาท พฤติกรรมและการบริหารงานของสตรีมีหลายแนวคิด ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและเลือกนำเสนอเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของสตรีในการทำงานซึ่งจะส่งผลให้แต่ละองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างเพศหญิงและเพศชายและการส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาสตรีในสังคมให้มีบทบาทเพิ่มมากขึ้น โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องดังนี้

แนวคิดความเสมอภาคระหว่างเพศ (Gender Equality)

แนวคิดสตรีนิยมสายเสรีนิยม (Liberal feminism) เป็นแนวคิดที่ชี้ให้เห็นถึงความเสมอภาคทางเพศว่า ฐานะทางสังคมควรจะถูกกำหนดโดยความสามารถและทักษะของปัจเจกบุคคล และวัดโดยความสำเร็จของบุคคลในการแข่งขันกับบุคคลอื่น ผู้หญิงมีอำนาจที่มีเหตุผลเท่ากับผู้ชาย ผู้หญิงจึงควรได้รับสิทธิเท่ากับผู้ชาย วิธีการที่สังคมปฏิบัติต่อผู้หญิงจะเปิดสิทธิของผู้หญิงในเรื่องเสรีภาพ ความเสมอภาคและความยุติธรรม และยังสร้างทักษะที่ไม่จำเป็นแก่ผู้หญิงเป็นพื้นฐานของแนวคิดนี้มีเป้าหมายหลักของแนวคิดเสรีนิยม คือ ความไม่เท่าเทียมทางเพศ ซึ่งเกิดจากการเลือกปฏิบัติทางเพศเกิดจากความลำเอียงที่ไม่มีเหตุผลและเป็นความคิดที่ยึดติดซึ่งเกิดจากกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมและการปลูกฝังทางการศึกษา กลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนา

ความเป็นหญิงความเป็นชายตามแนวคิดนี้คือ การรณรงค์เพื่อให้ผู้หญิงมีโอกาสและมีสิทธิเพื่อความยุติธรรมของสังคม โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Socialization) เป็นแนวทางในการทำงานร่วมกัน แนวคิดสตรีนิยมสายเสรีนิยมเป็นแนวคิดที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในกฎหมายเพื่อความเสมอภาคไม่ได้ให้ความสำคัญกับโครงสร้างซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของการปฏิรูปและต่อความแตกต่างของผู้หญิงทั้งในด้านชนชั้น เชื้อชาติ อายุ และบริบทอื่น ๆ อีก ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้หญิงกับผู้ชาย ผู้หญิงกับครอบครัว และผู้หญิงกับรัฐสวัสดิการ

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปความคิดรวบยอดเกี่ยวกับความเป็นเพศ (Gender) ได้ว่า ความเป็นเพศเป็นบทบาททางสังคมและเป็นพฤติกรรมที่คนเรารู้จักจากสังคม รวมทั้งความคาดหวังที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้หญิงและผู้ชาย เนื่องจากผู้หญิงและผู้ชายมีความแตกต่างในเชิงสรีระซึ่งในมิติของวัฒนธรรมได้ตีความหมายว่าเป็นความคาดหวังของสังคมในเชิงพฤติกรรมและกิจกรรมที่เหมาะสมรวมทั้งสิทธิ ทรัพยากร และอำนาจที่ผู้หญิงและผู้ชายจะมี ความคาดหวังดังกล่าวอาจจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม แต่ก็ยังมีความคล้ายคลึงกันหลายประการเช่นในเกือบทุกสังคมได้มอบหมายความรับผิดชอบดูแลเด็กและทารกให้แก่ผู้หญิงและเด็กผู้หญิงและมอบหมายการเป็นทหารและการป้องกันประเทศให้แก่ผู้ชาย ในทำนองเดียวกันเชื้อสาย ชาติพันธุ์ ชนชั้น และบทบาทความเป็นเพศ (Gender) ก็เป็นการจัดอันดับทางสังคม ซึ่งมีผลอย่างยิ่งต่อการกำหนดโอกาสในชีวิตของแต่ละคน รวมทั้งบทบาทการมีส่วนร่วมในสังคมและในระบบเศรษฐกิจ แม้บางสังคมจะมีได้มีการแบ่งแยกด้านเชื้อสายและชาติพันธุ์ แต่ในทุกสังคมมีความไม่เสมอภาคระหว่างเพศ (Gender Inequality) ทั้งในแง่ความแตกต่างและความไม่เท่าเทียมกันในระดับที่หลากหลาย โดยทั่วไปแล้วจะต้องใช้เวลานานในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม (อรพิน วิมลภูษิต, 2547) จากแนวคิดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าความเสมอภาคระหว่างบทบาทหญิงชาย (Gender Equality) มีความหมายที่หลากหลายในบริบททั้งในแง่ของความเสมอภาคภายใต้กฎหมายความเสมอภาคด้านการมีสิทธิมีเสียง และความเสมอภาคในด้านโอกาสได้แก่ โอกาสจากผลตอบแทนในการทำงาน การเข้าถึงทุนและบริการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สังคม และการผลิต แต่ไม่ได้หมายความว่าความรวมถึงความเสมอภาคในเชิงผลลัพธ์ ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมและสังคมที่แตกต่างกันย่อมมีแนวทางของแต่ละวัฒนธรรมหรือแต่ละสังคมในการบรรลุความเสมอภาคและอีกประการหนึ่งคือความเสมอภาคมีน้อยที่ผู้หญิงและผู้ชายต่างมีอิสระในการเลือกบทบาทและผลลัพธ์ที่แตกต่างกันหรือเหมือนกันก็ได้ตามความพึงพอใจและเป้าหมายของแต่ละบุคคล

จากการใช้ทฤษฎีเบื้องหลังที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดขบวนการต่อสู้เพื่อสิทธิสตรีขึ้น ซึ่งมีแนวคิดเกี่ยวกับสตรีหลายประเภทดังต่อไปนี้ (กาญจนา แก้วเทพ, 2541: 53)

1. สตรีนิยมแนวจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Feminism) สตรีนิยมแนวจิตวิเคราะห์นี้ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีของ Sigmund Freud โดยกล่าวว่า เพศสภาพไม่ได้เป็นแค่ลักษณะทางชีวภาพเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับการพัฒนาทางเพศของแต่ละบุคคลอีกด้วย นักคิดแนวนี้เชื่อว่า ความไม่เท่าเทียมกันของเพศสภาพมาจากประสบการณ์ในวัยเด็กตอนต้น ซึ่งทำให้ผู้ชายทั้งหลายเชื่อว่าพวกเขาเป็น “เพศชาย” และผู้หญิงทั้งหลายเชื่อว่าพวกเขาเป็น “เพศหญิง” ยิ่งกว่านั้น เพศสภาพยังนำไปสู่ระบบสังคมที่มีผู้ชายเป็นใหญ่ซึ่งมีอิทธิพลสำคัญในการพัฒนาจิตวิทยาทางเพศของปัจเจกมนุษย์เรื่อยไปเป็นทอด ๆ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว นักคิดแนวนี้เสนอว่า ให้เลิกการสร้างโครงสร้างที่เฉพาะเจาะจงเพียงเพศใดเพศหนึ่งของสังคมโดยการยกเลิกสถานะทางจิตใจของชายและหญิงขึ้นมาศึกษาร่วมกัน

2. สตรีนิยมแนวก้าวหน้าหรือแนวถอนรากถอนโคน (Radical Feminism) สตรีนิยมแนวก้าวหน้าเชื่อว่า รากแก้วของปัญหาอยู่ที่สังคมที่ระบบถืออำนาจชาย (Patriarchy) เนื่องจากระบบชายเป็นใหญ่ได้เข้ามาครอบงำสังคมในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ของคนในสังคม ดังนั้นนักคิดแนวนี้จึงเรียกร้องให้โค่นล้มระบบการปกครองดังกล่าวทั้งหมด เพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่สะสมอำนาจของพ่อ (ชาย) ระบบครอบครัว สังคม อุดมการณ์การเมือง ซึ่งผู้ชายเป็นผู้กำหนดว่าส่วนใหญ่ผู้หญิงควรจะเป็นหรือไม่ควรเป็น โดยกำหนดผ่านทางการใช้กำลัง การกดขี่โดยตรง หรือผ่านทางพิธีกรรม ประเพณี กฎหมาย ภาษารธรรมเนียม กิริยามารยาท การศึกษา และการแบ่งงานกันทำ เป็นระบบซึ่งผู้หญิงในทุกๆ แห่งถูกทำให้้อยู่ภายใต้ผู้ชาย

กลุ่มสตรีนิยมแนวก้าวหน้าเริ่มต้นการวิเคราะห์ด้วยข้อเสนอที่ว่า บรรดาความรุนแรงที่ผู้ชายกระทำต่อผู้หญิง (Violence Against Women) ภายใต้ระบบสังคมแบบถืออำนาจชายเป็นใหญ่นับตั้งแต่การทรมาน การข่มขืน การพาดพิงดูแคลาม จนกระทั่งการถ่ายภาพเปลือยของผู้หญิง ล้วนแล้วแต่มีรากฐานมาจากสิ่งเดียวกันทั้งสิ้น คือความชิงชังที่ผู้ชายมีต่อผู้หญิง (Men's Hatred Against Women) ความรู้สึกเช่นนี้จะดำรงอยู่ตราบเท่าที่ยังมีหญิงและชายเหล่านั้นอยู่ในระบบถืออำนาจชาย

อย่างไรก็ดีระบบชายเป็นใหญ่ไม่สามารถอยู่รอดได้ถ้าปราศจากการยอมรับในความเป็นแม่ ดังนั้นจึงได้มีการเสนอแนวความคิดเรื่องความเป็นพี่น้องของผู้หญิงทั้งหมด (Sisterhood) นอกจากนี้ยังมองว่า การกดขี่ผู้หญิงเป็นรูปแบบการกดขี่พื้นฐานที่สุดในบรรดาการกดขี่ในประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติ (วารุณี ฐิริสินสิทธิ์, 2545: 89)

3. สตรีนิยมแนวเสรี (Liberal Feminism) นักสตรีนิยมในช่วงแรก ๆ ไม่เชื่อว่า ผู้หญิงสามารถมีความเท่าเทียมกับชาย เพราะมีธรรมชาติที่แตกต่าง ผู้หญิงไม่สามารถคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผลได้ ดังนั้นข้อเรียกร้องของนักสตรีนิยมในศตวรรษที่ 18-19 จึงพยายามบอกว่าผู้หญิงก็เป็นมนุษย์เพราะฉะนั้นก็ควรสามารถมีเหตุผลและควรได้รับสิทธิต่าง ๆ เช่นเดียวกับผู้ชาย สตรีนิยมแนวเสรีนี้เชื่อในความเหมือนกันระหว่างเพศ ผู้หญิงและผู้ชายโดยพื้นฐานมีความเป็นมนุษย์เหมือนกัน ดังนั้นความเท่าเทียมกันทางเพศหรือความยุติธรรมระหว่างเพศโดยเรียกร้องให้มีโอกาสที่เท่าเทียมในการแข่งขันภายในระบบสังคมที่เป็นอยู่โดยเฉพาะในปริณทณสาธารณะ โดยหากผู้หญิงได้รับโอกาสเท่าเทียมกับผู้ชายแล้ว ผู้หญิงก็จะสามารถเป็นเช่นผู้ชายได้ทุกอย่าง นอกจากนั้นแล้วการให้อิสระภาพแก่ผู้หญิงจากการกดขี่ข่มเหงและบทบาทความเป็นเพศที่สังคมกำหนดแล้วจะทำให้สังคมได้รับการแก้ไขไปสู่สิ่งที่ถูกต้อง ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่จิตสำนึกของปัจเจกบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การกดขี่ผู้หญิงหมดไป

Anderson (2006: 9) ยังให้ข้อสังเกตไว้อีกว่า แนวเสรีในหลาย ๆ แขนงวิชาว่า คนเรานั้นสามารถเปลี่ยนไปมีมนุษยธรรมได้ผ่านการใช้เหตุผลได้ ความยุติธรรมถูกมองว่าเป็นการกระทำที่ไร้เหตุผลและความเขลา เหตุผลและการดำเนินตามความรู้เชื่อว่าเป็นแหล่งหลักที่ทำให้สังคมเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในสังคมจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อคนในสังคมนั้น ๆ มีความศรัทธาต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย จึงจะทำให้กระบวนการนั้นเป็นไปอย่างราบรื่นและมีเสถียรภาพ สตรีนิยมแนวเสรีก็เช่นกัน แนวความคิดสตรีนิยมในแนวทางนี้จะหาทางออกของปัญหาของการไม่เท่าเทียมกันด้วยการใช้เหตุผลเพื่อกำจัดคำว่า “การกีดกัน (Discrimination)”

นอกจากนั้นสตรีนิยมแนวเสรียังหาทางออกให้กับการเปลี่ยนแปลงปัจเจกผ่านการให้เหตุผลเล็ก ๆ และการปลูกฝังบทบาททางสังคมที่เหมาะสมในวัยผู้ใหญ่ให้เกิดความเป็นตัวตนที่ชัดเจนเป็นตัวอย่างอีกด้วย จุดศูนย์กลางของแนวความคิดนี้ก็คือว่า ความสามารถของคนคนหนึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการเรียนรู้เชิงวัฒนธรรม อีกทั้งความสัมพันธ์ทางลักษณะทางเพศที่เท่ากันจะเกิดขึ้น

เมื่อคนเราเข้าใจพฤติกรรม บทบาท และประเพณีซึ่งคนคนหนึ่งจะได้เรียนรู้เพิ่มเติมขึ้นมาใหม่เรื่อยๆ

สตรีนิยมแนวเสรีมองไปที่วิธีที่ผู้หญิงถูกสกัดกั้นออกจากอำนาจทางการเมืองไม่ให้มีบทบาทสำคัญในกิจกรรมต่าง ๆ ทางการเมือง สตรีนิยมแนวเสรีตั้งคำถามว่า ทำไมผู้หญิงถึงกลายมาอยู่ชายขอบ (Marginalized) และยังเรียกร้องโอกาสเท่าเทียมกันให้ผู้หญิงในลักษณะเดียวกับที่ผู้ชายได้ นอกจากนี้ยังเชื่ออีกว่า ผู้หญิงถูกกดขี่ในสังคมปัจจุบันเพราะเหตุผลที่ว่าผู้หญิงต้องทนทุกข์อยู่กับการกีดกันทางสังคม (สมเกียรติ วันทะนะ, 2544: 148-152)

4. สตรีนิยมแนวสังคมนิยม (Socialist Feminism) ระบบทุนนิยมเป็น เคยเป็นและจะเป็นระบบชายเป็นใหญ่โดยแก่นแท้และโดยพื้นฐานอยู่เสมอ เมื่อเกิดระบบทุนนิยมขึ้น งานกับบ้านถูกแยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด ผู้ชายถูกกำหนดให้เป็นกำลังแรงงานหลัก ส่วนผู้หญิงถูกผลักให้ไปอยู่ชายขอบในกิจกรรมทางเศรษฐกิจเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ โดยการนิยามให้ผู้หญิงเป็นแรงงานชั้นสอง ผู้หญิงมีประสบการณ์การถูกกดขี่รวมที่เหมือนกัน แม้ว่าการกดขี่เหล่านั้นอาจถูกประนีประนอมโดยชนชั้น เชื้อชาติ และกลุ่มชาติพันธุ์ อย่างไรก็ตามมันก็ยังติดข้ามเส้นของชนชั้น ผู้หญิงทุกคนง่ายต่อการถูกข่มขืน ง่ายต่อการถูกทำร้ายร่างกายจากผู้ชายในครอบครัว และง่ายต่อการถูกทำให้เป็นวัตถุทางเพศและการล่วงละเมิดทางเพศ ผู้หญิงทุกคนเป็นผู้รับผิดชอบโดยพื้นฐานต่องานบ้าน ขณะที่ผู้หญิงทั้งหมดที่มีลูกเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดูแลเลี้ยงดูลูก และในความจริงแล้ว งานที่ผู้หญิงทั้งหมดทำในตลาดแรงงาน ล้วนเป็นงานที่แบ่งแยกตามเพศ ในทุก ๆ ชนชั้น ผู้หญิงมีเงินมีอำนาจและเวลาพักผ่อนน้อยกว่าผู้ชาย (อารีวรรณ หัสดิน, 2551: 7)

อาจกล่าวได้ว่าระบบทุนนิยมชายเป็นใหญ่ (Capitalist Patriarchy) ล้วนสร้างขึ้นเพื่อให้ผู้ชายจะได้ควบคุมแรงงานของผู้หญิงและเด็กในครอบครัวตน แต่เมื่อสังคมเปลี่ยนแปลงไป สังคมเริ่มมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น มีการแยกส่วนที่เป็นสาธารณะและส่วนที่เป็นส่วนตัว ทั้งนี้ผู้ชายก็ยังคงควบคุมกำลังแรงงานของผู้หญิงโดยตรงอย่างเป็นทางการและโดยอ้อมผ่านทางสถาบันต่าง ๆ ทางสังคม ระบบชายเป็นใหญ่กำหนดรูปแบบของทุนนิยมสมัยใหม่ที่เกิดขึ้น เช่นเดียวกับการพัฒนาของทุนนิยมได้สร้างวงจรอุบาทว์สำหรับผู้หญิง (วารุณี ภูริสินสิทธิ์, 2545: 117)

แนวความคิดแบบสตรีนิยมเรื่องความเท่าเทียมระหว่างชายและหญิง สตรีนิยมสายสังคมนิยมมีภาระหน้าที่ในการทำความเข้าใจระบบของอำนาจที่เกิดจากทุนนิยมชายเป็นใหญ่

ทุนนิยมชายเป็นใหญ่เพื่อเป็นการเน้นถึงความสัมพันธ์เชิงวิพากษ์วิธีที่สนับสนุนกันและกันระหว่างโครงสร้างทุนนิยมชนชั้นและโครงสร้างสูงต่ำทางเพศ การทำความเข้าใจถึงการพึ่งกันและกันของทุนนิยมและระบบชายเป็นใหญ่เป็นเรื่องสำคัญสำหรับการวิเคราะห์ทางการเมืองของสตรีนิยมสายสังคมนิยม

อย่างไรก็ตามจุดต่างจากสตรีนิยมแนวก้าวหน้าตรงที่สตรีนิยมแนวสังคมนิยมเชื่อว่าผู้ชาย “สามารถ” อยู่ร่วมกับผู้หญิงได้ในลักษณะที่ไม่มีรัฐทุนนิยมแล้วในอนาคต เนื่องจากนักคิดแนวสังคมนิยมข้อใจระบบทุนนิยมที่เป็นรากแก้วของการกดขี่สตรีเพศ มากกว่าจะกล่าวหาว่าผู้ชายที่เป็นผู้กระทำ นอกจากนี้ความเชื่อที่ยึดถือกันในหมู่นักคิดแนวสังคมนิยมนี้ยังมีอีกว่ารัฐสามารถบำรุงเลี้ยงดูประชากรของรัฐให้มีความเท่าเทียมกันได้และไม่จำเป็นต้องแยกชายออกจากหญิง นักสังคมนิยมเสนอว่า เมื่อการล้มล้างโครงสร้างทุนนิยมสำเร็จ จะนำมาซึ่งการถอดรื้ออำนาจของสังคมที่มีชายยึดครองเป็นใหญ่ (Eisenstien, 1996: 43-51)

5. สตรีนิยมแบบมากซิสต์ (Marxist Feminism) ในแง่ทางสังคมในอุดมคติแบบมาร์กซิสต์ที่ผู้คนที่ถูกกดขี่จะลุกฮือขึ้น ทฤษฎีสตรีนิยมแบบมาร์กซิสต์จะเชื่อในการปฏิวัติชนชั้นของผู้หญิงที่ถูกกดขี่ กล่าวคือ ความสัมพันธ์ของผู้หญิงและผู้ชายจะต้องมีความเข้าใจว่าจะต้องเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ในเชิงการกดขี่ผู้หญิงโดยผู้ชาย การเอาโรคเอาเปรียบทางเพศนั้นเป็นรูปแบบย่อยอีกรูปแบบหนึ่งของการเอาเปรียบทางชนชั้น

Tong (1989: 35) นักสตรีนิยมแบบมากซิสต์ให้ความสำคัญกับการทำงานของผู้หญิงด้วย แม้ผู้หญิงจะได้ทำงานในปริมาณที่สาธารณะ ซึ่งหมายถึงปริมาณที่ในบ้านที่ถูกขัดด้วยจารีตครอบครัว ฐานันดร และชนชั้นซึ่งมุ่งที่จะสืบทอดอุดมการณ์ตามประเพณีมากกว่าการเปลี่ยนแปลง แต่กระนั้น “งานของผู้หญิง” ก็ยังถูกจำกัดเพียงไม่กี่งาน งานที่ถูกมองว่าเป็นงานของผู้หญิงถูกตีค่าให้ต่ำกว่างานที่ถูกมองว่าเป็นของผู้ชาย ทำให้ค่าตอบแทนที่ได้น้อยกว่าตามไปด้วย ดังนั้น จึงได้มีการเสนอให้มีการพิจารณาค่าตอบแทนต่องานต่างๆ อย่างวัตถุวิสัย เช่น พิจารณาโดยตั้งอยู่บนความรู้ความสามารถ ความเสี่ยงของงาน ความรับผิดชอบ เป็นต้น ไม่ใช่พิจารณาบนอคติของเชื้อชาติ กลุ่มชาติพันธุ์ ชนชั้นหรือความเป็นเพศ

อย่างไรก็ดีแนวความคิดนี้ก็ยังมีข้อจำกัด เพราะแนวคิดแบบมาร์กซิสต์พยายามเสนอว่า ความเป็นรองของผู้หญิงนั้น มีสาเหตุมาจากระบบการผลิตทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในระบบทุนนิยม และความเป็นรองของผู้หญิงเกิดขึ้นเพราะการครอบครองปัจจัยการผลิตของผู้ชายในชนชั้น

กระดุมฟิธัวว่ามีข้อจำกัดมาก เพราะอธิบายไม่ได้ว่าทำไม ผู้หญิงในชนชั้นกรรมาชีพที่มีรายได้เป็นของตนเองก็ยังคงเป็นรองผู้ชายอยู่เหมือนกัน นอกจากนี้การจำกัดการวิเคราะห์ในเรื่อง “การผลิต” อยู่เพียงเรื่องการผลิตทางเศรษฐกิจและความสัมพันธ์ทางแรงงาน ถือว่าเป็นข้อบกพร่องที่สำคัญในแนวคิดของมาร์กซิสต์

6. สตรีนิยมหลังสมัยใหม่ (Postmodern Feminism) สำนักคิดหลังสมัยใหม่หรือหลังความทันสมัย (Postmodernism) ได้รับอิทธิพลเริ่มแรกจากนักปรัชญาฝรั่งเศสเมื่อปี ค.ศ. 1844 - ค.ศ. 1900 คือ Friedrich Nietzsche ผู้สร้างแนวคิดมากมายซึ่งสำนักหลังสมัยใหม่ใช้ในการวิพากษ์ความคิดที่เป็นฐานรากของสังคม แนวคิดของ Friedrich Nietzsche เป็นแนวคิดในการต่อต้านความคิดฐานรากของสังคม โดยข้อเสนอว่า “พระเจ้าตายแล้ว” ซึ่งมีอิทธิพลต่อนักคิดแนวหลังสมัยใหม่จำนวนมากความแตกต่างของสำนักหลังสมัยใหม่กับสำนักคิดอื่น ๆ ที่สำคัญ คือ การที่สำนักหลังสมัยใหม่ไม่ใช้ทฤษฎีในการอธิบายปรากฏการณ์ของสังคม ไม่ใช่อุดมการณ์แบบใดแบบหนึ่ง และไม่มีคำแนะนำทางเลือกเพื่อการเปลี่ยนแปลงสังคม การนิยามหรือให้คำจำกัดความของแนวคิดหลังสมัยใหม่มีความแตกต่างกันตามความเข้าใจของแต่ละคน เช่น การอธิบายว่า “Postmodernism เป็นแนวทางความรู้ความเข้าใจสังคมมนุษย์อย่างกว้าง ๆ แนวหนึ่ง” (ธงชัย วินิจจะกูล, 2544: 355) หรือการบอกว่า “ Postmodernism เป็นความเคลื่อนไหวทั้งทางความคิดและการแสดงออกในด้านต่าง ๆ จำนวนมากไม่ว่าจะเป็นศิลปะ ปรัชญา สถาปัตยกรรม วรรณกรรม ประวัติศาสตร์ รัฐศาสตร์ กฎหมายหรือแม้กระทั่งภูมิศาสตร์และวิทยาศาสตร์” (ธีระ นุชเปี่ยม, 2546: 1)

การให้ความหมายของแนวคิดหลังสมัยใหม่มักไปเชื่อมโยงหรือเปรียบเทียบกับแนวคิดยุคสมัยใหม่ (Modernity) เนื่องจาก ถือว่าความเชื่อพื้นฐานและวิธีคิดต่าง ๆ ในยุคสมัยใหม่เป็นเสมือนหนึ่งคู่ขัดแย้ง (Counterparts) ของแนวคิดหลังสมัยใหม่ โดย David Owen ได้สรุปให้เห็นความแตกต่างระหว่าง “Postmodern” กับ “Modern” ในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้ (David, 1997: 14)

1) Postmodernity หมายถึง ยุคสมัยหรือช่วงเวลาหนึ่งในสังคม (Social Formation) ที่แตกต่างจากยุคสมัยใหม่ (Modernity)

2) Postmodernization หมายถึงกระบวนการทางสังคมที่นำไปสู่การเปลี่ยนผ่านจากยุคสมัยใหม่ไปสู่ยุคหลังสมัยใหม่ เช่นเดียวกับที่ Modernization หมายถึงกระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงจากยุคสังคมแบบดั้งเดิม (Traditional Society) ไปสู่ยุคทันสมัย (Modern Society)

3) Postmodernism ในฐานะที่เป็นอุดมการณ์ทางสังคมและการเมืองที่ตอบสนองต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคหลังสมัยใหม่ภายใต้เงื่อนไขของสังคมในยุคหลังสมัยใหม่ ซึ่งแตกต่างจากอุดมการณ์ทางสังคมและการเมืองในยุคสมัยใหม่ ซึ่งเป็นอุดมการณ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จของยุคสมัยใหม่

4) Postmodernism เป็นชุดของความเชื่อทางสังคมและวัฒนธรรม ค่านิยมและรูปแบบของพฤติกรรม ซึ่งแสดงออกถึงวิถีชีวิตของมนุษย์ภายใต้ยุคหลังสมัยใหม่ ในขณะที่ Modernism เป็นชุดของความเชื่อทางสังคมและวัฒนธรรม ค่านิยมและวิถีการปฏิบัติในยุคทันสมัย

5) Postmodernism เป็นการวิพากษ์ความคิดฐานรากในขณะที่ยุค Modernization คือการยึดมั่นกับความคิดฐานราก เช่น ความมีเหตุผล (Rationalism) และความเป็นสากล (Universalism)

อย่างไรก็ตามแม้ว่าโดยคำศัพท์แล้วคำว่า “หลังสมัยใหม่” จะหมายถึงยุคที่มาทีหลังสมัยใหม่ แต่ไม่ได้หมายความว่ายุคสมัยใหม่ได้ผ่านพ้นไปแล้วหรือถูกแทนที่ด้วยยุคหลังสมัยใหม่ แต่แนวคิดในยุคสมัยใหม่ เป็นกระแสท้าทายความเชื่อของโลกยุคสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นและดำรงอยู่กับยุคสมัยใหม่ และการบอกว่า Postmodernism มีฐานะเป็นอุดมการณ์ทางสังคม และการเมือง หรือเป็นชุดของความเชื่อทางสังคมและวัฒนธรรม ค่านิยมในยุคหลังสมัยใหม่นั้น ควรต้องทำความเข้าใจว่า Postmodern โดยตัวของมันเองมิได้เสนอทฤษฎี อุดมการณ์หรือแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมใด ๆ แต่มีวิธีคิดแบบ Postmodern มีผลต่อความรู้ ทฤษฎี อุดมการณ์และปฏิบัติการทางการเมืองโดยผ่านผลกระทบของมันต่อสาขาวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ด้วยการท้าทายสั่นคลอนรากฐานทางภูมิปัญญาของโลกสมัยใหม่ นับตั้งแต่ยุครู้แจ้ง (Enlightenment) เป็นต้นมา

7.สตรีนิยมแนววัฒนธรรม (Cultural feminism) สตรีนิยมแนววัฒนธรรมนี้เริ่มต้นด้วยการขยายนิยามของคำว่า “วัฒนธรรม” ออกมาให้กว้างขวางกว่าเดิม คำว่า “วัฒนธรรม” นั้นนอกจากจะหมายถึงวิถีชีวิตแล้ว ยังมีความหมายถึงเงื่อนไขและรูปแบบที่ความหมายและคุณค่าต่างๆ ถูกจัดระบบในสังคม ตัวอย่างที่เห็นได้ง่ายที่สุด คือ การศึกษาพรหมจรรย์ถูกจัดให้เป็นระดับสูงสุดของระบบคุณค่าของความเป็นผู้หญิง ในขณะที่อาจจะมิได้ปรากฏเลยในระบบคุณค่าของความเป็นชาย เป็นต้น (กาญจนา แก้วเทพ, 2541: 50)

สตรีนิยมแนววัฒนธรรมนี้ให้ความเห็นในแง่บวกเกี่ยวกับสิ่งที่ถูกเห็นในฐานะที่เป็นลักษณะของเพศหญิงหรือบุคลิกความเป็นเพศหญิง แนวความคิดนี้เป็นทฤษฎีสตรีนิยมที่แตกต่างจากสำนักอื่นเพราะให้การยอมรับและเชิดชูแง่บวกของการเป็นผู้หญิง แนวคิดแรก ๆ นั้นเชื่อว่าการปกครองของรัฐหนึ่งการร่วมมือกัน การให้การดูแลและการปราศจากความรุนแรงในการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางสังคม จะมีมากในคุณลักษณะของผู้หญิง

นอกจากนี้ Humm (1990: 99) ก็แสดงทรรศนะว่า แนวคิดสตรีนิยมเชิงวัฒนธรรมนี้ก็เป็นลักษณะแบบอุดมคติแบบเดียวกับแนวมากซ์สม์ สตรีนิยมเชิงวัฒนธรรมนี้เชื่อว่ามี ความแตกต่างพื้นฐานทางชีวภาพระหว่างชายหญิง และผู้หญิงควรยินดีกับความแตกต่างดังกล่าว ผู้หญิงนั้นนุ่มนวลและอ่อนโยนกว่า นอกจากนี้ยังเชื่ออีกว่าเพราะความแตกต่างนี้หากผู้หญิงได้ครองโลกจะไม่เกิดสงครามขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวทางของผู้หญิงคือแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมแก่ทุกคน สังคมตะวันตกมักให้ความสำคัญกับความคิดของเพศชาย และแนวคิดการเป็นอิสระชนชั้น การแข่งขันและการมีอิทธิพล แต่แนวคิดของผู้หญิงจะเป็นในทางพึ่งพิง การร่วมมือกัน สัมพันธภาพการอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การแบ่งปัน ความสนุก ความเชื่อใจและสันติ อย่างไรก็ดี แนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมาไม่ได้เป็นแนวคิดที่ยึดถือกันในสังคมตะวันตกปัจจุบัน

8. สตรีนิยมแนวปฏิรูป (Reform Feminist) สตรีนิยมแนวปฏิรูปนี้จะเริ่มมองเห็นความไม่เท่าเทียมระหว่างเพศในสังคม แต่เห็นว่าปัญหาที่มีอยู่สามารถแก้ไขได้ภายในระบบสังคมที่มีอยู่ ดังนั้นแนวทางการปฏิรูปของกลุ่มนี้ จึงเรียกร้องโอกาสของการจ้างงาน โอกาสที่เท่าเทียมกันในเรื่องความก้าวหน้าด้านวิชาชีพ แต่จะไม่วิพากษ์วิจารณ์ระบบสังคมและไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงระบบสังคมที่มีอยู่

ความไม่เท่าเทียมกันระหว่างเพศได้ถูกแสดงออกผ่านรูปแบบต่าง ๆ ในสังคม การจ้องมองเป็นอีกประเด็นที่ได้รับความสนใจ แนวคิดเรื่องการจ้องมองนั้น นักวิจารณ์ได้พยายามสร้างหลักเกณฑ์ขึ้นมาใหม่ โดยมีศูนย์กลางอยู่ที่เรื่องของเพศสภาพ (Gender) เชื้อชาติ (Race) และเรื่องทางเพศ (Sexuality) แบบของการจ้องมองไว้ว่า “อำนาจ ไม่ใช่สิ่งที่อยู่กับที่ แต่เป็นเรื่องที่เคลื่อนไหว การที่จะยืนยันว่าอำนาจนั้นมีอยู่ อำนาจนั้นต้องแสดงออกซึ่งฤทธาานุภาพของตนเองอยู่เสมอ” “การจ้องดู” (Gazing) เป็นรูปแบบหนึ่งของการแสดงออกซึ่งอำนาจ ผู้จ้องมองถือว่าเป็น “ผู้ทรงอำนาจ” ในขณะที่เดียวกันสิ่งที่ถูกมองกลายเป็น “สิ่งที่ถูกใช้อำนาจ”

การจ้องมองนั้น ทฤษฎีจิตวิเคราะห์อธิบายว่าเป็นสัญชาตญาณของมนุษย์ ที่มักจะมี ความพึงพอใจที่จะมองตนเอง หรือมองผู้อื่น การแสดงออกถึงสัญชาตญาณพื้นฐานนี้ เมื่อถูก นำมาแสดงออกภายใต้โครงสร้างสังคมที่ถูกระบอบชายเป็นใหญ่ โครงสร้างนี้ได้กำหนดบทบาท ของการแสดงออกของสัญชาตญาณของความพึงพอใจ โดยให้ผู้ชายเป็นฝ่ายมองดูและให้ผู้หญิง เป็นวัตถุรองรับการมองและตกอยู่ในสถานะเป็นรอง การกำหนดบทบาทที่ให้ผู้ชายเป็นฝ่ายมองดู และให้ผู้หญิงเป็นฝ่ายถูกมองนั้น ยังให้กำเนิดสัญลักษณ์ คุณลักษณะและภาพลักษณ์อีกหลายอย่าง ตามมา เช่น ภาพลักษณ์ของความเป็นชายและความเป็นหญิง ภาพลักษณ์ของความเป็นชายใน สถานะเป็นฝ่ายจ้องมอง จะมีภาพลักษณ์ของการเป็นผู้กระตือรือร้น เป็นฝ่ายแสวงหา เป็นฝ่ายสำรวจ ตรวจค้น มองดูสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เปรียบว่า “เป็นการมองดูอย่างสนใจของผู้ที่รักการแสวงหา” ส่วนภาพลักษณ์ของความเป็นหญิงซึ่งเป็นฝ่ายที่ถูกจ้องมองนั้น เป็นสัญลักษณ์ของความเฉื่อยชา การหยุดนิ่งเฉย การถูกสำรวจค้นคว้า (กาญจนา แก้วเทพ, 2543, หน้า 244)

แนวคิดการจัดเกลตาบทบาททางเพศ

การจัดเกลตาทางสังคมเป็นกลไกควบคุมสังคมเพราะบรรทัดฐานทางสังคมได้กำหนดไว้ โดยสมาชิกของกลุ่มและเป็นที่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกกลุ่ม (ไฉไลฤดี เจริญภักดี, 2527) สังคมจะทำหน้าที่จัดเกลตาหรืออบรมสั่งสอนและแนะนำสมาชิกใหม่ให้รู้จักกฎเกณฑ์อันเป็นตัว พฤติกรรมของคนในสังคมเป็นความจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ทุกสังคมจะต้องจัดให้สมาชิกใหม่ ได้เรียนรู้ถึงโครงสร้างของการกระทำ ซึ่งแต่ละแต่ละสังคมต้องมีบุคคลที่เกิดใหม่หรือเข้ามาเป็น สมาชิกใหม่ของสังคมจะต้องได้รับการสั่งสอนหรือแนะนำให้รู้จักเกณฑ์ของสังคมเดิมอย่างน้อย จะต้องรู้ถึงขนาดที่จะสามารถสื่อสารกับเพื่อนสมาชิกในสังคมเดียวกันได้ในเรื่องชีวิตประจำวัน และเรื่องการค้ารงชีพในสังคมโดยทั่วไปได้ กฎเกณฑ์กำหนดพฤติกรรมทางสังคมในด้านต่าง ๆ รวมทั้งความหมายสำคัญหรือสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ของสังคม (วิเชียร รักการ, 2529)

สังคมได้สร้างความเชื่อเรื่อง “ความแตกต่างทางเพศ” และ “บทบาททางเพศ” และสังคม ก็มีกระบวนการทางสังคม 2 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการจัดเกลตาทางสังคมและกระบวนการ ควบคุมทางสังคมที่ช่วยสืบทอดความเข้าใจ ความรู้สึก และการประพฤติปฏิบัติจากคนรุ่นหนึ่งไป ยังคนอีกรุ่นหนึ่ง กระบวนการจัดเกลตาและกระบวนการควบคุมทางสังคม กำหนดความเป็นเพศ โดยผ่านกระบวนการทางวัฒนธรรมหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือวัฒนธรรมสร้างความเป็นหญิงเป็น ชายในสังคมขึ้น วัฒนธรรมเป็นผู้บอกว่าเราควรปฏิบัติตัวอย่างไร คิดอย่างไร และควรคาดหวัง

อะไรจากผู้อื่น และเมื่อวัฒนธรรมกำหนดความเป็นหญิงเป็นชายในสังคม วัฒนธรรมก็เป็นผู้บอก ว่าผู้หญิงและผู้ชายควรทำอะไร

กลไกทางสังคมที่เป็นเครื่องมือในการจัดเกลาและควบคุมทางสังคมจนเป็นแบบอย่างของการกระทำทางสังคมหรือสถาบันทางสังคม (พิทยา สายหู, 2517) จะเป็นระบบคุณค่าในสังคม เช่น ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยมและวัฒนธรรมในชุมชนที่เป็นตัวกำหนดหรือจัดเกลาทางสังคมที่ก่อให้เกิดภาพ (Stereotype) ของผู้หญิงและผู้ชาย ซึ่งมีความแตกต่างกันตามเวลา สถานที่ สถาบันทางเศรษฐกิจและการเมืองในแต่ละยุคสมัยและในแต่ละสังคมด้วย

แนวคิดการแบ่งงานระหว่างเพศ

ผู้หญิงในแทบทุกสังคมโลกได้รับมอบหมายภารกิจประจำวันอันหนักอึ้งในสังคมชนเผ่า ผู้หญิงเป็นผู้ทำงานในไร่ในนา เก็บเกี่ยวพืชผล ผ่าฟัน หุงอาหาร ดูแลบ้านเรือน และดูแลลูก ๆ ในขณะที่ผู้ชายทำหน้าที่ล่าสัตว์หรือเลี้ยงสัตว์เพียงอย่างเดียว และมีเวลาว่างสำหรับการพักผ่อนมากกว่าผู้หญิง ในสังคมอุตสาหกรรมก็เช่นเดียวกันผู้หญิงทำงานเท่าเทียมและบ่อยครั้งมากกว่าผู้ชาย แต่ผู้หญิงก็มักจะได้รับขนานนามว่าเป็นแม่บ้านแม่เรือนในขณะที่ผู้ชายเป็นผู้หาเลี้ยงครอบครัว และเป็นผู้สมควรจะมีสิทธิอำนาจในการเป็นหัวหน้าครอบครัว (ยศ สันตสมบัติ, 2537) Rosa Luxemburg เป็นผู้นำลัทธิสตรีแนวสังคมนิยม (Socialist Feminism) ให้ความเห็นว่าระบบนายทุนหรือทุนนิยมทำให้ผู้หญิงถูกกดขี่โดยเป็นการกดขี่ธรรมชาติ ทำลายทรัพยากร หรือการล่าอาณานิคม และการกดขี่ผู้หญิง ระบบทุนนิยมเป็นระบบที่ส่งเสริมโครงสร้างของสังคมที่ชายเป็นใหญ่ และโครงสร้างดังกล่าวได้สร้างปัญหาครอบครัว เป็นสิ่งหนึ่งที่สะท้อนสัมพันธภาพทางสังคมที่ถูกครอบงำโดยอำนาจของผู้ชายและค่านิยมที่มองปรากฏการณ์เป็นเพียงพยาธิสภาพหรือความผิดปกติของบุคคลภายในครอบครัว โดยความเชื่อที่ว่าความสัมพันธ์ของผู้ชายเป็นส่วนใหญ่มีส่วนสนับสนุนในการที่ผู้ชายปฏิบัติต่อผู้หญิงโดยที่เรื่องเพศจะถูกละเลยหรือมีน้อยที่มีความหมายเท่ากันตามความต้องการของผู้ชาย

วารุณี ภูริสินสิทธิ์ (2543) เสนอว่า การให้ความสำคัญกับความแข็งแรงทางสตรีระ โดยเฉพาะในอดีตทำให้ผู้หญิงถูกมองว่าไม่เหมาะสมกับการทำงานที่ใช้แรงงานและใช้เวลานานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เมื่อสถานะสังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยนไป ความแข็งแรงทางสตรีระถูกใช้น้อยลง เพราะมีการใช้เครื่องทุ่นแรงมากขึ้น แต่ผู้หญิงกลับถูกทำให้เชื่อว่าหน้าที่ของผู้หญิง

คือการทำงานบ้านซึ่งไม่ถือว่าเป็นงานการผลิตจึงทำให้ผู้หญิงเป็นรองเสมอมา ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอย่างมากที่ผู้หญิงต้องมีส่วนร่วมในการผลิต เพราะการมีส่วนร่วมในการผลิตเป็นเงื่อนไขแรก ที่จำเป็นในการปลดปล่อยผู้หญิง แต่การเข้าไปอยู่ในกระบวนการผลิตในฐานะเป็นกำลังแรงงาน อย่างเดียว ยังไม่เพียงพอต่อการปลดปล่อยผู้หญิงได้ นักสิทธิสตรีแนวสังคมนิยมหลายท่านได้ เสนอมุมมองที่สอดคล้องกันว่า ผู้หญิงถูกแบ่งแยกในตลาดแรงงานโดยได้รับค่าแรงขั้นต่ำและ ทำงานรายชั่วโมง เช่น การทำความสะอาด งานพิมพ์เอกสาร งานพยาบาลถูกจัดให้เป็นงานของ ผู้หญิง งานเหล่านี้เป็นงานที่ผู้หญิงทำอยู่แล้วที่บ้าน และเป็นงานที่นายจ้างมักจะสมมติฐานว่า ผู้หญิงพร้อมที่จะทำงานประเภทนี้ ในประเด็นของครอบครัวผู้หญิงถูกคาดหวังให้เป็นมารดา เป็นภรรยาและเป็นผู้ดูแลอันดับแรก การเป็นลูกจ้างรับเงินเดือนอยู่ในอันดับสอง การทำงานบ้าน ของผู้หญิงถูกลดคุณค่าโดยถือว่าเป็นงานที่ไม่ต้องรับค่าจ้าง เพราะเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้หญิง ในครอบครัว นอกจากนี้นักสิทธิสตรีแนวสังคมนิยมยังมีความคิดว่าเป็นกลุ่มผู้หญิงด้วยกันเอง ผู้หญิงจากชนชั้นกลางยังมี “โอกาส” ดีกว่าผู้หญิงในชนชั้นการใช้แรงงาน และนักสิทธิสตรีแนว สังคมนิยมเชื่อว่าระบบทุนนิยมที่มีชายเป็นใหญ่เป็นเรื่องที่เป็นไปได้ด้วยกัน ดังนั้นผู้ชายจะต้องมี ส่วนร่วมรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาของผู้หญิงด้วยเช่นกัน

Beneria *et al.* (1995 อ้างใน วณี บางประภา ธิติประเสริฐ, 2533) นักสตรีนิยมให้ ความเห็นว่าการแบ่งงานระหว่างเพศเป็นกลไกพิเศษที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางอำนาจ ระหว่างหญิง-ชาย ซึ่งดำรงสถานภาพที่ด้อยกว่าของผู้หญิงไว้ทั้งในบ้านและนอกบ้าน โดยผูกพัน ผู้หญิงไว้กับบทบาทการผลิตซ้ำ ทำให้งานของผู้หญิงถูกมองข้ามและกลายเป็นงานที่ด้อยคุณค่า การแบ่งงานระหว่างเพศระบบนี้ยังรวมถึงกระบวนการกระจายทรัพยากร และผลประโยชน์บน ถิ่นฐานเดียวกันในองค์กรทางสังคมเฉพาะองค์กร กลไกนี้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว และไม่ตายตัว การแบ่งงานระหว่างเพศไม่ได้จำกัดเพียงภายในบ้านเท่านั้น แต่ยังเกิดขึ้นในระดับ ชาติและระดับนานาชาติ ซึ่งมาจากการรุกและพัฒนาการของทุนนิยมอีกด้วยและเห็นว่าเรื่องนี้เป็น “ปัญหาทางโครงสร้างในสังคมทั้งหมด” ทำให้ผู้หญิงเข้าถึงทรัพยากรได้น้อยกว่ามีภาระสองด้าน เคลื่อนไหวได้น้อยกว่าและถูกทอดทิ้งในแรงงานรับจ้าง

กรณีการแบ่งงานในหน้าที่ของทั้งหญิงและชายให้แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาดเกิดขึ้น จากระบบคิดที่แบ่งสังคมออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่เป็นสาธารณะ (Public) อันได้แก่ เรื่องนอก บ้านหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและบอกว่าส่วนนี้เป็นโลกหรือสังคมของผู้ชาย อีกส่วนหนึ่งถือว่าเป็นชีวิตส่วนตัว (Private) อันได้แก่ เรื่องในบ้านหรือการดูแลบ้านเรือนและ สมาชิกในครอบครัวโดยมองว่าเป็นโลกของผู้หญิง โดยเป็นระบบคิดที่เริ่มมาจากสังคมตะวันตก

เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของการผลิตจากเกษตรกรรมมาเป็นอุตสาหกรรม การผลิตแบบ
อุตสาหกรรมทำให้งานและบ้านถูกแยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด อุดมการณ์ความเป็นแม่บ้าน
(Ideology of Domesticity) ได้ถูกสร้างขึ้นและจำกัดบทบาทผู้หญิงให้อยู่ภายในโลกของครอบครัว
โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มผู้หญิงชนชั้นกลางและชนชั้นสูง (วารุณี ฐิริสินสินธิ์, 2545)

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าแนวคิดทฤษฎีสตรีนิยมที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ไม่ว่าจะเป็นแนวคิด
สตรีนิยมสายใดก็ตามแนวคิดและการปฏิบัติงานจะมีจุดประสงค์เดียวกันคือ ความเสมอภาคทาง
เพศ (Gender Equality) ในสังคม และทุกแนวคิดที่กล่าวมานั้นปัจจัยด้านโครงสร้างทางเศรษฐกิจ
สังคม ค่านิยม ความเชื่อ แบบแผนต่าง ๆ ในทางสังคมจะมีส่วนกำหนดวิถีชีวิตของสังคมต่อ
ความเป็นหญิงและความเป็นชายด้วยเช่นกัน

สำหรับการแบ่งงานในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการศึกษ
เนื่องจากเพศหญิงได้รับโอกาสในการศึกษาเพิ่มมากขึ้น และได้รับการยอมรับในสังคมให้ก้าวขึ้น
เป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิงจึงขึ้นอยู่กับความรู้
ความสามารถในการทำงานและพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำ พฤติกรรมเพื่อให้สามารถดำรงตำแหน่ง
ระดับสูงในองค์กรต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

สถานภาพและบทบาททางสังคมของสตรี

สถานภาพและบทบาททางสังคมของสตรีจากอดีตถึงปัจจุบันพบว่า มีปลายปัจจัยส่วนตัว
กำหนดความแตกต่างด้านสถานภาพและบทบาทของชายหญิง ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้
ความหมายเกี่ยวกับบทบาทและสถานภาพของสตรีไว้ดังนี้

บุญตา ไส้เลิศ (2550: 12) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง การปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของ
สถานภาพของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งที่บุคคลได้รับ ต้องมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
ตามที่กำหนดไว้ตามบทบาทของตำแหน่งนั้นและคล้อยตามความมุ่งหวังของสังคม เช่น บทบาท
ของผู้บริหารสถานศึกษาก็หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน
เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติในสถานศึกษานั้น

พวงเพชร สุรัตน์กวีกุล (2542: 65-66) ได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวกับบทบาทไว้ว่า เป็นรูปธรรม
เห็นได้จากการกระทำที่แสดงออกมา บทบาทมี 3 ด้าน คือ

1. บทบาทในอุดมคติ (Ideal Role) ได้แก่ บทบาทอันกำหนดไว้ตามความคาดหวังของบุคคลทั่วไปในสังคมเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เป็นแบบฉบับที่สมบูรณ์ ซึ่งผู้ที่มีสถานภาพนั้น ๆ ควรกระทำ แต่อาจมีใครที่ทำหรือไม่มีใครทำตามนั้นก็ไม่ได้

2. บทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือรับรู้ (Perceived Role) เป็นบทบาทอันบุคคลคาดคิดด้วยตนเองว่าควรเป็นอย่างไร ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลด้วย

3. บทบาทที่แสดงออกจริง (Actual Role) เป็นการกระทำที่บุคคลปฏิบัติจริง ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์เฉพาะหน้าในขณะนั้นด้วย ทำให้การแสดงบทบาทแตกต่างกันไป

ณรงค์ เส็งประชา (2541: 136-137) ได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบทบาทไว้ว่าเป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามสถานภาพ บทบาทเป็นพฤติกรรมที่สังคมกำหนดและคาดหวังให้บุคคลต้องกระทำตามหน้าที่ เช่น เป็นครูต้องสอนนักเรียน เป็นตำรวจต้องพิทักษ์สันติราษฎร์ ทหารต้องเป็นร้วของชาติ บุตรต้องเชื่อฟังบิดามารดา เป็นต้น

ตามแนวคิดของทฤษฎีบทบาททางสังคม (Social Role Theory) ได้อธิบายความแตกต่างดังกล่าวมาจากการแบ่งงานกันทำในสังคมระหว่างเพศ ตามแนวคิดนี้การที่ผู้หญิงมีบทบาทที่ต่างจากชายเป็นที่มาของพฤติกรรมที่ต่างกัน ทักษะต่าง ๆ ที่เป็นทักษะเฉพาะของเพศและแบบฉบับของพฤติกรรมจึงเกิดจากบทบาทของชายและหญิงซึ่งมาจากการแบ่งงานกันทำในครอบครัวและทางเศรษฐกิจ ซึ่งโดยแบบฉบับแล้วหญิงมักมีแนวโน้มในการดูแลเด็กมากกว่าชาย เป็นบทบาทที่ต้องการการอุปถัมภ์ ความรู้สึกไว ความละเอียดอ่อนและการสร้างความอบอุ่นระหว่างสมาชิกการที่ผู้หญิงมีส่วนเกี่ยวข้องกับบทบาทภายในบ้าน เช่น การเป็นคนดูแลบ้านเรือนนั้น เป็นผลมาจากความต้องการที่จะให้ผู้หญิงได้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมตามแบบฉบับของเพศหญิง ซึ่งถูกกำหนดว่าเป็นลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา สะท้อนให้เห็นถึงการนึกถึงความรู้สึกของคนอื่นที่ไม่ใช่ตนเอง ในทางกลับกันผู้ชายมักจะเกี่ยวกับบทบาทการประกอบอาชีพ (Occupational Roles) ซึ่งมักจะต่างจากลักษณะการอาชีพของผู้หญิง บทบาทของชายถูกกำหนดเป็นคุณลักษณะแบบเป็นตัวแทน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเป็นตัวของตัวเอง ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าบทบาททางเพศเกิดจากผลการทำงานของคนแต่ละเพศ คุณลักษณะที่ครอบคลุมบทบาทเหล่านี้กลายมาเป็นแบบฉบับของชายหรือหญิง ในแง่ที่ว่าหญิงมีบทบาทที่ต้องการพฤติกรรมการทำงานแบบเอาใจเขามา

ใส่ใจเรา หรือเป็นลูกน้อง ผู้ได้บังคับบัญชามากกว่าชาย แนวโน้มเช่นนี้กลายมาเป็นแบบฉบับของหญิง (Stereotypic of Women) (Eagly and Carli, 2003: 206-208)

ปัจจัยหลักที่จะเป็นตัวกำหนดความแตกต่างทางสถานภาพและบทบาทของหญิงได้แก่ ปัจจัยทางธรรมชาติและชีวภาพ ปัจจัยทางโครงสร้างครอบครัวและปัจจัยทางวัฒนธรรมและบรรทัดฐานทางสังคม (Tomeh, 1978: 341-355) ประกอบด้วย

ปัจจัยทางธรรมชาติและชีวภาพ กล่าวคือ โครงสร้างทางกายภาพของเพศชายแข็งแกร่งกว่าเพศหญิงในขณะที่สภาพร่างกายของเพศหญิงอ่อนแอและใกล้ชิดธรรมชาติมากกว่า

ปัจจัยโครงสร้างครอบครัว เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการแบ่งงานระหว่างเพศและยังผลให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันในสถานภาพหญิงและชายในครอบครัว ซึ่งเกิดขึ้นจากระบบคิดที่แบ่งสังคมออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นสาธารณะ (Public) อันได้แก่ เรื่องนอกบ้านหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง โดยกล่าวว่าโลกส่วนนี้เป็นโลกหรือสังคมของผู้ชาย และส่วนที่เป็นเรื่องส่วนตัว (Private) อันได้แก่ เรื่องในบ้านหรือการดูแลบ้านเรือนและสมาชิกภายในครอบครัว โดยมองว่าโลกส่วนนี้เป็นของผู้หญิง ทำให้ผู้ชายมักอยู่ในฐานะผู้ผลิต เลี้ยงดูครอบครัว จึงอยู่ในฐานะที่เหนือและมีอำนาจมากกว่าผู้หญิง เป็นบทบาททางเพศแบบประเพณีหรือไม่เสมอภาคนั่นเอง ซึ่งระบบคิดนี้เริ่มขึ้นในสังคมตะวันตก เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงการผลิตจากระบบเกษตรมาเป็นอุตสาหกรรมโดยทำให้งานและบ้านถูกแยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด

ปัจจัยทางวัฒนธรรมและบรรทัดฐานทางสังคม กล่าวคือ ในแต่ละวัฒนธรรม สมาชิกหญิงชายเมื่อแรกเกิดจะถูกปลูกฝังให้มีอุปนิสัยแตกต่างกันออกไป โดยสมาชิกใหม่ต้องยอมรับเจตคติและบทบาทที่สังคมกำหนดไว้ให้โดยอาศัยพื้นฐานมาจากเพศที่กำหนดโดยธรรมชาติ ซึ่งจะแตกต่างกันออกไปในเกือบทุกสังคม ขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อของแต่ละวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้เพราะบทบาทที่กำหนดขึ้นเป็นสิ่งที่ไม่ยั่งยืน

การศึกษาความเท่าเทียมทางเพศในกลุ่มประเทศต่างๆ โดยธนาคารโลก (World Bank, 2000: 1-5) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงสถานภาพและบทบาททางสังคมพบว่า ความไม่เท่าเทียมทางเพศยังคงมีปรากฏอยู่ทั่วโลกซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่ แต่ละสังคมวัฒนธรรม ประเทศที่มีช่องว่างความไม่เท่าเทียมทางเพศสูงจะส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชากร ซึ่งไม่ได้กระทบต่อเฉพาะเพศหญิงเท่านั้น แต่ส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อทุกคนในสังคม อีกทั้งชี้ให้เห็นว่าการมีส่วนร่วม

ของผู้หญิงในการบริหาร ถือเป็นตัวแปรสำคัญหนึ่งที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจและการกำกับดูแลการดำเนินงานของภาครัฐให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ดังนั้นการลดปัญหาความไม่เท่าเทียมทางเพศจึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารพัฒนาประเทศ และเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมเพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้แก่เศรษฐกิจของประเทศ ลดปัญหาความยากจนและส่งเสริมการปกครองประเทศให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สถานภาพและบทบาทความไม่เท่าเทียมทางเพศในการบริหารนั้น จะเน้นที่ประเด็นของความไม่เท่าเทียมในการทำงานและโอกาสในการเลื่อนขั้นหรือโอกาสที่ผู้หญิงจะได้ทำงานในระดับบริหาร ซึ่งสามารถจำแนกปัญหาในการที่ผู้หญิงจะสามารถก้าวสู่การทำงานระดับบริหารได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระดับองค์กร

1. ระดับบุคคล ได้แก่ ปัญหาเกิดขึ้นจากองค์ประกอบในตัวของผู้หญิง และปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาระหน้าที่ของครอบครัวของผู้หญิง กล่าวคือ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากองค์ประกอบในตัวของผู้หญิง หมายถึง การที่ผู้หญิงต้องมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่องาน ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงาน ความยินดีที่จะโยกย้ายสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง สุขภาพ การศึกษา การมีผลกำลังในการทำงาน อายุ ซึ่งทัศนคติต่อคุณสมบัติเหล่านี้ จำเป็นต่อการทำงานระดับบริหาร การที่ผู้หญิงขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเมืองในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเริ่มต้นของอาชีพ ทำให้ผู้หญิงประสบกับปัญหาในการก้าวสู่การทำงานระดับบริหาร (Indvik, 2004: 275)

ปัญหาจากภาระหน้าที่ของครอบครัวของผู้หญิง หมายถึง การที่ผู้หญิงมีลูกต้องเลี้ยงดู การดูแลพ่อแม่ที่สูงอายุ การดำรงรักษาสถานภาพการแต่งงานและการดูแลบ้าน ถือเป็นการกระทำตามภาระหน้าที่ตามที่สังคมมอบหมายให้ ซึ่งจำเป็นต้องมีการทำกิจกรรมมากมาย บางครั้งได้สร้างความขัดแย้งต่อกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องทำขณะประกอบอาชีพ จึงถือว่าความขัดแย้งระหว่างการทำงานและงานบ้านเป็นปัญหาต่อผู้หญิง ซึ่งเป็นไปได้ยากที่ผู้หญิงจะสามารถทำทั้งหมดทั้งสองอย่างได้พร้อมกัน นอกจากนี้การตัดสินใจเรื่องการโยกย้ายตำแหน่ง ซึ่งเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นต่อการจะดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูง จะเกี่ยวเนื่องกับภาระหน้าที่ที่ผู้หญิงมีต่อครอบครัว (Morrison, 1992: 16-19) ดังนั้นภาระความรับผิดชอบต่องานบ้านและครอบครัวถือเป็นปัญหาต่อผู้บริหารหญิง

2. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยพิจารณาจากลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร ปัญหาจากการเลือกปฏิบัติในความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา กล่าวคือ ผู้หญิงอาจไม่ได้รับการมอบหมายงานที่มีความเสี่ยงและความรับผิดชอบสูง ส่งผลให้ผู้หญิงขาดโอกาสในการเรียนรู้งานที่ท้าทายและโอกาสที่จะก้าวหน้าไปทำงานในระดับบริหาร เนื่องจากขาดโอกาสในการแสดงศักยภาพความสามารถ รวมถึงปัญหาจากการเลือกปฏิบัติในการเลื่อนตำแหน่งต่อผู้หญิงเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้นำชายอาจได้รับการประเมินในเชิงบวกเมื่อมีพฤติกรรมทั้งในแง่ของความร่วมมือและการใช้อำนาจ ขณะที่ผู้หญิงจะได้รับการประเมินในเชิงบวกเฉพาะเมื่อมีพฤติกรรมในแง่ของความร่วมมือเพียงอย่างเดียว (Indvik, 2004: 275-282)

ปัญหาจากการเลือกปฏิบัติในความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การมีอคติและปฏิบัติอย่างแตกต่างกันต่อการมีเพศที่แตกต่างกัน โดยผู้ชายอาจไม่พึงพอใจกับสภาพการณ์ที่ผู้หญิงได้รับตำแหน่งที่พวกเขาเห็นว่าไม่เหมาะสม เช่น เห็นว่าเสียศักดิ์ศรีที่ต้องรับคำสั่งจากผู้หญิง หรือคัดค้านเมื่อผู้หญิงได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงถึงระดับหัวหน้างานและการที่ผู้หญิงยังคงต้องเผชิญกับการถูกล่วงละเมิดทางเพศและถูกระทำความรุนแรงในการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการทำงานและขวัญกำลังใจของผู้หญิงที่ทำงาน อีกทั้งการที่ผู้บริหารหญิงได้ถูกกีดกันจากเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการของผู้บริหารชายได้รับการสนับสนุนที่ต่ำกว่าผู้บริหารชายในแง่ของการได้รับการยอมรับ ข่าวสารข้อมูล การได้รับผลตอบแทน อาจส่งผลให้ขาดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในลักษณะของการอุปถัมภ์ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพอย่างหนึ่ง (Gooch and Ledwith, 1996: 120-121)

3. ระดับองค์กร ได้แก่ นโยบาย กฎระเบียบและวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ปัญหาจากนโยบายและกฎระเบียบ กล่าวคือ ในการจ้างงาน การปฏิบัติต่อผู้หญิงอย่างแตกต่างจากผู้ชายในการคัดเลือก ปรากฏให้เห็นในลักษณะของการที่เพศของผู้สมัครที่เป็นชายมีผลกระทบต่อการตัดสินใจคัดเลือกของผู้บริหาร การที่ผู้บริหารเลือกปฏิบัติต่อผู้หญิงในการจ้างงานโดยเลือกจ้างผู้ชายที่มีค่าจ้างสูงเข้ามาทำงานแทนผู้หญิงซึ่งมีคุณสมบัติเท่าเทียมกัน เป็นแนวคิดที่เสมือนว่าผู้หญิงจะก่อให้เกิดผลผลิตของงานน้อยกว่าผู้ชาย ซึ่งนโยบายการจ้างงานและเลื่อนตำแหน่งที่เลือกปฏิบัตินี้เอง ได้ขัดขวางความก้าวหน้าของผู้หญิง รวมถึงนโยบายการพัฒนาและฝึกอบรมต่อผู้หญิงนั้น มีความแตกต่างจากผู้ชาย โดยทำให้ผู้หญิงขาดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตน ส่งผลต่อไปถึงการแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่งอีกทั้งการจัดโปรแกรมอันเกี่ยวกับภาระความรับผิดชอบ ต่อครอบครัว ซึ่งถือเป็นนโยบายที่ส่งผลต่อความก้าวหน้า การที่ขาดนโยบาย

ที่มุ่งเน้นต่อสตรีหรือนโยบายที่เอื้ออำนวยต่อผู้หญิงในการทำงาน อาทิ บริการดูแลเด็ก เวลาทำงานที่ยืดหยุ่นนั้น เป็นปัญหาต่อการทำงานของผู้หญิง ที่สำคัญโปรแกรมลาหยุดหลังคลอดเพื่อกลับไปดูแลบุตร ยังไม่ปรากฏให้เห็นมากนัก (Indvik, 2004: 275-282)

ปัญหาจากวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ เป็นค่านิยมและแบบปฏิบัติที่ไม่สนับสนุนต่อการสร้างความสมดุลแก่ผู้หญิงที่ปรารถนาทำงานบริหารระดับสูงอันไม่ใช่อาชีพดั้งเดิมของผู้หญิง การที่องค์กรคาดหวังต่อความสำเร็จในอาชีพของบุคคล จะต้องมีการใช้เวลาในการทำงานอย่างทุ่มเท ซึ่งผู้ชายมีความพร้อมเนื่องจากมีภรรยาที่ดูแลรับผิดชอบในบ้าน ขณะที่ผู้หญิงต้องทำงานข้างนอกและงานบ้านควบคู่กันไป จึงทำให้ผู้หญิงถูกมองว่ายึดมั่นผูกพันต่อการทำงานไม่เพียงพอ อันส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงาน รวมถึงค่านิยมชายเป็นใหญ่ ที่ผู้ชายเหมาะกับการทำงานระดับบริหารมากกว่า โดยการที่ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่เป็นผู้ชายและมีอำนาจในการวางกฎระเบียบขององค์กร เป็นผู้กำหนดทิศทางของวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารเหล่านี้สามารถปกป้องพื้นที่ของการมีอิทธิพลของตนเองกับผู้ที่เข้ามาใหม่ ไม่ว่าจะเป็นหญิงหรือชายที่พวกเขาจะเลือกสรรให้เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารในแง่การวางแบบปฏิบัติการเลื่อนตำแหน่งที่เอื้อประโยชน์ต่อกลุ่มผู้ชายที่อยู่ภายใต้โครงสร้างลำดับชั้นความก้าวหน้าเช่นเดียวกับตนเอง การจำกัดจำนวนผู้หญิงที่จะเข้ามาเป็นผู้บริหารก็เพื่อไม่ต้องการให้มาเป็นคู่แข่งกับตนเอง (Israeli and Adler, 1994: 14-15) วัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้นับเป็นปัญหาต่อความก้าวหน้าของผู้หญิง

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสตรี

จากการที่คณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานสตรีแห่งชาติได้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาสตรี โดยได้มีการจัดทำนโยบายและแผนงานหลักพัฒนาสตรีระยะยาว (พ.ศ. 2535-2545) โดยได้กล่าวถึงเหตุผลและความสำคัญในการพัฒนาสตรีไว้หลายประการ ดังต่อไปนี้ (คณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานสตรีแห่งชาติ, 2537: 1-3)

1. สตรีมีจำนวนประมาณกว่าครึ่งหนึ่งของประชากรทั่วประเทศ และโดยทั่วไปตามสถิติแล้วจะมีอายุขัยสูงกว่าบุรุษ ซึ่งจะทำให้จำนวนสตรีที่สูงอายุมีจำนวนเพิ่มขึ้นด้วย ทรัพยากรมนุษย์ที่มีจำนวนมากนี้ น่าจะต้องได้รับการพิจารณาให้เป็นทั้งเป้าหมายในการได้รับการพัฒนา และเป็นผู้ที่สามารถพัฒนาสังคมประเทศได้

2. ประเทศไทยไม่สามารถจะพัฒนาให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ ถ้าขาดความร่วมมือจากสตรีในฐานะที่เป็นภรรยา มารดา กำลังแรงงาน และในฐานะประชาชน การพัฒนาคุณภาพชีวิต และการส่งเสริมให้สตรีมีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาครอบครัว สังคม และประเทศไทยโดยรวม

3. ปัจจุบันการพัฒนาสตรีต้องเผชิญปัญหาดังต่อไปนี้

3.1 ความไม่เสมอภาคทางโอกาสของสตรี หมายถึง โอกาสที่จะได้รับบริการทางเศรษฐกิจและสังคมต่าง ๆ รวมทั้งการไม่ได้รับส่วนแบ่งหรือผลประโยชน์จากการพัฒนาทรัพยากรในรูปแบบต่าง ๆ

3.2 สตรีขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะกระบวนการ การพัฒนาและการเมือง ทำให้ไม่สามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาสังคมหลายด้านที่เกี่ยวกับสตรี

3.3 การมีการเลือกปฏิบัติต่อสตรีทั้งทางนิตินัยและพฤตินัย

3.4 การขาดการคุ้มครองสถานภาพในฐานะที่เป็นบุคคลและในฐานะที่เป็นสตรี

3.5 ค่านิยมและเจตนาคติต่อสตรียังมีอยู่ทั่วไป ดังสะท้อนในรูปการกีดกันการเลือกปฏิบัติการเมืองคิตทางเพศและการเหยียดเพศ

3.6 เศรษฐกิจสังคมของประเทศกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และถ้าการพัฒนาดำเนินการไปอย่างไม่ระมัดระวัง กลุ่มสตรีจะถูกกลืนและถูกทอดทิ้งไว้เบื้องหลัง ทำให้ทรัพยากรมนุษย์กลุ่มนี้ไม่สามารถมีส่วนร่วมช่วยพัฒนาประเทศไปอย่างน่าเสียดาย

4. สตรีและเด็กมักเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบและความยากลำบากก่อน เมื่อสังคมและครอบครัวอยู่ในภาวะวิกฤติ จึงควรได้รับความสนใจด้านป้องกันและแก้ไข

5. กระบวนการพัฒนาสตรีเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการในระดับสากล โดยสหประชาชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 กระบวนการนี้ได้แพร่ขยายไปทุกมุมโลก และได้รับ

การเข้ารับจากรัฐบาลเกือบทุกประเทศ ประเทศไทยได้ลงนามในอนุสัญญาการจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรีและเป็นกรรมการในคณะกรรมการของสหประชาชาติว่าด้วยสถานภาพของสตรีและกรรมการในคณะกรรมการวิจัยและฝึกอบรมระหว่างประเทศเพื่อความก้าวหน้าของสตรีจึงมีส่วนร่วมในการพัฒนาสตรีอย่างเป็นกระบวนการด้วยอีกทางหนึ่ง

นโยบายในการดำเนินงานพัฒนาสตรี

นโยบายสำคัญในการพัฒนาสตรีนั้น ได้เน้นพัฒนาให้สตรีมีคุณภาพไปสู่แบบฉบับที่พึงประสงค์ พร้อมกัน 3 ด้าน คือ คุณลักษณะส่วนตัว ชีวิตครอบครัว การมีส่วนร่วมในสังคม โดยการกระตุ้นให้สตรีในชนบทมีความคิดริเริ่ม มีความขยันหมั่นเพียร มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นที่จะพัฒนาตนเองและครอบครัวได้ รวมทั้งมีความรู้ในการประกอบอาชีพและมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนหรือท้องถิ่นของตนเองทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยหน่วยราชการและองค์กรเอกชนจะให้การสนับสนุนในส่วนที่เกิดขีดความสามารถขององค์กรสตรี

จากนโยบายดังกล่าวได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 3 ประการ คือ

1. เพื่อส่งเสริมและพัฒนากิจการเป็นผู้นำและการจัดตั้งองค์กรสตรี
2. เพื่อส่งเสริมกิจกรรมเพิ่มพูนรายได้ของสตรี โดยเน้นหนักในการพัฒนาอาชีพเป็นอันดับแรก สำหรับความรู้เรื่องเศรษฐศาสตร์ขั้นพื้นฐานเป็นอันดับรอง โดยสอดแทรกเข้าไปในการฝึกอบรมอาชีพทุกประเภท
3. เพื่อสนับสนุนให้สตรีมีส่วนร่วมในการวางแผนและรับผิดชอบในการพัฒนาทุกระดับ

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้กำหนดหลักการดำเนินงานไว้ ดังต่อไปนี้

1. ให้สตรีรู้จักมองปัญหาของตนเอง และสามารถพิจารณาตัดสินใจได้ว่าปัญหาอะไรที่จำเป็นต้องแก้ไขตามลำดับความสำคัญเร่งด่วน

2. ให้สตรีวางแผนการดำเนินงาน เพื่อแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง
3. ให้สตรีทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
4. ให้รู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
5. มีการประสานประโยชน์และเกื้อกูลกับการดำเนินงานตามแผนงานพัฒนาตำบลอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนพัฒนาเด็ก

สำหรับแนวนโยบายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้ดังนี้

1. เร่งรัดให้มีการจัดตั้งองค์กรสตรีระดับท้องถิ่นให้ครบโดยเน้นทางด้านคุณภาพและประสิทธิภาพ
2. จัดทำเครื่องชี้วัดในการพัฒนาองค์กร
3. ให้การสนับสนุนกลุ่มสตรีในการประกอบอาชีพ
4. สนับสนุนให้สตรีได้มีบทบาทในการพัฒนาชุมชน
5. สนับสนุนให้มีการเพิ่มพูนทักษะ แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนงานพัฒนาสตรี

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพของผู้นำสตรี

จากสภาพสังคมในอดีตถึงปัจจุบันพบว่ามีสตรีที่ได้รับการยอมรับในผลงานและความรู้ความสามารถหลายคนเป็นผู้นำสตรีที่นอกจากจะมีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจจริงและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติตามหน้าที่ของตนด้วยความรับผิดชอบแล้ว ก็จะเป็นที่ยอมรับศรัทธาของผู้อื่นทั้งผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้ที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ชัดและมีคุณภาพทั้งในเชิงรูปธรรมและนามธรรม

คำว่า “คุณภาพ” ตามความหมายดั้งเดิมในพจนานุกรม หมายถึง คุณสมบัติหรือลักษณะ ความดีประจำตัวบุคคลหรือสิ่งของ เช่น รูปร่าง ขนาด และตำแหน่งหน้าที่ซึ่งจำเป็นและพอเพียง ในการให้ความหมายของสิ่งของ หรือบุคคลนั้น (ราชบัณฑิตยสถาน, 2525: 187) คุณภาพประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ คุณภาพในด้านรูปธรรม และนามธรรม สามารถวัดได้ทั้งด้านปริมาณและด้านที่ไม่ใช่ปริมาณ (สุรศักดิ์ นานานุกูล, 2530: 18) ตามความหมายนี้จึงอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า คุณภาพของคนจะประกอบไปด้วยลักษณะที่มองเห็นได้เรียกว่า “รูปธรรม” เช่น รูปร่าง หน้าตา ท่าทาง กริยา มารยาท และพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออก และสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรงเรียกว่า “นามธรรม” เช่น ความรู้ ความคิด เป็นต้น

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2527: 384-386) ได้กล่าวถึงคนที่มีคุณภาพว่าคือคนที่มีความรู้และความสามารถใช้ความรู้และความสามารถตามวิชาชีพของตนปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ คุณภาพของคนจำแนกได้เป็นคุณภาพเชิงรูปธรรมและคุณภาพเชิงนามธรรม คนที่มีคุณภาพเชิงรูปธรรม คือ คนที่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ลุล่วงไปตามที่ทางราชการหรือหน่วยงานมอบหมาย และทำได้เสร็จตามเวลา คนประเภทนี้จะทำงานตามเวลา หยุดพักตามเวลา ไม่ทำงานนอกเหนือไปจากที่ได้รับมอบหมาย ส่วนคนที่มีคุณภาพเชิงนามธรรมนั้น นอกจากจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงตามกำหนดแล้ว ยังเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่พยายามหาช่องทางหรือกลวิธีในการทำงานตามหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพอย่างไม่หยุดยั้งแม้ว่าในบางครั้งจะเป็นเวลาหยุดพักตามปกติก็ตาม คนที่จะเรียกได้ว่าเป็นผู้มีคุณภาพสมบูรณ์ คือ คนที่มีทั้งคุณภาพเชิงรูปธรรมและคุณภาพเชิงนามธรรม

หากพิจารณาถึงคนที่มีคุณภาพเชิงนามธรรม ตามความเห็นของ สัญญา สัญญาวิวัฒน์ แล้วจะเห็นว่าคนประเภทนี้มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบและมีความสำนึกในหน้าที่ มีความปรารถนาที่จะให้งานในหน้าที่มีประสิทธิภาพตามที่ตั้งใจไว้ซึ่งเป็นลักษณะของคนที่มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานอันเป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งของคนที่มีคุณภาพ

กล่าวโดยสรุปจะเห็นว่า คนที่มีคุณภาพ หมายถึง คนที่มีความรู้ความสามารถ มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบมีจิตสำนึกในหน้าที่ มีความปรารถนาที่จะให้งานในหน้าที่เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนมีพฤติกรรมแสดงออกเป็นที่ยอมรับของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้นำสตรีที่มีคุณภาพจึงหมายถึงผู้นำสตรีที่มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจจริงและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติตามหน้าที่ของตนด้วยความรับผิดชอบและสำนึกในหน้าที่ที่มีความปรารถนาที่จะให้งานในหน้าที่ของตนเกิดผลดีเป็นที่ยอมรับสรรเสริญของผู้อื่น

ลักษณะผู้นำสตรีที่มีคุณภาพ

นอกจากคุณลักษณะของสตรีที่มีคุณภาพดังกล่าว ได้มีการกำหนดคุณลักษณะสตรีที่พึงประสงค์ในแผนพัฒนาสตรีระยะยาว โดยกำหนดไว้ 3 ด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (กรมการพัฒนาชุมชน, 2539: 5-6)

1. ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย

1.1 มีร่างกายและจิตใจสมบูรณ์ รู้จักระวัง ดูแล ป้องกันและรักษาสุขภาพของตน ทั้งทางร่างกายและทางจิตใจ โดยเฉพาะในระหว่างตั้งครรภ์ คลอดดูแลระยะเลี้ยงดูลูกอ่อน และในช่วงอายุที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

1.2 มีความรู้อย่างน้อยจบการศึกษาภาคบังคับ หรือการศึกษาพื้นฐานมีโอกาสพัฒนาสติปัญญา จริยธรรม และทักษะในการประกอบอาชีพ สามารถพึ่งตนเองและมีงานที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์

1.3 มีความกระตือรือร้นที่จะใช้สิทธิและโอกาสแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาพัฒนากิจกรรมของตนเองให้เต็มที่ และเพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาความเป็นอยู่และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครอบครัว โดยเฉพาะกับสมาชิกที่ยังเป็นเด็กและเยาวชน

1.4 มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ให้มีคุณธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิต เพื่อแผ่เมตตาธรรมและความรักออกไปสู่มวลมนุษยชาติ

2. ชีวิตและครอบครัว ประกอบด้วย

2.1 มีเสรีภาพในด้านความรักและการเลือกคู่ครอง โดยพิจารณาถึงความพร้อมทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และถือว่าเป็นจริยธรรมทางเพศเป็นสิ่งสำคัญเสมอกัน สำหรับชายหญิง

2.2 มีสิทธิร่วมในการคุมกำเนิด หรือทำแท้งได้เมื่อมีเหตุจำเป็นภายในขอบเขตของกฎหมาย

2.3 ทั้งชายและหญิง มีหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันในการเลี้ยงดูอบรมลูก และในงานบ้านการแบ่งภาระหน้าที่ระหว่างกัน ควรเป็นไปตามความเหมาะสมโดยความยินยอมพร้อมใจของทั้งสองฝ่าย

2.4 ทั้งหญิงและชาย มีหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันในการสร้างครอบครัวที่มีความอบอุ่นและกลมเกลียว โดยมีความรัก เคารพซึ่งกันและกัน และควรใช้เวลาร่วมกันเพื่อสร้างพื้นฐานชีวิตที่มีความสุขและมีคุณธรรมให้แก่สมาชิกในครอบครัว โดยเฉพาะเด็กและเยาวชนและเปิดกว้างไปสู่ผู้สูงอายุ ญาติ และชุมชนด้วย

3. การมีส่วนร่วมในสังคม ประกอบด้วย

3.1 มีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยม และบทบาท โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับสตรีเอง ทั้งในระดับครอบครัว ชุมชนและสังคมและร่วมรณรงค์ปรับเปลี่ยนค่านิยมและเจตคติของสังคมที่มีต่อสตรีให้ถูกต้อง

3.2 มีส่วนร่วมคิดและร่วมตัดสินใจในปัญหาและกิจกรรมของชุมชนและสังคมกับชาย

3.3 มีส่วนร่วมในทางเศรษฐกิจตามหลักความสามารถทั้งในการได้รับคัดเลือกเข้าทำงานการรับค่าตอบแทนและโอกาสก้าวหน้าเช่นเดียวกับชาย รวมทั้งได้รับความคุ้มครองมิให้มีการละเมิดสิทธิของตนตามกฎหมาย

3.4 มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาวิกฤตของสังคม และร่วมพัฒนาชุมชน ศาสนา สิ่งแวดล้อม การเมืองและการปกครองในทุกระดับมากขึ้น รวมทั้งกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรม และนันทนาการในทุกรูปแบบตามความสามารถและความถนัด

เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่มีคุณภาพนอกจากที่ได้กล่าวแล้ว ได้มีผู้ทำการวิจัยและระบุถึงคุณสมบัติของการเป็นผู้นำไว้หลายประการ ซึ่งน่าจะกำหนดให้เป็นคุณสมบัติของผู้นำสตรีที่มีคุณภาพได้ในบางส่วน คุณลักษณะดังกล่าวนี้มี 17 ประการ คือ (จิรพรรณ กาญจนะจิตรา, 2530: 131)

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative)
2. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
3. ความหยั่งรู้ (Imagination)
4. ความทะเยอทะยาน (Ambition)
5. ความกล้าหาญ (Boldness)
6. ความอ่อนโยน (Humility)
7. ความเห็นอกเห็นใจ (Sympathy)
8. ความไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness)
9. ความโอบอ้อมอารี (Hospitality)
10. ความมีอารมณ์ขัน (Sense of Humor)
11. ความซื่อสัตย์ (Honesty)
12. ความจงรักภักดี (Loyalty)
13. ความฉลาดรอบรู้ (Intelligence)
14. ความจริงใจ (Ingenuity)
15. ความศรัทธา (Faith)

16. เทคนิคการทำงาน (Technical Mastery)

17. ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Knowledge)

นอกจากนี้ผู้นำที่มีคุณภาพควรจะสามารถ (Ability) ที่จะช่วยทำให้การเป็นผู้นำของเขาดำเนินอยู่ตลอดไปในชุมชนนั้น ๆ ดังนี้คือ (จิรพรรณ กาญจนะจิตร, 2530: 132-133)

1. ความสามารถในการพูดและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก
2. ความสามารถในการทำงานร่วมกับสมาชิกมีเทคนิคในการทำงาน รู้จักแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
3. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการและทราบถึงแรงคลใจของสมาชิก
4. ความสามารถในการก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่สมาชิก เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างคนวัยกับคนจน คนแก่กับคนหนุ่ม รู้จักเชื่อมความสัมพันธ์กับอาสาสมัคร เจ้าหน้าที่รัฐบาล ผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น
5. ความสามารถที่จะชี้ให้สมาชิกเห็นถึงปัญหาความต้องการที่แท้จริง ตลอดจนกระตุ้นให้เขาเกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักช่วยตนเอง และพัฒนาบรรดาสมาชิกภายในกลุ่มให้รู้จักดำเนินงานด้วยตนเอง
6. ความสามารถในการประสานงานกับกลุ่ม องค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่ในท้องถิ่นนั้น ๆ เช่น กลุ่มชาวนา กลุ่มสหกรณ์ คณะกรรมการพัฒนาหมู่บ้าน คณะกรรมการสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ฯลฯ
7. ความสามารถที่จะทำงานตามลำดับ แม้ว่าจะไม่ได้รับการสนับสนุนหรือได้รับการขัดขวางจากสมาชิก ผู้ซึ่งไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง
8. ความสามารถที่จะขอความร่วมมือ ความช่วยเหลือ หรือความสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐเพื่อช่วยในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ

9. ความสามารถที่จะดำเนินชีวิตอย่างธรรมดาสามัญ และทำงานกับคนทุกชนชั้น
วรรณะ เช่น ทำงานร่วมกับอาสาสมัคร เจ้าหน้าที่รัฐบาล ผู้สูงอายุ เยาวชน เป็นต้น

10. ความสามารถที่จะเข้าใจ และยอมรับสภาพความกดดันที่เกิดขึ้นในการทำงาน และ
ยังคงดำเนินงานต่อไปอย่างสุขุมรอบคอบ

11. ความสามารถที่จะเข้าใจ และยอมรับความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงาน

12. ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และแนวความคิดให้แก่ผู้ร่วมงานให้สามารถ
เข้าใจถึงหลักและวิธีการดำเนินงานเป็นอย่างดี

13. ความสามารถที่จะนำตัวออกจากโครงการในทันทีที่โครงการนั้นสามารถดำเนินไป
ได้ โดยที่สมาชิกที่มีความสามารถเป็นผู้รับช่วงการดำเนินงาน

14. ความสามารถที่จะทำงานโดยไม่หวังชื่อเสียง หรือเกียรติยศจากผลงานเหล่านั้น ตั้งใจ
ทำงานเพื่อส่วนรวมอย่างแท้จริง

15. ความสามารถที่จะเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Process of Change) ที่เกิดขึ้น
พร้อมทั้งรู้จักกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ
ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงการเป็นสตรีที่มีคุณภาพตามที่ผู้วิจัยได้รวบรวมจาก
เอกสารต่าง ๆ ดังได้กล่าวมาแล้วอาจสรุปได้ว่าผู้นำสตรีที่มีคุณภาพน่าจะประกอบด้วยลักษณะ
สำคัญ ดังต่อไปนี้ (การุณันท์ รัตนแสนวงษ์, 2555)

1. มีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์
2. มีความรู้จบการศึกษาภาคบังคับเป็นอย่างน้อย
3. มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้

4. มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง
5. มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว
6. มีความคิดริเริ่มในงานพัฒนา
7. มีความกล้าแสดงออกในทางที่ถูกต้อง
8. มีความสุภาพอ่อนโยน
9. เป็นคนไม่เห็นแก่ตัว
10. มีความโอบอ้อมอารี เอื้ออาทรเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
11. เป็นคนอารมณ์ดีไม่โมโหง่าย
12. มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์
13. มีความซื่อสัตย์สุจริต
14. มีความจริงจัง จริ่งใจในการทำงาน
15. มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ
16. มีความสามารถในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
17. มีความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ
18. เป็นผู้ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
19. มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทุกระดับฐานะ

20. มีความสามารถในการมอบหมายหน้าที่การงานให้แก่ผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง
21. มีความสามารถวิเคราะห์ปัญหา
22. มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก
23. มีความสามารถในการให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่น
24. มีความสามารถในการประสานงาน
25. มีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงาน
26. มีลักษณะการใช้ชีวิตอย่างเรียบง่าย
27. เป็นผู้มีความสุขรอบคอบ
28. เป็นผู้มีความอดทน
29. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้
30. มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม
31. มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน
32. มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาหมู่บ้าน
33. มีความสามารถในการปรับปรุงพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ในครอบครัว
34. มีความสามารถในการคิดตัดสินใจในการวางแผนแก้ไขปัญหของหมู่บ้าน
35. มีความสำนึกและรับผิดชอบต่อน้ำที่

36. มีทัศนคติที่ดีและเห็นความสำคัญของการพัฒนาหมู่บ้าน

37. มีสุขภาพจิตที่ดี

38. มีความรู้ในวิทยาการใหม่ๆ

39. เป็นผู้มีความรอบรู้ทันต่อสถานการณ์

40. เป็นผู้ไม่มัวสุมในอบายมุขต่างๆ

แนวคิดเกี่ยวกับสตรีในการบริหาร

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยให้ความสนใจไปที่สตรีซึ่งถือเป็นตัวแปรเพศสำคัญ ในเบื้องต้นนี้ผู้วิจัยจึงเห็นว่า สิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจให้ตรงกัน คือ ความแตกต่างของคำว่า “Sex” และ “Gender” คำว่า “Gender” ได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางเมื่อประมาณ 30 กว่าปีมานี้เอง โดยคำนี้ได้ถูกนำมาใช้อย่างจริงจังระหว่างช่วงรอยต่อของปลายคริสต์ทศวรรษที่ 1960 ถึงต้นคริสต์ทศวรรษที่ 1970 แต่เดิมมีการใช้คำว่า “Gender” ในภาษาฝรั่งเศสและภาษาสเปนเพื่อบอกลักษณะเพศคำศัพท์ที่มีความสำคัญต่อโครงสร้างไวยากรณ์ของทั้งสองภาษา ส่วนในภาษาอังกฤษมีการนำคำนี้มาใช้บอก “เพศ” ภาวะของคำบางคำว่ามีภาวะเป็น “หญิง” (Feminine) หรือภาวะเป็น “ชาย” (Masculine) ซึ่งไม่สัมพันธ์กับเรื่องโครงสร้างไวยากรณ์แต่อย่างใด แต่นักสตรีนิยมได้ให้ความหมายคำนี้ไว้กว้างกว่าเดิม โดยให้ความหมายเป็นชนิดของพฤติกรรมซึ่งทั้งสองขั้ว คือ พฤติกรรมประเภทที่ผู้หญิงมีและประเภทที่ผู้ชายมี ทั้งนี้เป็นความสนใจของนักสตรีนิยมของยุคนั้นที่ต้องการชี้ให้เห็นกันชัดๆ ว่า ลักษณะทางกายภาพที่ต่างกันระหว่างหญิงและชายเป็นสาเหตุที่ทำให้พฤติกรรมของผู้หญิงและพฤติกรรมของผู้ชายไม่เหมือนกันนั้นเป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง และนักสตรีนิยมต้องการบอกกับสังคมว่า พฤติกรรมของผู้หญิงและผู้ชายไม่ขึ้นอยู่กับภาวะทางร่างกายที่ธรรมชาติสร้าง แต่เป็นเรื่องที่มนุษย์สร้างขึ้น (สุชาดา ทวีสิทธิ์, 2547: 3-5)

ในสังคมไทยคำว่า “Gender” นั้นนักวิชาการโดยเฉพาะนักวิชาการในแวดวงสตรีศึกษาได้แปลคำว่า “Gender” เป็นภาษาไทยไว้ว่า หมายถึง เพศที่ถูกกำหนดโดยเงื่อนไขทางสังคมหรือวัฒนธรรม ให้แสดงบทบาทหญิงหรือบทบาทชาย เพศภาวะจึงเป็นความแตกต่างในทางสังคมของ

พฤติกรรมบุคคลที่เกิดจากการเรียนรู้ เกี่ยวกับสิ่งที่สังคมและกระบวนการทางวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะและบทบาทที่คิดว่าเหมาะสมสำหรับชายและหญิง ดังนั้นเพศที่ถูกกำหนดโดยสังคมนี้จึงเป็นการจำแนกกลุ่มทางสังคมวิทยาของความเป็นชายและความเป็นหญิง ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะการณ์และเงื่อนไขของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป (กัสสร ลิมานนท์, 2544: 5-16) ส่วนคำว่า “เพศ” (sex) หมายถึง สภาพความแตกต่างทางสรีระร่างกายระหว่างหญิงและชาย ซึ่งเป็นสภาพโดยทั่วไป ความหมายของคำว่า “เพศ” นี้ โดยปกติแล้วจะใช้บ่งบอกถึงลักษณะทางร่างกายของหญิงและชาย หรือข้อมูลทางสถิติที่มีการจำแนกทางเพศ (สุรัสวดี หุ่นพยนต์ และชนาธิป บุญเขต, 2543: 27-28)

Carli and Eagly (2011: 629) กล่าวว่า นับเป็นช่วงเวลาแห่งความตื่นตัวสำหรับนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับเพศภาวะว่าส่งผลต่อภาวะผู้นำอย่างไร เนื่องจากในปัจจุบันปรากฏมีสตรีในตำแหน่งที่มีอำนาจเป็นจำนวนมากขึ้น การสร้างโอกาสใหม่ๆ นี้ ให้สังเกตผู้นำสตรีไปพร้อม ๆ กับผู้นำชาย ซึ่งประเด็นดังกล่าวได้รับความสนใจศึกษาทั้งในบริบทธุรกิจและในบริบทการศึกษา โดยเฉพาะในช่วงต้นปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา มีบทความ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาเอก ที่เกี่ยวกับเพศภาวะและการบริหารจัดการเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก โดยสิ่งที่นักวิชาการ นักวิจัยและนักการศึกษาเหล่านี้พยายามค้นหาอาจจะเป็นคำตอบของคำถามหลัก ๆ ใน 2 ประเด็น คือ มีความแตกต่างระหว่างสตรีและผู้ชายในวิธีการนำหรือวิธีการบริหารจัดการหรือไม่และรูปแบบหรือวิธีการบริหารจัดการของสตรีเป็นอย่างไร

สำหรับคำถามที่ว่ามีความแตกต่างระหว่างสตรีและผู้ชายในการนำและการบริหารจัดการหรือไม่นั้น Appelbaum (2003: 43-51) และคนอื่นๆ ได้เสนอบทความที่เกี่ยวกับเพศภาวะและภาวะผู้นำภายใต้คำถามที่สำคัญ 2 ประการ คือ ภาวะผู้นำของสตรีต่างจากผู้ชายจริง ๆ หรือ และแบบภาวะผู้นำของสตรีมีแนวโน้มมีประสิทธิผลน้อยกว่าผู้ชายใช่หรือไม่ คณะผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเพศภาวะและภาวะผู้นำและได้คำตอบสำหรับคำถามดังกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำของสตรีต่างจากผู้ชายจริง แต่ผู้ชายสามารถเรียนรู้และนำแบบภาวะผู้นำของสตรีมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน ทั้งสองเพศสามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ และสรุปว่าแบบภาวะผู้นำของสตรีมีประสิทธิผลเช่นเดียวกันกับผู้ชาย และในสภาพจริงแบบภาวะผู้นำของสตรีมีประสิทธิผลมากกว่าภายใต้บริบทโครงสร้างองค์กรที่เน้นการบริหารแบบทีมและองค์กรที่มีการขับเคลื่อนโดยการสร้างความคิดเห็นที่ลงรอยกัน (Consensually-Driven) ซึ่งเป็นลักษณะขององค์กรที่มีอยู่ทั่วไปในปัจจุบันนี้และจากการศึกษาของ Littrell and Nkomo (2005: 562-580)

ก็สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวด้วยเช่นกัน โดยพบว่าเชื้อชาติและเพศภาวะส่งผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แสดงออกอย่างมีนัยสำคัญ

Jones (2000: 487-488) และคนอื่นๆ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวว่าสังคมจะมองลักษณะเด่นของเพศหญิงและเพศชายต่างกัน โดยมองว่า ผู้หญิงมีคุณลักษณะเด่น คือ ชอบช่วยเหลือ สนับสนุน และมักคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในขณะที่ผู้ชายมักจะถูกมองว่าเป็นคนตรงและมุ่งที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านั้นได้ชี้ให้เห็นว่าสตรีมีแนวโน้มเป็นผู้บริหารที่มุ่งสัมพันธ์ และมีพฤติกรรมเห็นอกเห็นใจผู้อื่นสูงกว่าผู้ชาย ในขณะที่ผู้ชายจะมีลักษณะมุ่งมั่น และมีลักษณะการคิดเชิงสร้างสรรค์สูงกว่า นอกจากนี้ยังผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสตรีและผู้บริหารชายมีแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน คือ ผู้บริหารสตรีจะมีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive) สูงกว่าชาย ใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ในขณะที่ผู้บริหารชายมีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบสนับสนุนต่ำกว่า และมักตัดสินใจด้วยตนเอง ทำสิ่งต่าง ๆ ตามวิธีการของตน โดยมีเหตุผลอย่างน้อย 2 ประการที่อธิบายว่าทำไมผู้บริหารสตรีจึงมีลักษณะผู้นำแบบสนับสนุนสูงกว่าผู้ชายกล่าวคือ

1. โดยธรรมชาติผู้ร่วมงานมักพยายามต่อต้านอิทธิพลของผู้บริหารสตรีมากกว่าผู้บริหารชาย ซึ่งเกิดจากบางคนอาจไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานกับสตรีมาก่อน บางคนอาจมองว่าสตรีไม่เหมาะสมกับบทบาทผู้บริหาร และบางคนอาจต่อต้านเพียงแค่อูกำโดยสตรีและเพื่อเอาชนะการต่อต้านดังกล่าว รวมทั้งเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจ ความเคารพ สตรีจึงต้องใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
2. เหตุผลอีกประการหนึ่ง เป็นเพราะผู้บริหารสตรีมีทักษะระหว่างบุคคลมากกว่าผู้บริหารชาย ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบสนับสนุน กล่าวคือภาวะผู้นำแบบสนับสนุนต้องการทักษะในการสร้างปฏิสัมพันธ์ การไวต่อความรู้สึกและมีความสามารถในการตัดสินใจ ในระดับสูง การมีทักษะระหว่างบุคคลดีจึงทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสตรีกับผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาถึงประเด็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการที่แตกต่างของผู้นำสตรีนั้น อาจสามารถอธิบายได้หลายเหตุผล ประเด็นแรกอาจเกิดจากการมีเส้นทางอาชีพที่ต่างกัน ซึ่งจากการศึกษาของ Rosener (1990: 124) พบว่าเส้นทางอาชีพเป็นเหตุปัจจัยหนึ่งที่อธิบายว่า ทำไมสตรีจึงมีวิธีการนำที่แตกต่างไป โดยในบริบทของการบริหารสถานศึกษานั้น ด้วยเหตุที่สตรีโดยเฉลี่ยมีประสบการณ์ทางการเรียนการสอนมากกว่าก่อนเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ทำให้เมื่อเป็นผู้บริหาร สตรีจึงมุ่งให้ความสนใจกับความพยายามในการพัฒนาการสอนและการเรียนรู้ ทัศนคติ ความสนใจโดยตรงต่อการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน มุ่งเน้นที่หลักสูตร และการเจริญเติบโตของเด็กและผลสัมฤทธิ์และให้ความสนใจกับงานวิชาการอื่น ๆ มากกว่าผู้ชาย อีกประเด็นหนึ่งที่อาจอธิบายความแตกต่างทางเพศภาวะในพฤติกรรมการบริหารจัดการระหว่าง ผู้นำชายและผู้นำสตรีคือกระบวนการสังคมประกิดหรือการกล่อมเกลาทางสังคม (Socialization) โดยนักการศึกษาและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ข้อเสนอแนะว่า เนื่องจากผู้ชายและผู้หญิงถูกขัดเกลาทางสังคมต่างกัน จึงใช้วิธีการบริหารจัดการต่างกัน (Linstead *et al.*, 2005: 546) กระบวนการกล่อมเกลาทางสังคมที่ส่งผลต่อรูปแบบวิธีการบริหารจัดการของผู้หญิงและผู้ชายที่ต่างกัน เริ่มจากกระบวนการเลี้ยงดูตั้งแต่วัยเด็กที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการเรียนรู้ทางสังคมระหว่างผู้หญิงและผู้ชาย กระบวนการอบรมสั่งสอนภายในครอบครัว ซึ่งส่งอิทธิพลต่อรูปแบบของ บุคลิกภาพและพฤติกรรม โดยผู้หญิงถูกกล่อมเกลาทางสังคมให้เป็นแบบผู้ถูกกระทำ (Passive) โอนอ่อนผ่อนตาม และมีสัญชาตญาณการรับรู้เกี่ยวกับผู้อื่นมากกว่าชาย ในขณะที่ชายถูกกล่อมเกลาทางสังคมให้เป็นผู้กระทำ ก้าวร้าวและใช้อิทธิพลขึ้นนำ (Rojan and Krishnan, 2002: 197)

ส่วนปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคของผู้นำสตรีนั้น จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับผู้บริหารสตรีที่ประสบความสำเร็จและผู้บริหารสตรีที่มีประสิทธิผล พบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้สตรีประสบความสำเร็จในตำแหน่งบริหารที่สำคัญ คือประสบการณ์ช่วงชีวิตตั้งแต่วัยเด็ก ซึ่งหมายรวมถึงการศึกษาและการสนับสนุนของครอบครัวที่ช่วยปรับแต่งความคิดของสตรี โดยเฉพาะพ่อเป็นผู้มีอิทธิพลมีบทบาทสำคัญมากต่อประสบการณ์ทางจิตวิญญาณ (Spiritual Experience) ในวัยเด็กซึ่งส่งเสริมให้สตรีเกิดความรู้สึกแรกเริ่มของการพึ่งพาตนเอง และความมั่นใจอันจะมีอิทธิพลต่อการศึกษาในช่วงแรกเริ่มและยังมีอิทธิพลต่อการประกอบอาชีพ ในภายหลัง นอกจากการสนับสนุนของพ่อแม่ตั้งแต่วัยเด็กแล้วยังพบว่าสตรีที่ประสบความสำเร็จซึ่งมีครอบครัวแล้วนั้นได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว ซึ่งหมายถึงการสนับสนุนของกลุ่มสมรสและการสนับสนุนของเพื่อนนอกจากนี้การได้รับการศึกษาระดับสูงก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าทางอาชีพของผู้นำสตรี (Oplatka, 2006: 615)

สำหรับปัญหาอุปสรรคสำคัญในการเป็นผู้บริหารหรือการพยายามเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของผู้นำสตรีนั้น Eagly and Johannesen- Schmidt (2001: 793) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งคือการที่สตรีต้องประสบกับมาตรฐานเชิงซ้อน (Double Standard) ในการทำงาน กล่าวคือต้องเผชิญกับมาตรฐานสูงกว่าในการเข้าสู่ตำแหน่งหรือการทำงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเพื่อให้สามารถอยู่ในตำแหน่งนั้นได้ ประกอบกับการที่สังคมตั้งความคาดหวังสูงเมื่อสตรีเป็นผู้นำ โดยคาดหวังว่าสตรีจะต้องสามารถรับผิดชอบทั้งงานในบ้านและงานนอกบ้านในตำแหน่งบริหาร ทำให้สตรีบางส่วนเกิดความรู้สึกท้อแท้ วิตกกังวลและกลัวถูกซ้ำเติมจากสังคมหากทำหน้าที่ได้ไม่ดีตามที่สังคมคาดหวัง สอดคล้องกับข้อค้นพบจากงานวิจัยของ Oplatka (2006: 613) ที่พบปัญหาอุปสรรคต่อการประสบความสำเร็จในอาชีพของสตรีประการหนึ่ง คือ การมีภาระงานที่บ้านมากเกินไป ภาระส่วนตัวที่บ้านที่ต้องรับผิดชอบค่อนข้างมาก เป็นความรับผิดชอบต่อครอบครัวที่ต้องเป็นผู้ดูแล อบรมสั่งสอนบุตร ดูแลปรนนิบัติสามี ดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในบ้านและการดูแลตนเองในด้านต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lamky (2007: 59) ด้วยเช่นกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของผู้นำสตรีในปัจจุบันเกิดจากการอบรมเลี้ยงดู สั่งสอนและการศึกษาตั้งแต่เยาว์ โดยบิดาเป็นผู้มีบทบาทหรือมีอิทธิพลสำคัญต่อการพึ่งพาตนเองและการมีความมั่นใจในตนเอง นอกจากนี้การสนับสนุนจากครอบครัว คู่สมรสและเพื่อน รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากพี่เลี้ยง ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้สตรีประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำ แต่การที่สตรีมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในครอบครัวที่มากเกินไป การที่ต้องเผชิญกับมาตรฐานเชิงซ้อนในการทำงาน รวมทั้งลักษณะของงานบางอย่างที่ไม่เอื้อต่อสตรี นับเป็นปัญหาอุปสรรคสำคัญในการทำงาน ซึ่งท้าทายความสามารถของผู้นำสตรีในการเผชิญกับปัญหาดังกล่าวเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงหรือการประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

ในแวดวงวิชาการโดยทั่วไปมักได้ยินคำว่า โมเดล (Model) กันอย่างแพร่หลาย ทั้งในกลุ่มวิชาการบริหาร เศรษฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์และสาขาวิชาอื่น ๆ คำศัพท์ดังกล่าวมีการเรียกแตกต่างกันไปในภาษาไทย บ้างก็เรียกว่า “ตัวแบบ” “รูปแบบ” หรือบางกลุ่มเรียกว่า “หุ่นจำลอง” หรือ “แบบจำลอง” บางคนอาจเรียกทับศัพท์ว่า “โมเดล” ก็มี ลักษณะคำที่เรียกใช้ส่วนใหญ่แตกต่างกันตามลักษณะที่มาและที่ใช้ เช่น ในวงการวิทยาศาสตร์ แพทยศาสตร์และวิศวกรรม มักใช้คำว่า “หุ่นจำลอง” จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งได้อย่างดี เป็นต้น แม้ว่าในวงการบริหารมีการใช้คำว่า ตัวแบบหรือรูปแบบ กันพอ ๆ กับคำว่า แบบจำลอง แต่ในที่นี้ขอใช้

คำว่า รูปแบบ เพื่อการทำความเข้าใจและนำไปสู่การศึกษาถึงหลักการพัฒนารูปแบบทางการบริหารต่อไป คำว่ารูปแบบ (Model) มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายลักษณะ เช่น Good (1973) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการหรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Willer (1968: 15) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal System) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยาม ความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

Stoner and Wankel (1986: 12) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

Keeves (1988: 559) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

อุทัย บุญประเสริฐ (2516: 31) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

สวัสดิ์ สุคนธรังสี (2520:206) ได้กล่าวถึง รูปแบบว่า หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้น เพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นอย่างหนึ่ง

จากการรวบรวมความหมายที่นักวิชาการได้ให้ไว้ในหลายลักษณะ อาจสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญในเรื่องที่ศึกษา มีลักษณะเป็นตัวแทนของความเป็นจริง ที่เปลี่ยนความสลับซับซ้อนให้เป็นความเข้าใจง่ายขึ้น สะท้อนลักษณะบางส่วนออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่อง เชื่อมโยง มีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกัน โดยใช้เหตุผล ข้อมูลและฐานคติมาประกอบอาจเป็นได้ทั้งรูปแบบ ที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่ป็นรูปธรรมและรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่ป็นนามธรรม ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของ Tosi and Carroll (1982: 163) กล่าวไว้ว่า รูปแบบเป็นนามธรรม ของของจริง หรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง มีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) หรือ อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (simplified form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอ รูปแบบได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบาย หรือแสดงปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น และ ใช้ในการพยากรณ์ปรากฏการณ์ หรือใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

สำหรับประเภทของรูปแบบมีนักการศึกษาจำแนกไว้หลายแนวทางแตกต่างกัน

Keeves (1988: 561) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบ โดยยึดแนวทางของ Caplan and Tutsuoka ซึ่งเป็นการแบ่งตามลักษณะการเขียนรูปแบบ แบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น
2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือ รูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน (a model of school learning) เป็นต้น
3. Mathematical Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กับทั้งในสาขาวิชาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งบริหารการศึกษาด้วย
4. Casual Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมของบิดามารดา สภาพทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

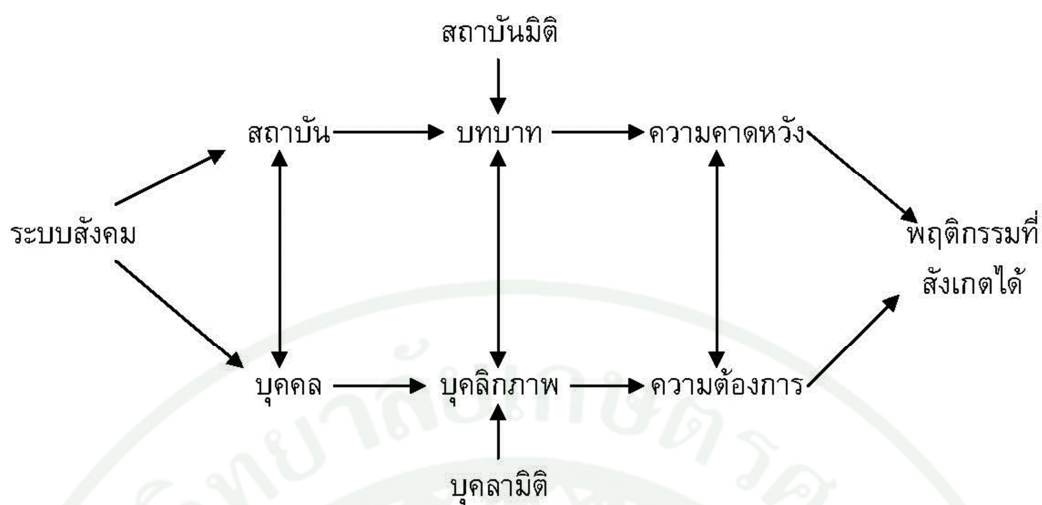
Joyce and Weil (1985 อ้างใน สมาน อัสวภูมิ, 2537: 15) ได้จัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยายและอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ เป็นหลัก และได้แบ่งรูปแบบการสอนไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. Informational-processing Model เป็นรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. Personal Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหมด

3. Social Interaction Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. Behavior Model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่า การพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้ การใช้รูปแบบ (Model) เพื่อเป็นกลไกที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติการของนักวิเคราะห์ หรือใช้รูปแบบเป็นวิธีการหนึ่งในการศึกษาค้นคว้าและการวิจัย มีความนิยมนัยมาก ซึ่งรูปแบบดังกล่าวต้องเป็นแนวคิดที่มีทฤษฎี หลักการ หรือเหตุผลต่าง ๆ สนับสนุนและเป็นหลักเพื่อการเปรียบเทียบกับสภาพจริงที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้นองค์ประกอบที่กำหนดในรูปแบบดังกล่าว ต้องแสดงความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างไร มีส่วนคล้ายคลึงหรือส่วนแตกต่างไปจากแนวคิดในรูปแบบมากน้อยอย่างไร มีความหมายอย่างไร เพราะรูปแบบมิได้มุ่งเฉพาะการศึกษาว่า อะไรเป็นอะไร แต่มุ่งหมายให้นำเอาผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทันทีหรืออนาคตได้ และจากการศึกษากฎเกณฑ์ตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารหรืองานวิจัยพบว่า ไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่า องค์ประกอบของรูปแบบมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไร ส่วนใหญ่มักจะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา

สำหรับรูปแบบที่ใช้ศึกษาทางการบริหารการศึกษา ก็มีมากมายหลายรูปแบบเช่นกัน อย่างเช่น การพัฒนารูปแบบระบบการบริหารคุณภาพ รูปแบบการประเมินประสิทธิภาพองค์กร รูปแบบการจัดองค์การ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร เป็นต้น รูปแบบที่กล่าวมานี้ส่วนใหญ่มีการสร้างและพัฒนาโดยยึดหลักการที่จะต้องให้รูปแบบเป็นที่ยอมรับของแนวความคิด และแสดงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของแนวคิด โครงสร้างของแนวคิดและความสัมพันธ์นี้ต้องมีความเป็นไปได้ทางปฏิบัติ และวางอยู่ในรูปขององค์การได้ โดยการยึดหลักการและพื้นฐานทางการบริหาร รวมทั้งผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภายใต้แนวคิดและความสัมพันธ์ดังกล่าว เพื่อให้เห็นตัวอย่างรูปแบบทางการบริหาร ในที่นี้ขอยกเอารูปแบบพฤติกรรมทางสังคม (The Getzels Guba Model of the Dimensions of Social Behavior) ดังแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพที่ 2.4 รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม (The Getzels Guba Model of the Dimensions of Social Behavior)

ที่มา: Getzels and Guba (1957: 429)

จากรูปแบบมีองค์ประกอบ 2 ประการ ในองค์ประกอบแรก คือ สถาบัน (Institution) บทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) Getzels รวมเรียกว่า สังคมมิติ (Nomothetic Dimension) ส่วนองค์ประกอบที่สอง คือ บุคคล (Individual) บุคลิกภาพ (Personality) ความต้องการ (Need Disposition) รวมเรียกว่า บุคลามิติ (Idiographic Dimension) ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งสอง ถ้าเขียนเป็นรูปแบบ (Model) ก็จะแสดงได้ตามแผนภูมิข้างต้น จากรูปแบบ จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบต่างมีความสัมพันธ์กันทั้งหมดหรือมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interaction) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสองจะเกิดเป็นสิ่งที่เรียกว่า พฤติกรรมทางสังคมหรือพฤติกรรมที่เราสังเกตเห็นได้ (Observed Behavior) อันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ๆ ในหน่วยงานหรือสถาบัน

Brown and Moberg (1980: 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบด้วยแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) โครงสร้าง 4) กระบวนการจัดการ 5) การตัดสินใจสั่งการ

McCauley *et al.* (1998: 4-8) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงาน โดยความร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักการสำคัญ 3 ประการของการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในตัวบุคคลนั้น 2) การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพมีความหลากหลาย ทั้งในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ 3) อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ สำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 3 ส่วนที่เชื่อมโยงกัน เพื่อสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 2.5 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

ที่มา: McCauley *et al.* (1998: 6)

จากภาพที่ 2.5 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ในส่วนการพัฒนาประสิทธิภาพของภาวะความเป็นผู้นำประกอบด้วย 3 ส่วนคือ การประเมิน (Assessment) ความท้าทาย (Challenge) และการสนับสนุน (Support) มีส่วนช่วยให้ประสิทธิภาพในการพัฒนามีประสิทธิภาพ ดังนี้

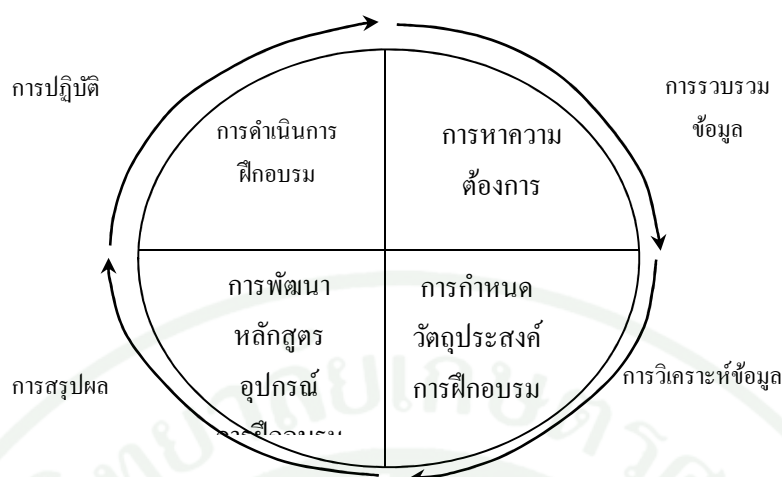
การประเมิน (Assessment) มีความสำคัญมากเพราะจะทำให้บุคคลเข้าใจสภาพที่ตนเป็นอยู่ ด้วยข้อมูลจากการประเมินที่จะทำให้เห็นจุดอ่อนจุดแข็งของตน ช่วยให้เกิดความตระหนักในตัวเองว่าต้องมีการเรียนรู้ ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ความท้าทาย (Challenge) จะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสวงหาทักษะ ช่วยให้ผู้บุคคลพัฒนาความคิดและการปฏิบัติ ซึ่งบุคคลจะต้องเรียนรู้บทเรียนต่าง ๆ จากประสบการณ์ที่ต่างกัน

การสนับสนุน (Support) จะทำให้บุคคลรับรู้ว่าการเรียนรู้และการเติบโตของบุคคลมีคุณค่าอีกทั้งช่วยให้บุคคลสามารถอยู่กับการต่อสู้ดิ้นรนและอดทนต่อความเจ็บปวดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

Rogoff (1987: 14-19) ได้เสนอรูปแบบการฝึกอบรมแบบวงล้อการฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังแผนภาพที่ 2.6 ดังนี้

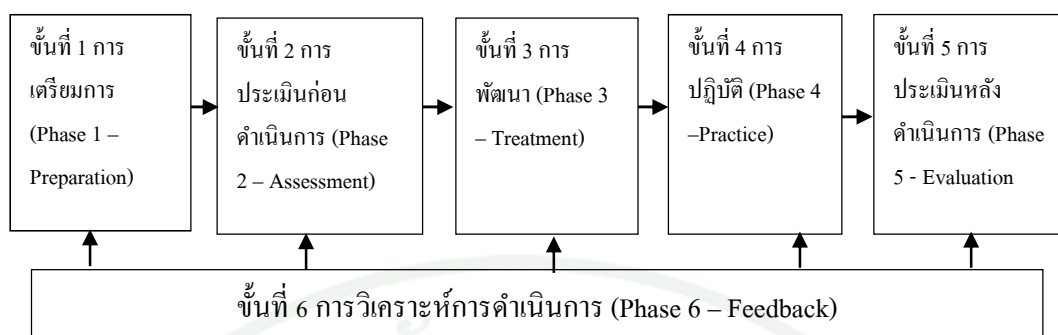
1. การรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอนหนึ่งเพื่อค้นหาว่าใครทำอะไรและทำไมเพื่อรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นในการหาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ข้อมูลบุคลากร ลักษณะการทำงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
3. การสรุปผล เป็นขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร สร้างอุปกรณ์การฝึกอบรม การเลือกเทคนิคการฝึกอบรมและการสร้างเครื่องมือการประเมินผลการฝึกอบรม
4. การปฏิบัติการเป็นขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินผล



ภาพที่ 2.6 ระบบการฝึกอบรมแบบวงล้อตามแนวคิดของ Rogoff

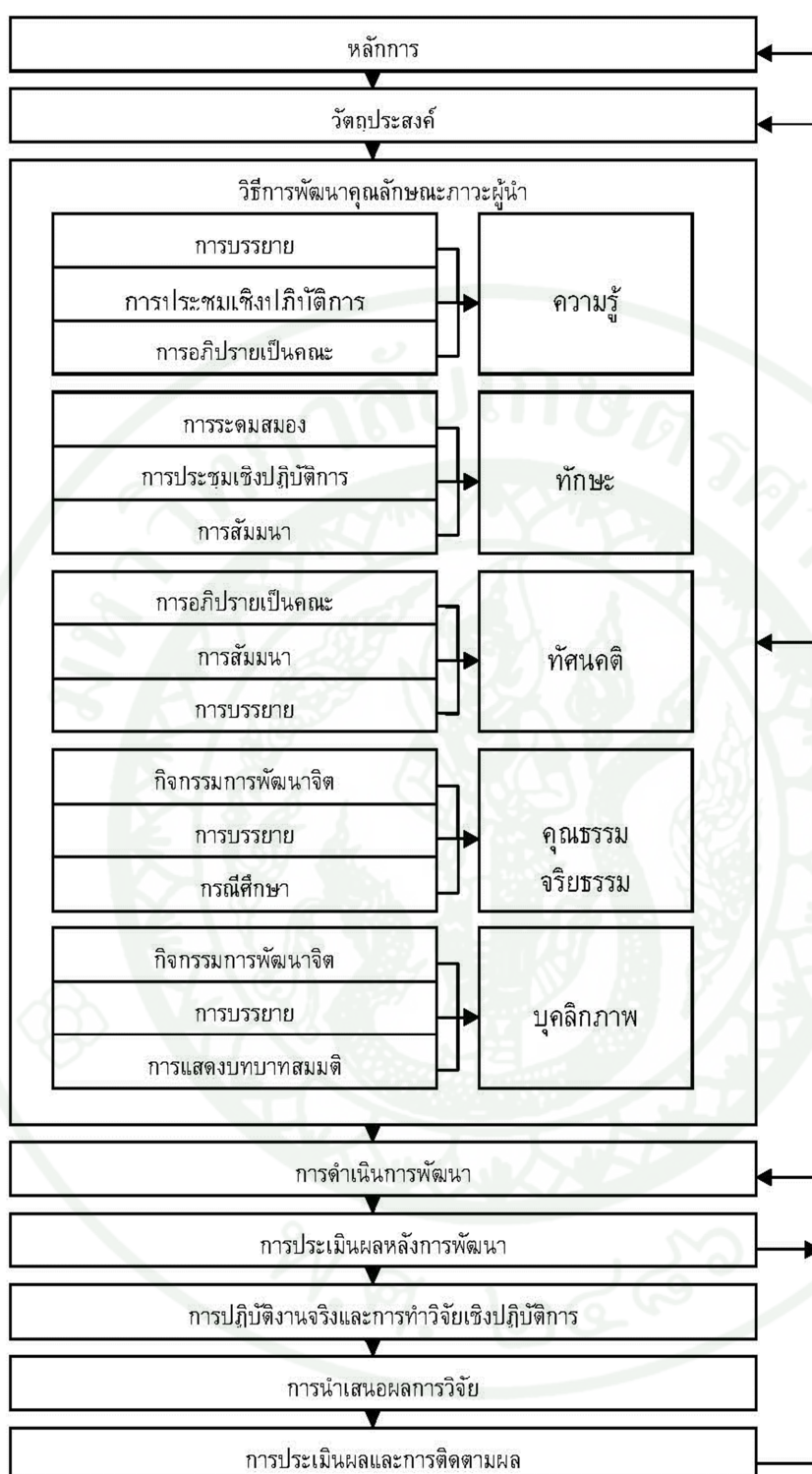
ที่มา: Rogoff (1986: 14-19)

The Trainer's Library (1988 อ้างใน วิเชียร ชิวพิมาย. 2539: 139-140) นำเสนอกรอบแนวคิดหลักในการสร้างแบบจำลองการพัฒนาผู้บริหาร มีกระบวนการในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นการเตรียมการ ขั้นการประเมินก่อนดำเนินการ ขั้นการพัฒนา ขั้นปฏิบัติ ขั้นประเมินหลังการดำเนินการและขั้นการวิเคราะห์การดำเนินการ โดยมีหลักการและแนวคิดในการสร้างแบบจำลองประกอบด้วย การกำหนดลำดับและจำนวนขั้นตอนในโครงสร้างรูปแบบ โดยที่ความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอนในองค์ประกอบของรูปแบบจะต้องเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลโครงสร้างของรูปแบบจะต้องสามารถบูรณาการและนำเสนอรูปแบบการดำเนินการได้ในรูปแบบของโครงสร้างหลักสูตร รายละเอียดของหลักสูตรและในแต่ละขั้นตอนขององค์ประกอบของรูปแบบและในแต่ละองค์ประกอบย่อยของรูปแบบต้องสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักสูตรได้อย่างอิสระ ดังแสดงในภาพที่ 2.7



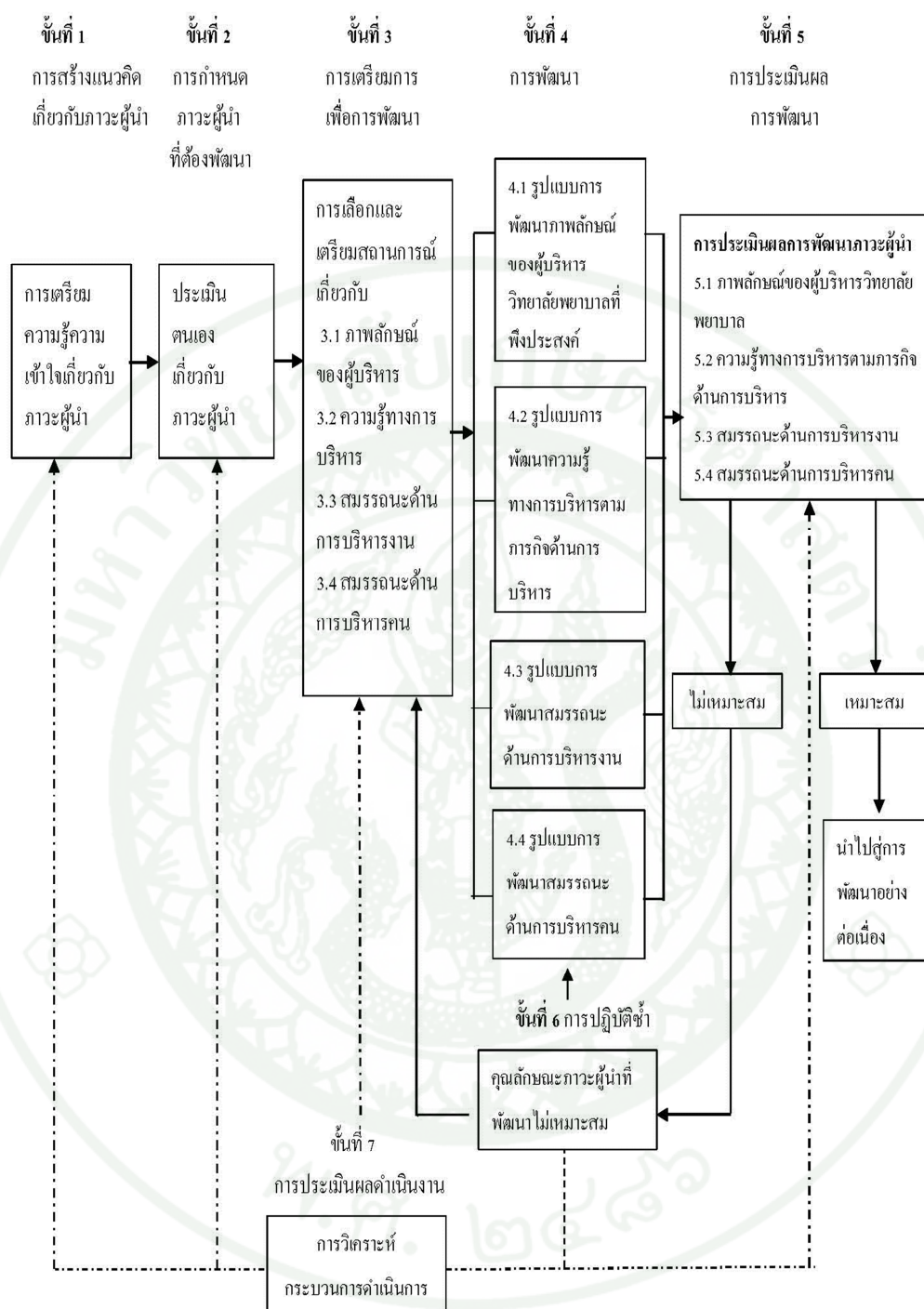
ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดในการสร้างแบบจำลองการพัฒนาผู้บริหาร The Trainer's Library
ที่มา: วิเชียร ชิวพิมาย (2539: 64)

ประสิทธิ์ เจียวศรี (2544: บทคัดย่อ) ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบคุณลักษณะสำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรวม 109 คุณลักษณะ จำแนกรายด้านเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 5) ด้านบุคลิกภาพ พบวิธีการพัฒนา จำนวน 24 วิธี โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สำหรับแบบจำลองที่สังเคราะห์ได้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย และ 8) การประเมินผลและการติดตามผลแบบจำลองดังกล่าว แสดงได้ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
ที่มา: ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544: 302)

เบญจพร แก้วมีศรี (2545 : บทคัดย่อ) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขสู่รูปผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 40 คุณลักษณะ ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนา ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้น การประเมินผลการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติซ้ำ และขั้นการประเมินผลการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นพัฒนาจะกล่าวถึงแนวคิด การพัฒนา วัตถุประสงค์ ระยะเวลา กิจกรรมพัฒนาและผลที่ต้องการ ดังแสดงในภาพที่ 2.9

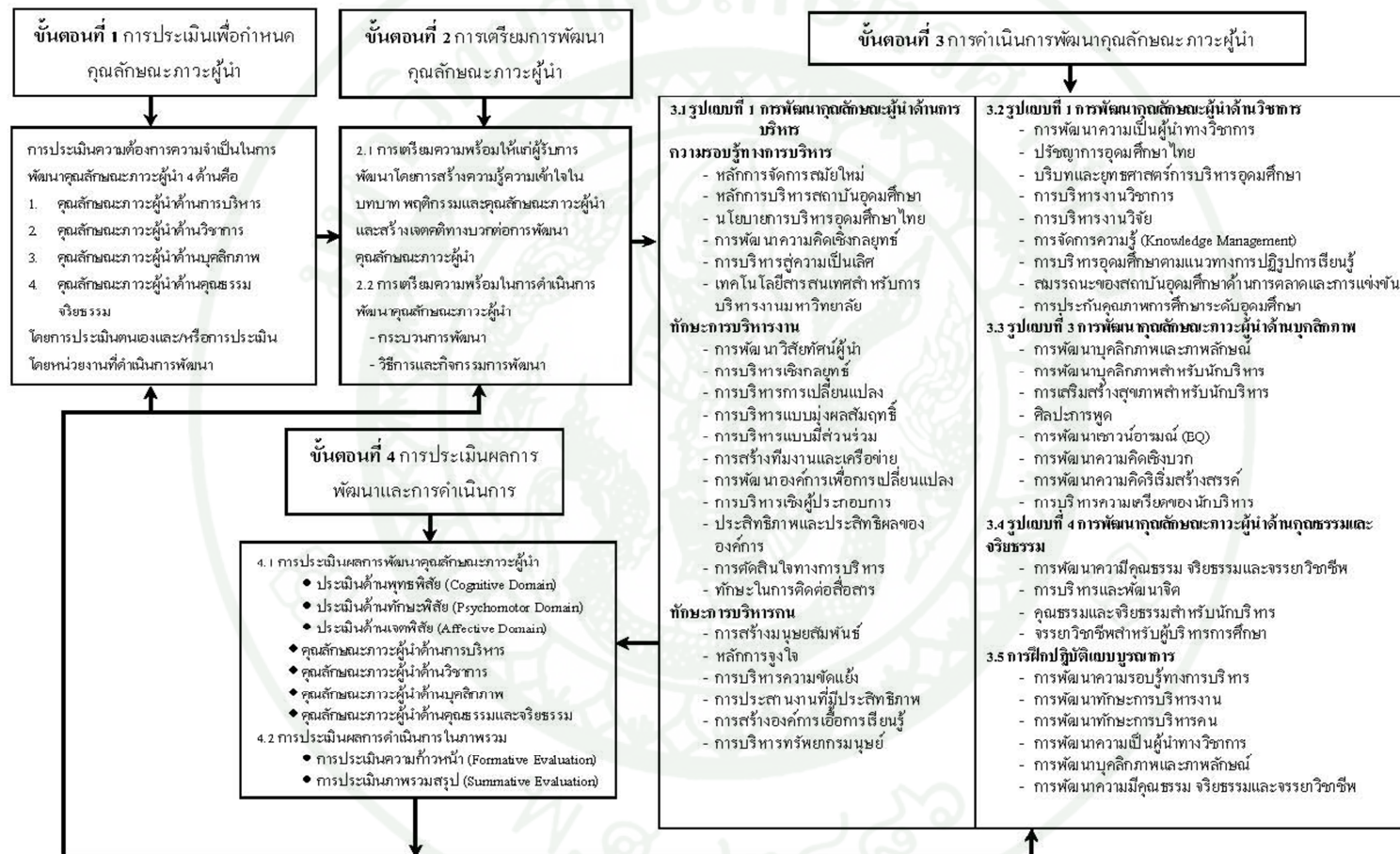


ภาพที่ 2.9 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล

สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ที่มา: เบญจพร แก้วมีศรี (2545: 215)

สมบูรณ์ ศิริสรรรักษ์ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีได้ศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท มีจำนวน 48 คุณลักษณะ จัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็น 4 ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม จากผลการศึกษา คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ผู้วิจัยได้ดำเนินการยกร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีขึ้นและทำการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ คือ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 2 หลักการและแนวคิดกำกับรูปแบบ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนเนื้อหาการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม และผลที่ต้องการ ซึ่งขั้นตอนการพัฒนามี 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา 2) ขั้นการเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 3) ขั้นการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยรูปแบบย่อย 4 รูปแบบตามกลุ่มคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา คือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ รูปแบบที่ 3 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ รูปแบบที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ และ 4) ขั้นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ ดังแสดงในภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

ที่มา: สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญ (2547: 311)

มานิต บุญประเสริฐ (2549) และคณะกรรมการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาวิจัยสภาพปัจจุบัน ปัญหา และการขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของไทย การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูง การพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะการจัดการแก่ผู้บริหารในสถาบัน อุดมศึกษาของไทย การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศ การพัฒนา ภาวะผู้นำและทักษะการจัดการแก่ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศ เปรียบเทียบ วิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของไทยและต่างประเทศ วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียอุปสรรค และโอกาสของการใช้วิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารรูปแบบต่าง ๆ จัดทำข้อเสนอเชิง นโยบาย รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง และกระบวนการ สรรหาเพื่อให้ได้ผู้บริหารที่ดีและความเป็นผู้นำ

ชวลิต เกิดทิพย์ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทาง เทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้และเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทาง เทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคใต้ มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะเยียบและจริยธรรมทางเทคโนโลยีการศึกษา 2) การรู้ เทคโนโลยีการศึกษา 3) การจัดการด้านโครงการพื้นฐานทางเทคโนโลยี 4) ค่านิยมและจิตสำนึก ต่อองค์กรและสังคม 5) ความรู้ความสามารถพิเศษทางเทคโนโลยี 6) บุคลิกภาพ 7) การบูรณาการ เทคโนโลยีเข้ากับการจัดการศึกษา 8) ภูมิหลังทางสังคม 9) การประเมินและการนิเทศ สำหรับ รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นรู้และตระหนัก 2) ขั้นประเมินการก่อนดำเนินการ 3) ขั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลง 4) ขั้นปรับปรุง 5) ขั้นประเมิน หลังดำเนินการ 6) ขั้นคงสภาพ

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างรูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่ผ่านการประเมินสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2551 ประกอบด้วย 62 คุณลักษณะ แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหาร จัดการ ด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านเทคโนโลยี โดยรูปแบบการพัฒนาคณะคุณลักษณะ

ผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ส่วนคือ 1) แนวคิด หลักการกำกับรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ทั่วไป 3) กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้น คือ 3.1) ขั้นการเตรียมการ 3.2) ขั้นการประเมินก่อนการพัฒนา 3.3) ขั้นการพัฒนา 3.4) ขั้นการประเมินหลังการพัฒนา และ 3.5) ขั้นการพัฒนาซ้ำ 4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

Watson (2000) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชน ประเทศแคนาดา โดยใช้แบบสอบถามและการโทรศัพท์สัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่าผู้นำในภาคเอกชนรับรู้ถึงความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอน การเจรจาต่อรอง ทักษะระหว่างบุคคล จริยธรรม ทักษะของการเป็นผู้ประกอบการ การแก้ปัญหา ความคิดริเริ่ม ความอดทน การใช้เทคโนโลยีและการตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำ การปรับวิธีในการลดขนาดกำลังคนในการทำงาน และยอมรับในความหลากหลายของสังคม ก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ผู้นำเห็นความสำคัญในการที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์มีการนำไปปฏิบัติขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพโดยพิจารณาเห็นความสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำว่าควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสู่อนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ในยุคโลกาภิวัตน์ และความสามารถในด้านอื่น ๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การทำงานแบบเป็นทีมเพื่อการก้าวเข้าสู่ภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21

McCollum (2000) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีการพัฒนาตนเองกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างเป็นธรรมชาติซึ่งเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาภายในตนเอง ในส่วนจิตสำนึกและพัฒนาความตระหนักพื้นฐานของผู้นำ เครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 ประการ คือ พฤติกรรมท้าทายกระบวนการ (Challenging the Process) คลบั่นดาลภาพฝัน (Inspiring a Shared Vision) ขยับถามไถ่ (Enabling Others to Act) ให้กำลังใจเป็นนิจ (Encouraging the Heart) พูดย้ำคิดเป็นแบบอย่าง (Modeling the Way) กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษานี้ประกอบด้วยฝ่ายบริหารและพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่ง ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาตนเองที่เรียกว่า Maharashi Transcendental Meditation ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำจะแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติได้โดยง่ายในแต่ละบุคคลและเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วเมื่อผ่านการเข้าร่วมโครงการพัฒนา Maharashi Transcendental Meditation และเป็นที่ยอมรับกันในทุกระดับของพนักงานอันเนื่องจากเห็นว่าโครงการดังกล่าวใช้วิธีการที่มีผลให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำองค์การได้ดีและพัฒนาง่ายกว่าการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ประสบการณ์ที่เคยรับรู้ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย ควรให้มีการทำวิจัยโดยใช้จิตสำนึกเป็นฐานในการศึกษาวิจัย (Consciousness-Based Approach)

Willeto (2001) ทำการศึกษาวิจัยการพัฒนาก้าวหน้าเพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยศึกษาผลจากดำเนินกิจกรรมการพัฒนาก้าวหน้า 4 กิจกรรมในกลุ่มผู้บริหารวิทยาลัยระดับวิทยาเขตในฐานะที่เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารงานเพื่อบรรลุพันธกิจของวิทยาลัย โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบในการศึกษา คือ คณบดี เจ้าหน้าที่วิทยาเขต ผู้ให้ข้อมูลเพื่อการประเมินและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นเนื้อหาลงใน Leadership Educational Plan (LEAP I & II) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย ผลการศึกษาสรุปว่า การพัฒนาก้าวหน้าจะเป็นแนวทางการนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของสถาบัน

Kho (2001) ทำการศึกษาวิจัยประเมินประสิทธิผลโครงการพัฒนาก้าวหน้าระดับโลกของสหรัฐอเมริกา (United States-Based Global Leadership Development Program) เพื่อประกอบการพิจารณาการลงทุนสร้างเทคนิคการพัฒนาก้าวหน้าอันจะนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำที่มีความสามารถในเชิงแข่งขันระดับโลก การทำวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากรณีโครงการพัฒนาผู้บริหารและผู้นำของ GAP (บริษัทขายปลีกข้ามชาติ) โดยมีกิจกรรมการพัฒนา คือ การมอบหมายให้ศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นระยะเวลา 6 เดือน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านธุรกิจและนวัตกรรม ผู้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว 12 คนได้รับการสัมภาษณ์ ผลสรุปการศึกษาพบว่า การมอบหมายให้ศึกษาดูงานต่างประเทศเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหาร นอกจากจะเป็นการพัฒนาศักยภาพแล้วยังได้เรียนรู้วัฒนธรรม การปรับตัว ความเชื่อมั่นในตนเอง ความอดทน ความใฝ่รู้และความคิดในเชิงบริบทโลก การเข้าใจในเชิงลึกถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการศึกษาดูงานต่างประเทศ โดยมุ่งจุดเน้นของความเข้าใจและการประเมินกระบวนการตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้าอบรม การฝึกอบรม การสร้างทีมงาน การมอบหมายการศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นต้น ข้อค้นพบจากการวิจัยเน้นความสำคัญของการพัฒนาก้าวหน้าเชิงระบบและครอบคลุมการพัฒนาอย่างมีกลยุทธ์ในมุมมองขององค์กรในระยะยาว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของสตรี คุณลักษณะผู้นำและวิสัยทัศน์สตรี การพัฒนาผู้นำสตรี รวมทั้งบทบาทและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ พบว่า มีนักการศึกษาที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรม คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารของสตรี รวมทั้งปัญหาอุปสรรคในการทำงาน จำแนกตามงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยและต่างประเทศ ดังนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาท พฤติกรรมและ คุณลักษณะภาวะผู้นำของสตรี

พวงเพชร วัชรอยู่ (2536) วิจัยเรื่อง ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีนั้น ส่วนใหญ่ตัดสินใจโดยการให้อาจารย์มีส่วนร่วม หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีลักษณะทางชีวสังคม วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ต่างกัน มีการตัดสินใจไม่ต่างกัน ความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาท และความขัดแย้งในบทบาทมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ

จิรวรรณ ภักดีบุตร (2541) วิจัยพบว่า สตรีต้องออกทำงานนอกบ้านเพื่อหาเลี้ยงครอบครัว แต่ภาระความรับผิดชอบพื้นฐานของสตรีในการทำหน้าที่เป็นแม่บ้านและการดูแลเด็ก ก็ไม่ได้ลดลงเมื่อต้องออกทำงานนอกบ้านเพื่อหาเลี้ยงครอบครัว ประเด็นดังกล่าวนี้อาจเป็นอุปสรรคประการหนึ่งที่เป็นตัวกีดกันไม่ให้สตรีก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารในองค์กรราชการ เนื่องจากคุณสมบัติสำหรับตำแหน่งบริหารนั้น มุ่งเน้นที่การทุ่มเทเวลาให้กับงานอย่างเต็มเวลา และการฝึกฝนอบรมเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นอุปสรรคกีดขวางสตรีซึ่งมีภาระหน้าที่ประจำที่ขัดแย้งกันระหว่างงานที่ต้องทำและความรับผิดชอบในครอบครัว

เพ็ญศรี จุลกาญจน์ (2541) วิจัยเรื่อง การผลิตซ้ำอุดมการณ์เกี่ยวกับบทบาทและสถานภาพของหญิงและชาย พบว่า บทบาทของสถาบันชุมชน ได้แก่ ครอบครัว โรงเรียน วัด ตลอดจนกิจกรรมในชีวิตประจำวันและพิธีกรรมทางสังคมในการผลิตซ้ำระบบความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการยอมรับบทบาทและสถานภาพหญิงชาย มีส่วนในการตอกย้ำความเป็นหญิงชายอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่ครอบครัวเป็นสถาบันแรกที่สร้างความแตกต่างระหว่างหญิงชาย โดยการถ่ายทอดระบบ

ความคิดตลอดจนการประพฤติเป็นแบบอย่าง โดยการถ่ายทอดได้กระทำให้เหมาะสมกับวัย เช่น ฝึกให้เด็กผู้หญิงทำงานบ้าน และเด็กผู้ชายทำงานนอกบ้าน และปลูกฝังความละเอียดรอบคอบเรื่องเพศแก่ผู้หญิง ให้อิสระกับผู้ชายเรื่องเพศ การเห็นการกระทำซ้ำ ๆ เป็นประจำทำให้ผู้รับเกิดการยอมรับ บทบาทของตนเอง โรงเรียนถ่ายทอดระบบคิด ความเชื่อค่านิยมเกี่ยวกับบทบาทหญิงชายโดยผ่าน ตำราเรียนและกิจกรรมของโรงเรียน การที่เด็กเห็นการกระทำแบบซ้ำ ๆ ตามตารางและการพร่ำสอน จากวัดจากบ้านจึงทำให้เด็กเกิดการยอมรับไปโดยไม่รู้ตัวและเกิดการยอมรับบทบาทชายหญิงไปในที่สุด

หยกแก้ว กมลวรรณ (2547) ศึกษาจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารสตรี ที่ประสบความสำเร็จและผู้บริหารสตรีที่มีประสิทธิผล พบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้สตรีประสบความสำเร็จในตำแหน่งบริหารที่สำคัญ คือ ประสบการณ์ช่วงชีวิตตั้งแต่วัยเด็ก ซึ่งหมายรวมถึง การศึกษาและการสนับสนุนของครอบครัวที่ช่วยปรับแต่งความคิดของสตรี โดยเฉพาะพ่อเป็นผู้มีอิทธิพลมีบทบาทสำคัญมากต่อประสบการณ์ทางจิตวิญญาณ (Spiritual Experience) ในวัยเด็ก ซึ่งส่งเสริมให้สตรีเกิดความรู้สึกแรกเริ่มของการพึ่งพาตนเอง และความมั่นใจอันจะมีอิทธิพลต่อ การศึกษาในช่วงแรกเริ่มและยังมีอิทธิพลต่อการประกอบอาชีพในภายหลัง นอกจากการสนับสนุนของพ่อแม่ตั้งแต่ช่วงชีวิตวัยเด็กแล้ว ยังพบว่าสตรีที่ประสบความสำเร็จซึ่งมีครอบครัวแล้วนั้น ได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว ซึ่งหมายถึงการสนับสนุนของคู่สมรสและการสนับสนุนของ เพื่อนนอกจากนี้การได้รับการศึกษาระดับสูงก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าทางอาชีพของผู้บริหารสตรี

McLean (2006) วิจัยเรื่อง สตรีผู้กล้าที่จะฝันอย่างแตกต่าง ในขณะที่เรียนปริญญาเอก ที่มหาวิทยาลัยลาเวิร์น (University of La Verne) McLean ศึกษาเชิงบรรยายเกี่ยวกับศึกษาธิการ สตรีที่ประสบความสำเร็จจำนวน 5 คนในแคลิฟอร์เนีย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และคำถามปลายเปิด ข้อสรุปที่ได้จากการศึกษา คือ ศึกษาศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จได้รับ ประโยชน์จากการสนับสนุนจากครอบครัวที่เข้มแข็ง สมาชิกในครอบครัวมีการตั้งความคาดหวังสูง เกี่ยวกับอนาคตของพวกเขา มีความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยง มีประสบการณ์ด้านส่วนตัว หรือ อาชีพมากและหลากหลายและได้รับปริญญาระดับบัณฑิตศึกษา

Eagly and Johannesen-Schmidt (2001: 793) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับอุปสรรคสำคัญ ประการหนึ่ง คือ การที่สตรีต้องประสบกับมาตรฐานเชิงซ้อน (Double Standard) ในการทำงาน กล่าวคือต้องเผชิญกับมาตรฐานสูงกว่าในการเข้าสู่ตำแหน่งหรือการทำงานให้มีผลการปฏิบัติงาน

ที่ดีกว่าเพื่อให้สามารถอยู่ในตำแหน่งนั้นได้ ประกอบกับการที่สังคมตั้งความคาดหวังสูงเมื่อสตรีเป็นผู้นำ โดยคาดหวังว่าสตรีจะต้องสามารถรับผิดชอบทั้งงานในบ้านและงานนอกบ้านในตำแหน่งบริหาร ทำให้สตรีบางส่วนเกิดความรู้สึกท้อแท้ ติงเครียดและกลัวถูกซ้ำเติมจากสังคม หากทำหน้าที่ได้ไม่ดีตามที่สังคมคาดหวัง

Oplatka (2006: 613) ศึกษาปัญหาอุปสรรคต่อการประสบความสำเร็จในอาชีพของสตรีพบว่า ปัญหาอุปสรรคต่อการประสบความสำเร็จในอาชีพของสตรีประการหนึ่งคือการมีภาระงานที่บ้านมากเกินไป ภาระส่วนตัวที่บ้านที่ต้องรับผิดชอบค่อนข้างมากเป็นความรับผิดชอบต่อครอบครัวที่ต้องเป็นผู้ดูแล อบรมสั่งสอนบุตร ดูแลปรนนิบัติสามี ดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในบ้านและการดูแลตนเองในด้านต่าง ๆ ซึ่งใช้เวลาส่วนมากของสตรี

วลัยพร ศิริภิรมย์ (2550) ได้วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์เส้นทางสู่ความสำเร็จในวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์วิถีชีวิตและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 4 กลุ่มปัจจัย คือ ปัจจัยด้านจิตสังคม ปัจจัยด้านภูมิหลัง ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์กร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยมีปัจจัยย่อยที่ส่งผลทางบวก 7 ปัจจัย คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความฉลาดทางอารมณ์ สถานภาพและบทบาททางสังคมของสตรี ภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง กฎหมายและนโยบายเกี่ยวกับสตรี นอกจากนี้มีปัจจัยย่อยที่ส่งผลทางบวกต่อวิชาชีพ คือ การได้รับโอกาสในการพัฒนา การสนับสนุนจากครอบครัว การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

โชติมา แก้วทอง (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง โอกาสการก้าวสู่การเป็นผู้บริหารสตรีบนบริบทระดับปัจเจก ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กร ผลการศึกษาพบว่า เงื่อนไขในการก้าวสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสตรีขึ้นอยู่กับ 4 เงื่อนไข ได้แก่ 1) เงื่อนไขระดับปัจเจกก่อนเข้าสู่การทำงาน สตรีที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานบริหารต้องเติบโตอย่างอบอุ่นภายในครอบครัวที่มีฐานะมั่นคงและได้รับการปลูกฝังความเป็นหญิงตามวัฒนธรรมไทย ได้รับการขัดเกลาบทบาททางเพศของหญิงในด้านงานบ้านและการดูแล ขณะเดียวกันก็ได้รับการเตรียมพร้อมสำหรับการประกอบอาชีพเมื่อเจริญวัยขึ้น บุคคลที่ประสบความสำเร็จเหล่านี้ยังมีทัศนคติชอบการแข่งขัน ความท้าทายแต่ยังคงยึดมั่นกับหลักธรรมทางศาสนา 2) เงื่อนไขระดับปัจเจกเมื่อเข้า

ทำงานแล้ว สตรีที่ประสบความสำเร็จในการทำงานบริหารต้องเสริมสร้างความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ในการทำงาน และต้องมีแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมองเห็นข้อบกพร่องในตนเองจากการแสดงออกทางอารมณ์ การสื่อสาร สามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง รวมทั้งการมีผลงานปรากฏเป็นรูปธรรม ผลงานมีคุณภาพและความโดดเด่น ซึ่งจะช่วยให้ผลักดันให้ชื่อเสียงของสตรีเหล่านี้ปรากฏแก่สายตาผู้บริหารระดับสูง การเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน และยอมรับต่อภาวะความเสี่ยงในการโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งไปยังสาขาที่ไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน การมีครอบครัวที่ช่วยเหลือแบ่งเบาความรับผิดชอบ 3) เงื่อนไขระดับความสำคัญระดับบุคคล สตรีที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานบริหารต้องเรียนรู้งานและวิธีการทำงานจากการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในระบบพี่เลี้ยง และมีความสัมพันธ์ภายใต้เครือข่ายอันจะช่วยสนับสนุนความก้าวหน้า มีความกลมกลืนกับสถานการณ์มุ่งทำงานและทำหน้าที่ให้ดีที่สุดโดยไม่แสดงการตอบโต้แต่อย่างใด 4) เงื่อนไขระดับองค์การ สตรีที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ แม้ว่าประสพภาวะอุปสรรคก็ไม่แสดงการโต้ตอบโดยมีการปลุกเร้าพลังชีวิตให้กับตนเอง ได้มีขวัญกำลังใจเพื่อทำหน้าที่ให้ดีที่สุด

จากการศึกษาผลงานวิจัยข้างต้นอาจกล่าวได้ว่าบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมีความเชื่อมโยงกับสถานภาพและบทบาทที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไปเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสตรีได้รับโอกาสในการทำงานและการดำรงตำแหน่งที่สำคัญ รวมทั้งได้มีโอกาสแสดงศักยภาพความรู้ความสามารถสูงขึ้นซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในอาชีพและการทำงานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. การมีภาระความรับผิดชอบต่องานบ้านและครอบครัว
2. การได้รับการศึกษาระดับสูง
3. การดำรงรักษาสถานภาพการแต่งงาน
4. การได้รับโอกาสในการเรียนรู้งานที่ทำ

5. การได้รับโอกาสในการแสดงศักยภาพความสามารถ

6. การได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหาร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้นำสตรี

มีงานวิจัยหลายเรื่องที่ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำสตรีและการบริหารงานของสตรี รวมทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้นำสตรี ซึ่งมีแนวคิดสะท้อนให้เห็นถึงเหตุปัจจัย ปัญหาอุปสรรค ความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารงานของสตรี เช่น วิภา มณีเนตร (2534) ได้ทำการวิจัยพบว่าอุปนิสัยในการทำงานของผู้บริหาร โรงเรียนสตรี คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน การอุทิศเวลาให้กับการทำงานทั้งในและนอกเวลาราชการ ความรักและศรัทธาในอาชีพครู รู้จักวางแผนและตั้งเป้าหมายในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นคนใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทศนีย์ วงศ์ยืน (2538) ที่พบลักษณะความเป็นนักพัฒนาของที่เด่นชัดของผู้บริหารสตรี คือ ใจกว้าง ยินดีรับฟัง และพยายามเข้าใจความคิดของบุคคลอื่น มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สรินยา จิมมา (2543) ที่พบว่าผู้บริหารสตรีดีเด่นมีแรงบันดาลใจในการทำงานสูง เช่นเดียวกับ หยกแก้ว กมลวรรณ (2547) ที่พบองค์ประกอบหลักที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันในกลุ่มสตรีนักพัฒนา คือ คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง การรู้จักตนเอง และมีเป้าหมายในการทำงาน มีความอดทนต่องานที่ยากลำบาก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมและใฝ่เรียนใฝ่รู้และศึกษาเรื่องภาวะผู้นำสตรี นักพัฒนาการศึกษาของเด็กด้วยโอกาส: พหุกรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของพหุกรณีศึกษาประกอบด้วยคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพและความสามารถในการทำงานเชิงพัฒนา องค์ประกอบหลักที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง การรู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงาน มีความอดทนต่องานที่ยากลำบาก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมและใฝ่เรียนใฝ่รู้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2548) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีสำหรับสถาบันอุดมศึกษาว่า มีองค์ประกอบหลัก 2 ประการ ประการแรก ด้านทักษะที่เป็นเชื่อมประกอบด้วย ทักษะในการปฏิบัติงาน (Technical Skill) ทักษะเกี่ยวกับคน (Human Skill) และทักษะในการคิดแบบองค์รวม (Conceptual Skill) ประการที่สอง ด้านคุณลักษณะพึงประสงค์ ประกอบด้วย ความรู้ (รู้แจ้ง รู้จริง รู้ลึก รอบรู้ ครอบรอบ) ความฉลาด (ความฉลาดทางด้านสติปัญญา ด้านการจัดการเกี่ยวกับอารมณ์

ด้านความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ความทรหดอดทน ความยืดหยุ่น มีร่างกายที่แข็งแรงมีความเป็นผู้นำที่ดี มีการสื่อสารที่ดี) การลงมือทำ ความคิด (ความคิดเชิงระบบ ความคิดรอบคอบ) ความดี ความเพียร ความงดงามทั้งภายในและภายนอก นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในระดับต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นคุณลักษณะผู้นำของสตรีและความสำเร็จในอาชีพของสตรีดังนี้

มณฑป ไชยจิต (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะความเป็นคนบดเคี้ยวศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา ซึ่งมีการสัมภาษณ์อธิการบดีและอดีตรักษาการอธิการบดีและอดีตรักษาการบดี และอาจารย์อาวุโส ประจำคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย หรือสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในปัจจุบัน ได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ว่า คนบดเคี้ยวไม่ว่าเพศชายหรือหญิง ไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน แต่มีคนบดเคี้ยวบางท่านตั้งข้อสังเกตไว้ว่า โดยทั่วไปเพศชายมีความมั่นคง หนักแน่น จุกจิกจู้จี้น้อยกว่าเพศหญิง เพศหญิงมีความละเอียดอ่อนถี่ถ้วน มีความขี้มุ้งมุ้งแจ่มใส โดยคุณลักษณะทางกายข้อที่สำคัญที่สุดได้แก่ สุขภาพแข็งแรงทั้งด้านร่างกายและจิตใจ คุณลักษณะทางสังคมได้แก่ ได้รับการยอมรับจากสังคมภายในและภายนอกคณะวิชา คุณลักษณะทางบุคลิกภาพได้แก่ ความซื่อสัตย์และยุติธรรมและคุณลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ ความรับผิดชอบในหน้าที่และการกระทำของตน

พัชรานิ พัทธทองพรรณ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน จากการคาดการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2554 - พ.ศ. 2559 โดยใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ มีขั้นตอนการศึกษาดังต่อไปนี้ 1) การวิจัยเอกสารเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย 2) การวิจัยอนาคตแบบ (Ethnographic Delphi Futures Research) EDFR ทำโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการและผู้ทรงรอบรู้ด้านภาวะผู้นำจำนวน 21 คน นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์เป็นแบบสอบถาม พร้อมแสดงคะแนนค่าความถี่ที่ได้จากการสัมภาษณ์ในแต่ละข้อส่งกลับเพื่อประเมิน วิเคราะห์การกระจายของข้อมูลด้วยค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) 3) นำข้อมูลที่ได้จากการทำ EDFR ไปใช้เป็นสังเคราะห์เป็นแบบสอบถาม เพื่อหาความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน (Stakeholder) ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนทั่วประเทศ ตัวแทนครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเก่า จำนวน 381 คน 4) นำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน มาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) แล้วนำผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมาเปรียบเทียบกัน พบว่า แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึง

ประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอเชียน ในปี พ.ศ. 2554 พ.ศ. 2559 ประกอบด้วย คุณลักษณะ
ผู้นำ 5 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 5) ด้าน
บุคลิกภาพ โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพสูงสุด รองลงมาเป็น
ด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่วนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับด้านคุณธรรมจริยธรรมสูงสุด
รองลงมาเป็นด้านทัศนคติ ในภาพรวมทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านคุณธรรม
จริยธรรมมากกว่า ด้านอื่น ๆ โดยที่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอเชียน
จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะด้านความรู้ในการพัฒนาหลักสูตรสำหรับกุลสตรีไทย
ศิลปวัฒนธรรมไทย ทักษะการใช้จิตวิทยาและการปกครองนักเรียนหญิง ทัศนคติที่ดีในการพัฒนา
การศึกษาของสตรี การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และความเป็นไทย

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสำเร็จของอาชีพผู้บริหารสตรีสังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความสำเร็จของ
อาชีพผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านทุน
มนุษย์ของผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อศึกษา
ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านทุนมนุษย์กับความสำเร็จของอาชีพผู้บริหารสตรี ประชากรที่ใช้
ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่ว
ประเทศ 19 เขต รวมจำนวนทั้งสิ้น 2,179 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทุนมนุษย์ในคุณลักษณะ
ส่วนบุคคลของผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการศึกษา
ส่วนใหญ่จากการศึกษาระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 21-30 ปี มีสถานภาพ
สมรส และอยู่ด้วยกันกับคู่สมรส คุณลักษณะทุนมนุษย์ด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงดึงดูดทางกายภาพ
มีค่าเฉลี่ย 4.04 และบุคลิกภาพด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีค่าเฉลี่ย 4.14 ส่วนคุณลักษณะทุนมนุษย์
ด้านสถานภาพทางครอบครัว ได้รับแรงสนับสนุนจากครอบครัวมีค่าเฉลี่ย 4.45 ความสำเร็จใน
อาชีพด้านสวัสดิการของผู้บริหารสตรีเงินเดือนอยู่ระหว่าง 26,001-35,000 บาท ส่วนใหญ่มีตำแหน่ง
อยู่ในระดับ ซี 8 และมีจำนวนชั่วโมงทำงานต่อสัปดาห์ 40-50 ชั่วโมง ส่วนความสำเร็จในอาชีพ
ด้านจิตวิสัย เกี่ยวกับความพึงพอใจในอาชีพมีค่าเฉลี่ย 4.35 ความสำเร็จในอาชีพด้านจิตวิสัยใน
ความพึงพอใจในงานมีค่าเฉลี่ย 4.17 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทุนมนุษย์กับ
ความสำเร็จของอาชีพด้านสวัสดิการของผู้บริหารสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
พบว่าความสำเร็จในอาชีพด้านสวัสดิการที่ได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะทุนมนุษย์มากที่สุด คือ
ระดับรายได้ หรือเงินเดือนที่ได้รับสูงมีความสัมพันธ์กันสูงมาก ส่วนความสัมพันธ์ระหว่าง
คุณลักษณะทุนมนุษย์กับความสำเร็จของอาชีพด้านจิตวิสัยที่ได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะทุนมนุษย์
มากที่สุด คือ ความพึงพอใจในอาชีพสูง และความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทุนมนุษย์กับ

ความสำเร็จในอาชีพ พบว่าความสำเร็จในอาชีพด้านจิตวิสัยได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะทุนมนุษย์มากที่สุด ตามลำดับ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าคุณลักษณะทุนมนุษย์ทั้ง 3 ด้านนั้น มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสำเร็จในด้านจิตวิสัยของผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งให้ความสำคัญแก่ความพึงพอใจในอาชีพมากกว่าความพึงพอใจในงาน

วรรณดี เกตแก้ว (2553) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ และ 2) วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้มี 2 ด้าน คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะด้านพฤติกรรมผู้นำ ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ผลการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 41 ตัวบ่งชี้ หลังการหมุนแกนพบว่าองค์ประกอบทั้ง 6 ประกอบกันสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ทั้งหมดได้ร้อยละ 58.16

2. ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้ที่ผู้นำสตรีกลุ่มสูงมีสูงกว่าผู้นำสตรีกลุ่มต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า มีจำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การให้อิสระในการทำงานกับครูในโรงเรียน 2) การศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับ 3) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครูในโรงเรียน 4) การหาโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน 5) การดำเนินการจัดประชุมเพื่อพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการสอน หลังการสังเกตการสอน 6) การแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น 7) การมีบุคลิกที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกศรัทธา 8) การอธิบายทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่า 9) การเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาในหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่าง ๆ 10) การยึดผู้มีความรู้ประสบการณ์และความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบในการทำงาน 11) การเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ประสบการณ์และความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน และ 12) การมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ

สุพรรณิ มาตรโพธิ์ (2549) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐมีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสาน อยู่ในระดับมาก โดยมีการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่มีคุณวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการบริหาร ลักษณะงานที่ปฏิบัติต่างกัน ไม่แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน

Muchinsky (2000) วิจัยพบว่า ในการทำงานนั้นผู้นำสตรีแสดงให้เห็นว่าเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จทั้งในด้านการศึกษาและการให้ได้มาซึ่งความก้าวหน้าในตำแหน่งบริหาร มีความทะเยอทะยานสูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความปรารถนาที่แรงกล้าในการทำงานให้สำเร็จ ให้ความสนใจกับความก้าวหน้า ซึ่งเป็นพลังความต้องการที่จะแสดงออกซึ่งความสามารถ และเป็นเหตุจูงใจจากภายในที่เป็นการเสริมสร้างพลังในการทำงานนับเป็นแรงจูงใจหนึ่งที่ผลักดันให้สตรีพัฒนาตนเองเพื่อให้ประสบความสำเร็จในอาชีพ

Hopkins (2006) และคนอื่น ๆ วิจัยพบว่า สตรีเชื่อว่าคุณลักษณะของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสูง ๆ ในองค์กรคือบุคคลซึ่งมีความทะเยอทะยาน และบุคคลที่ทำงานหนัก/อุทิศตัวให้กับงาน

Duffy (2006) และนักการศึกษาคนอื่น ๆ วิจัยพบว่าสตรีที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะของความมีประสิทธิภาพในตนเอง (Self- Efficacy) มีความต้องการความสำเร็จและมีความเชื่ออำนาจในตนเองสูงกว่า หากพิจารณาข้อค้นพบจากแนวคิดและทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมจากการศึกษาของ Shakeshaft (1987) ซึ่งเป็นผู้อำนวยการ โปรแกรมปริญญาเอก ภาควิชาการบริหารการศึกษาและการศึกษานโยบายแห่ง Hofstra University ได้ศึกษาวิทยานิพนธ์ปริญญาเอก 200 เรื่อง และบทความการวิจัย 600 เรื่องภายใต้คำถามว่ามีความแตกต่างระหว่างแบบภาวะผู้นำของสตรีกับผู้ชายหรือไม่ โดยได้นำเสนอไว้ในหนังสือเรื่อง “ผู้หญิงในการบริหารการศึกษา” (Women in Educational Administration) ซึ่งข้อค้นพบจากการศึกษานำมาสู่ข้อสรุปว่าสตรีกับบุรุษมีการบริหารจัดการแตกต่างกัน โดยคุณลักษณะเด่นของการบริหารจัดการของผู้บริหารสตรีมีดังนี้

1. ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นสิ่งสำคัญในทุกการกระทำของผู้บริหารสตรี โดยสตรีใช้เวลามากกว่าในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ติดต่อสื่อสารมากกว่า สนใจความแตกต่างระหว่างบุคคลมากกว่า

2. การสอนและการเรียนรู้เป็นจุดมุ่งเน้นสำคัญของผู้บริหารสตรี สตรีมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอนโดยสตรีมีความรู้เกี่ยวกับการสอนดีกว่าบุรุษและสามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับวิธีการสอนได้ดีกว่า

3. การสร้างชุมชนเป็นส่วนประกอบที่สำคัญยิ่งของรูปแบบการบริหารของผู้บริหารสตรีสตรีเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้ชาย เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมซึ่งกระตุ้นให้ทุกฝ่ายร่วมกันทำงาน ในโรงเรียน ผู้ร่วมงานที่มีผู้บริหารสตรีมีความพึงพอใจในงานสูงกว่า และมีส่วนร่วมในการทำงานมากกว่าที่มีผู้บริหารเป็นบุรุษ

Shakeshaft (2000) และคนอื่นๆ ได้ศึกษาประเด็นเกี่ยวกับเพศภาวะและการนิเทศ พบว่าในการบริหารนั้นสตรีกับผู้ชายให้ความสนใจในสิ่งต่าง ๆ กัน สตรีมีแนวโน้มกระตุ้นให้มีการเพิ่มอำนาจแก่ครูมากกว่า ให้ความสำคัญกับการสอน ให้ความสนใจ ดูแลพัฒนาการทางอารมณ์และสังคมของนักเรียน สนใจความสัมพันธ์ของนักเรียน สนใจความรู้สึกรักของครู เน้นย้ำทักษะทางเทคนิคการสอนให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาและคุณภาพของ โปรแกรมการศึกษา หาข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้ข้อมูลย้อนกลับทันทีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เน้นย้ำเรื่องหลักสูตร ในขณะที่ผู้ชายในทางตรงข้ามมีแนวโน้มเน้นย้ำเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรและการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งมากกว่าสตรี

จากผลงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นกล่าวได้ว่า สตรีเป็นผู้มีความสำคัญเช่นเดียวกับบุรุษและได้รับการยอมรับในการปฏิบัติหน้าที่โดยมีคุณลักษณะภาวะผู้นำตามพฤติกรรมในแต่ละบทบาทเพิ่มมากขึ้นในสังคม แต่ข้อจำกัดที่สำคัญของสตรีก็คือสตรีมีโอกาสด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อยู่ในระดับน้อย หากมีการส่งเสริมให้สตรีมีความเป็นผู้นำ กล่าวพูดกล้าแสดงออกและมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้ผู้นำสตรีมีบทบาทและคุณภาพในการทำงานมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชนซึ่งมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่ประสิทธิภาพของงาน ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรมากปัจจัยหนึ่งคือผู้บริหารองค์กร (Reddin, 1970: 66)

อุษณีย์ พรหมสุวรรณ (2547) ศึกษาภาพลักษณ์ของผู้หญิงในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จากต้นคริสต์ศตวรรษที่ 19 ถึงกลางศตวรรษที่ 20 พบว่า ภาพลักษณ์ผู้หญิงพม่าและผู้หญิงมลายูจากงานเขียนทางประวัติศาสตร์ราชสำนักพื้นเมืองให้ภาพผู้หญิงเป็นอมมุขย์ เช่น ยักษ์ นาค เป็นต้น สะท้อนถึงความปรารถนาของผู้ปกครองที่รับศาสนาเข้ามาใหม่และต้องการสร้างความ

เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเพื่อสถาปนาอำนาจชอบธรรมของตน ต้องการลดความสำคัญของความเชื่อพื้นเมืองเดิม ซึ่งผู้หญิงมีบทบาทสำคัญต่อการติดต่อผิบรรพบุรุษที่นับถือกันแตกต่างจากภาพลักษณ์ผู้หญิงที่อุทิศตนต่อศาสนาและมีคุณธรรมที่ศาสนายกย่องจะได้รับการเขียนไว้ว่าได้รับการยอมรับนับถือกันต่อมา ส่วนภาพลักษณ์ผู้หญิงพม่าจากบันทึกของตะวันตกนั้น ผู้หญิงถูกมองว่ามีสถานภาพสูงมีอิสระในการออกจากบ้าน มีสิทธิค่อนข้างเท่าเทียมกับผู้ชายทั้งในและนอกบ้าน ภาพลักษณ์ผู้หญิงมาลาจากบันทึกของตะวันตกนั้น ผู้หญิงถูกมองว่ามีสถานภาพต่ำกว่าผู้ชายตั้งแต่เกิด

ดารา รักษาชาติ (2545) ศึกษาภาวะผู้นำข้าราชการสตรี: ศึกษากรณีสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย การศึกษาวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า ข้าราชการสตรีในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีภาวะความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำข้าราชการสตรีโดยรวมตามความเห็นของข้าราชการสตรีอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ การรอบรู้เหตุการณ์และประสบการณ์การได้รับการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูง ตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาของข้าราชการสตรีพบว่าภาวะผู้นำข้าราชการสตรีอยู่ในระดับต่ำ ข้าราชการสตรีมีเสถียรภาพทางอารมณ์ต่ำ ส่วนการรอบรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ การมีมนุษยสัมพันธ์ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง

อนงควิษฐา สาริบุตร (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมฤทธิ์ผลของผู้นำสตรีทางการเมืองไทยในบทบาทสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมฤทธิ์ผลของผู้นำสตรีทางการเมืองไทยในบทบาทสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบทบาทในสภาผู้แทนราษฎร ปัจจัยบทบาทนอกสภาผู้แทนราษฎร ปัจจัยภาวะผู้นำ และปัจจัยสนับสนุนจากภายนอก กับความสัมฤทธิ์ผลของผู้นำสตรีทางการเมืองไทยในบทบาทสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และ 3) เพื่อเสนอข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการเข้ามาดำเนินบทบาททางการเมืองของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรสตรีเพื่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น

ผลจากการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยภาวะผู้นำของ ส.ส. สตรี ปัจจัยบทบาทในสภา ปัจจัยบทบาทนอกสภาและปัจจัยการสนับสนุนจากภายนอกของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรสตรี มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสัมฤทธิ์ผลของผู้นำสตรีทางการเมืองไทยในบทบาทสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร 2) สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรสตรีที่มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง การดำเนินบทบาทในสภาสูง การดำเนินบทบาทนอกสภาสูง และได้รับความสนับสนุนจากภายนอกอยู่ใน

ระดับสูงย่อมมีผลทำให้บังเกิดระดับความสัมฤทธิ์ผลของผู้นำสตรีทางการเมืองไทยในบทบาทสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรอยู่ในระดับสูงตามไปด้วย 3) ความสัมฤทธิ์ผลของผู้นำสตรีทางการเมืองไทยในบทบาทสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนจากบุคคลในครอบครัว ครอบครัวเคยทำงานด้านการเมืองมาก่อน เช่น บิดา มารดา หรือญาติพี่น้องเคยเป็นนักการเมืองมีความพร้อมของ ส.ส. สตรี เอง ทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญาด้านสาธารณะ มีพื้นฐานทางการเมืองที่เป็นที่ยอมรับ มีสถานภาพทางเศรษฐกิจดี 4) ข้อจำกัดในการทำงานของ ส.ส. สตรีในสภา ได้แก่ สัดส่วน ส.ส. สตรี มีน้อยทำให้ไม่สามารถเสนอกฎหมายเกี่ยวกับสตรีได้และข้อจำกัดคนนอกสภา ได้แก่ ด้านครอบครัว การขาดงบประมาณในการช่วยเหลือประชาชน รวมถึงการขาดการยอมรับ ส.ส. สตรีจาก ส.ส. บัญชและคนทั่วไป

อภิชาติ จำรัสสุทธิรงค์ และ เทพี พันธุมธนา (2527) ได้ทำการศึกษาปัญหาและอุปสรรคผู้นำท้องถิ่นสตรี โดยทำการวิจัยแบบจับกลุ่มสนทนากับกำนันผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านสตรี แพทย์ประจำตำบลและสารวัตรกำนันสตรี ผู้วิจัยได้ให้ข้อสังเกตว่าสตรีนั้นสามารถทำงานในระดับผู้นำได้เช่นเดียวกับบุรุษ ปัญหาอุปสรรคที่แท้จริงที่ขัดขวางไม่ให้สตรีก้าวเข้ามาเป็นผู้นำทางการเมืองการปกครอง และจากการวิจัยพบว่า สตรีที่เป็นผู้นำในท้องถิ่นส่วนใหญ่จะมีพื้นฐานทางด้านครอบครัวที่มีความเกี่ยวพันกับสังคมการเมือง การปกครอง และการศึกษาจะเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยพัฒนาความคิดสตรีในด้านสถานภาพของตนเองมากขึ้น

ทัศนีย์ ปุวรรณ์ (2529) ได้ศึกษาทัศนคติและบทบาทในครอบครัวของบุรุษที่มีผลต่อการพัฒนาสตรี พบว่าสตรีไทยได้รับการยอมรับต่อบทบาทและสถานภาพมากขึ้นทั้งจากโอกาสทางการมีส่วนร่วมในด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และทัศนคติต่อการรับผิดชอบ ชายให้เหตุผลว่าควรช่วยเหลือสตรีในการทำงานบ้างเพราะเป็นการแบ่งเบาภาระ ถือเป็นงานอดิเรกและไม่เสียหายถ้าชายจะเข้ามารับผิดชอบในครอบครัว และไม่ควรแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในครอบครัวระหว่างบุรุษและสตรีเพราะทั้งบุรุษและสตรีต่างก็ทำงานในครอบครัวได้ดีเท่า ๆ กัน

ประทีป จงสืบธรรม (2529) ได้ทำการศึกษาเรื่องผู้นำสตรีในการปกครองระดับท้องถิ่นของไทย: ศึกษาบทบาทความเป็นผู้นำของกำนัน-ผู้ใหญ่บ้านสตรีทั่วประเทศพบว่า จากที่กำนันผู้ใหญ่บ้านสตรีเพิ่งเข้ามามีบทบาททางการเมืองการบริหารระดับท้องถิ่นได้ไม่นานนัก ประสพการณ์ที่ได้จากการทำงานตลอดจนการเรียนรู้เทคนิคการทำงานโดยตรงยังไม่เพียงพอ จึงทำให้กำนัน ผู้ใหญ่บ้านสตรีส่วนใหญ่ยังขาดความเชื่อมั่นในการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจด้วยตัวเอง ซึ่งผู้วิจัยได้แสดงความมั่นใจว่าในอนาคตหากกำนัน ผู้ใหญ่บ้านสตรีได้มี

โอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานจากการอบรม การแนะนำจากส่วนราชการต่าง ๆ และได้รับการกล่อมเกลாதองการเมืองมากขึ้นก็จะช่วยส่งเสริมความมั่นใจในการใช้เหตุผลเพื่อประกอบการวิเคราะห์ตัดสินใจปัญหาได้เพิ่มมากขึ้น

กองพัฒนาศรี เด็กและเยาวชน กรมการพัฒนาชุมชน (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพการบริหารงานขององค์กร : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรหญิง-องค์กรชาย จากการศึกษาส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้นำสตรี พบว่า องค์ประกอบของผู้นำสตรีที่จะทำให้การบริหารงานองค์กรสตรีประสบผลสำเร็จประกอบด้วยองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพหรือบุคลิกส่วนตัวของผู้นำ เป็นผู้ที่ชอบแสดงตัว มีความสามารถในการพูด มีสง่าราศี แต่งตัวดี มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง กล้าพูดกล้าแสดงออก มีความรู้พื้นฐานอย่างต่ำชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น มีความคิดริเริ่มและความตั้งใจจริง มีมนุษยสัมพันธ์ได้รับการสนับสนุนจากผู้ใกล้ชิด (สามี) และมีความรู้มีฐานะความเป็นอยู่ค่อนข้างดี มีเวลาให้กับส่วนรวม และไม่มีภาระในการเลี้ยงดูบุตรที่ยังเล็ก

งานวิจัยต่างประเทศ

White *et al.* (1997) วิจัยเรื่อง ภาพของสตรีที่ประสบความสำเร็จในประเทศอังกฤษ จากผู้บริหารในแวดวงการค้า อุตสาหกรรม และผู้ประกอบการวิชาชีพชั้นสูง จำนวน 48 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า สตรีที่ประสบความสำเร็จมาจากพื้นฐานประสบการณ์ของการมีช่วงชีวิตวัยเด็กที่ดี โดยเฉพาะความสัมพันธ์กับพ่อแม่และการศึกษานอกจากนี้ยังพบว่า สตรีที่ประสบความสำเร็จมีความเชื่ออำนาจในตนเองในการทำงาน มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าว่ามีความสามารถควบคุมทิศทางของอาชีพ มีความต้องการความสำเร็จสูงซึ่งพฤติกรรมมุ่งเน้นความสำเร็จไม่ใช่เพียงแค่มุ่งแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จแต่เป็นแรงจูงใจเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลวด้วย นอกจากนี้ผู้หญิงที่ประสบความสำเร็จยังมีความเชื่อมั่นว่าสามารถปฏิบัติพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนาได้อย่างสำเร็จ

Rothstein and Davey (1995) วิจัยเรื่อง ความแตกต่างทางเพศภาวะในคุณลักษณะของการสร้างเครือข่ายและการได้รับประโยชน์จากการสร้างเครือข่าย ของอาจารย์ประจำคณะ จำนวน 800 คนในมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศแคนาดา พบว่าอาจารย์ประจำคณะสตรีได้รับการสนับสนุนทางจิตวิทยาสังคม และการสนับสนุนทางอาชีพจากเครือข่ายมากกว่าผู้ชายอย่างมีนัยสำคัญ อาจารย์ประจำคณะที่เป็นสตรี ตระหนักในความสำคัญของการสนับสนุนทาง

สังคมมากกว่าและมีการใช้ความพยายามจะขยายเครือข่ายไปในขอบเขตที่กว้างกว่า เพื่อให้ได้ การสนับสนุนในระดับที่สูงกว่า

Oplatka (2006) ได้สำรวจภาวะผู้นำของสตรีในระบบการศึกษาภายในประเทศที่กำลัง พัฒนาโดยการทบทวนงานวิจัยในปัจจุบันเกี่ยวกับผู้หญิงในการบริหารการศึกษาภายในประเทศ ที่กำลังพัฒนาซึ่งหมายถึงประเทศที่นอกเหนือจากยุโรปและอเมริกาเหนือและยกเว้นประเทศ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ญี่ปุ่นและอิสราเอล สำหรับวิธีการที่ใช้คือใช้การศึกษาทบทวนบทความ ภาษาอังกฤษจำนวน 14 เรื่อง ซึ่งได้รับการตีพิมพ์ในวารสารที่มีพิชญพิจารณา (Peer-Review) ทั้งใน สาขาการบริหารการศึกษา เพศภาวะศึกษาในวงการศึกษาศึกษาและการศึกษาเปรียบเทียบ ผลการศึกษา พบว่า ผู้หญิงในประเทศกำลังพัฒนาใน 3 ประเทศ คือ ตุรกี ตรินิแดดและโตเบโก และประเทศ สิงคโปร์มีการใช้ภาวะผู้นำแบบหญิงอย่างเด่นชัด โดยมีคุณลักษณะด้านการดูแลเอาใจใส่ ห่วงใย เกี่ยวกับความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นของทีมงาน อดทน เข้าใจและยกระดับขวัญกำลังใจครู สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรมากกว่า โดยการใช้เวลามากกว่าในการฟังปัญหาส่วนตัวของ ครูและตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

Gaskins (2006) ได้ศึกษาเรื่องกรณีศึกษา: เส้นทางอาชีพของครูใหญ่สตรี โรงเรียนมัธยม ปลายชาวแอฟริกัน-อเมริกัน อุปสรรคตามการรับรู้ที่ต้องเผชิญและกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุผล สำเร็จในการเป็นครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในแคลิฟอร์เนีย ผลการศึกษาพบกลยุทธ์ ที่ถูกระบุว่ามีส่วนสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ คือ 1) ความสามารถในการบริหารเวลา 2) การศึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) การฝึกอบรมล่วงหน้า 4) การสนับสนุนจากครอบครัว 5) การเป็น ตัวแบบสำหรับนักเรียน 6) การเลี้ยง 7) พี่เลี้ยง 8) การสนับสนุนและการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จากเขตพื้นที่และ 9) การสร้างเครือข่าย

Thanacoody (2005) และนักการศึกษาคนอื่นๆ วิจัยเรื่อง ความก้าวหน้าทางอาชีพในกลุ่ม นักวิชาการสตรี โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกในมหาวิทยาลัย 2 แห่ง คือมหาวิทยาลัยเบงกัลเซีย (Banksia University) และมหาวิทยาลัยเคียวร์ไพพ์ (Curepipe University) กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยสตรีที่เป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น คณบดี หัวหน้าภาควิชา จำนวน 8 คน สตรีใน ตำแหน่งวิชาการระดับสูง เช่น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ จำนวน 14 คน และสตรีใน ตำแหน่งวิชาการระดับต้น เช่น ผู้สอนจำนวน 8 คน ผลการศึกษาพบว่าบทบาทของพี่เลี้ยงถูก มองว่ามีความสำคัญ สำหรับการก้าวหน้าทางอาชีพและการพัฒนาทั้งในด้านส่วนบุคคลและ ด้านวิชาชีพ

Chen (2005) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง เพดานแก้วและกลยุทธ์สำหรับความก้าวหน้าทางอาชีพของสตรี โดยใช้วิธีการสำรวจผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ผู้ให้ข้อมูลเป็นสตรีในตำแหน่งผู้นำจากตำแหน่งบริหารระดับกลางถึงระดับสูงซึ่งเป็นสมาชิกของสถาบันสำหรับผู้นำสตรี (Institute for Women's Leadership) จำนวน 500 คน ผลการศึกษาพบว่า ระบบที่เลี้ยงแบบเป็นทางการ ถูกระบุว่า เป็นกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่งที่มีประสิทธิผลมากที่สุด

Bressler (2004) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ของพี่เลี้ยงเกี่ยวกับความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยง: แรงจูงใจ ต้นทุน ผลประโยชน์ เพศภาวะ และข้อเสนอแนะสำหรับการเป็นพี่เลี้ยงสำหรับอนาคต โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลเป็นสตรี 5 คน ชาย 5 คน ซึ่งส่วนใหญ่มาจากระดับอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลระบุว่าประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยงมีน้ำหนักมากกว่าต้นทุน โดยต้นทุนที่มีค่ามากที่สุดของการเป็นพี่เลี้ยงคือเวลา สำหรับองค์ประกอบของความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จนั้นเกี่ยวข้องกับทั้งพี่เลี้ยงและผู้ได้รับการดูแลช่วยเหลือในแง่ของคุณลักษณะส่วนบุคคล รูปแบบของการทำงานและค่านิยมส่วนบุคคล ระบบพี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่มีขอบเขตที่ชัดเจน การสื่อสารที่ดีและการเคารพต่อความรู้ของพี่เลี้ยงซึ่งประสมประสานกับความเต็มใจในการเรียนรู้ของผู้ได้รับการดูแลช่วยเหลือ

Eagly (2003) ศาสตราจารย์แห่งภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยนอร์ทเวสเทิร์น (Northwestern University) ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้วิเคราะห์อภิธานงานวิจัย 45 เรื่อง ที่เปรียบเทียบผู้บริหารชายและสตรีในองค์กรทางธุรกิจและองค์กรทางการศึกษาพบว่าผู้บริหารสตรีมีคุณลักษณะเด่นชัดของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

Coleman (2003) ได้เขียนเรื่อง Gender in Educational Leadership ในหนังสือ Leadership in Education โดยสรุปว่าจากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับสตรีและเอกสารต่าง ๆ พบคุณลักษณะที่ปรากฏเด่นชัด (Dominant Characteristics) ในการบริหารจัดการและรูปแบบภาวะผู้นำของสตรี ประกอบด้วย 1) ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือควบคู่กับการเพิ่มอำนาจและการทำงานเป็นทีม 2) การมุ่งเน้นการสื่อสาร 3) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ

Aaker (2003) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในวิทยาลัยชุมชนเทนเนสซี ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย คณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าฝ่ายงบประมาณผู้อำนวยการ ผู้จัดการ ผู้ประสานงาน และรองอธิการบดี จากสภาวิทยาลัยชุมชน (Tennessee Board of Regents

(TBR) Community Colleges) 13 แห่ง จำนวน 204 คน ผลการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบเป็นทางการ เป็นตัวบ่งชี้สำคัญของทักษะภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง และผู้นำสตรีมีการปฏิบัติภาวะผู้นำในองค์ประกอบของการกระตุ้นจิตใจอย่างมีนัยสำคัญ ข้อเสนอแนะที่ได้คือการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบเป็นทางการมีประโยชน์ต่อผู้บริหารสตรี

Brown-Klingelhofer (2003) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในอาชีพและการเลือกอาชีพของอธิการบดีสตรีผิวดำในสถาบันระดับอุดมศึกษาแบบอังกฤษดั้งเดิมของรัฐที่จัดหลักสูตร 4 ปี โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลเป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัยสตรีผิวดำจำนวน 3 คน ผลการค้นพบที่สำคัญ คือ บทบาทของแม่แบบและพี่เลี้ยงมีส่วนสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุน ให้อธิการบดีวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยผิวดำประสบความสำเร็จและยังคงอยู่ในตำแหน่ง

Rosynsky (2003) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ประสบการณ์ของสตรีที่เป็นอธิการบดีวิทยาลัย: ประวัติชีวิตจากการบอกเล่า โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลเป็นอธิการบดีสตรีจำนวน 4 คน ผลการศึกษาที่สำคัญพบว่า การสร้างเครือข่ายในที่ทำงาน และผ่านทางสมาคมทางวิชาชีพต่าง ๆ และความสัมพันธ์กับพี่เลี้ยงมีบทบาทสำคัญในการประสบความสำเร็จในตำแหน่งอธิการบดีวิทยาลัย และการค้นหาความสมดุลระหว่างความรับผิดชอบด้านส่วนตัวและด้านอาชีพเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้สตรีสามารถก้าวสู่ตำแหน่งอธิการบดีได้สำเร็จ

Brit (2002) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กร เพดานแก้ว (The Glass Ceiling) และตำแหน่งบริหารในระดับอุดมศึกษาในนิวอิงแลนด์ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย คณบดีรองอธิการบดี อธิการบดี ผู้อำนวยการ พนักงานวิทยาลัย จากวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยใน 6 รัฐ ใน นิวอิงแลนด์ ผลการศึกษาพบว่าระบบพี่เลี้ยงและการได้รับมอบหมายงานที่ส่งเสริมการพัฒนา มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญการก้าวหน้าในอาชีพของสตรีในตำแหน่งผู้บริหารระดับอุดมศึกษาในนิวอิงแลนด์

Bowyer-Johnson (2001) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัย อีสเทนเนสส์ สเตท (East Tennessee State University) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของระบบพี่เลี้ยงในบันไดอาชีพของคณบดีและรองอธิการบดีสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนที่จัดการศึกษาหลักสูตร 4 ปี ผู้ให้ข้อมูลเป็นคณบดีและรองอธิการบดีสตรี ซึ่งอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนที่จัดการศึกษาหลักสูตร 4 ปี จำนวน 15 คน ผลการศึกษาพบว่าสตรีส่วนใหญ่เคยได้รับการดูแลช่วยเหลือแบบพี่เลี้ยงในระหว่างการประกอบอาชีพ

Price (2000) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบของการเข้าสู่ตำแหน่งอธิการบดีของสตรีแอฟริกันอเมริกันในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่จัดการศึกษาหลักสูตร 4 ปี และได้รับการสนับสนุนจากรัฐ และเป็นสถาบันที่เป็นของคนผิวขาวโดยดั้งเดิม ผู้ให้ข้อมูลคืออธิการบดีสตรีชาวแอฟริกัน-อเมริกัน 4 คน ผลการศึกษาพบว่าสิ่งที่สำคัญที่ส่งเสริมการเป็นอธิการบดีสตรี คือ 1) ช่วงวัยแรกเริ่มของชีวิตซึ่งได้ซึมซับความรักในการเรียนรู้จากพ่อแม่และความปรารถนาในการประสบความสำเร็จในการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยและวิทยาลัย 2) เส้นทางของโอกาสสำหรับตำแหน่งผู้นำ 3) โอกาสในการพัฒนาความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยง

Brown (2000) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง อธิการบดีสตรีในวิทยาลัยอิสระที่ได้รับการคัดเลือก: เส้นทางอาชีพ แฟ้มประวัติบุคคล และประสบการณ์ ผู้ให้ข้อมูลเป็นอธิการบดีวิทยาลัยสตรีซึ่งคัดเลือกจากวิทยาลัยอิสระที่จัดการศึกษาหลักสูตร 4 ปี ซึ่งได้จากฐานข้อมูล The American Council on Education (ACE) Office of Women in Higher Education จำนวน 91 คน ผลการศึกษาพบว่าโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพระดับชาติมีประโยชน์มากในการพัฒนาทางอาชีพสำหรับสตรีที่ปรารถนาเป็นอธิการบดี

Buddemeier (1998) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง อธิการบดีสตรีในวิทยาลัยชุมชน: อาชีพ บ้าน ใดอาชีพ ประสบการณ์ และการรับรู้ในตำแหน่งอธิการบดี ผู้ให้ข้อมูลเป็นอธิการบดี จำนวน 145 คนในวิทยาลัยชุมชนของรัฐ ซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมวิทยาลัยชุมชนแห่งอเมริกา ผลการศึกษาที่สำคัญพบว่า ความสัมพันธ์กับพี่เลี้ยงมีความสำคัญยิ่งในอาชีพอธิการบดีของสตรีและการได้มาซึ่งตำแหน่งอธิการบดีวิทยาลัยชุมชน การมีส่วนร่วมในโปรแกรมการศึกษาต่อเนื่องเกี่ยวกับวิชาชีพมีส่วนช่วยในการพัฒนาอาชีพของตนหรือมีส่วนช่วยในการได้มาซึ่งตำแหน่งอธิการบดีในปัจจุบัน

Bass (1996) ได้ดำเนินการสำรวจเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวระหว่างสตรีและชาย โดยให้ผู้ให้ข้อมูลรายงานตนเอง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบวัดภาวะผู้นำแบบพหุองค์ประกอบ (MLQ) ข้อมูลเก็บจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 เป็นผู้จัดการระดับกลางขึ้นไปใน 50 ธุรกิจขนาดใหญ่ กลุ่มที่ 2 เป็นหัวหน้างานระดับต้น และกลุ่มที่ 3 เป็นหัวหน้าจากหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร หน่วยงานด้านการบริการสังคม หน่วยงานด้านสุขภาพ หน่วยงานรัฐบาลและธุรกิจขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่เป็นสตรีมีการแสดงออกในองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพบ่อยครั้งมากกว่าผู้ชาย แม้ว่าขนาดอิทธิพล (Effect Sizes) จะค่อนข้างเล็ก

แต่นับว่ามีความสำคัญยิ่ง ซึ่งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา mong สตรีว่ามีประสิทธิผลและน่าพึงพอใจมากกว่าในฐานะผู้นำ

Berdahl (1996) นักวิจัยแห่งภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ (Department of Psychology, University of Illinois at Urbana-Champaign) ได้ศึกษาเอกสารต่างๆเกี่ยวกับเพศภาวะ และได้สรุปเป็นรูปแบบของเพศภาวะและภาวะผู้นำ 2 กลุ่มที่เชื่อมโยงกับความเป็นชายและความเป็นหญิงคือแบบการเป็นตัวแทน และแบบการเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยที่ลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเราเป็นคุณลักษณะที่เชื่อมโยงกับผู้นำสตรี

Alimo-Metcalfe (1995) นักวิจัยชาวอังกฤษ วิจัยเรื่อง การสร้างภาวะผู้นำและการเพิ่มอำนาจของชายและสตรี โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูงสตรี 12 คน ชาย 12 คนในศูนย์บริการสุขภาพแห่งชาติของอังกฤษ (British National Health Service) พบว่าผู้บริหารสตรีสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในระดับที่เท่าเทียมกันทำตัวให้เข้าพบได้โดยง่าย ซึ่งสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลส่วนตัวและตอบสนองอย่างเห็นอกเห็นใจเป็นคนรู้สึกไวต่อความรู้สึก มีเวลาที่จะสังเกตความวิตกกังวลของผู้อื่น มีสติกับผลกระทบของกิจกรรมต่อผู้อื่นซึ่งเกิดจากการกระทำของตน สื่อสารเพื่อสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่น ในขณะที่ผู้บริหารชายให้ความสำคัญกับการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีความมั่นใจในฐานะนักพูด ความเป็นกันเอง มีการสื่อสารสองทาง และสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ฟังในวงกว้าง สำหรับรูปแบบการทำงานพบว่าผู้บริหารสตรีพูดถึงรูปแบบการทำงานในทางบวกโดยให้ความสำคัญกับการสนับสนุน การเพิ่มอำนาจ การสร้างทีม การใช้ทักษะของผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ต่อตัวบุคคลและองค์การ การเป็นคนเข้มแข็งและสนับสนุน เน้นเรื่องการจัดการให้เกิดความรักในองค์การ ในขณะที่ผู้บริหารชายให้ความสำคัญกับการแรงผลักดันทางอาชีพ การให้ทิศทางวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการทำงานแก่ผู้ร่วมงานและให้ความสำคัญกับการจัดองค์การ

Bass and Avolio (1994) นำเสนอผลงานวิจัยที่สร้างกระแสความสนใจเกี่ยวกับเพศภาวะและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นอย่างมาก การศึกษาครั้งนี้เพื่อค้นหาคำตอบของคำถามที่ว่าบุรุษกับสตรีมีสไตล์ภาวะผู้นำอย่างไรและแบบภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันตามเพศหรือไม่โดย Bass and Avolio ได้นำเสนอผลการวิจัยไว้ในบทความเรื่อง “Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers” ซึ่งเป็นบทความที่ตีพิมพ์ในวารสาร “Human Resource Management” ในปี ค.ศ. 1994 โดยศึกษาผู้บริหารชาย จำนวน 150 คน และผู้บริหารสตรี จำนวน 79 คน ที่มีตำแหน่งระหว่างตำแหน่งบริหารจัดการระดับสูงและระดับที่สามใน 6 บริษัทจาก 500 บริษัทชั้นนำที่

จัดอันดับโดยนิตยสารฟอร์จูนแห่งอเมริกา ผู้บริหารแต่ละคนจะถูกประเมินจากผู้ได้บังคับบัญชา ระหว่าง 3-5 คน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชาประกอบด้วยผู้ชาย 582 คน และผู้หญิง 219 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือแบบวัดภาวะผู้นำแบบพหุองค์ประกอบ (MLQ) ผลการศึกษาพบว่า ไม่ว่าผู้ประเมินผู้บริหารจะเป็นเพศหญิงหรือเพศชายก็ได้ข้อสรุปที่เหมือนกัน คือ ผู้บริหารสตรีโดยเฉลี่ยถูกประเมินว่ามีประสิทธิผลสูงกว่าและน่าพึงพอใจที่จะทำงานให้มากกว่า ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารสตรีมีแนวโน้มทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้น มากกว่าผู้บริหารชาย ผู้บริหารสตรียังได้รับการประเมินว่ามีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารชายใน 3 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลหรือความสนใจ การคล้อย และ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน สำหรับในองค์ประกอบของการกระตุ้นการใช้ปัญญานั้นถึงแม้ว่า ผู้บริหารสตรีจะได้รับการประเมินว่ามีคุณลักษณะของการกระตุ้นการใช้ปัญญาสูงกว่าผู้บริหารชายแต่ความแตกต่างดังกล่าวไม่มากพอที่จะเชื่อถือได้

Robinson (1993) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งเสริมการกำหนดตำแหน่งบริหารของสตรี ในการบริหารจัดการระดับอุดมศึกษา ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยที่ จัดการศึกษาหลักสูตร 4 ปี ทางภาคใต้ตอนกลางของอเมริกา เช่น อลาบามา เทนเนสซี มิซซิสซิปปี หลุยเซียนา เคนทักกี และอาร์คันซอ จำนวน 370 คน ประกอบด้วย หัวหน้าภาควิชา จำนวน 137 คน คณบดี จำนวน 65 คน รองอธิการบดี จำนวน 37 คน อธิการบดีจำนวน 11 คน ผลการค้นพบ สะท้อนว่าสตรีส่วนใหญ่ในการบริหารจัดการระดับอุดมศึกษาใช้การสร้างเครือข่ายเพื่อช่วยให้ ได้มาซึ่งตำแหน่งบริหารและยังมีการใช้กลุ่มวิชาชีพ องค์การวิชาชีพและภาคีหรือเพื่อนร่วมงาน ที่ใกล้ชิดเพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งปัจจุบัน สตรีแสวงหาโอกาสเพื่อสร้างเครือข่ายในการบริหาร มากกว่าชาย โดยโอกาสสำคัญของการสร้างเครือข่ายสำคัญ คือ องค์การหรือชมรมทางสังคม กลุ่มการสร้างเครือข่ายแบบเป็นทางการ องค์การหรือกลุ่มทางวิชาชีพ

จากผลงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นกล่าวได้ว่า สตรีเป็นผู้มีความสำคัญเช่นเดียวกับบุรุษและ ได้รับการยอมรับในการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทมากขึ้น แต่ข้อจำกัดที่สำคัญของสตรีก็คือ สตรี มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อยู่ในระดับน้อย หากมีการ ส่งเสริมให้สตรีมีความเป็นผู้นำ กล้าพูด กล้าแสดงออกและมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้ ผู้นำสตรีมีบทบาทและคุณภาพในการทำงานมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชนซึ่งมี เป้าหมายสำคัญอยู่ที่ประสิทธิผลของงาน ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรมากปัจจัยหนึ่งคือผู้บริหารองค์กร

นอกจากนี้ ความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาต้องการผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาด้วย การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง เพราะภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาได้ หากสถาบันการศึกษาได้มีการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารสตรีอย่างเป็นระบบโดยจะต้องมีการศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารเพื่อทำให้องค์กรมีความมั่นคง อยู่รอดและมีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำของสตรีในสถาบันอุดมศึกษาทุกระดับ เป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้หากได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้บริหาร ในสถาบันการศึกษาซึ่งเป็นที่ยอมรับในองค์กร รวมทั้งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมการเตรียมความพร้อมและการวางแผนในการพัฒนาผู้บริหารสตรีอย่างเป็นระบบ และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นสตรีให้ก้าวสู่การเป็นผู้นำหน่วยงานในระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาที่เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวสรุปได้ว่าจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำมาใช้ในการเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยกำหนดคุณลักษณะที่สำคัญโดดเด่นของสตรีในการบริหารสถานศึกษาในด้านความเป็นผู้นำ และวิสัยทัศน์ ด้านวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งผู้วิจัยเล็งเห็นว่าเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาพึงมีและจะเป็นประโยชน์ในการสร้างรูปแบบผู้บริหารสตรีที่พึงประสงค์ ใ้กับการอุดมศึกษาที่เหมาะสม รวมทั้งเพื่อการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นสตรีให้ก้าวสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูงในระดับอุดมศึกษาและประสบความสำเร็จในอาชีพอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในปัจจุบัน
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีขั้นตอนในการวิจัยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบการวิจัย

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษา โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานของสตรี แนวทางการพัฒนาสตรีและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี จากแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสอดคล้องกับบทบาทผู้นำที่ส่งผลสำเร็จในการบริหารงานองค์กรเพื่อนำไปจัดทำเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามบทบาทในด้านต่าง ๆ โดยในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์อดีตผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำนวน 9 คน เกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ได้ปฏิบัติจริงและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่พึงประสงค์ ซึ่งผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สังเคราะห์จากบทบาท พฤติกรรมที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีและจัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็น

ตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม แล้วนำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามเพื่อเป็นเครื่องมือในการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งเนื้อหาของการศึกษาครอบคลุมถึงเรื่องต่อไปนี้

1. การศึกษาบทบาทผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ คุณลักษณะภาวะผู้นำ และการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยรวบรวมบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ซึ่งจำแนกตามกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย ดังนี้

1.1 การศึกษาบทบาทผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับบทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การทั่วไปของ Cartwright and Zander (1953); Etzioni (1961); Krech, Crutchfield and Ballachey (1962); Wall and Hawkins (1964); Mintzberg (1983); Sanderson (อ้างใน อาภรณ์พันธ์ จันทร์สว่าง, 2525); Blake and Mouton (1986); Nanus (1966); Covey (1996); Farren and Kaye (1996); คมเพชร นิตรสุภกุล (2530); วินิจ เกตุขำ (2535); สาทโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2539) และบทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาของ Sergiovanni and Carver (1980); Campbell, Corbally and Nystrand (1983); Gorton (1983); Knezevich (1984) เป็นกรอบแนวคิดเพื่อวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1.2 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของ Lewin, Lippitt and White พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของ Ohio State Leadership Studies, University of Michigan Research Studies และ Harvard Studies Group of Leadership พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Blake and Mouton, Getzels and Guba, และ Reddin, และพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler, House และ Hersey and Blanchard) เป็นกรอบแนวคิดเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1.3 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การทั่วไปของ Barnard (1926); Ghiselli (1971); Stadt et al. (1973); Stogdill (1974); House and Bowditch (1977 อ้างใน ครุณี ศรีมงคล, 2536); Marriner (1980); ประหยัด ศรีวิหะ และ ชานุชัย อาจินสมาจาร (2527); กิติ ตย์คณานนท์ (2530);

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535); จุมพล หนิมพานิช (2539); เฉลลา ประเสริฐสังข์ (2539); ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539); บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540); และคุณลักษณะภาวะผู้นำในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาของ Griffiths (1956); Nottle (1966); อานันต์ มาสวัสดี (2518); ประถม แสงสว่าง (2524); วิเชียร ชิวพิมาย (2539) เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สังเคราะห์จากพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

2. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ และได้ใช้แนวคิดรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาของ Nadler (1982); Tracey (1984); Rosalind (1987); Goldstien (1993 cited in Milkovich and Boudreau, 1994: 494) รูปแบบการพัฒนากำลังคนของ ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2530); สุวัฒนา อุทัยรัตน์ (2539); รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารของ The Trainer's Library (1988 อ้างใน วิเชียร ชิวพิมาย, 2539: 10-11, 63-64); บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ (2539); อรรถนพ จินะวัฒน์ (2539) รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของ วิเชียร ชิวพิมาย (2539); McCauley *et al.* (1998) และรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขของ เบญจพร แก้วมีศรี (2545) มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ขั้นตอนและรายละเอียดรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะนำเสนอ

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การศึกษารายละเอียด พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การทั่วไปและในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยมีการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์

กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) และมีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยมีรายละเอียดขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

1. การสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีขั้นตอนดังนี้

1.1 ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview)

ไปสัมภาษณ์อดีตผู้บริหารสตรีซึ่งเคยดำรงตำแหน่งอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 9 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์และเจาะลึก การคัดเลือกอดีตผู้บริหารสตรีซึ่งเคยดำรงตำแหน่งอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

1.2 นำข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์อดีตผู้บริหารสตรีซึ่งเคยดำรงตำแหน่งอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมและที่ได้ปฏิบัติจริงมาวิเคราะห์สังเคราะห์กับแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2. การเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีรายละเอียดดังนี้

ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรและตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อธิการบดีและรองอธิการบดีที่เป็นสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาทุกภูมิภาคของประเทศ จำนวน 80 สถาบันรวมจำนวน 158 คน จำแนกเป็นอธิการบดีจำนวน 9 คน และรองอธิการบดีจำนวน 148 คน ดังแสดงในตารางที่ 3.1 และตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.1 จำนวนผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามประเภทสถาบัน

ประเภทสถาบัน	จำนวน		รวมทั้งสิ้น
	อธิการบดี	รองอธิการบดี	
มหาวิทยาลัยของรัฐ	1	67	68
มหาวิทยาลัยราชภัฏ	6	58	64
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล	2	23	25
สถาบันดนตรี	-	1	1
รวม	9	149	158

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2556)

ตารางที่ 3.2 จำนวนผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามภูมิภาค

ภูมิภาค	จำนวนสถาบัน	จำนวนผู้บริหารสตรี (คน)
		รวม
ภาคเหนือ	12	17
ภาคกลาง	38	97
ภาคตะวันออก	2	3
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	18	26
ภาคใต้	10	15
รวม	80	158

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอลักษณะของเครื่องมือ การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบเครื่องมือ ตามลำดับดังนี้

ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากอธิการบดีและรองอธิการบดีที่เป็นสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์บทบาทผู้นำจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาจัดลำดับ (Ranking) บทบาทตามความสำคัญจากสำคัญมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ประกอบด้วย บทบาทในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ บทบาทในการบริหารจัดการ บทบาทในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และบทบาทในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม โดยมีรายละเอียดในการจัดลำดับความสำคัญและให้คะแนนในการหาค่าเฉลี่ยดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง เป็นบทบาทที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 1

คะแนน 4 หมายถึง เป็นบทบาทที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 2

คะแนน 3 หมายถึง เป็นบทบาทที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 3

คะแนน 2 หมายถึง เป็นบทบาทที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 4

คะแนน 1 หมายถึง เป็นบทบาทที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 5

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทในแต่ละด้าน โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาจัดลำดับ (Ranking) พฤติกรรมตามความสำคัญจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ประกอบด้วย พฤติกรรมในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ พฤติกรรมในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ พฤติกรรมในการบริหารจัดการ พฤติกรรมในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และพฤติกรรมในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม โดยมีรายละเอียดในการจัดลำดับความสำคัญและให้ค่าคะแนนในการหาค่าเฉลี่ย ดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 1
คะแนน 4	หมายถึง	เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 2
คะแนน 3	หมายถึง	เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 3
คะแนน 2	หมายถึง	เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 4
คะแนน 1	หมายถึง	เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 5

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตัวอย่างคุณลักษณะผู้นำเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับตามหลักการของ Likert โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาเลือกคุณลักษณะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทผู้นำใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม โดยกำหนดมาตราส่วนประมาณค่า ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทนั้น ๆ
- 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทนั้น ๆ
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทนั้น ๆ
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วยว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทนั้น ๆ
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทนั้น ๆ

การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. การศึกษาแนวคิดทฤษฎีงานวิจัย ตำรา เอกสารบทความทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษา โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานของสตรี แนวทางการพัฒนาสตรีและการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจัดทำแบบสัมภาษณ์เพื่อเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาและเสนอผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาด้านความตรงเชิงเนื้อหา และภาษาที่ใช้จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิก่อนนำไปใช้เครื่องมือในการการสัมภาษณ์ต่อไป

2. นำแบบสัมภาษณ์ไปดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรม คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ปฏิบัติจริง และคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ โดยสัมภาษณ์อธิการบดีที่เป็นสตรีในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 9 คน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์และเจาะลึก โดยคัดเลือกอธิการบดีผู้บริหารระดับสูงซึ่งเคยดำรงตำแหน่งอธิการบดีที่เป็นสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นผู้ที่มีผลงานทางการบริหารเป็นที่ประจักษ์และนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์ตามแนวคิดทฤษฎี โดยสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็น 5 ด้านได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรึกษาและขอคำแนะนำโดยนำไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วจึงนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเป็นปรนัย (Objectivity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ตลอดจนภาษาที่ใช้ จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงเรียบร้อยแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้งเพื่อขอคำแนะนำก่อนนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับหลักเกณฑ์การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิในการหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้พิจารณาและกำหนดหลักเกณฑ์การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารการศึกษา การอุดมศึกษา การวิจัยและประเมินผล หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องที่มีวุฒิการศึกษาไม่น้อยปริญญาเอก จำนวน 7 คน

4. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารที่ไม่ใช่ตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสตรีที่อยู่ระหว่างการดำรงตำแหน่งคณบดีและรองคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ .989 โดยมีค่าความเชื่อมั่นรายด้าน ดังนี้ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ มีค่าเท่ากับ .947 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีค่าเท่ากับ .942 ด้านการบริหารจัดการ มีค่าเท่ากับ .958 ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน มีค่าเท่ากับ .941 และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม มีค่าเท่ากับ .949

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือจากหน่วยงานเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการติดต่อขอความร่วมมือโดยแจกแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลหรือจังหวัดใกล้เคียงในเขตภาคกลาง สำหรับภูมิภาคอื่น ผู้วิจัยจะติดต่อประสานงานโดยตรงและส่งทางไปรษณีย์โดยนัดหมายขอเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองหรือส่งตามเจ้าหน้าที่ของแล้วแต่กรณีเพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปอย่างครบถ้วนสมบูรณ์มากที่สุด

2. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนมาตรวจสอบและคัดเลือกแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ ผลปรากฏว่าได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์คืน จำนวน 134 ฉบับ โดยแยกตามประเภทสถาบันรวมจำนวน 134 ฉบับ จาก 158 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.81 รายละเอียดดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามประเภทสถาบัน

ประเภทสถาบัน	จำนวนประชากร	ส่งคืน	คิดเป็นร้อยละ
มหาวิทยาลัยของรัฐ	68	61	89.70
มหาวิทยาลัยราชภัฏ	64	51	79.68
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล	25	22	88
อื่น ๆ สถาบันดนตรี	1	-	-
รวม	158	134	84.81

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล จากนั้นนำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้แล้วนำข้อมูลที่ได้นับที่ลงในแบบลงรหัส (Coding Form) เพื่อนำไปดำเนินการวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ในการประมวลผลข้อมูล และใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ความถี่ และค่าร้อยละใช้ในการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลและข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ค่าร้อยละ คะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป
3. สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนของแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาวะผู้นำที่นำมาสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง เป็นบทบาท/พฤติกรรมที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 1

คะแนน 4 หมายถึง เป็นบทบาท/พฤติกรรมที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 2

คะแนน 3 หมายถึง เป็นบทบาท/พฤติกรรมที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 3

คะแนน 2 หมายถึง เป็นบทบาท/พฤติกรรมที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 4

คะแนน 1 หมายถึง เป็นบทบาท/พฤติกรรมที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 5

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำโดยวิธีหาค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

แบบสอบถามตอนที่ 2 บทบาทผู้นำ และตอนที่ 3 พฤติกรรมผู้นำ กำหนดค่าคะแนนสูงสุดกับลำดับความสำคัญสูงสุด และค่าคะแนนต่ำสุดกับลำดับความสำคัญต่ำสุด

แบบสอบถามตอนที่ 4 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีเกณฑ์ให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน	5	คะแนน
เห็นด้วย	ให้คะแนน	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้คะแนน	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้คะแนน	1	คะแนน

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยการใช้เกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2545: 103) ในการแปลความหมายดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 – 5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่งต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำนั้น ๆ
3.51 – 4.50	เห็นด้วยต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำนั้น ๆ
2.51 – 3.50	เห็นด้วยในระดับปานกลางต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำนั้น ๆ
1.51 – 2.50	ไม่เห็นด้วยต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำนั้น ๆ
1.00 – 1.50	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การสร้างรูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการและงานวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา กำลังคน การพัฒนาผู้บริหาร การพัฒนาภาวะผู้นำผนวกกับการสัมภาษณ์เพื่อสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยมีการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) โดยมีรายละเอียดขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) โดยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและนำไปสัมภาษณ์อดีตผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 5 คน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์และเจาะลึก การคัดเลือกอดีตผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)
2. นำข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหาพร้อมกับผลการศึกษายทบาทพฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำจากแบบสอบถาม เพื่อนำไปประกอบการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
3. นำข้อมูลที่ได้รับในข้อ 1 และ 2 มาวิเคราะห์สังเคราะห์และสร้างรูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยใช้แนวคิดรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา รูปแบบการพัฒนากำลังคน รูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำหรือรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาด้านต่าง ๆ มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ขั้นตอนและรายละเอียดเพื่อยกร่างรูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยในเบื้องต้นกำหนดโครงสร้างเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อม

การเตรียมการเพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญในการพัฒนาบทบาทสตรี โอกาสความก้าวหน้าและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาทราบถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และการชี้แจงให้ผู้บริหารสตรีทราบวิธีการ เนื้อหา รายละเอียดในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา

เป็นการประเมินตนเองเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีก่อนการพัฒนา โดยใช้แบบทดสอบวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำแนกเป็น 5 ด้านโดยวัดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ เกณฑ์ผ่าน คือ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไปของแต่ละด้าน ถ้าน้อยกว่าร้อยละ 80 ต้องเข้ารับการพัฒนาด้านนั้น

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา

ขั้นการพัฒนา เป็นขั้นตอนของการดำเนินการเพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการสร้างและพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์และเจตคติตามหลักการเรียนรู้เพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่พึงประสงค์ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และการฝึกปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา

การประเมินหลังการพัฒนาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในเชิงความรู้ความเข้าใจหลักการ แนวคิดการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามด้านที่รับการพัฒนา

ประเมินโดยใช้แบบทดสอบวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำหลังการพัฒนา การตรวจสอบมุมมองที่เปลี่ยนไปของผู้บริหารสตรีร่วมกับการสังเกตพฤติกรรม เช่น การมีส่วนร่วม การแสดงความคิดเห็น และพฤติกรรมที่เห็นได้ชัด การแต่งกาย บุคลิกภาพ สุขภาพกายและจิต การแสดงออก ฯลฯ เกณฑ์ผ่านคือ หากผลประเมินด้านใดมีคะแนนตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไปถือว่าผ่าน หากน้อยกว่าร้อยละ 80 ด้านใดให้เข้าสู่การพัฒนาเสริมในขั้นตอนที่ 5

ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริม

การเสริมความรู้ในส่วนที่ยังไม่ผ่านตามเกณฑ์และควรได้รับการพัฒนาเสริม การฝึกอบรมแบบเข้ม จัดให้มีพี่เลี้ยงซึ่งเป็นผู้บริหารที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการให้คำปรึกษา การติดตามใกล้ชิด

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้

การติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้เมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนา 6-12 เดือน เมื่อกลับไปปฏิบัติหน้าที่เรียบร้อยแล้ว โดยติดตามผลจากสภาพที่เป็นจริง ปัญหาอุปสรรคที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐประสบในการบริหาร วิธีแก้ไข

4. นำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง) เสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะมาดำเนินการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบก่อนดำเนินการขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การตรวจสอบและประเมินรูปแบบ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินรูปแบบและใช้แนวคิดการประเมินของ Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (Madaus, Scriven and Stufflebeam (1983) โดยประชากรและตัวอย่างในการวิจัยได้แก่ อธิการบดีและรองอธิการบดีที่เป็นสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และการตรวจสอบและประเมินรูปแบบตามแนวคิดการประเมินของ Eisner (1976: 192-193) ซึ่งกล่าวว่า การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

จะเน้นการวิเคราะห์ วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสม โดยมีความเชื่อว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดีเชื่อถือได้

จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยนำมาใช้ในการประเมินรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยกำหนดผู้ประเมินเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) อธิการบดี และรองอธิการบดีที่เป็นสตรีของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และ 2) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

การประเมินโดยอธิการบดี รองอธิการบดีที่เป็นสตรีของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในปัจจุบัน

ประชากรและตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อธิการบดีและรองอธิการบดีที่เป็นสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ทุกภูมิภาคของประเทศ จำนวน 80 สถาบัน จำนวน 155 คน จำแนกเป็นอธิการบดี จำนวน 8 คน และรองอธิการบดีจำนวน 147 คน เนื่องจากในช่วงเวลาของการประเมินรูปแบบ (ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์-มีนาคม 2557) มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีและรองอธิการบดีที่เป็นสตรี ดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 จำนวนผู้บริหารสตรีของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามประเภทสถาบัน

ประเภทสถาบัน	จำนวน		รวมทั้งสิ้น
	อธิการบดี	รองอธิการบดี	
มหาวิทยาลัยของรัฐ	1	67	68
มหาวิทยาลัยราชภัฏ	5	56	61
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล	2	23	25
อื่น ๆ (สถาบันดนตรี)	-	1	1
รวม	8	147	155

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอลักษณะของเครื่องมือ การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบเครื่องมือ ตามลำดับดังนี้

ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากอธิการบดีและรองอธิการบดีที่เป็นสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ประเมินรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 2 เป็นแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ส่วนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ไปของรูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยลักษณะข้อคำถามในการประเมินรูปแบบเป็นคำถามให้เลือกตอบในแต่ละด้านเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales)

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

และคำถามปลายเปิดในส่วนของการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การสร้างเครื่องมือและการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างแบบประเมินรูปแบบพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อขอคำแนะนำและความเหมาะสมด้าน โครงสร้าง รูปแบบ เนื้อหาและการใช้ข้อความโดยนำไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ทำหนังสือจากหน่วยงานเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยใช้แบบประเมิน ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการติดต่อขอความร่วมมือโดยแจกแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล หรือจังหวัดใกล้เคียงในเขตภาคกลาง สำหรับภูมิภาคอื่น ผู้วิจัยจะติดต่อประสานงานโดยตรงและส่งทางไปรษณีย์โดยนัดหมายขอเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองหรือส่งตามเจ้าหน้าที่ของแล้วแต่กรณี เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปอย่างครบถ้วนสมบูรณ์มากที่สุด

2. ผู้วิจัยได้รับแบบประเมินคืนมาตรวจสอบและคัดเลือกแบบประเมินฉบับที่สมบูรณ์ ผลปรากฏว่าได้แบบประเมินที่สมบูรณ์ทุกฉบับ โดยได้แบบประเมินคืนมาทั้งหมด 129 ชุด จาก 155 ชุด คิดเป็นร้อยละ 82.23 จากแบบประเมินทั้งหมด รายละเอียดดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 จำนวนแบบประเมินที่ได้รับคืนจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามประเภทสถาบัน

ประเภทสถาบัน	จำนวนประชากร	ส่งคืน	คิดเป็นร้อยละ
มหาวิทยาลัยของรัฐ	68	56	82.35
มหาวิทยาลัยราชภัฏ	61	54	88.52
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล	25	18	72
อื่น ๆ สถาบันคนตรี	1	1	100
รวม	155	129	82.23

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล จากนั้นนำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วนำข้อมูลที่ได้บันทึกลงในแบบลงรหัส (Coding Form) เพื่อนำไปดำเนินการวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ในการประเมินผลข้อมูล และใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ความถี่ และค่าร้อยละใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ค่าร้อยละ คะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป
3. สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนของแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีเกณฑ์การให้คะแนนความเหมาะสมของรูปแบบ ดังนี้

5	มากที่สุด	ให้คะแนน	5	คะแนน
4	มาก	ให้คะแนน	4	คะแนน
3	ปานกลาง	ให้คะแนน	3	คะแนน
2	น้อย	ให้คะแนน	2	คะแนน
1	น้อยที่สุด	ให้คะแนน	1	คะแนน

การวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วแปลผลโดยใช้เกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2545: 103) ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.51-5.00	รูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากที่สุด
3.51-4.50	รูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มาก
2.51-3.50	รูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ปานกลาง
1.51-2.50	รูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้น้อย
1.00-1.50	รูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำผลการประเมินโดยผู้บริหารสตรี ซึ่งเป็นอธิการบดีและรองอธิการบดีที่ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมาปรับปรุงเนื้อหาแบบสอบถามเพื่อใช้ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป

การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

1. การประเมินรูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน ผู้วิจัยจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเฉพาะเจาะจง พิจารณาจากเกณฑ์ในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1.1 เป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก จำนวน 4 คน

1.2 มีประสบการณ์ทางด้านการจัดหลักสูตรการอบรมสำหรับผู้บริหารระดับสูง
จำนวน 3 คน

1.3 มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารระดับสูงของหน่วยงาน
ภาครัฐ จำนวน 2 คน

2. ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิและทำหนังสือจากหน่วยงานเพื่อขอความอนุเคราะห์
เรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 9 คน โดยมี
การจัดทำแบบประเมินสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิและได้จัดส่งให้ล่วงหน้าก่อนวันสนทนากลุ่มสำหรับ
ผู้ที่ไม่สามารถเข้าร่วมสนทนากลุ่มได้ และในวันสนทนากลุ่มได้นำเสนอข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
ในที่ประชุมโดยผู้วิจัยทำการบันทึกเทปและสรุปรวบรวมสาระสำคัญและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ไว้ใช้
เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้เหมาะสม ซึ่งลักษณะข้อคำถามในการประเมินรูปแบบเป็น
คำถามปลายเปิด

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)
ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ ข้อดี ข้อที่ควรปรับปรุงพัฒนา
ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้และสรุปเป็นความเรียงโดยผู้วิจัยจะทำการ
บันทึกเทปและสรุปรวบรวมสาระสำคัญและข้อคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุง
แก้ไขและพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษา
ของรัฐให้เหมาะสมต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของสถาบันอุดมศึกษา
ของรัฐที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไข ภายหลังจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้วิจัย
รวบรวมผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ถึง ขั้นตอนที่ 5 แล้วนำมาเขียนและเสนอ
ผลการวิจัยการเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบัน
อุดมศึกษาของรัฐ

สรุปขั้นตอนการวิจัย



บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่อง การเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้ผลการวิเคราะห์เพื่อนำเสนอรูปแบบ โดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผนวกกับการสัมภาษณ์อดีตผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เหมาะสมและที่ได้ปฏิบัติจริง ซึ่งผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สังเคราะห์จากบทบาท พฤติกรรมที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีกับแนวคิดทฤษฎีและจัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีออกเป็น 5 ด้านได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม แล้วนำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามเพื่อเป็นเครื่องมือในการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ รวมทั้งได้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามจากอธิการบดีและรองอธิการบดีที่เป็นสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยขอนำเสนอผลเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 2 การนำเสนอร่างรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 4 การปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ผลการวิจัยในตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากอธิการบดีและรองอธิการบดีที่เป็นสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อนำผลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรม คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมาใช้ในการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาในครั้งนี้จำแนกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตาม
คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

(n=134)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
การดำรงตำแหน่งการบริหาร		
อธิการบดี	5	3.72
รองอธิการบดีที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน	10	7.75
รองอธิการบดีที่เกี่ยวข้องกับวิชาการ	22	17.05
รองอธิการบดีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ	43	33.33
รองอธิการบดีที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ	3	2.33
รองอธิการบดีที่เกี่ยวข้องกับนิสิต นักศึกษา	10	7.75
รองอธิการบดีที่เกี่ยวข้องกับวิเทศสัมพันธ์	12	9.30
รองอธิการบดีฝ่ายอื่น ๆ (รวมกลุ่มภารกิจงาน)	29	22.48
อายุราชการ		
น้อยกว่า 10 ปี	2	1.49
10-15 ปี	7	5.22
16-20 ปี	13	9.70
21-25 ปี	13	9.70
25-30 ปี	31	23.13
31-35 ปี	28	20.89
มากกว่า 35 ปีขึ้นไป	33	24.62
ไม่ระบุ	7	5.22
อายุ		
น้อยกว่า 45 ปี	6	4.47
45-50 ปี	14	10.44
51-55 ปี	38	28.35
56-60 ปี	47	35.07
มากกว่า 60 ปี	29	21.64

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

(n=134)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
วุฒิทางการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาโท	58	43.28
ปริญญาเอก	76	56.72
สถานภาพ		
โสด	40	29.85
สมรส	76	56.72
หย่าร้าง	13	9.70
หม้าย (สามีเสียชีวิต)	5	3.73
กรอบครัวให้การสนับสนุนการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ		
กรอบครัวให้การสนับสนุนการดำรงตำแหน่ง ทางการบริหาร	128	95.52
กรอบครัวไม่ให้การสนับสนุน	3	2.44
อื่น ๆ (ต้องการให้ทำผลงานทางวิชาการและสนับสนุน ให้ทำงานด้านวิจัยมากกว่าบริหาร/ให้การสนับสนุนบ้าง ไม่ให้การสนับสนุนบ้าง/ เป็นห่วงด้านสุขภาพ)	3	2.44
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร		
มี	121	90.30
ไม่มี	5	3.73
อื่น ๆ	7	5.22
ไม่ระบุ	1	0.75
การดำรงตำแหน่งทางการบริหารก่อนมาเป็นอธิการบดี/ รองอธิการบดี		
เคยเป็น	5	3.73
รองอธิการบดี	19	14.18
หัวหน้าภาควิชา	3	2.24
รองหัวหน้าภาควิชา	1	0.75

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

(n=134)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์	7	5.22
ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก	5	3.73
หัวหน้าสำนักงาน/คณะ/วิชา	1	0.75
ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต	1	0.75
ผู้ช่วยอธิการบดี	6	4.48
รองอธิการบดี	2	1.49
ระยะเวลาการปฏิบัติงานด้านบริหาร ก่อนดำรงตำแหน่ง		
อธิการบดี/รองอธิการบดี		
ไม่ระบุ	84	62.69
น้อยกว่า 5 ปี	43	32.09
5-10 ปี	41	30.60
11-15 ปี	21	15.67
16-20 ปี	6	4.48
ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	2	1.49
ไม่ระบุ	21	15.67
การอบรมหลักสูตรผู้บริหารก่อนเข้ารับตำแหน่งอธิการบดี/		
รองอธิการบดี		
เคย	62	46.27
ไม่เคย	71	52.98
ไม่ระบุ	1	0.75

จากตารางที่ 4.1 ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ การดำรงตำแหน่งในฐานะผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ อายุราชการหรือระยะเวลาการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา อายุ วุฒิทางการศึกษาสูงสุด สถานภาพสมรส สถานภาพทางครอบครัวในการให้การสนับสนุนการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร การดำรงตำแหน่งทางการบริหารก่อนมาเป็นอธิการบดี/รองอธิการบดี ระยะเวลาการปฏิบัติงานด้านบริหารก่อนเป็น

อธิการบดี/รองอธิการบดี การเข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารก่อนเข้ารับตำแหน่งอธิการบดี/รองอธิการบดี มีรายละเอียดดังนี้

การดำรงตำแหน่งในฐานะผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่าผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 96.27 โดยดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองอธิการบดีฝ่ายอื่นๆ (รวมกลุ่มภารกิจงาน) จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 22.48 รองอธิการบดีที่เกี่ยวข้องกับวิชาการ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 17.05 รองอธิการบดีที่เกี่ยวข้องกับวิเทศสัมพันธ์ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 9.30 รองอธิการบดีที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและรองอธิการบดีที่เกี่ยวข้องกับนิสิตนักศึกษา มีจำนวนเท่ากันคือ 10 คน คิดเป็นร้อยละ 7.75 รองอธิการบดีที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.33 มีผู้บริหารสตรีที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.98 และดำรงตำแหน่งรักษาราชการแทนอธิการบดี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.74

อายุราชการ พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่มีอายุราชการหรือระยะเวลาการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษามาแล้วเป็นเวลามากกว่า 35 ปีขึ้นไป จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 24.62 อายุราชการ 25-30 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 23.13 อายุราชการ 31-35 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 20.89 อายุราชการ 21-25 ปี และ 16-20 ปี มีจำนวนเท่ากันรายการละ 13 คน คิดเป็นร้อยละ 9.70 อายุราชการ 10-15 ปี และไม่ระบุอายุมีจำนวนเท่ากันรายการละ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.22 และอายุราชการน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.49

อายุ พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่มีอายุ 56-60 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 35.07 อายุ 51-55 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 28.35 อายุมากกว่า 60 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 21.64 อายุ 45-50 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.44 อายุต่ำกว่า 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.07

วุฒิทางการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอก จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 56.72 ระดับปริญญาโท จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 43.28

สถานภาพ พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 56.72 สถานภาพโสด จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 29.85 สถานภาพหย่าร้าง จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 9.70 และหม้าย (สามีเสียชีวิต) จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.73

สถานภาพทางครอบครัวในการให้การสนับสนุนการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่าผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ทางครอบครัวให้การสนับสนุนการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 95.52 สถานภาพทางครอบครัวไม่ให้การสนับสนุน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.44 เท่ากับสถานภาพทางครอบครัวในการสนับสนุนอื่น ๆ ซึ่งต้องการให้ทำผลงานทางวิชาการ การวิจัย มากกว่าการบริหารหรือเป็นห่วงด้านสุขภาพ

ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร พบว่าผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 90.30 ไม่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารมาก่อน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.73 ประเภทอื่น ๆ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.22 และไม่ระบุ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.75

การดำรงตำแหน่งทางการบริหารก่อนมาเป็นอธิการบดี/รองอธิการบดี พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ไม่ระบุว่า มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารมาก่อนเป็นอธิการบดี/รองอธิการบดี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 62.69 โดยดำรงตำแหน่ง รองคณบดี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 14.18 ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.22 ตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.48 ตำแหน่งคณบดีและตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนักมีจำนวนเท่ากันรายการละ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.73 ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.24 ตำแหน่ง รองอธิการบดี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.49 ตำแหน่งรองหัวหน้าภาควิชา ตำแหน่งหัวหน้าสำนักงาน/คณะ/วิชา และตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต มีจำนวนเท่ากันรายการละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.75

ระยะเวลาการปฏิบัติงานด้านบริหารก่อนเป็นอธิการบดี/รองอธิการบดี พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานด้านบริหารมาก่อนเป็นอธิการบดี/รองอธิการบดีน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 32.09 ระหว่าง 5-10 ปี

จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 30.60 ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 21 คนคิดเป็นร้อยละ 15.67 ระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.48 และตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.56 และไม่ระบุจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 15.67

การเข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารก่อนเข้ารับตำแหน่งอธิการบดี/รองอธิการบดี พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ไม่เคยเข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร ก่อนเข้ารับตำแหน่งอธิการบดี/รองอธิการบดี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 52.98 เคยเข้ารับการอบรม จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 46.27 และไม่ระบุ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.75

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตารางที่ 4.2 บทบาทผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

(n=134)

บทบาทผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	$\bar{X}$	S.D.
บทบาทในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์	3.21	1.59
บทบาทในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม	3.09	1.18
บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ	2.99	1.28
บทบาทในการบริหารจัดการ	2.97	1.19
บทบาทในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน	2.75	1.71

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับ บทบาทผู้นำเรียงตามลำดับ คือ บทบาทในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.21$, S.D. = 1.59) รองลงมาคือ บทบาทในการส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม ($\bar{X} = 3.09$, S.D. = 1.18) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือบทบาทในการเป็น ตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน ($\bar{X} = 2.75$, S.D. = 1.71)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตารางที่ 4.3 พฤติกรรมในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

(n=134)

พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	$\bar{X}$	S.D.
สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	3.32	1.30
กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้และมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.16	1.36
พัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า	3.01	1.22
บุกเบิกและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา	2.87	1.26
นำอุดมศึกษาสู่สากลแบบมีความสัมพันธ์กับนานาชาติเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และการนำมาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์	2.63	1.75

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = 1.30) รองลงมาคือ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้และมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.16$, S.D. = 1.22) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำอุดมศึกษาสู่สากลแบบมีความสัมพันธ์กับนานาชาติเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และการนำมาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 2.63$, S.D. = 1.75)

ตารางที่ 4.4 พฤติกรรมในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของผู้บริหารสตรี
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

(n=134)

พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	$\bar{X}$	S.D.
กำหนดนโยบายและกำกับดูแลคุณภาพของการจัดการศึกษา เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพให้มีความสามารถ แข่งขันได้ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ	3.25	1.64
ส่งเสริมสนับสนุนและกำหนดให้คณาจารย์มีการพัฒนาการเรียน การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมของสถาบันทุกสาขาวิชาชีพ	3.07	1.31
สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพทั้งภายในและ ภายนอกสถาบัน	3.07	1.04
เสนอหลักการและแนวคิดในการสร้างและบูรณาการองค์ความรู้ ที่มาจากหลากหลายสาขาวิชาให้สามารถประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนา	2.90	1.16
สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้สู่การเป็นนานาชาติ	2.73	1.73

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ การกำหนดนโยบายและกำกับดูแลคุณภาพของการจัดการศึกษาเพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพให้มีความสามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = 1.64) รองลงมาคือ สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ($\bar{X} = 3.07$, S.D. = 1.04) เท่ากันกับการส่งเสริมสนับสนุนและกำหนดให้คณาจารย์มีการพัฒนาการเรียน การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันทุกสาขาวิชาชีพ ($\bar{X} = 3.07$, S.D. = 1.31) อันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้สู่การเป็นนานาชาติ ($\bar{X} = 2.73$, S.D. = 1.73)

ตารางที่ 4.5 พฤติกรรมในการบริหารจัดการของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

(n=134)

พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการของผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	$\bar{X}$	S.D.
บริหารงานเชิงกลยุทธ์โดยจัดโครงสร้างและวางตัวบุคคลให้ เหมาะสมกับงานและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ การบริหารงาน	3.26	1.37
บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมโดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร	3.06	1.47
สร้างทีมงานที่เข้มแข็งโดยมีการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจ ให้กับบุคลากร	3.04	1.13
กำหนดนโยบาย ติดตาม และตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพและ การบริหารงาน	2.90	1.53
ริเริ่มบุกเบิกงานใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จของสถาบัน	2.75	1.48

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ บริหารงานเชิงกลยุทธ์โดยจัดโครงสร้างและวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงานและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.26$, S.D. = 1.37) รองลงมาคือ บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมโดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร ($\bar{X} = 3.06$, S.D. = 1.47) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ริเริ่มบุกเบิกงานใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จของสถาบัน ($\bar{X} = 2.75$, S.D. = 1.48)

ตารางที่ 4.6 พฤติกรรมในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบันของผู้บริหารสตรีใน
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

(n=134)

พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ ของสถาบันของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	$\bar{X}$	S.D.
ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อเป็นภาพลักษณ์ขององค์กร	3.20	1.44
มีมนุษยสัมพันธ์ มีความฉลาดทางอารมณ์ และเข้าใจธรรมชาติ มนุษย์	3.15	1.28
มีบุคลิกภาพดีและมีมารยาททางสังคม ใช้เวลาที่เหมาะสม ในการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในโอกาสต่าง ๆ	3.01	1.40
มีความมุ่งมั่นและตั้งเป้าหมายที่ท้าทายในการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานขององค์กรให้เป็นที่รู้จัก	2.86	1.32
ส่งเสริมและเป็นผู้กำหนดแนวทางการประชาสัมพันธ์สถาบัน ในรูปแบบต่างๆ ให้เป็นที่รู้จัก	2.75	1.57

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับ
พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบันของผู้บริหารสตรีใน
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นอันดับแรก คือ ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อเป็นภาพลักษณ์ของ
องค์กร ($\bar{X} = 3.20$, S.D. = 1.44) รองลงมาคือ มี มนุษยสัมพันธ์ มีความฉลาดทางอารมณ์ และเข้าใจ
ธรรมชาติมนุษย์ ($\bar{X} = 3.15$, S.D. = 1.28) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ส่งเสริมและ
เป็นผู้กำหนดแนวทางการประชาสัมพันธ์สถาบันในรูปแบบต่าง ๆ ให้เป็นที่รู้จัก ($\bar{X} = 2.75$,
S.D. = 1.57)

ตารางที่ 4.7 พฤติกรรมในการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสตรี
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

(n=134)

พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการส่งเสริม ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	$\bar{X}$	S.D.
นำหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ ในการบริหารสถาบัน	3.24	1.63
กำหนดนโยบายและแนวทางพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณของสถาบันได้ชัดเจน นำไปปฏิบัติได้	3.14	1.41
ยกย่อง ให้เกียรติ และปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเสมอภาคและ เท่าเทียมกัน	2.97	1.26
แสดงความรับผิดชอบและพร้อมแก้ไขเมื่อเกิดข้อผิดพลาด	2.87	1.39
ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามจรรยาบรรณและวินัย อย่างเคร่งครัด	2.78	1.32

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นอันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารสถาบัน ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = 1.63) รองลงมาคือ กำหนดนโยบายและแนวทางพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณของสถาบันได้ชัดเจน นำไปปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.14$, S.D. = 1.41) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามจรรยาบรรณและวินัยอย่างเคร่งครัด ($\bar{X} = 2.78$, S.D. = 1.32)

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษา
ของรัฐ

ตารางที่ 4.8 คุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทในการเป็นผู้นำและ
วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

(n=134)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง	4.64	.51	มากที่สุด
ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ตลอดเวลา	4.60	.59	มากที่สุด
มีความรับผิดชอบสูง	4.88	.33	มากที่สุด
มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและแก้ไขปัญหาได้ดี	4.69	.50	มากที่สุด
มีศิลปะและทักษะในการบริหาร	4.64	.58	มากที่สุด
มีความเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเอง	4.36	.59	มาก
มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ	4.63	.50	มากที่สุด
คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	4.42	.60	มาก
มีสุขภาพและบุคลิกภาพดี	4.43	.59	มาก
ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา	4.51	.60	มากที่สุด
มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม	4.52	.61	มากที่สุด
เข้าร่วมกิจกรรมและได้รับการยอมรับจากสังคม	4.20	.67	มาก
มีเป้าหมายในการสร้างภาพลักษณ์			
ขององค์กรและให้ความสำคัญในการประชาสัมพันธ์	4.40	.59	มาก
มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ			
กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.74	.53	มากที่สุด
มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้	4.75	.55	มากที่สุด
สามารถจัดการความขัดแย้งและพร้อมที่จะเผชิญปัญหา	4.61	.59	มากที่สุด
มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสม	4.15	.75	มาก
เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความร่วมมือเพื่อ			
ความสำเร็จของงาน	4.51	.61	มากที่สุด
เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ	4.28	.73	มาก
เชื้อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม			
	4.73	.54	มากที่สุด

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

(n=134)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น	4.60	.55	มากที่สุด
มีความทะเยอทะยานและกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา	3.92	.74	มาก
สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา	4.46	.58	มาก
มีเอกลักษณ์โดดเด่นในทางสร้างสรรค์เป็นของตนเอง	4.22	.63	มาก
มีทักษะและความเชี่ยวชาญทางวิชาการและวิชาชีพ	4.21	.61	มาก
ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการพัฒนา ศักยภาพการทำงาน	4.56	.54	มากที่สุด
มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต	4.73	.46	มากที่สุด
มีความละเอียดรอบคอบและเอาใจใส่ในงาน	4.37	.71	มาก
สามารถกำหนดคนโยบายและแนวทางคุณธรรม จริยธรรมในสถาบัน	4.37	.70	มาก
มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึง ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	4.54	.60	มากที่สุด
มีประสบการณ์ทางการบริหารและมีอุดมการณ์ ในการพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศ	4.46	.62	มาก
มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	4.51	.61	มากที่สุด
มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร	4.66	.53	มากที่สุด
ชอบความท้าทายและนำพาองค์กรไป สู่ทิศทางการพัฒนาและความก้าวหน้า	4.47	.58	มาก
เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานและนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.53	.57	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด 20 คุณลักษณะ และในระดับมาก 15 คุณลักษณะ โดยคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีความรับผิดชอบสูง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$,

S.D. = .33) รองลงมาคือ มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.75, S.D. = .55) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีความทะเยอทะยานและกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.92, S.D. = .74)

ตารางที่ 4.9 คุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

(n=134)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง	4.54	.61	มากที่สุด
ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ตลอดเวลา	4.51	.61	มากที่สุด
มีความรับผิดชอบสูง	4.78	.50	มากที่สุด
มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและแก้ไขปัญหาได้ดี	4.70	.52	มากที่สุด
มีศิลปะและทักษะในการบริหาร	4.43	.69	มาก
มีความเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเอง	4.35	.60	มาก
มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ	4.72	.47	มากที่สุด
คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	4.53	.61	มากที่สุด
มีสุขภาพและบุคลิกภาพดี	4.27	.67	มาก
ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา	4.40	.65	มาก
มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม	4.31	.69	มาก
เข้าร่วมกิจกรรมและได้รับการยอมรับจากสังคม	4.16	.73	มาก
มีเป้าหมายในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรและให้ความสำคัญในการประชาสัมพันธ์	4.22	.70	มาก
มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.56	.57	มากที่สุด
มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้	4.66	.60	มากที่สุด
สามารถจัดการความขัดแย้งและพร้อมที่จะเผชิญปัญหา	4.43	.62	มาก
มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสม	3.89	.79	มาก
เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน	4.32	.67	มาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

(n=134)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ	4.13	.84	มาก
ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	4.59	.63	มากที่สุด
ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.63	.57	มากที่สุด
มีความทะเยอทะยานและกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา	3.94	.77	มาก
สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา	4.49	.58	มาก
มีเอกลักษณ์โดดเด่นในทางสร้างสรรค์เป็นของตนเอง	4.26	.71	มาก
มีทักษะและความเชี่ยวชาญทางวิชาการและวิชาชีพ	4.69	.51	มากที่สุด
ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน	4.54	.57	มากที่สุด
มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่นาคต	4.54	.68	มากที่สุด
มีความละเอียดรอบคอบและเอาใจใส่ในงาน	4.48	.60	มาก
สามารถกำหนดนโยบายและแนวทางคุณธรรมจริยธรรมในสถาบัน	4.28	.72	มาก
มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	4.51	.66	มากที่สุด
มีประสบการณ์ทางการบริหารและมีอุดมการณ์ในการพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศ	4.31	.65	มาก
มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น	4.40	.63	มาก
มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร	4.43	.65	มาก
ชอบความท้าทายและนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนาและความก้าวหน้า	4.39	.67	มาก
เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.57	.57	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด 15 คุณลักษณะ และในระดับมาก 20 คุณลักษณะ โดยคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรกคือ มีความรับผิดชอบสูง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = .50) รองลงมาคือ มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = .47) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = .79)

ตารางที่ 4.10 คุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

(n=134)			
คุณลักษณะภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง	4.83	.38	มากที่สุด
ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ตลอดเวลา	4.70	.58	มากที่สุด
มีความรับผิดชอบสูง	4.88	.33	มากที่สุด
มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและแก้ไขปัญหาได้ดี	4.78	.41	มากที่สุด
มีศิลปะและทักษะในการบริหาร	4.84	.37	มากที่สุด
มีความเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเอง	4.49	.56	มาก
มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ	4.45	.58	มาก
คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	4.61	.55	มากที่สุด
มีสุขภาพและบุคลิกภาพดี	4.37	.67	มาก
ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และ เห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา	4.61	.49	มากที่สุด
มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม	4.54	.63	มากที่สุด
เข้าร่วมกิจกรรมและได้รับการยอมรับจากสังคม	4.30	.72	มาก
มีเป้าหมายในการสร้างภาพลักษณ์			
ขององค์กรและให้ความสำคัญในการประชาสัมพันธ์	4.43	.63	มาก
มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ			
กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.68	.48	มากที่สุด
มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้	4.66	.57	มากที่สุด
สามารถจัดการความขัดแย้งและพร้อมที่จะเผชิญปัญหา	4.76	.45	มากที่สุด
มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสม	4.41	.70	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

(n=134)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน	4.66	.56	มากที่สุด
เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ	4.43	.65	มาก
ชื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	4.69	.52	มากที่สุด
ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.72	.45	มากที่สุด
มีความทะเยอทะยานและกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา	3.99	.76	มาก
สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา	4.49	.58	มาก
มีเอกลักษณ์โดดเด่นในทางสร้างสรรค์เป็นของตนเอง	4.16	.73	มาก
มีทักษะและความเชี่ยวชาญทางวิชาการและวิชาชีพ	4.19	.70	มาก
ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนา			
ศักยภาพการทำงาน	4.63	.54	มากที่สุด
มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต	4.64	.59	มากที่สุด
มีความละเอียดรอบคอบและเอาใจใส่ในงาน	4.49	.68	มาก
สามารถกำหนดนโยบายและแนวทางคุณธรรมจริยธรรมในสถาบัน	4.47	.70	มาก
มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	4.67	.57	มากที่สุด
มีประสบการณ์ทางการบริหารและมีอุดมการณ์ในการพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศ	4.58	.63	มากที่สุด
มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	4.60	.49	มากที่สุด
มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร	4.75	.47	มากที่สุด
ชอบความท้าทายและนำพาองค์กรไปสู่ทิศทาง			
การพัฒนาและความก้าวหน้า	4.57	.54	มากที่สุด
เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.57	.57	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทในการบริหารจัดการมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด 22 คุณลักษณะ และในระดับมาก 13 คุณลักษณะ โดยคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีความรับผิดชอบสูง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$, S.D. = .33) รองลงมาคือ มีศิลปะและทักษะในการบริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84$, S.D. = .37) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีความทะเยอทะยานและกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = .76)

ตารางที่ 4.11 คุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็น
ตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบันของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

(n=134)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง	4.19	.76	มาก
ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ตลอดเวลา	4.25	.76	มาก
มีความรับผิดชอบสูง	4.54	.68	มากที่สุด
มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและแก้ไขปัญหาได้ดี	4.47	.68	มาก
มีศิลปะและทักษะในการบริหาร	4.34	.75	มาก
มีความเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเอง	4.41	.64	มาก
มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ	4.36	.73	มาก
คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	4.28	.84	มาก
ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และ เห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา	4.40	.74	มาก
มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม	4.72	.51	มากที่สุด
เข้าร่วมกิจกรรมและได้รับการยอมรับจากสังคม	4.66	.55	มากที่สุด
มีเป้าหมายในการสร้างภาพลักษณ์			
ขององค์กรและให้ความสำคัญในการประชาสัมพันธ์	4.72	.47	มากที่สุด
มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ			
กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.43	.73	มาก
มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้	4.70	.56	มากที่สุด
สามารถจัดการความขัดแย้งและพร้อมที่จะเผชิญปัญหา	4.31	.74	มาก
มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสม	4.04	.77	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

(n=134)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน	4.52	.65	มากที่สุด
เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ	4.34	.73	มาก
ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	4.60	.65	มากที่สุด
ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.49	.70	มาก
มีความทะเยอทะยานและกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา	3.90	.81	มาก
สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา	4.34	.74	มาก
มีเอกลักษณ์โดดเด่นในทางสร้างสรรค์เป็นของตนเอง	4.51	.66	มากที่สุด
มีทักษะและความเชี่ยวชาญทางวิชาการและวิชาชีพ	4.21	.78	มาก
ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน	4.25	.78	มาก
มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต	4.46	.68	มาก
มีความละเอียดรอบคอบและเอาใจใส่ในงาน	4.24	.76	มาก
สามารถกำหนดนโยบายและแนวทางคุณธรรมจริยธรรมในสถาบัน	4.33	.74	มาก
มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	4.37	.70	มาก
มีประสบการณ์ทางการบริหารและมีอุดมการณ์ในการพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศ	4.35	.74	มาก
มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	4.25	.80	มาก
มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร	4.32	.78	มาก
ชอบความท้าทายและนำพาองค์กรไปสู่ทิศทาง			
การพัฒนาและความก้าวหน้า	4.37	.72	มาก
เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.31	.75	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่าผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบันมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด 9 คุณลักษณะ และในระดับมาก 26 คุณลักษณะ โดยคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรกเท่ากัน 2 คุณลักษณะ คือ มีเป้าหมายในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรและให้ความสำคัญในการประชาสัมพันธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = .47) และมีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = .51) รองลงมาคือ มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = .56) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีความทะเยอทะยานและกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = .81)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

(n=134)			
คุณลักษณะภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง	4.04	.88	มาก
ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ตลอดเวลา	4.13	.84	มาก
มีความรับผิดชอบสูง	4.70	.55	มากที่สุด
มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและแก้ไขปัญหาได้ดี	4.46	.69	มาก
มีศิลปะและทักษะในการบริหาร	4.35	.75	มาก
มีความเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเอง	4.18	.72	มาก
มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ	4.19	.77	มาก
คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	4.25	.84	มาก
มีสุขภาพและบุคลิกภาพดี	4.24	.75	มาก
ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และเห็นใจผู้ได้บังคับบัญชา	4.63	.58	มากที่สุด
มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม	4.51	.70	มากที่สุด
เข้าร่วมกิจกรรมและได้รับการยอมรับจากสังคม	4.23	.75	มาก
มีเป้าหมายในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรและให้ความสำคัญในการประชาสัมพันธ์	4.13	.79	มาก
มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.26	.80	มาก

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

(n=134)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้	4.93	.29	มากที่สุด
สามารถจัดการความขัดแย้งและพร้อมที่จะเผชิญปัญหา	4.49	.68	มาก
มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสม	3.90	.94	มาก
เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน	4.33	.77	มาก
เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ	4.54	.66	มากที่สุด
ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	4.83	.50	มากที่สุด
ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.60	.63	มากที่สุด
มีความทะเยอทะยานและกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา	3.82	.90	มาก
สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา	4.02	.77	มาก
มีเอกลักษณ์โดดเด่นในทางสร้างสรรค์เป็นของตนเอง	4.01	.85	มาก
มีทักษะและความเชี่ยวชาญทางวิชาการและวิชาชีพ	4.04	.79	มาก
ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน	4.28	.78	มาก
มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต	4.24	.81	มาก
มีความละเอียดรอบคอบและเอาใจใส่ในงาน	4.39	.75	มาก
สามารถกำหนดนโยบายและแนวทางคุณธรรมจริยธรรมในสถาบัน	4.80	.42	มากที่สุด
มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	4.34	.78	มาก
มีประสบการณ์ทางการบริหารและมีอุดมการณ์ในการพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศ	4.14	.80	มาก
มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	4.26	.74	มาก
มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร	4.46	.71	มาก

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

(n=134)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ชอบความท้าทายและนำพาองค์กรไป สู่ทิศทางการพัฒนาและความก้าวหน้า	4.07	.78	มาก
เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานและนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.06	.83	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทในการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด 8 คุณลักษณะ และในระดับมาก 27 คุณลักษณะ โดยคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรกคือ มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.93$, S.D. = .29) รองลงมาคือ ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$, S.D. = .50) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีความทะเยอทะยานและกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = .90)

จากคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐซึ่งปรากฏผลความสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทผู้นำในแต่ละด้าน ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่เป็นคุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาทใช้เกณฑ์ในข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุดขึ้นไปในแต่ละรายการคุณลักษณะ และนำมาดำเนินการสังเคราะห์กำหนดเป็น “เนื้อหาสาระ” เพื่อนำไปใช้เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังนี้

ตารางที่ 4.13 แสดงการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุดขึ้นไป

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรี	ความสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทด้านต่าง ๆ						ความถี่
	ด้านการเป็นผู้นำและ วิสัยทัศน์	ด้านการเป็นผู้นำวิชาการ และวิชาชีพ	ด้านการบริหารจัดการ	ด้านการเป็นตัวแทนและ สัญลักษณ์ของสถาบัน	ด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม		
1. มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง	✓	✓	✓				3
2. ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลัก อยู่ตลอดเวลา	✓	✓	✓				3
3. มีความรับผิดชอบสูง	✓	✓	✓	✓	✓		5
4. มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญา และแก้ไขปัญหาได้ดี	✓	✓	✓				3
5. มีศิลปะและทักษะใน การบริหาร	✓		✓				2
6. มีการพัฒนาตนเองและแสวงหา ความรู้ใหม่อยู่เสมอ	✓	✓					2
7. คำนึงถึงมาตรฐานใน การปฏิบัติงาน		✓	✓				2
8. มีสุขภาพและบุคลิกภาพดี				✓			1
9. ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และ เห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา	✓		✓		✓		3
10. มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาท ทางสังคม	✓		✓	✓	✓		4
11. เข้าร่วมกิจกรรมและได้รับ การยอมรับจากสังคม				✓			1
12. มีเป้าหมายในการสร้าง ภาพลักษณ์ขององค์กรและ ให้ความสำคัญใน การประชาสัมพันธ์				✓			1

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรี	ความสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทด้านต่าง ๆ						ความถ
	ด้านการเป็นผู้นำและ วิสัยทัศน์	ด้านการเป็นผู้นำวิชาการ และวิชาชีพ	ด้านการบริหารจัดการ	ด้านการเป็นตัวแทนและ สัญลักษณ์ของสถาบัน	ด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม		
13. มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓				3
14. มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็น แบบอย่างที่ดีได้	✓	✓	✓	✓	✓		5
15. สามารถจัดการความขัดแย้งและ พร้อมที่จะเผชิญปัญหา	✓		✓				2
16. เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จ ของงาน	✓		✓	✓			3
17. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและ เห็นอกเห็นใจ					✓		1
18. ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	✓	✓	✓	✓	✓		5
19. ขอมรับในความรู้ ความสามารถและรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น	✓	✓	✓		✓		4
20. มีเอกลักษณ์โดดเด่นในทาง สร้างสรรค์เป็นของตนเอง				✓			1
21. มีทักษะและความเชี่ยวชาญ ทางวิชาการและวิชาชีพ		✓					1
22. ส่งเสริมและสนับสนุน ผู้ได้บังคับบัญชาในการพัฒนา ศักยภาพการทำงาน	✓	✓	✓				3
23. มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดย มุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต	✓	✓	✓				3

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรี	ความสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทด้านต่าง ๆ					ความถนัด
	ด้านการเป็นผู้นำและ วิสัยทัศน์	ด้านการเป็นผู้นำวิชาการ และวิชาชีพ	ด้านการบริหารจัดการ	ด้านการเป็นตัวแทนและ สัญลักษณ์ของสถาบัน	ด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม	
24. สามารถกำหนดนโยบายและ แนวทางคุณธรรมจริยธรรมใน สถาบัน					✓	1
25. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ครอบคลุมถึง ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	✓	✓	✓			3
26. มีประสบการณ์ทางการบริหาร และมีอุดมการณ์ในการพัฒนา สถาบันสู่ความเป็นเลิศ			✓			1
27. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัย ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	✓		✓			1
28. มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและ สร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร	✓		✓			2
29. ชอบความท้าทายและนำพา องค์กรไป สู่ทิศทางการพัฒนา และความก้าวหน้า			✓			1
30. เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนา คุณภาพงานและนำเทคโนโลยี มาใช้ในการทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ	✓	✓	✓			3
รวมคุณลักษณะภาวะผู้นำ ในแต่ละบทบาท	20	15	22	9	8	

ตารางที่ 4.14 เนื้อหาสาระที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามบทบาทภาวะผู้นำใน 5 ด้าน

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี	เนื้อหาสาระ
ตามบทบาท	ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	
บทบาทในการเป็น ผู้นำและวิสัยทัศน์	1. มีความสามารถในการตัดสินใจได้ รวดเร็วถูกต้อง 2. ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ ตลอดเวลา 3. มีความรับผิดชอบสูง 4. มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและ แก้ไขปัญหาได้ดี 5. มีศิลปะและทักษะในการบริหาร 6. มีการพัฒนาตนเองและแสวงหา ความรู้ใหม่อยู่เสมอ 7. ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และเห็นใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา 8. มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททาง สังคม 9. มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการ ปฏิบัติงาน 10. มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็น แบบอย่างที่ดีได้ 11. สามารถจัดการความขัดแย้งและ พร้อมที่จะเผชิญปัญหา 12. เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความ ร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน 13. ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็น แก่ประโยชน์ส่วนรวม	1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสตรีใน สถาบันอุดมศึกษา 2. การกำหนดวิสัยทัศน์ 3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ 4. การบริหารการ เปลี่ยนแปลง 5. การกำหนดแผนและ นโยบาย 6. การบริหารมหาวิทยาลัย ในอนาคต 7. กลยุทธ์การนำ ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ 8. การสร้างทีมงาน 9. การสื่อสารและการ เจรจาต่อรอง 10. การสร้างแรงจูงใจ 11. การติดตามประเมินผล

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ตามบทบาท	คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	เนื้อหาสาระ
	14. ยอมรับในความรู้ความสามารถและ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 15. ส่งเสริมและสนับสนุน ผู้ได้บังคับบัญชาในการพัฒนา ศักยภาพการทำงาน 16. มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้นการ พัฒนาไปสู่อนาคต 17. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น 18. มึมนโยบายต่อการวินิจฉัยปัญหา ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 19. มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและสร้าง ขวัญกำลังใจแก่บุคลากร 20. เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนา คุณภาพงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	
บทบาทในการเป็น ผู้นำทางวิชาการและ วิชาชีพ	1. มีความสามารถในการตัดสินใจได้ รวดเร็วถูกต้อง 2. ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ ตลอดเวลา 3. มีความรับผิดชอบสูง 4. มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและ แก้ไขปัญหาได้ดี 5. มีการพัฒนาตนเองและแสวงหา ความรู้ใหม่อยู่เสมอ 6. ดำเนินถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	1. ยุทธศาสตร์การบริหาร อุดมศึกษา 2. การบริหารงานวิชาการ 3. การวิจัยเพื่อการพัฒนา 4. การบริการวิชาการ 5. การประกันคุณภาพการศึกษา 6. การนำอุดมศึกษาสู่การ แข่งขันในเวทีโลก 7. การพัฒนาวิชาการและ วิชาชีพในภูมิภาค อาเซียนและนานาชาติ

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ตามบทบาท	คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	เนื้อหาสาระ
	7. มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการ ปฏิบัติงาน 8. มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่าง ที่ดีได้ 9. ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็น แก่ประโยชน์ส่วนรวม 10. ยอมรับในความรู้ความสามารถและ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 11. มีทักษะและความเชี่ยวชาญทาง วิชาการและวิชาชีพ 12. ส่งเสริมและสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนา ศักยภาพการทำงาน 13. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการ พัฒนาไปสู่อนาคต 14. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น 15. เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนา คุณภาพงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	8. การศึกษาเปรียบเทียบ และกลยุทธ์การสร้าง ความเข้มแข็งทาง วิชาการและวิชาชีพใน ภูมิภาคอาเซียนและ นานาชาติ 9. การสร้างและพัฒนา เครือข่ายอุดมศึกษาทั้ง ภายในและภายนอก ประเทศ 10. การพัฒนาวิชาการและ วิชาชีพของมหาวิทยาลัย ไทยในศตวรรษที่ 21
บทบาทในการ บริหารจัดการ	1. มีความสามารถในการตัดสินใจได้ รวดเร็วถูกต้อง 2. ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ ตลอดเวลา 3. มีความรับผิดชอบสูง	1. การบริหารจัดการสำหรับ ผู้บริหารสตรียุคใหม่ 2. นโยบายและยุทธศาสตร์ การบริหารอุดมศึกษา 3. การบริหารงานภาครัฐ แนวใหม่

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ตามบทบาท	คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	เนื้อหาสาระ
	4. มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและ แก้ไขปัญหาได้ดี	4. การพัฒนาองค์กรสู่ความ เป็นเลิศ
	5. มีศิลปะและทักษะในการบริหาร	5. การบริหารงานตามแนว พระราชดำริและการ ประยุกต์ปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียงในการ บริหารอุดมศึกษา
	6. คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	
	7. ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และเห็น ใจผู้ใต้บังคับบัญชา	
	8. มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม	
	9. มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และกระตือรือร้นใน การปฏิบัติงาน	6. การบริหารความเสี่ยง และกลยุทธ์การ ตรวจสอบสำหรับ ผู้บริหารสตรี
	10. มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็น แบบอย่างที่ดีได้	7. การเพิ่มประสิทธิภาพใน การบริหารการเงินและ งบประมาณแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์
	11. สามารถจัดการความขัดแย้งและ พร้อมที่จะเผชิญปัญหา	
	12. เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความ ร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน	8. การบริหารทรัพยากร มนุษย์ในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐแนว ใหม่
	13. ซื่อสัตย์สุจริตธรรม เสียสละและเห็น แก่ประโยชน์ส่วนรวม	
	14. ขอมรับในความรู้ความสามารถ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	9. ผู้บริหารสตรีกับการ บริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี
	15. ส่งเสริมและสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนา ศักยภาพการทำงาน	10. กฎหมายสำคัญที่ ผู้บริหารพึงรู้ในการ บริหารสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ
	16. มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้น การพัฒนาไปสู่นาคต	
	17. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ตามบทบาท	คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	เนื้อหาสาระ
	18. มีประสบการณ์ทางการบริหารและมีอุดมการณ์ในการพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศ 19. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น 20. มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร 21. ชอบความท้าทายและนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนาและความก้าวหน้า 22. เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	
บทบาทในการเป็น ตัวแทนและ สัญลักษณ์ของ สถาบัน	1. มีความรับผิดชอบสูง 2. มีสุขภาพและบุคลิกภาพดี 3. มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม 4. เข้าร่วมกิจกรรมและได้รับการยอมรับจากสังคม 5. มีเป้าหมายในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรและให้ความสำคัญในการประชาสัมพันธ์ 6. มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ 7. เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน 8. ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	1. การเสริมสร้างและพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสำหรับผู้บริหารสตรี 2. ศาสตร์ในการดำเนินชีวิตและการดูแลสุขภาพสำหรับผู้บริหารสตรี 3. การประชาสัมพันธ์องค์กรและการสร้างแบรนด์ 4. ศิลปะการพูดในที่ชุมชนและเทคนิคการเจรจาต่อรองสำหรับผู้บริหารสตรี

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ตามบทบาท	คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	เนื้อหาสาระ
	9. มีเอกลักษณ์โดดเด่นในทาง สร้างสรรค์เป็นของตนเอง	5. การพัฒนาเชาวน์อารมณ์ 6. การพัฒนาความคิดเชิง บวก 7. การพัฒนาความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ 8. การบริหารความเครียด 9. เทคนิควิธีการบริหารเวลา 10. การดูแลครอบครัว สำหรับผู้บริหารสตรี 11. ผู้บริหารสตรีกับการ พัฒนาทักษะทางภาษา 12. ผู้บริหารสตรีกับการ เรียนรู้ความหลากหลาย ทางวัฒนธรรม
บทบาทในการ ส่งเสริมด้าน คุณธรรมจริยธรรม	1. มีความรับผิดชอบสูง 2. ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และเห็น ใจผู้ได้บังคับบัญชา 3. มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม 4. มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็น แบบอย่างที่ดีได้ 5. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ 6. ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็น แก่ประโยชน์ส่วนรวม 7. ยอมรับในความรู้ความสามารถ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 8. สามารถกำหนดคนโยบายและแนว ทางคุณธรรมจริยธรรมในสถาบัน	1. หลักคุณธรรมจริยธรรม ที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติ 2. จรรยาบรรณวิชาชีพ สำหรับผู้บริหาร 3. ผู้บริหารสตรีกับการเป็น ผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม 4. ผู้บริหารสตรีกับการ พัฒนาจิตเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพทางการ บริหาร 5. การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมใน สถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 2 การนำเสนอร่างรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรม การพัฒนากำลังคน รูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร และรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการ ซึ่งมีการกำหนดขั้นตอนและรายละเอียดการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปแนวคิดที่นักวิชาการนำเสนอไว้ผนวกกับการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นอดีตผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสตรีดังมีรายละเอียดตามตารางที่ 4.14 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยจัดทำ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริม

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้

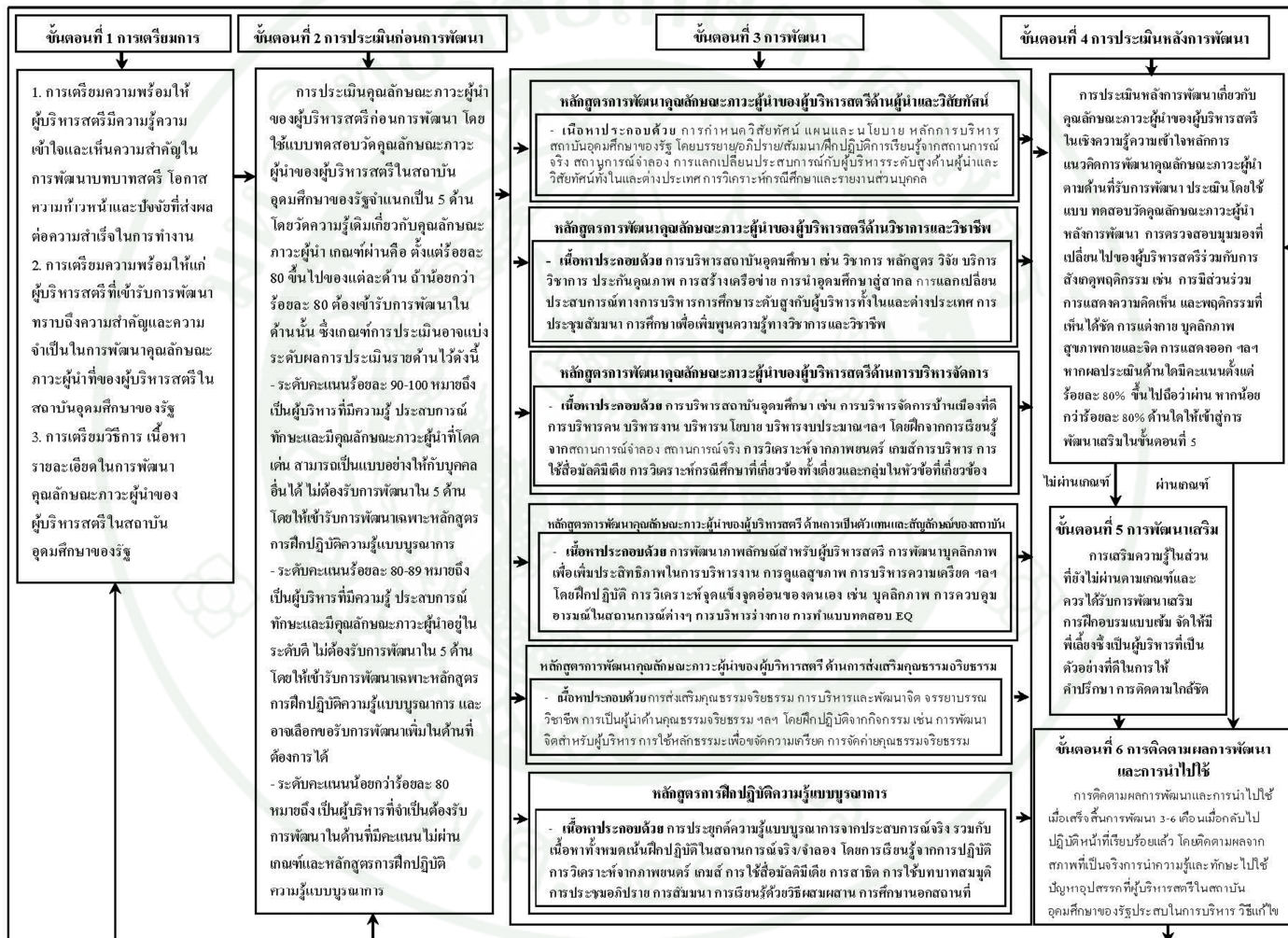
โดยองค์ประกอบในแต่ละขั้นตอน จะมีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิด วัตถุประสงค์ การพัฒนา เนื้อหาการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และผลที่ต้องการ ซึ่งมีรายละเอียดโครงสร้าง องค์ประกอบ ตามแผนภาพที่ 4.1 และมีเนื้อหาของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังนี้

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์องค์ประกอบ ขั้นตอน และรายละเอียดในรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ตามแนวคิดที่นักวิชาการนำเสนอ

รายละเอียด	นักวิชาการ	การฝึกอบรมและพัฒนา			การพัฒนากำลังคน		การพัฒนาผู้บริหาร			การพัฒนาภาวะผู้นำ			การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี (จากการสัมภาษณ์)					ความถี่	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		17
1. การกำหนดความต้องการจำเป็นขององค์กร		✓		✓	✓				✓							✓			5
2. การกำหนดความต้องการจำเป็นของบุคลากร		✓	✓	✓	✓	✓			✓					✓					7
3. การกำหนดงานที่ต้องปฏิบัติ		✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓							✓	8
4. การเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม/พัฒนา			✓				✓							✓			✓		4
5. การเตรียมการ/สร้างแนวคิด						✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
6. การประเมินก่อนดำเนินการ								✓			✓		✓	✓	✓	✓		✓	7
7. การกำหนดวัตถุประสงค์		✓	✓	✓	✓				✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
8. การกำหนด/การพัฒนาหลักสูตร		✓		✓	✓	✓			✓					✓			✓		7
9. การเลือกเทคนิคการพัฒนา/ฝึกอบรม		✓	✓	✓	✓					✓				✓	✓	✓	✓	✓	10
10. การเลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม/พัฒนา		✓	✓	✓		✓								✓			✓		6
11. การเลือกวิทยากร			✓													✓	✓	✓	3
12. การดำเนินการฝึกอบรม/พัฒนา		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	17
13. การฝึกปฏิบัติ							✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓					7
14. การศึกษาตามระบบปกติ							✓												1
15. การประเมินและติดตามผลหลังดำเนินการ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	16
16. การสร้างเกณฑ์การประเมิน			✓		✓														2
17. การวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการทั้งหมด		✓						✓	✓		✓	✓	✓				✓	✓	8

รายชื่อนักวิชาการที่นำเสนอรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ

1 หมายถึง Nadler (1982)	5 หมายถึง ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2530)	10 หมายถึง วิเชียร ชิวพิมาย (2539)	13 หมายถึง อดีตผู้บริหารสตรี
2 หมายถึง Tracey (1984)	6 หมายถึง สุวัฒนา อุทัยรัตน์ (2539)	11 หมายถึง McCauley and others (1998)	จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3 หมายถึง Rogoff (1987)	7 หมายถึง The Trainer's Library (1988)	12 หมายถึง เบญจพร แก้วมีศรี (2545)	14 หมายถึง อดีตผู้บริหารสตรี
4 หมายถึง Goldstien (1993)	8 หมายถึง บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ (2539)		จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
	9 หมายถึง อรรณพ จินะวัฒน์ (2539)		15 หมายถึง อดีตผู้บริหารสตรี
			จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
			16 หมายถึง อดีตผู้บริหารสตรี
			จากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
			17 หมายถึง อดีตผู้บริหารสตรี
			จากอดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างและองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง)

รายละเอียดของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ

1. แนวคิด

การเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐใน 3 ส่วน คือ การเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารสตรีมีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญในการพัฒนาบทบาทสตรี โอกาสความก้าวหน้าและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาได้ทราบถึงเนื้อหา รายละเอียด ขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเพื่อช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาได้ทราบเกี่ยวกับบทบาทสตรี โอกาสความก้าวหน้า และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

2.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

2.3 เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจและชี้แจงให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทราบเนื้อหา รายละเอียด ขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

3. เนื้อหา

3.1 ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาเกี่ยวกับบทบาทสตรี โอกาส ความก้าวหน้า และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

3.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้เป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กรใน 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์
- 2) ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
- 3) ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ
- 4) ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน
- 5) ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

3.3 รายละเอียดขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ในแต่ละขั้นตอนโดยผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาจะได้รับการพัฒนาในหลักสูตรที่จำเป็นต้องรับการพัฒนาดังกล่าวหลังจากทราบผลการประเมินในขั้นตอนที่ 2

4. กิจกรรม

4.1 การปฐมนิเทศเพื่อสร้างความคุ้นเคยและความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนา และจัดการประชุมสัมมนาเพื่อชี้แจงให้ทราบความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบทบาทสตรี โอกาส ปัจจัยและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ โอกาสและความก้าวหน้าของสตรีในสถาบันอุดม ศึกษาของรัฐ และ ศึกษากรณีตัวอย่างผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญในอดีตและปัจจุบัน

4.2 การจัดทำเอกสารให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาเอกสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เบื้องต้นเกี่ยวกับรายละเอียด ขั้นตอนและกระบวนการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา การประเมินผล การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

5. ผลที่ต้องการ

5.1 ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนายอมรับถึงความสำคัญในการพัฒนาบทบาทสตรี โอกาสความก้าวหน้า และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

5.2 ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

5.3 ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมและแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริม คุณธรรมจริยธรรม

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา

1. แนวคิด

การประเมินเพื่อให้ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะเข้าสู่กระบวนการ พัฒนาทราบว่าตนเองมีคุณลักษณะภาวะผู้นำในแต่ละด้านเป็นอย่างไรและเพื่อทราบว่าตนเอง ขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านใดที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ใน 5 ด้านที่จัดไว้ และ มีความจำเป็นต้องรับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามลำดับความสำคัญก่อนและหลังมากน้อย อย่างไม่ใด โดยใช้แบบทดสอบวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำจำแนกเป็น 5 ด้านโดยวัดความรู้เดิมเกี่ยวกับ คุณลักษณะภาวะผู้นำ

2. วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีก่อนการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำด้านที่จำเป็นต้องรับการพัฒนาใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็น ผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน

และด้านการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งหลังจากการประเมิน ผู้เข้ารับการพัฒนาจะรับการพัฒนาด้านที่มีคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์คือ น้อยกว่าร้อยละ 80 และ/หรือด้านที่ผู้รับการพัฒนาแจ้งความประสงค์ขอรับการพัฒนาเพิ่มเติมถึงแม้จะผ่านเกณฑ์

3. เนื้อหา

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

4. กิจกรรม

4.1 ประเมินโดยใช้แบบประเมินหรือแบบทดสอบเพื่อประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำ 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม โดยในแต่ละด้านแยกจากกัน รวมทั้งเขียนรายงานความคาดหวัง บทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือปฏิบัติงานในปัจจุบัน และความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพที่ต้องการทางการบริหารของผู้บริหารสตรี

4.2 นำผลการวิเคราะห์จากการทำแบบประเมินของผู้รับพัฒนามาสรุปวิเคราะห์ผลว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านใดที่ผู้บริหารสตรีจำเป็นต้องรับการพัฒนาโดยเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลัง

5. เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์ผ่าน คือ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไปของแต่ละด้าน ถ้าน้อยกว่าร้อยละ 80 ต้องเข้ารับการพัฒนาด้านนั้น ซึ่งเกณฑ์การประเมินอาจแบ่งระดับผลการประเมินรายด้านไว้ดังนี้

- ระดับคะแนนร้อยละ 90-100 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่โดดเด่น สามารถเป็นแบบอย่างให้กับบุคคลอื่นได้ ไม่ต้องรับการพัฒนาใน 5 ด้าน โดยให้เข้ารับการพัฒนาเฉพาะหลักสูตรการฝึกปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ

- ระดับคะแนนร้อยละ 80-89 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และมีคุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ในระดับดี ไม่ต้องรับการพัฒนาใน 5 ด้าน โดยให้เข้ารับการพัฒนาเฉพาะหลักสูตรการฝึกปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ และอาจเลือกขอรับการพัฒนาเพิ่มในด้านที่ต้องการได้

- ระดับคะแนนน้อยกว่าร้อยละ 80 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่จำเป็นต้องรับการพัฒนาในด้านที่มีคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์และหลักสูตรการฝึกปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ

6. ผลที่ต้องการ

6.1 ผู้บริหารสตรีรับทราบผลการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำใน 5 ด้านว่าอยู่ในระดับใดและควรได้รับการพัฒนาในด้านใด

6.2 ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในด้านต่างๆ

6.3 หน่วยงานที่จัดการพัฒนาให้กับผู้บริหารสตรีรับทราบถึงความคาดหวังของผู้เข้ารับการพัฒนาเพื่อจัดกิจกรรมการพัฒนให้สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนา

6.4 หน่วยงานที่จัดการพัฒนาทราบภารกิจพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานตามภารกิจของผู้บริหารสตรีรายบุคคลเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประเมินหลังการพัฒนาและการติดตามผลและการนำไปใช้เมื่อสิ้นสุดการพัฒนา

ขั้นที่ 3 การพัฒนา

1. แนวคิด

ขั้นการพัฒนา เป็นขั้นตอนของการดำเนินการเพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการสร้างและพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์และเจตคติตามหลักการเรียนรู้เพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่พึงประสงค์ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และการฝึกปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ โดยแบ่งเนื้อหาเป็น 6 หลักสูตร ดังนี้

1.1 หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์

แนวคิด

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์เป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามตามขั้นตอนการพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะ ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ตลอดเวลา มีความรับผิดชอบสูง มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและแก้ไขปัญหาได้ดี มีศิลปะและทักษะในการบริหาร มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สามารถจัดการความขัดแย้งและพร้อมที่จะเผชิญปัญหา เป็นผู้ประสานงานที่ดี และให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น มุ่งเน้นการสร้างทีมงาน และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และสามารถกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำความรู้ และทักษะไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการวางแผนและการบริหารงาน การบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต การสร้างทีมงาน การตัดสินใจทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

- 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษา
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์
- 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์
- 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 5) การกำหนดแผนและนโยบาย
- 6) การบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต
- 7) กลยุทธ์การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
- 8) การสร้างทีมงาน
- 9) การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง

10) การสร้างแรงจูงใจ

11) การติดตามประเมินผล

วิธีและกิจกรรมการพัฒนา

- 1) การให้ความรู้โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง
- 2) การเรียนรู้จากการสถานการณ์จริง เช่น การเข้าร่วมสัมมนาการจัดทำแผน การเรียนรู้จากสถานการณ์จำลองโดยใช้สื่อมัลติมีเดีย ภาพยนตร์ที่แสดงถึงความเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีที่โดดเด่นด้านผู้นำและวิสัยทัศน์ เช่น นายกรัฐมนตรีแห่งสหราชอาณาจักร (นางมาร์กาเร็ต แทตเชอร์) นายกรัฐมนตรีหญิงแห่งสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี (นางอังเกลา แมร์เคิล) ประธานาธิบดีหญิงคนแรกของเกาหลีใต้ (พัค กึน-ฮเย) หรือ นางองซานซูจี ฯลฯ
- 3) การอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทางการบริหารกับผู้ที่มีประสบการณ์สูงและสตรีที่มีผลงานดีเด่นทางการบริหารในอดีตและปัจจุบันทั้งในและต่างประเทศ
- 4) การวิเคราะห์กรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องทั้งเดี่ยวและกลุ่ม
- 5) การศึกษาดูงานและการเข้าร่วมประชุมสัมมนา
- 6) การฝึกทักษะการเจรจาต่อรองและการสร้างแรงจูงใจ
- 7) การฝังตัว การสังเกตการณ์ และ/หรือการติดตามผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูง

ผลที่ต้องการ

1) ผู้บริหารสตรีได้รับความรู้และมีแนวทางในการนำหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดแผนและนโยบาย การบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคตและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้

2) ผู้บริหารสตรีมีทักษะทางการบริหารงาน สามารถใช้เทคนิควิธีและกระบวนการทางการบริหาร และติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ผู้บริหารสตรีสามารถตัดสินใจทางการบริหารได้ดีและมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน

4) ผู้บริหารสตรีมีทักษะจากกรณีศึกษาและการประชุมสัมมนาด้านการพัฒนาผู้นำและวิสัยทัศน์ มีทักษะทางการบริหารงานที่ได้รับจากการฝึกปฏิบัติ

2. หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

แนวคิด

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของผู้บริหารสตรี เป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามาตามขั้นตอนตามคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพที่ประกอบด้วยคุณลักษณะเกี่ยวกับการมีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ตลอดเวลา มีความรับผิดชอบสูง มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและแก้ไขปัญหาได้ดี มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีทักษะและความเชี่ยวชาญทางวิชาการและวิชาชีพ ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน มีวิสัยทัศน์

กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ครอบคลุมถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความสามารถด้านวิชาการและวิชาชีพ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านวิชาการ บทบาทของผู้บริหารสตรีในการนำอุดมศึกษาสู่การแข่งขันในเวทีโลก การพัฒนาวิชาการและวิชาชีพในสถาบันอุดมศึกษาสู่การแข่งขันในประชาคมอาเซียนและนานาชาติ การสร้างและพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษา
- 2) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด การบริหารด้านวิชาการและวิชาชีพโดยสามารถเปรียบเทียบสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาได้ทั้งในและต่างประเทศ

เนื้อหา

- 1) ยุทธศาสตร์การบริหารอุดมศึกษา
- 2) การบริหารงานวิชาการ
- 3) การวิจัยเพื่อการพัฒนา
- 4) การบริการวิชาการ
- 5) การประกันคุณภาพการศึกษา
- 6) การนำอุดมศึกษาสู่การแข่งขันในเวทีโลก
- 7) การพัฒนาวิชาการและวิชาชีพในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ

8) การศึกษาเปรียบเทียบและกลยุทธ์การสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและวิชาชีพ
ในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ

9) การสร้างและพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ

10) การพัฒนาวิชาการและวิชาชีพของมหาวิทยาลัยไทยในศตวรรษที่ 21

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1) การให้ความรู้โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในเนื้อหา
ที่เกี่ยวข้อง

2) การเรียนรู้จากการสถานการณ์จริงโดยการนำเสนอผลงานทางวิชาการ การเข้า
ประชุมสัมมนาทั้งในและต่างประเทศในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชาชีพ

3) การอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารด้านวิชาการและวิชาชีพ
กับผู้ที่มีประสบการณ์สูงและมีผลงานดีเด่น

4) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา การพัฒนาวิชาการและ
วิชาชีพกับผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ โดยเข้าร่วมประชุม
ทางวิชาการ/หรือจัดประชุมวิชาการร่วมกัน ระหว่างสถาบันภายในและต่างประเทศ

5) การประชุมระหว่างผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาหรือการเป็นตัวแทน
สถาบันอุดมศึกษาในการจัดประชุมทางวิชาการและวิชาชีพของอุดมศึกษาไทย

6) การศึกษาดูงานด้านวิชาการ วิจัย การบริการวิชาการ การประกันคุณภาพการศึกษา

7) การศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์และจัดทำรายงานกลุ่มจากการศึกษาข้อมูลจากกรณี
ตัวอย่าง การเปรียบเทียบสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศที่ติดอันดับ
การเป็นสถาบันอุดมศึกษาคุณภาพในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ

8) การจัดทำรายงานส่วนบุคคลและแผนพัฒนาตนเองทางด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

ผลที่ต้องการ

- 1) ผู้บริหารสตรีได้รับความรู้เกี่ยวกับบริบทและยุทธศาสตร์การบริหารสถาบันอุดมศึกษา การบริหารงานวิชาการ การบริหารหลักสูตรอุดมศึกษา การบริหารงานวิจัย การประกันคุณภาพ การศึกษา การศึกษาเปรียบเทียบ และการสร้างเครือข่ายอุดมศึกษามาเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพเพื่อประยุกต์ใช้กับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
- 2) ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงความสำคัญของการมีศักยภาพความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 3) ผู้บริหารสตรีมีความพร้อมและมีศักยภาพในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
- 4) ผู้บริหารสตรีมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพโดยสามารถประเมินสถานภาพและความสามารถในการแข่งขันได้ในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ
- 5) ผู้บริหารสตรีมีรายงานส่วนบุคคลที่แสดงถึงความคาดหวังและความตั้งใจในการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
- 6) ผู้บริหารสตรีมีแผนพัฒนาตนเองในการก้าวสู่ความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีศักยภาพสอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการในการฝึกปฏิบัติ

3. หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการบริหารจัดการ

แนวคิด

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการบริหารจัดการเป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นให้เกิดคุณลักษณะ ประกอบด้วย มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง ทำงานโดยมีเป้าหมาย มีความรับผิดชอบสูง มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและแก้ไขปัญหาได้ดี

มีศิลปะและทักษะในการบริหาร คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ สามารถจัดการความขัดแย้งและพร้อมที่จะเผชิญปัญหา เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความร่วมมือ เพื่อความสำเร็จของงาน ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ยอมรับใน ความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาใน การพัฒนาศักยภาพการทำงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต มีความ ละเอียดยรอบคอบและเอาใจใส่ในงาน มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตระหนักถึงผลกระทบที่ จะเกิดขึ้น มีประสบการณ์ทางการบริหารและมีอุดมการณ์ในการพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศ มี มโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและสร้างขวัญกำลังใจแก่ บุคลากร นำพาองค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนาและความก้าวหน้า เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนา คุณภาพงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษา นโยบายการบริหารอุดมศึกษา การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่และการพัฒนา องค์กรสู่ความเป็นเลิศ การประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารอุดมศึกษา การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี กฎหมายที่ใช้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

เนื้อหา

- 1) การบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารสตรียุคใหม่
- 2) นโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารอุดมศึกษา
- 3) การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่
- 4) การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

5) การบริหารงานตามแนวพระราชดำริและการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารอุดมศึกษา

6) การบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์การตรวจสอบสำหรับผู้บริหารสตรี

7) การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการเงินและงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

8) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแนวใหม่

9) ผู้บริหารสตรีกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

10) กฎหมายสำคัญที่ผู้บริหารพึงรู้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1) การให้ความรู้โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง

2) การศึกษาเนื้อหาสาระของนโยบายการบริหารอุดมศึกษาจากเอกสาร ประกาศนโยบายที่เป็นปัจจุบัน และจากวิธีเรียนรู้ออนไลน์

3) การเรียนรู้จากการสถานการณ์จำลอง

4) การวิเคราะห์กรณีศึกษาทั้งเดี่ยวและกลุ่มในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง อาทิ การบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารสตรียุคใหม่ การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเป็นเลิศ การบริหารงาน การบริหารคน การบริหารความขัดแย้ง การบริหารงบประมาณ

5) การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ

6) การประชุมสัมมนาและฝึกปฏิบัติในหัวข้อเกี่ยวกับการบริหารงานระดับสูง

7) การจัดทำแผนพัฒนาตนเองในด้านการพัฒนาความรู้ทางการบริหารอย่างเป็นระบบในส่วนที่ยังขาดความรู้ทางการบริหารที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงาน

8) การฝึกปฏิบัติโดยให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาเป็นผู้จัดโครงการเพื่อให้มีประสบการณ์ในการดำเนินการจริง

ผลที่ต้องการ

1) ผู้บริหารสตรีมีความรอบรู้ทางการบริหารและมีแนวทางในการนำความรู้ทางการบริหารไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้องค์ความรู้ทางการบริหารจัดการที่ทันสมัย

3) ผู้บริหารสตรีมีการสร้างเครือข่ายทางการบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและประเมินสถานภาพของสถาบันตนเองได้

4) ผู้บริหารสตรีมีแผนพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ โดยสามารถระบุประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนาและแนวทางในการพัฒนาตนเองให้เกิดความรอบรู้ทางการบริหาร

4. หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน

แนวคิด

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน ถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษา โดยควรมีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย การมีความรับผิดชอบสูง มีสุขภาพและบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์ และมารยาททางสังคม เข้าร่วมกิจกรรมและได้รับการยอมรับจากสังคม มีเป้าหมายในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรและให้ความสำคัญในการประชาสัมพันธ์ มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็น

แบบอย่างที่ดีได้ เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน ชี้อัตถ์ ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีเอกลักษณ์โดดเด่นในทางสร้างสรรค์เป็นของตนเอง

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด และความจำเป็นในการพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหารสตรี หลักการ และแนวคิดในการเสริมสร้างและดูแลสุขภาพสำหรับผู้บริหารสตรีในช่วงวัยต่าง ๆ ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีทราบหลักการประชาสัมพันธ์องค์การให้เป็นที่รู้จัก เทคนิค การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และเทคนิคการนำเสนอ
- 3) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีทักษะและเทคนิคการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วิธีการ บริหารงานเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์การทำงาน
- 4) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีทักษะและทราบวิธีการควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ มีการนำหลักศาสนาเข้ามาใช้ในการรักษาอารมณ์และจัดการความเครียด
- 5) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีวิธีการบริหารจัดการเวลาในการบริหารงานและการดูแล ครอบครัวย่างเหมาะสม
- 6) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาทักษะ ภาษาต่างประเทศ
- 7) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงความสำคัญในการเรียนรู้และเข้าใจความหลากหลาย ทางวัฒนธรรม

เนื้อหา

- 1) การเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสำหรับผู้บริหารสตรี
- 2) ศาสตร์ในการดำเนินชีวิตและการดูแลสุขภาพสำหรับผู้บริหารสตรี
- 3) การประชาสัมพันธ์องค์การและการสร้างแบรนด์
- 4) ศิลปะการพูดในที่ชุมชนและเทคนิคการเจรจาต่อรองสำหรับผู้บริหารสตรี
- 5) การพัฒนาเชาวน์อารมณ์
- 6) การพัฒนาความคิดเชิงบวก
- 7) การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 8) การบริหารความเครียด
- 9) เทคนิควิธีการบริหารเวลา
- 10) การดูแลครอบครัวสำหรับผู้บริหารสตรี
- 11) ผู้บริหารสตรีกับการพัฒนาทักษะทางภาษา
12. ผู้บริหารสตรีกับการเรียนรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

- 1) การให้ความรู้โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง
- 2) การฝึกปฏิบัติ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองด้านบุคลิกภาพแล้วนำมาเป็นประเด็นการปรับปรุงและพัฒนาบุคลิกภาพ เทคนิคการเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ การพัฒนาภาพลักษณ์ ทั้งภายในและภายนอกเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง
- 3) การฝึกปฏิบัติการบริหารร่างกาย การออกกำลังกายตามทฤษฎีที่ได้รับฟังจากการบรรยายหรือการสาธิตและการฝึกให้เป็นปกติในชีวิตประจำวัน
- 4) การรับฟังการบรรยายจากวิทยากรเกี่ยวกับเทคนิคและศิลปะการพูดในโอกาสต่าง ๆ ของผู้บริหารสตรี เทคนิคติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์สภาวะสุขภาพ ปัญหา การวิจารณ์ปัญหาจากกรณีศึกษา และฝึกปฏิบัติ การให้ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหา โดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความคิดเชิงบวก
- 5) การทำแบบทดสอบเขาวนอารมณ์ และฝึกปฏิบัติตนให้สามารถรักษาอารมณ์ได้ การควบคุมอารมณ์ของตนเองในสถานการณ์คับขัน และเทคนิคการบริหารความเครียด การฝึกสติและสมาธิ
- 6) การวิเคราะห์กรณีตัวอย่างทั้งในและต่างประเทศ การศึกษาจากสื่อเสริมที่เกี่ยวข้อง
- 7) การปฏิบัติและการนำเสนอในที่ประชุมด้วยภาษาอังกฤษ โดยการจำลองสถานการณ์และในสถานการณ์จริง

ผลที่ต้องการ

- 1) ผู้บริหารสตรีมีแนวทางใน การพัฒนาบุคลิกภาพ และการดูแลสุขภาพร่างกาย เพื่อนำพาองค์กรสู่ความก้าวหน้า

2) ผู้บริหารสตรียอมรับและตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ที่จะสร้างความเชื่อมั่นในตนเองและเป็นที่ศรัทธาต่อผู้อื่น

3) ผู้บริหารสตรีมีการพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้มีบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ที่ดี การวางตัวในสังคมได้อย่างเหมาะสมและถูกต้องตามกาลเทศะบนพื้นฐานของความเข้าใจ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

4) ผู้บริหารสตรีทราบกลยุทธ์และวิธีการประชาสัมพันธ์องค์การให้เป็นที่รู้จักและทราบเทคนิคการวางตนให้เป็นตัวแทนของสถาบัน

5. หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม

แนวคิด

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยการมีความรับผิดชอบสูง ขกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และเห็นใจผู้ได้บังคับบัญชา การมีมนุษยสัมพันธ์ และมารยาททางสังคม มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ สามารถจัดการความขัดแย้ง และพร้อมที่จะเผชิญปัญหา เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถกำหนดนโยบายและแนวทางคุณธรรมจริยธรรมในสถาบัน

วัตถุประสงค์

1) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงความสำคัญของหลักคุณธรรมและจริยธรรม ที่ผู้บริหารพึงมีเพื่อเป็นแบบอย่างในการครองตน ครองคน ครองงาน

2) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีทราบหลักการและแนวคิดในการบริหารงานและการพัฒนาจิต

3) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีทราบแนวทางและวิธีการปฏิบัติตนในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม มีจรรยาบรรณในการบริหารงานและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

เนื้อหา

- 1) หลักคุณธรรมจริยธรรมที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติ
- 2) จรรยาบรรณวิชาชีพสำหรับผู้บริหาร
- 3) ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม
- 4) ผู้บริหารสตรีกับการพัฒนาจิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการบริหาร
- 5) การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในสถาบันอุดมศึกษา

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

- 1) การให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องโดยวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ
- 2) การวิเคราะห์และอภิปรายเกี่ยวกับหลักการใช้ชีวิตบนพื้นฐานด้านคุณธรรม จริยธรรมจากผู้บริหารที่เป็นต้นแบบในอุดมคติ และการเรียนรู้เกี่ยวกับผู้นำจริยธรรม
- 3) การฝึกปฏิบัติ การเข้าค่ายปฏิบัติธรรมนำการปฏิบัติโดยวิทยากรหรือการใช้สื่อต่าง ๆ ในการพัฒนาจิตสำหรับผู้บริหารสตรี การใช้หลักธรรมะเพื่อขจัดความเครียด
- 4) การเข้าร่วมหรือการเป็นผู้จัดกิจกรรมการยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ พิธีมอบรางวัล ส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

ผลที่ต้องการ

- 1) ผู้บริหารสตรีมีแนวทางในการนำหลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ มาเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนในชีวิตการทำงานและการบริหาร
- 2) ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงความสำคัญของความมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ วิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
- 3) ผู้บริหารสตรีรู้จักและยอมรับในตัวตนของตนเอง ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้อื่นโดยนำหลักคุณธรรม จริยธรรมมาปฏิบัติ

6. หลักสูตรการฝึกปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ

แนวคิด

การประยุกต์ความรู้แบบบูรณาการจากคุณลักษณะภาวะผู้นำสตรีทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็น ตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม โดยรวมเนื้อหาทั้งหมด เกี่ยวกับความรู้ทางการบริหาร และการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีทั้ง 5 ด้าน ด้วยการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง สถานการณ์จำลอง ร่วมกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การวิเคราะห์จากภาพยนตร์ เกมสื่อบริหาร การใช้สื่อมัลติมีเดีย และการเสริมสร้างประสบการณ์ และกระบวนการทบทวนทศน์ของผู้บริหารสตรียุคใหม่

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติโดยบูรณาการความรู้ที่ครอบคลุม เกี่ยวกับความรู้ทางการบริหารและการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหาร จัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และเพื่อเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์และกระบวนการทบทวนทศน์ของผู้บริหารสตรียุคใหม่

เนื้อหา

ความรู้แบบบูรณาการด้านความรู้ทางการบริหาร การบริหารงาน การบริหารคน และการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสตรีทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านวิชาการ และวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ด้วยการฝึกปฏิบัติและการเสริมสร้างประสบการณ์และกระบวนการทัศน์ของผู้บริหารสตรียุคใหม่

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

- 1) การฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง สถานการณ์จำลองโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในการกำหนดกรณีตัวอย่างโดยนำความรู้แบบบูรณาการมาใช้ในการแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- 2) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารกับผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อช่วยให้คำแนะนำปรึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์
- 3) การวิเคราะห์และการแก้ปัญหาในกรณีศึกษาทั้งเดี่ยวและกลุ่มจากสถานการณ์จริง หรือสถานการณ์จำลอง การวิเคราะห์จากภาพยนตร์ เกมส์การบริหาร การใช้สื่อมัลติมีเดีย
- 4) การเป็นหัวหน้าโครงการและดำเนินการบริหารงานในสถานการณ์จริง
- 5) การศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ

ผลที่ต้องการ

ผู้บริหารสตรีสามารถบูรณาการองค์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งได้รับการพัฒนาให้เกิดความรู้และมีคุณลักษณะภาวะผู้นำครอบคลุมใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

และวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา

1. แนวคิด

เป็นขั้นตอนการประเมินหลังจากที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้รับการพัฒนาและเพื่อประเมินว่าผู้บริหารสตรีมีคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านที่ได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นจริงหรือไม่ โดยประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำแยกเป็นรายด้านในเชิงความรู้ความเข้าใจ หลักการ แนวคิดโดยใช้แบบทดสอบวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำหลังการพัฒนา การตรวจสอบมุมมองที่เปลี่ยนไปของผู้บริหารสตรี ร่วมกับการสังเกตพฤติกรรม เช่น การมีส่วนร่วม การแสดงความคิดเห็น และพฤติกรรมที่เห็นได้ชัด การแต่งกาย บุคลิกภาพ สุขภาพกายและจิต การแสดงออก หากผลประเมินไม่ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดให้เข้าสู่การพัฒนาเสริมในขั้นตอนที่ 5

2. วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินผลหลังการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในเชิงความรู้ความเข้าใจหลักการ แนวคิด การตรวจสอบมุมมองที่เปลี่ยนไปของผู้บริหารสตรี ร่วมกับการสังเกตพฤติกรรมระหว่างรับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม หรือเฉพาะด้านที่ผู้บริหารสตรีเข้ารับการพัฒนา

3. เนื้อหา

การประเมินความรู้ความเข้าใจหลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจ โดยหน่วยงานที่จัดการพัฒนา หรือประเมินผ่านโปรแกรมออนไลน์ทางคอมพิวเตอร์ โดยแยกประเมินเป็นรายด้าน การจัดทำแบบรายงานการวิเคราะห์กรณีศึกษาในมุมมองของผู้บริหารสตรีและใช้การสังเกตพฤติกรรม เช่น

การมีส่วนร่วมในการอภิปราย การแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และพฤติกรรม ที่เห็นได้ชัด เช่น การแต่งกาย บุคลิกภาพ การแสดงความคิดเห็น ได้ตอบในการสัมมนา การแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ระหว่างรับการพัฒนา

4. เกณฑ์การประเมิน

กำหนดเกณฑ์การประเมินเป็นรายด้าน เกณฑ์ผ่านคือ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไปของแต่ละด้าน ถ้าน้อยกว่า ร้อยละ 80 ต้องได้รับการพัฒนาเสริมในขั้นตอนที่ 5 ซึ่งเกณฑ์การประเมินอาจแบ่งระดับผลการประเมินรายด้านไว้ ดังนี้

- ระดับคะแนนร้อยละ 90-100 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่ผ่านตามเกณฑ์การพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจระดับดีเยี่ยม

- ระดับคะแนนร้อยละ 80-89 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่ผ่านตามเกณฑ์การพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจระดับดีมาก

- ระดับคะแนนน้อยกว่าร้อยละ 80 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่ยังไม่ผ่านตามเกณฑ์ ซึ่งควรได้รับการพัฒนาเสริมและเพิ่มพูนความรู้ในบางประเด็นให้ครบถ้วนเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้บริหาร มีอาชีพที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. ผลที่ต้องการจากการประเมิน

5.1 เพื่อทราบว่าผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดหลังจากได้รับการพัฒนาว่ามีคุณลักษณะภาวะผู้นำใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทน และสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม หรือด้านที่รับการพัฒนาในระดับใด

5.2 เพื่อทราบว่าผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีการพัฒนาทักษะ ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้จากการเรียนรู้ในการฝึกปฏิบัติในระดับใด ใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำ

และวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทน และสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม หรือในด้านที่รับการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริม

1. แนวคิด

การเสริมความรู้ในส่วนที่ยังไม่ผ่านตามเกณฑ์และควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม การฝึกอบรมแบบเข้มเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยจัดให้มีพี่เลี้ยงซึ่งเป็นผู้บริหารที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำและการติดตามใกล้ชิด

2. วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารสตรีในส่วนที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความสามารถด้านการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. เนื้อหา

การบูรณาการความรู้แบบองค์รวมเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี พลังของการบูรณาการและเสริมพลัง (Synergy) สตรีกับความสามารถในการบริหารและการประสานสัมพันธ์โดยการเรียนรู้จากผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงและเรียนรู้ในด้านที่พัฒนาเสริมเกี่ยวกับเทคนิควิธีการพัฒนาสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

4. วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาเสริม

4.1 การให้ผู้บริหารสตรีเข้ารับการพัฒนาเสริมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเฉพาะ เรื่องที่ไม่ผ่านเกณฑ์ การวิเคราะห์กรณีศึกษา การศึกษาดูงานนอกสถานที่เฉพาะกลุ่มหรือรายบุคคล

4.2 การให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำและวิธีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจากผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดี

4.3 การจัดให้มีพี่เลี้ยงซึ่งเป็นผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการให้คำปรึกษา การติดตามใกล้ชิด การสังเกตการณ์หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้บริหารที่มีประสบการณ์

4.4 การจัดกิจกรรมพัฒนาความรู้เสริมเพิ่มเติมหรือมอบหมายให้มีการจัดทำ แผนพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในหัวข้อหรือสาระสำคัญที่ประเมินไม่ผ่าน

4.5 การจัดโครงการอบรมแบบเข้มข้น เช่น โครงการอบรมผู้บริหารสตรีมือใหม่ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นวิทยากรการอบรมและมีผู้บริหารมืออาชีพ (Champion) ให้คำปรึกษาและคำแนะนำผ่านระบบสารสนเทศ

4.6 การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้บริหารสตรีในการแลกเปลี่ยนความรู้ให้คำแนะนำ รวมทั้งเสนอแนะและวิธีการแก้ไขปัญหาโดยมีเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ

5. ผลที่ต้องการจากการพัฒนาเสริม

ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาเสริมได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถเพิ่มเติมในด้านที่พัฒนาเสริมเพื่อสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้

1. แนวคิด

การติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้เมื่อผู้บริหารสตรีเสร็จสิ้นการพัฒนาและกลับไปปฏิบัติหน้าที่เรียบร้อยแล้ว โดยติดตามผลจากสภาพที่เป็นจริง ปัญหาอุปสรรคที่ผู้บริหาร

สตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐประสบในการบริหาร วิธีแก้ไขและการนำความรู้จากการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำไปใช้

2. วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นการติดตามผลการพัฒนาและการนำความรู้จากการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำไปใช้เมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนาและผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนากลับไปปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารเรียบร้อยแล้ว

3. เนื้อหา

การติดตามผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี การติดตามสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและการนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน รวมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาที่ประสบในการบริหารหลังการพัฒนาและติดตามความก้าวหน้าในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารที่สูงขึ้นของผู้บริหารสตรี

4. วิธีการติดตามผล

การติดตามผลในช่วงเวลา 3-6 เดือน สำหรับผู้บริหารสตรีที่ผ่านการพัฒนา โดยติดตามผลจากสภาพที่เป็นจริง เมื่อผู้บริหารสตรีกลับไปปฏิบัติหน้าที่เรียบร้อยแล้วว่ามีปัญหาอุปสรรคที่ผู้บริหารสตรีประสบในการบริหารงานหรือเมื่อเข้ารับตำแหน่งที่สูงขึ้นทางการบริหารหรือไม่อย่างไร และมีวิธีการแก้ไข โดยนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้อย่างไร ซึ่งมีช่องทางในการติดตามผล ดังนี้

4.1 การจัดทำแบบสอบถามออนไลน์เพื่อขอทราบปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานและวิธีการแก้ไขปัญหา

4.2 การจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการบริหารและเทคนิคการแก้ไขปัญหาระหว่างผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.3 การจัดทำเอกสารสื่อสารสัมพันธ์ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อติดตามความก้าวหน้า และกระตุ้นให้ผู้บริหารสตรีมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

4.4 การสร้างเครือข่ายเพิ่มพลังสตรีในการบริหารงานสำหรับผู้บริหารสตรีที่ได้รับการพัฒนาให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารผ่านระบบสารสนเทศหลังจากได้กลับไปปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของตนแล้ว

5. ผลที่ต้องการจากการติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้

5.1 ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความสามารถในการบริหารงานได้อย่างมั่นใจมากขึ้นในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารและในการบริหารงานในระดับที่สูงขึ้น

5.2 ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีวิธีการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานบนหลักการที่ถูกต้องเหมาะสมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนา

5.3 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีผู้บริหารสตรีรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพและคุณลักษณะภาวะผู้นำที่โดดเด่นซึ่งผ่านการพัฒนาสามารถเป็นวิทยากรและพี่เลี้ยงในการพัฒนาผู้บริหารสตรีในรุ่นต่อไปได้

จากรายละเอียดเนื้อหาของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สามารถนำมาสรุปรายละเอียดเนื้อหาสาระได้ดังนี้

ตารางที่ 4.16 สรุปรายละเอียดเนื้อหาสาระของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสตรี
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง)

ขั้นตอน	แนวคิด	เนื้อหาสาระ
ขั้นที่ 1 การ เตรียมการ	1. การเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารสตรีมีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญในการพัฒนาบทบาทสตรี โอกาสความก้าวหน้าและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน 2. การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนารอบถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 3. การเตรียมวิธีการ เนื้อหารายละเอียดในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	1. ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาเกี่ยวกับบทบาทสตรี โอกาสความก้าวหน้า และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน 2. ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้เป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กรใน 5 ด้าน ดังนี้ 2.1 ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ 2.2 ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ 2.3 ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ 2.4 ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน 2.5 ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม 3. รายละเอียดขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในแต่ละขั้นตอนโดยผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนจะได้รับพัฒนาในหลักสูตร ที่จำเป็นต้องรับการพัฒนาดังกล่าวหลังจากทราบผลการประเมินในขั้นตอนที่ 2

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ขั้นตอน	แนวคิด	เนื้อหาสาระ
ขั้นตอนที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา	การประเมินเพื่อให้ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทราบว่าตนเองมีคุณลักษณะภาวะผู้นำในแต่ละด้านเป็นอย่างไรและเพื่อทราบว่าตนเองขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านใดที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ใน 5 ด้านที่จัดไว้และมีความจำเป็นต้องรับการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำตามลำดับความสำคัญก่อนและหลังมากน้อยอย่างไร โดยใช้แบบทดสอบวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำจำแนกเป็น 5 ด้านโดยวัดความรู้เดิมเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ	ความรู้ความเข้าใจ หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม หากผลประเมินด้านใดมีคะแนนตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไปไม่ต้องรับการพัฒนาด้านนั้น หากน้อยกว่าร้อยละ 80 ด้านใดให้เข้าสู่การพัฒนาในด้านนั้น และอาจขอรับการพัฒนาด้านที่ต้องการเพิ่มเติม
ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา	ขั้นการพัฒนา เป็นขั้นตอนของการดำเนินการเพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้นเป็นการสร้างและพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ประสิทธิภาพและเจตคติตามหลักการเรียนรู้เพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่พึงประสงค์ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และการฝึกปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ โดยแบ่งเนื้อหาเป็น 6 หลักสูตร ดังนี้	

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ขั้นตอน	แนวคิด	เนื้อหาสาระ
1. หลักสูตรการพัฒนาคณะลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้าน การเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์		1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษา 2. การกำหนดวิสัยทัศน์ 3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ 4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง 5. การกำหนดแผนและนโยบาย 6. การบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต 7. กลยุทธ์การนำยุทธศาสตร์สู่การ ปฏิบัติ 8. การสร้างทีมงาน 9. การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง 10. การสร้างแรงจูงใจ 11. การติดตามประเมินผล
2. หลักสูตรการพัฒนาคณะลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้าน การเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ		1. ยุทธศาสตร์การบริหารอุดมศึกษา 2. การบริหารงานวิชาการ 3. การวิจัยเพื่อการพัฒนา 4. การบริการวิชาการ 5. การประกันคุณภาพการศึกษา 6. การนำอุดมศึกษาสู่การแข่งขันในเวที โลก 7. การพัฒนาวิชาการและวิชาชีพใน ภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ 8. การศึกษาเปรียบเทียบและกลยุทธ์ การสร้างคามเข้มแข็งทางวิชาการและ วิชาชีพในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ 9. การสร้างและพัฒนาเครือข่ายอุดม ศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ 10. การพัฒนาวิชาการและวิชาชีพของ มหาวิทยาลัยไทยในศตวรรษที่ 21

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ขั้นตอน	แนวคิด	เนื้อหาสาระ
3. หลักสูตรการพัฒนาคูณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้าน การบริหารจัดการ		1. การบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารสตรียุคใหม่ 2. นโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารอุดมศึกษา 3. การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ 4. การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 5. การบริหารงานตามแนวพระราชดำริและการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารอุดมศึกษา 6. การบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์การตรวจสอบสำหรับผู้บริหารสตรี 7. การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการเงินและงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 8. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแนวใหม่ 9. ผู้บริหารสตรีกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี 10. กฎหมายสำคัญที่ผู้บริหารพึงรู้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ขั้นตอน	แนวคิด	เนื้อหาสาระ
4. หลักสูตรการพัฒนาคูณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้าน การเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของ สถาบัน		1. การเสริมสร้างและพัฒนาบุคลิกภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร สำหรับผู้บริหารสตรี 2. ศาสตร์ในการดำเนินชีวิตและ การดูแลสุขภาพสำหรับผู้บริหารสตรี 3. การประชาสัมพันธ์องค์การและ การสร้างแบรนด์ 4. ศิลปะการพูดในที่ชุมชนและเทคนิค การเจรจาต่อรองสำหรับผู้บริหารสตรี 5. การพัฒนาเชาวน์อารมณ์ 6. การพัฒนาความคิดเชิงบวก 7. การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 8. การบริหารความเครียด 9. เทคนิควิธีการบริหารเวลา 10. การดูแลครอบครัวสำหรับผู้บริหารสตรี 11. ผู้บริหารสตรีกับการพัฒนาทักษะ ทางภาษา 12. ผู้บริหารสตรีกับการเรียนรู้ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม
5. หลักสูตรการพัฒนาคูณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้าน การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม		1. หลักคุณธรรมจริยธรรมที่ผู้บริหาร พึงปฏิบัติ 2. จรรยาบรรณวิชาชีพสำหรับผู้บริหาร 3. ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำด้าน คุณธรรมจริยธรรม 4. ผู้บริหารสตรีกับการพัฒนาจิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการบริหาร 5. การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ในสถาบันอุดมศึกษา

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ขั้นตอน	แนวคิด	เนื้อหาสาระ
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลัง การพัฒนา	6. หลักสูตรการฝึกปฏิบัติความรู้ แบบบูรณาการ	ความรู้แบบบูรณาการด้านความรู้ ทางการบริหาร การบริหารงาน การบริหารคน และการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำสตรีทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหาร จัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและ สัญลักษณ์ของสถาบัน ด้านการส่งเสริม คุณธรรมจริยธรรม ด้วยการฝึกปฏิบัติ และการเสริมสร้างประสบการณ์และ กระบวนการทัศน์ของผู้บริหารสตรียุคใหม่
ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริม	เป็นขั้นตอนการประเมินหลังจาก ที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐได้รับการพัฒนาและเพื่อ ประเมินว่าผู้บริหารสตรีมีคุณลักษณะ ภาวะผู้นำในด้านที่ได้รับการพัฒนา เพิ่มขึ้นจริงหรือไม่ โดยประเมิน คุณลักษณะภาวะผู้นำแยกเป็น รายด้านในเชิงความรู้ความเข้าใจ หลักการ แนวคิดโดยใช้แบบทดสอบ วัดคุณลักษณะภาวะผู้นำหลัง การพัฒนา การตรวจสอบมุมมอง ที่เปลี่ยนไปของผู้บริหารสตรี ร่วมกับ การสังเกตพฤติกรรม เช่น การมี ส่วนร่วม การแสดงความคิดเห็น และ พฤติกรรมที่เห็นได้ชัด การแต่งกาย บุคลิกภาพ สุขภาพกายและจิต การแสดงออก หากผลประเมิน ไม่ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดให้เข้าสู่ การพัฒนาเสริมในขั้นตอนที่ 5	การประเมินความรู้ความเข้าใจหลักการ และแนวคิดการพัฒนาคุณลักษณะภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสตรี โดยใช้แบบทดสอบ วัดความรู้ความเข้าใจ โดยหน่วยงาน ที่จัดการพัฒนา หรือประเมินผ่าน โปรแกรมออนไลน์ทางคอมพิวเตอร์ โดยแยกประเมินเป็นรายด้านและ ใช้การสังเกตพฤติกรรมร่วมกับการสร้าง สถานการณ์จำลองให้ตอบ เช่น การมี ส่วนร่วมในการอภิปราย การแสดง ความคิดเห็น การแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ และพฤติกรรมที่เห็น ได้ชัด เช่น การแต่งกาย บุคลิกภาพ การแสดงความคิดเห็นได้ตอบในการ สัมมนา การแสดงออกในสถานการณ์ ต่าง ๆ ระหว่างรับการพัฒนา หากผลประเมินด้านใดมีคะแนนตั้งแต่ ร้อยละ 80 ขึ้นไปถือว่าผ่าน หากน้อยกว่าร้อยละ 80 ด้านใดให้เข้าสู่ การพัฒนาเสริมในขั้นตอนที่ 5

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ขั้นตอน	แนวคิด	เนื้อหาสาระ
ขั้นตอนที่ 6 การติดตามผล การพัฒนาและ การนำไปใช้	การเสริมความรู้ในส่วนที่ยังไม่ผ่าน ตามเกณฑ์และควรได้รับการพัฒนา เพิ่มเติม การฝึกอบรมแบบเข้มเพื่อ ก้าวสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยจัดให้มีพี่เลี้ยงซึ่งเป็นผู้บริหาร ที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการให้ คำปรึกษา ให้คำแนะนำและ การติดตามใกล้ชิด การติดตามผลการพัฒนาและ การนำไปใช้เมื่อผู้บริหารสตรีเสร็จสิ้น การพัฒนา 3-6 เดือนเมื่อกลับไป ปฏิบัติหน้าที่เรียบร้อยแล้ว โดยติดตามผลจากสภาพที่เป็นจริง ปัญหาอุปสรรคที่ผู้บริหารสตรีใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐประสบ ในการบริหาร วิถีแก้ไขและการนำ ความรู้ จากการพัฒนาคุณลักษณะภาวะ ผู้นำไปใช้	การบูรณาการความรู้แบบองค์รวม เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสตรี พลังของการบูรณาการ และสนธิพลัง (Synergy) สตรีกับ ความสามารถในการบริหารและการ ประสานสัมพันธ์โดยการเรียนรู้จาก ผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงและเรียนรู้ เสริมเกี่ยวกับเทคนิควิธีการพัฒนา สู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ การติดตามผลการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี การติดตาม สภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และการนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ ในการบริหารงาน รวมทั้งวิธีการแก้ไข ปัญหาที่ประสบในการบริหารหลัง การพัฒนาและติดตามความก้าวหน้า ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ที่สูงขึ้นของผู้บริหารสตรี

ตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ผลการวิจัยในตอนนี้จะเป็นการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีเพื่อนำไปปรับปรุงให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น ประเมินโดยวิธีการบติและรองวิธีการบติที่เป็นสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารสตรี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง) จำแนกตามองค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

- ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ
- ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของขั้นตอนที่ 2 การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำก่อนการพัฒนา
- ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา
- ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา

- ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริม

- ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของขั้นตอนที่ 6 การติดตามผล
การพัฒนาและการนำไปใช้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารสตรี

ตารางที่ 4.17 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ตอบ
แบบประเมินจำแนกตามสถานภาพทั่วไป

(n=129)

สถานภาพทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
อธิการบดี	5	3.88
รองอธิการบดี	124	96.12
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง		
1 – 4 ปี	34	26.36
5 – 8 ปี	77	59.69
มากกว่า 8 ปีขึ้นไป	18	13.96
วุฒิทางการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาเอก	73	56.59
ปริญญาโท	56	43.41

จากตารางที่ 4.17 ผู้บริหารสตรีจำแนกตามสถานภาพทั่วไป ประกอบด้วย การดำรงตำแหน่ง
ในฐานะผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร
ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และวุฒิทางการศึกษาสูงสุดมีรายละเอียดดังนี้

การดำรงตำแหน่งในฐานะผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า
ผู้บริหารสตรีดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 96.12 และดำรงตำแหน่ง
อธิการบดี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.88

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า ผู้บริหารสตรีดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ระหว่าง 5-8 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 56.69 ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง 1-4 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 26.36 และดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมากกว่า 8 ปีขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 13.98

วุฒิทางการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้บริหารสตรีมีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอก จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 56.59 และมีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 43.41

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนา
คุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง)

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง)

ตารางที่ 4.18 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของโครงสร้างและ
องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

(n=129)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
โครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบ ที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน (ขั้นตอน ที่ 1 การเตรียมการ ขั้นตอนที่ 2 การประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำก่อน การพัฒนา ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา ขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลังการ พัฒนา ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริม และขั้นตอนที่ 6 การติดตามประเมิน การพัฒนาและการนำไปใช้)	4.16	.72	มาก	4.16	.72	มาก

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

(n=129)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การจัดลำดับโครงสร้าง องค์ประกอบ ของรูปแบบขั้นตอน ที่ 1 - ขั้นตอน ที่ 6	4.23	.68	มาก	4.23	.68	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.19	.67	มาก	4.19	.67	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่า โครงสร้างและองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง) มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .55) และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .67) มีรายละเอียด ดังนี้

ด้านความเหมาะสม พบว่า การจัดลำดับโครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 6 มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .68) และโครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน (ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ ขั้นตอนที่ 2 การประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำก่อนการพัฒนา ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา ขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริม และขั้นตอนที่ 6 การติดตามประเมินการพัฒนาและการนำไปใช้) มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = .72)

ด้านความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง พบว่า การจัดลำดับโครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 6 มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .68) และโครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน (ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ ขั้นตอนที่ 2 การประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำก่อนการพัฒนา ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา ขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริม และขั้นตอนที่ 6 การติดตามประเมินการพัฒนาและการนำไปใช้) มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = .72)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนา
คุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง)

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง) จำแนกตามองค์ประกอบ
ของรูปแบบที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำก่อนการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา (จำแนกผลการวิเคราะห์ตามหลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะ
ผู้นำของผู้บริหารสตรี)

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริม

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบการ
พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง) ขั้นตอนที่ 1
การเตรียมการ

ตารางที่ 4.19 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ

(n=129)

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
วัตถุประสงค์						
1. เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม ให้แก่ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับ การพัฒนาทราบเกี่ยวกับบทบาท สตรี โอกาสความก้าวหน้า และ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จใน การทำงาน	4.31	.79	มาก	4.16	.78	มาก
2. เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจและ ชี้แจงให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทราบ ความสำคัญและความจำเป็นใน การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรีในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐใน 5 ด้าน	4.45	.59	มาก	4.29	.63	มาก
3. เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจและ ชี้แจงให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทราบ เนื้อหา รายละเอียด ขั้นตอนและ กระบวนการ พัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	4.44	.66	มาก	4.19	.69	มาก
เนื้อหา						
1. ความสำคัญและความจำเป็นของ การพัฒนาเกี่ยวกับบทบาทสตรี โอกาส ความก้าวหน้า และปัจจัย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จใน การทำงาน	4.33	.83	มาก	4.17	.82	มาก

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2. ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้เป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กรใน 5 ด้าน	4.39	.71	มาก	4.19	.70	มาก
3. รายละเอียดขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในแต่ละขั้นตอนโดยผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาศึกษาได้รับการพัฒนาในหลักสูตรที่จำเป็นต้องรับการพัฒนาดังกล่าวหลังจากทราบผลการประเมินในขั้นตอนที่ 2	4.27	.69	มาก	4.17	.73	มาก
วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา						
1. การปฐมนิเทศเพื่อสร้างความคุ้นเคยและความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนาและจัดการประชุมสัมมนาเพื่อชี้แจงให้ทราบความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบทบาทและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โอกาสและความก้าวหน้าของสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และศึกษากรณีตัวอย่างผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญในอดีตและปัจจุบัน	4.33	.85	มาก	4.28	.79	มาก

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2. การจัดทำเอกสารให้ผู้เข้ารับ การพัฒนาศึกษาเอกสารเพื่อให้ เกิดความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับ รายละเอียด ขั้นตอนและ กระบวนการพัฒนา กิจกรรม การพัฒนา การประเมินผล การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรีในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ	4.40	.70	มาก	4.32	.65	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.37	0.52	มาก	4.22	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน
ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการเตรียมการมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$,
S.D. = .56) และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$,
S.D. = .50)

ด้านความเหมาะสม มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจและชี้แจงให้ผู้เข้ารับการพัฒนา
ทราบเนื้อหา รายละเอียด ขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีความเหมาะสม อยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = .69)
รองลงมาเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาทราบเกี่ยวกับ
บทบาทสตรี โอกาสความก้าวหน้า และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานอยู่ในค่าเฉลี่ย
ระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = .79) และเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจและชี้แจงให้ผู้เข้ารับการพัฒนา
ทราบความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบัน
อุดมศึกษาของรัฐใน 5 ด้าน มีความเหมาะสม อยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = .59)

เนื้อหาเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้เป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กรใน 5 ด้าน มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = .71) ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาเกี่ยวกับบทบาทสตรี โอกาส ความก้าวหน้า และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = .83) รายละเอียดขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในแต่ละขั้นตอนโดยผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนายังได้รับการพัฒนาในหลักสูตรที่จำเป็นต้องรับการพัฒนาหลังจากทราบผลการประเมินในขั้นตอนที่ 2 มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .69)

วิธีการและกิจกรรมพัฒนาโดยการปฐมนิเทศเพื่อสร้างความคุ้นเคยและความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนาและจัดการประชุมสัมมนาเพื่อชี้แจงให้ทราบความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบทบาทและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โอกาสและความก้าวหน้าของสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และศึกษากรณีตัวอย่างผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญในอดีตและปัจจุบัน มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = .85) การจัดทำเอกสารให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาเอกสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับรายละเอียด ขั้นตอนและกระบวนการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา การประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีความเหมาะสม อยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = .70)

ด้านความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจและชี้แจงให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทราบเนื้อหา รายละเอียด ขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง อยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .69) และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาทราบเกี่ยวกับบทบาทสตรี โอกาสความก้าวหน้า และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = .78) เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจและชี้แจงให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทราบความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใน 5 ด้าน มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง อยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = .63)

เนื้อหาเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้เป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กรใน 5 ด้าน มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .70) รายละเอียดขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในแต่ละขั้นตอนโดยผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามิได้รับการพัฒนาในหลักสูตรที่จำเป็นต้องรับการพัฒนาดังกล่าวหลังจากทราบผลการประเมินในขั้นตอนที่ 2 มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .73) และความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาเกี่ยวกับบทบาทสตรี โอกาส ความก้าวหน้า และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .82)

วิธีการและกิจกรรมพัฒนาโดยการจัดทำเอกสารให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาเอกสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับรายละเอียด ขั้นตอนและกระบวนการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา การประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = .65) และการปฐมนิเทศเพื่อสร้างความคุ้นเคยและความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนาและจัดการประชุม สัมมนาเพื่อชี้แจงให้ทราบความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนามาตรฐานและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โอกาสและความก้าวหน้าของสตรีในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ และศึกษกรณีตัวอย่างผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญในอดีตและ ปัจจุบัน มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = .79)

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง) ขั้นตอนที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา

ตารางที่ 4.20 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา
(n=129)

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
วัตถุประสงค์						
เพื่อเป็นการประเมินคุณลักษณะภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสตรีก่อนการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านที่จำเป็น ต้องรับการพัฒนาใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้าน การเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็น ตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งหลังจากการประเมิน ผู้เข้ารับการพัฒนาจะรับการพัฒนา ในด้านที่มีคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์ คือ น้อยกว่าร้อยละ 80 และ/หรือด้าน ที่ผู้รับการพัฒนาแจ้งความประสงค์ ขอรับการพัฒนาเพิ่มเติมถึงแม้จะ ผ่านเกณฑ์	4.23	.58	มาก	4.34	.71	มาก
เนื้อหา						
คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและ วิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทาง วิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหาร	4.51	.59	มากที่สุด	4.27	.70	มาก

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
เนื้อหา						
คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและ วิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ ของสถาบัน และด้านการส่งเสริม ด้านคุณธรรมจริยธรรม	4.51	.59	มากที่สุด	4.27	.70	มาก
วิธีการและกิจกรรมการประเมิน						
1. ประเมินโดยใช้แบบประเมินหรือ แบบทดสอบเพื่อประเมินคุณลักษณะ ภาวะผู้นำ 5 ด้าน คือ ด้านการเป็น ผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็น ผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็น ตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ในแต่ละด้านแยกจากกัน รวมทั้ง เขียนรายงานความคาดหวัง บทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือปฏิบัติงานในปัจจุบัน และ ความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่ ต้องการทางการบริหารของ ผู้บริหารสตรี	4.41	.73	มาก	4.17	.80	มาก

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2. นำผลการวิเคราะห์จากการทำ แบบประเมินของผู้รับการพัฒนา มาสรุปวิเคราะห์ผลว่าคุณลักษณะ ภาวะผู้นำในด้านใดที่ผู้บริหาร สตรีจำเป็นต้องรับการพัฒนา โดยเรียงลำดับความสำคัญ ก่อนหลัง	4.38	.69	มาก	4.18	.67	มาก
เกณฑ์การประเมิน						
เกณฑ์ผ่านคือ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ของแต่ละด้าน ถ้าน้อยกว่าร้อยละ 80 ต้องเข้ารับการพัฒนาในด้านนั้น ซึ่งเกณฑ์การประเมินอาจแบ่งระดับ ผลการประเมินรายด้านไว้ดังนี้	4.27	.69	มาก	4.17	.73	มาก
- ระดับคะแนนร้อยละ 90-100 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและมีคุณลักษณะ ภาวะผู้นำที่โดดเด่น สามารถเป็น แบบอย่างให้กับบุคคลอื่นได้ ไม่ต้อง รับการพัฒนาใน 5 ด้าน โดยให้เข้ารับ การพัฒนาเฉพาะหลักสูตรการฝึก ปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ						
- ระดับคะแนนร้อยละ 80-89 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและมีคุณลักษณะ ภาวะผู้นำอยู่ในระดับดี ไม่ต้องรับ การพัฒนาใน 5 ด้าน โดยให้เข้ารับ						

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การพัฒนาเฉพาะหลักสูตรการฝึก ปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ และ อาจเลือกขอรับการพัฒนาเพิ่มในด้าน ที่ต้องการได้ - ระดับคะแนนน้อยกว่าร้อยละ 80 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่จำเป็นต้อง รับการพัฒนาด้านที่มีคะแนน ไม่ผ่านเกณฑ์และหลักสูตรการฝึก ปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ						
ค่าเฉลี่ยรวม	4.41	.55	มาก	4.23	.58	มาก

จากตารางที่ 4.20 พบว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน
ขั้นตอนที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก
($\bar{X} = 4.41$, S.D. = .55) และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับ
มาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .58)

ด้านความเหมาะสม มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีก่อน
การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านที่จำเป็นต้องรับการพัฒนาด้านใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำ
และวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็น
ตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งหลังจากการ
ประเมิน
ผู้เข้ารับการพัฒนายจะรับการพัฒนาด้านที่มีคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์คือ น้อยกว่าร้อยละ 80 และ/
หรือด้านที่ผู้รับการพัฒนาแจ้งความประสงค์ขอรับการพัฒนาเพิ่มเติมถึงแม้จะผ่านเกณฑ์

มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .58)

เนื้อหาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = .59)

กิจกรรมการประเมินโดยใช้แบบประเมินหรือแบบทดสอบเพื่อประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำ 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม โดยในแต่ละด้านแยกจากกัน รวมทั้งเขียนรายงานความคาดหวัง บทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือปฏิบัติงานในปัจจุบัน และความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพที่ต้องการทางการบริหารของผู้บริหารสตรี มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = .72) และนำผลการวิเคราะห์จากการทำแบบประเมินของผู้รับการพัฒนามาสรุปวิเคราะห์ผลว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านใดที่ผู้บริหารสตรีจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาโดยเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลัง มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = .69)

เกณฑ์การประเมินโดยเกณฑ์ผ่านคือ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไปของแต่ละด้าน ถ้าน้อยกว่าร้อยละ 80 ต้องได้รับการพัฒนาในด้านนั้น ซึ่งเกณฑ์การประเมินอาจแบ่งระดับผลการประเมินรายด้านไว้ดังนี้

ระดับคะแนนร้อยละ 90-100 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่โดดเด่น สามารถเป็นแบบอย่างให้กับบุคคลอื่นได้ ไม่ต้องได้รับการพัฒนาใน 5 ด้าน โดยให้ได้รับการพัฒนาเฉพาะหลักสูตรการฝึกปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ ระดับคะแนนร้อยละ 80-89 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและมีคุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ในระดับดี ไม่ต้องได้รับการพัฒนาใน 5 ด้าน โดยให้ได้รับการพัฒนาเฉพาะหลักสูตรการฝึกปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ และอาจเลือกขอรับการพัฒนาเพิ่มในด้านที่ต้องการได้ระดับคะแนนน้อยกว่าร้อยละ 80 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในด้านที่มีคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์และหลักสูตรการฝึกปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ มีความเหมาะสม อยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .69)

ด้านความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีก่อนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านที่จำเป็นต้องรับการพัฒนานี้ 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งหลังจากการประเมิน ผู้เข้ารับการพัฒนายอมรับการพัฒนาในด้านที่มีคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์คือ น้อยกว่าร้อยละ 80 และ/หรือด้านที่ผู้รับการพัฒนาแจ้งความประสงค์ขอรับการพัฒนาเพิ่มเติมถึงแม้จะผ่านเกณฑ์มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง อยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = .71)

เนื้อหาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง อยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .70)

กิจกรรม การนำผลการวิเคราะห์จากการทำแบบประเมินของผู้รับการพัฒนามาสรุปวิเคราะห์ผลว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านใดที่ผู้บริหารสตรีจำเป็นต้องรับการพัฒนาโดยเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลัง มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง อยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = .67) และการประเมินโดยใช้แบบประเมินหรือแบบทดสอบเพื่อประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำ 5 ด้านคือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม โดยในแต่ละด้านแยกจากกัน รวมทั้งเขียนรายงานความคาดหวัง บทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือปฏิบัติงานในปัจจุบัน และความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพที่ต้องการทางการบริหารของผู้บริหารสตรี มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .80)

เกณฑ์การประเมินโดยเกณฑ์ผ่านคือ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไปของแต่ละด้าน ถ้าน้อยกว่าร้อยละ 80 ต้องเข้ารับการพัฒนาด้านนั้น ซึ่งเกณฑ์การประเมินอาจแบ่งระดับผลการประเมินรายด้านไว้ดังนี้

ระดับคะแนนร้อยละ 90-100 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่โดดเด่น สามารถเป็นแบบอย่างให้กับบุคคลอื่นได้ ไม่ต้องรับการพัฒนาใน 5 ด้าน โดยให้ได้รับการพัฒนาเฉพาะหลักสูตรการฝึกปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ ระดับคะแนนร้อยละ 80-89 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและมีคุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ในระดับดี ไม่ต้องรับการพัฒนาใน 5 ด้าน โดยให้ได้รับการพัฒนาเฉพาะหลักสูตรการฝึกปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ และอาจเลือกขอรับการพัฒนาเพิ่มในด้านที่ต้องการได้ ระดับคะแนนน้อยกว่าร้อยละ 80 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่จำเป็นต้องรับการพัฒนาในด้านที่มีคะแนนไม่ผ่านเกณฑ์และหลักสูตรการฝึกปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .73)

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง) ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา

หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์

ตารางที่ 4.21 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 3 หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์

(n=129)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
วัตถุประสงค์						
เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับ การพัฒนา มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนา องค์กรร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ สามารถกำหนดนโยบายและ	4.47	.63	มาก	4.29	.63	มาก

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา หลักสูตรการพัฒนาคูณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ สามารถ นำทักษะไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการ วางแผนและการบริหารงาน การบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต การสร้างทีมงาน การตัดสินใจ ทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เนื้อหา						
1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษา	4.57	.58	มาก	4.37	.61	มาก
2. การกำหนดวิสัยทัศน์	4.50	.61	มาก	4.33	.68	มาก
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์	4.52	.63	มาก	4.40	.68	มาก
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.48	.63	มาก	4.36	.67	มาก
5. การกำหนดแผนและนโยบาย	4.50	.63	มาก	4.40	.68	มาก
6. การบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต	4.48	.63	มาก	4.31	.69	มาก
7. กลยุทธ์การนำยุทธศาสตร์ สู่การปฏิบัติ	4.48	.63	มาก	4.35	.67	มาก
8. การสร้างทีมงาน	4.43	.76	มาก	4.22	.79	มาก
9. การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง	4.53	.71	มาก	4.36	.77	มาก
10. การสร้างแรงจูงใจ	4.50	.71	มาก	4.33	.77	มาก
11. การติดตามประเมินผล	4.49	.66	มาก	4.31	.73	มาก
วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา						
1. การให้ความรู้โดยวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหลักการ และแนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง	4.45	.64	มาก	4.32	.65	มาก

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา หลักสูตรการพัฒนาคูณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2. การเรียนรู้จากการสถานการณ์จริง เช่น การเข้าร่วมสัมมนาการจัดทำ แผน การเรียนรู้จากสถานการณ์ จำลองโดยใช้สื่อมัลติมีเดีย ภาพยนตร์ที่แสดงถึงความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารสตรีที่โดดเด่นด้าน ผู้นำและวิสัยทัศน์ เช่น นายกรัฐมนตรีแห่งสหราชอาณาจักร (นางมาร์กาเร็ต แทตเชอร์) นายกรัฐมนตรีหญิง แห่งสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี (นางอันเกลา แมร์เคิล) ประธานาธิบดีหญิงคนแรกของ เกาหลีใต้ (พัก กีน-ฮเย) หรือ นางอองซานซูจี ฯลฯ	4.43	.83	มาก	4.17	.86	มาก
3. การอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์ทาง การบริหารกับผู้ที่มีประสบการณ์ สูงและสตรีที่มีผลงานดีเด่น ทางการบริหารในอดีตและ ปัจจุบันทั้งในและต่างประเทศ	4.47	.64	มาก	4.33	.65	มาก
4. การวิเคราะห์กรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง ทั้งเดี่ยวและกลุ่ม	4.47	.64	มาก	4.36	.66	มาก
5. การศึกษาดูงานและการเข้าร่วม ประชุมสัมมนา	4.48	.64	มาก	4.34	.69	มาก

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา หลักสูตรการพัฒนาคูณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
6. การฝึกทักษะการเจรจาต่อรอง และการสร้างแรงจูงใจ	4.52	.64	มากที่สุด	4.38	.66	มาก
7. การฟังตัว การสังเกตการณ์ และ/ หรือการติดตามผู้บริหารที่มี ประสบการณ์สูง	4.49	.64	มาก	4.20	.76	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.49	.55	มาก	4.32	.56	มาก

จากตารางที่ 4.21 พบว่า รูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน
ขั้นตอนที่ 3 หลักสูตรการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการเป็นผู้นำและ
วิสัยทัศน์มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = .55) และ
มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = .56)

ด้านความเหมาะสม มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีวิสัยทัศน์ในการพัฒนา
องค์กรร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ
สามารถกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำทักษะไปประยุกต์ใช้กับ
กระบวนการวางแผนและการบริหารงาน การบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต การสร้างทีมงาน
การตัดสินใจทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$,
S.D. = .63)

เนื้อหาเกี่ยวกับ การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษา มีความเหมาะสม
อยู่ในระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = .58) อันดับรองลงมาคือ
การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = .71) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ
การสร้างทีมงาน ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .76)

วิธีการและกิจกรรมพัฒนาโดยการฝึกทักษะการเจรจาต่อรองและการสร้างแรงจูงใจ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = .64) รองลงมาที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก คือ การฟังตัว การสังเกตการณ์ และ/หรือการติดตาม ผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูง ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = .64) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การเรียนรู้จากการสถานการณ์จริง เช่น การเข้าร่วมสัมมนาการจัดทำแผน การเรียนรู้จาก สถานการณ์จำลองโดยใช้สื่อมัลติมีเดีย ภาพยนตร์ที่แสดงถึงความเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีที่โดดเด่นด้านผู้นำและวิสัยทัศน์ เช่น นายกรัฐมนตรีแห่งสหราชอาณาจักร (นางมาร์กาเร็ต แทตเชอร์) นายกรัฐมนตรีหญิงแห่งสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี (นางอังเกลา แมร์เคิล) ประธานาธิบดีหญิงคนแรกของเกาหลีใต้ (พัค กึน-ฮเย) หรือนางอองซานซูจี ฯลฯ ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .83)

ด้านความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กรร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และสามารถกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำทักษะไปประยุกต์ใช้กับ กระบวนการวางแผนและการบริหารงาน การบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต การสร้างทีมงาน การตัดสินใจทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = .63)

เนื้อหาเกี่ยวกับ การบริหารเชิงกลยุทธ์และการกำหนดแผนและนโยบาย มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรกเท่ากัน ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = .68) อันดับรองลงมาคือการพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษา ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = .61) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการสร้างทีมงาน ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = .79)

วิธีการและกิจกรรมพัฒนาโดยการฝึกทักษะการเจรจาต่อรองและการสร้างแรงจูงใจ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = .66) รองลงมาคือการวิเคราะห์กรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องทั้งเดี่ยวและกลุ่ม ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .66) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การเรียนรู้จากการสถานการณ์จริง เช่น การเข้าร่วมสัมมนา การจัดทำแผน การเรียนรู้จากสถานการณ์จำลองโดยใช้สื่อมัลติมีเดีย ภาพยนตร์ที่แสดงถึงความเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีที่โดดเด่นด้านผู้นำและวิสัยทัศน์ เช่น นายกรัฐมนตรีแห่งสหราชอาณาจักร

อาณัติกร (นางมาร์เก็ต แท็คเซอร์) นายกรัฐมนตรีหญิงแห่งสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี (นางอันเกลา แมร์เคิล) ประธานาธิบดีหญิงคนแรกของเกาหลีใต้ (พัก กีน-ฮย) หรือ นางองซาน ซูจี ฯลฯ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .76)

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง) ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา

หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านวิชาการและวิชาชีพ

ตารางที่ 4.22 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 3 หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านวิชาการและวิชาชีพ

(n=129)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
วัตถุประสงค์						
1. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถในการบริหารด้านวิชาการและวิชาชีพ ยุทธศาสตร์การพัฒนา ด้านวิชาการ บทบาทของผู้บริหารสตรีในการนำอุดมศึกษาสู่การแข่งขันในเวทีโลก การพัฒนาวิชาการและวิชาชีพในประชาคมอาเซียนและนานาชาติ การสร้างและพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษา	4.48	.64	มาก	4.29	.62	มาก

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา				ความเป็นไปได้			
หลักสูตรการพัฒนาคูณลักษณะ		ความเหมาะสม			ในการนำไปใช้จริง		
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี							
ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
และวิชาชีพ							
2	เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนา มีความสามารถวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิด โดยสามารถเปรียบเทียบสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาได้ทั้งในและต่างประเทศ	4.47	.60	มาก	4.29	.58	มาก
เนื้อหา							
1.	ยุทธศาสตร์การบริหารอุดมศึกษา	4.46	.74	มาก	4.31	.76	มาก
2.	การบริหารงานวิชาการ	4.55	.71	มากที่สุด	4.34	.80	มาก
3.	การวิจัยเพื่อการพัฒนา	4.57	.71	มากที่สุด	4.36	.78	มาก
4.	การบริการวิชาการ	4.57	.71	มากที่สุด	4.39	.78	มาก
5.	การประกันคุณภาพการศึกษา	4.57	.71	มากที่สุด	4.38	.80	มาก
6.	การนำอุดมศึกษาสู่การแข่งขันในเวทีโลก	4.53	.71	มากที่สุด	4.37	.77	มาก
7.	การพัฒนาวิชาการและวิชาชีพในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ	4.43	.76	มาก	4.22	.79	มาก
8.	การศึกษาเปรียบเทียบและกลยุทธ์การสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและวิชาชีพในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ	4.53	.71	มากที่สุด	4.36	.77	มาก
9.	การสร้างและพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ	4.50	.71	มาก	4.33	.77	มาก

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา หลักสูตรการพัฒนาคูณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
10. การพัฒนาวิชาการและวิชาชีพ ของมหาวิทยาลัยไทยในศตวรรษ ที่ 21	4.40	.70	มาก	4.32	.65	มาก
วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา						
1. การให้ความรู้โดยวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหลักการและ แนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง	4.43	.66	มาก	4.26	.73	มาก
2. การเรียนรู้จากการสถานการณ์ จริง	4.45	.85	มาก	4.17	.91	มาก
3. การอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ทางการบริหาร ด้านวิชาการและวิชาชีพกับ ผู้มีประสบการณ์สูงและมีผลงาน ดีเด่นทางการบริหาร	4.52	.66	มาก	4.36	.73	มาก
4. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทางการบริหารการศึกษากับ ผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน อุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ โดยเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ/ หรือจัดประชุมวิชาการร่วมกัน ระหว่างสถาบันภายในและ ต่างประเทศ	4.51	.66	มากที่สุด	4.30	.75	มาก

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา				ความเป็นไปได้		
หลักสูตรการพัฒนาคูณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพ	ความเหมาะสม			ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5. การประชุมระหว่างผู้บริหาร ระดับ สูงของสถาบันอุดมศึกษา หรือระหว่าง สถาบันอุดมศึกษา ในการพัฒนาด้านวิชาการและ วิชาชีพของอุดมศึกษาไทย	4.50	.66	มาก	4.30	.73	มาก
6. การศึกษาคูงานด้านวิชาการ วิจัย การบริการวิชาการ	4.51	.66	มากที่สุด	4.34	.72	มาก
7. การศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลจากกรณีตัวอย่าง การเปรียบเทียบสมรรถนะของ สถาบันอุดมศึกษาทั้งในและ ต่างประเทศที่ติดอันดับการเป็น สถาบันอุดมศึกษาคุณภาพใน ภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ	4.47	.66	มาก	4.38	.73	มาก
8. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ทางด้านความเป็นผู้นำทาง วิชาการและวิชาชีพที่สอดคล้อง กับคุณลักษณะภาวะผู้นำทาง วิชาการและวิชาชีพ	4.43	.66	มาก	4.26	.73	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.49	.58	มาก	4.32	.63	มาก

จากตารางที่ 4.22 พบว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน
ขั้นตอนที่ 3 หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านวิชาการและวิชาชีพ
มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = .58) และมีความเป็นไปได้
ในการนำไปใช้จริงในภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = .63)

ด้านความเหมาะสม มีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากโดยวัตถุประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด
เป็นอันดับแรกคือเพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความสามารถในการบริหาร
ด้านวิชาการและวิชาชีพ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านวิชาการ บทบาทของผู้บริหารสตรีในการนำ
อุดมศึกษาสู่การแข่งขันในเวทีโลก การพัฒนาวิชาการและวิชาชีพในประชาคมอาเซียนและ
นานาชาติ การสร้างและพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษา ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = .64) รองลงมาคือ เพื่อให้
ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด โดยสามารถ
เปรียบเทียบสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาได้ทั้งในและต่างประเทศ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = .60)

เนื้อหาเกี่ยวกับ การวิจัยเพื่อการพัฒนา การบริการวิชาการ การประกันคุณภาพการศึกษา
มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรกเท่ากัน ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = .71)
รองลงมาคือ การบริหารงานวิชาการ มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.55$,
S.D. = .71) และเนื้อหาที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมเป็นอันดับสุดท้ายคือการพัฒนาวิชาการและ
วิชาชีพในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .76)

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา โดยการอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทาง
การบริหารด้านวิชาการและวิชาชีพกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและมีผลงานดีเด่นทางการบริหาร
มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = .66) รองลงมา
คือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษากับผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน
อุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ โดยเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ/หรือจัดประชุมวิชาการร่วมกัน
ระหว่างสถาบันภายในและต่างประเทศ และการศึกษาคุณาด้านวิชาการ วิจัย การบริการวิชาการ
($\bar{X} = 4.51$, S.D. = .66) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การให้ความรู้โดยวิทยากร
ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

ทางด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .66)

ด้านความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก วัตถุประสงค์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรกเท่ากันคือเพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด โดยสามารถเปรียบเทียบสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาได้ทั้งในและต่างประเทศ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = .58) และวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความสามารถในการบริหารด้านวิชาการและวิชาชีพ ยุทธศาสตร์ การพัฒนาด้านวิชาการ บทบาทของผู้บริหารสตรีในการนำอุดมศึกษาสู่การแข่งขันในเวทีโลก การพัฒนาวิชาการและวิชาชีพในประชาคมอาเซียนและนานาชาติ การสร้างและพัฒนาเครือข่าย อุดมศึกษา ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = .62)

เนื้อหาเกี่ยวกับ การบริการวิชาการ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = .78) รองลงมาคือ การประกันคุณภาพการศึกษา ($\bar{X} = .38$, S.D. = .80) และเนื้อหาที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงเป็นอันดับสุดท้าย ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการพัฒนาวิชาการและวิชาชีพในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = .79)

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา โดยการศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลจากกรณีตัวอย่าง การเปรียบเทียบสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศที่ติดอันดับการเป็น สถาบันอุดมศึกษาคุณภาพในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง อยู่ในระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = .73) รองลงมาคือการอภิปราย เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารด้านวิชาการและวิชาชีพกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและมีผลงานดีเด่นทางการบริหาร ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .73) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการเรียนรู้จากการสถานการณ์จริง ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .91)

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง) ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา

หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการบริหารจัดการ

ตารางที่ 4.23 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 3 หลักสูตรการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการบริหารจัดการ

(n=129)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการบริหารจัดการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ในการ นำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
วัตถุประสงค์						
เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการ พัฒนามีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับ หลักการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา นโยบายการบริหารอุดมศึกษา การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่และ การพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศ การประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียงในการบริหารอุดมศึกษา การบริหารความเสี่ยง การบริหาร การเงินและงบประมาณ การบริหาร จัดการบ้านเมืองที่ดีในอุดมศึกษา กฎหมายที่ใช้ในการบริหารสถาบัน อุดมศึกษา	4.50	.64	มาก	4.27	.71	มาก
เนื้อหา						
1. การบริหารจัดการสำหรับ ผู้บริหารสตรียุคใหม่	4.61	.55	มากที่สุด	4.32	.66	มาก
2. นโยบายและยุทธศาสตร์ การบริหารอุดมศึกษา	4.56	.56	มากที่สุด	4.31	.66	มาก
3. การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่	4.57	.56	มากที่สุด	4.33	.66	มาก
4. การพัฒนางานองค์กรสู่ความเป็นเลิศ	4.59	.57	มากที่สุด	4.29	.66	มาก

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา หลักสูตรการพัฒนาคูณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการบริหารจัดการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ในการ นำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5. การบริหารงานตามแนว พระราชดำริและการประยุกต์ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในการบริหารอุดมศึกษา	4.52	.57	มากที่สุด	4.24	.69	มาก
6. การบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์ การตรวจสอบสำหรับผู้บริหารสตรี	4.56	.56	มากที่สุด	4.31	.69	มาก
7. การเพิ่มประสิทธิภาพใน การบริหารการเงินและ งบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.60	.55	มากที่สุด	4.36	.67	มาก
8. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐแนวใหม่	4.60	.57	มากที่สุด	4.29	.69	มาก
9. ผู้บริหารสตรีกับการบริหาร จัดการบ้านเมืองที่ดี	4.59	.57	มากที่สุด	4.36	.67	มาก
10. กฎหมายสำคัญที่ผู้บริหารพึงรู้ ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ	4.63	.56	มากที่สุด	4.36	.67	มาก
วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา						
1. การให้ความรู้โดยวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหลักการและ แนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง	4.47	.66	มาก	4.27	.71	มาก
2. การศึกษาเนื้อหาสาระของ นโยบายการบริหารอุดมศึกษา จากเอกสาร ประกาศนโยบาย ที่เป็นปัจจุบัน และจากวิธีเรียนรู้ ออนไลน์	4.44	.66	มาก	4.19	.69	มาก

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการบริหารจัดการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ในการ นำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3. การเรียนรู้จากการสถานการณ์จำลอง	4.49	.85	มาก	4.09	1.02	มาก
4. การวิเคราะห์กรณีศึกษาทั้งเดี่ยวและกลุ่มในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง อาทิ การบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารสตรียุคใหม่ การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเป็นเลิศ การบริหารงาน การบริหารคน การบริหารความขัดแย้ง การบริหารงบประมาณ	4.48	.66	มาก	4.25	.73	มาก
5. การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ	4.48	.67	มาก	4.22	.77	มาก
6. การประชุมสัมมนาและฝึกปฏิบัติในหัวข้อเกี่ยวกับการบริหารงานระดับสูง	4.47	.66	มาก	4.29	.72	มาก
7. การจัดทำแผนพัฒนาตนเองในด้านการพัฒนาความรู้ทาง การบริหารอย่างเป็นระบบใน ส่วนที่ยังขาดความรู้ทาง การบริหารที่สำคัญและจำเป็นต่อ การบริหารงาน	4.46	.67	มาก	4.15	.67	มาก
8. การฝึกปฏิบัติโดยให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาเป็นผู้จัดโครงการเพื่อให้มีประสบการณ์ในการดำเนินการจริง	4.43	.66	มาก	4.07	.87	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.53	.53	มากที่สุด	4.26	.59	มาก

จากตารางที่ 4.23 พบว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในขั้นตอนที่ 3 หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการบริหารจัดการมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = .53) และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .71)

ด้านความเหมาะสม มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา นโยบายการบริหารอุดมศึกษา การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่และการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ การประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารอุดมศึกษา การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีในอุดมศึกษา กฎหมายที่ใช้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = .64)

เนื้อหาเกี่ยวกับ กฎหมายสำคัญที่ผู้บริหารพึงรู้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = .56) รองลงมาคือการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารสตรียุคใหม่ ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = .55) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการบริหารงานตามแนวพระราชดำริและการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารอุดมศึกษา ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = .57)

วิธีการและกิจกรรมพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการสถานการณ์จำลอง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = .85) รองลงมาคือการศึกษาคุณงานทั้งในและต่างประเทศ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = .67) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การฝึกปฏิบัติโดยให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาเป็นผู้จัดโครงการเพื่อให้มีประสบการณ์ในการดำเนินการจริง ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .66)

ด้านความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา นโยบายการบริหารอุดมศึกษา การบริหารงาน

ภาครัฐแนวใหม่และการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ การประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในการบริหารอุดมศึกษา การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหาร จัดการบ้านเมืองที่ดีในอุดมศึกษา กฎหมายที่ใช้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริงอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .71)

เนื้อหาเกี่ยวกับ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการเงินและงบประมาณแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารสตรีกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี และกฎหมายสำคัญที่ผู้บริหารพึงรู้ ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรกเท่ากัน ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .67) รองลงมาคือการบริหารงานภาครัฐ แนวใหม่ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = .66) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการบริหารงานตามแนว พระราชดำริและการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารอุดมศึกษา ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = .69)

วิธีการและกิจกรรมพัฒนาโดยการประชุมสัมมนาและฝึกปฏิบัติในหัวข้อเกี่ยวกับการ บริหารงานระดับสูง มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = .72) รองลงมาคือ การให้ความรู้โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .71) และอันดับสุดท้าย ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการฝึกปฏิบัติโดยให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาเป็นผู้จัดโครงการ เพื่อให้มีประสบการณ์ในการดำเนินการจริง ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .87)

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง) ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา

หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการเป็นตัวแทนและ สัญลักษณ์ของสถาบัน

ตารางที่ 4.24 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 3 หลักสูตรการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของ
สถาบัน

(n=129)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ ของสถาบัน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
วัตถุประสงค์						
1. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับ การพัฒนา มีความรู้เกี่ยวกับ หลักการ แนวคิด และความจำเป็น ในการพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานของ ผู้บริหารสตรี หลักการและแนวคิด ในการเสริมสร้างและดูแลสุขภาพ สำหรับผู้บริหารสตรีในช่วงวัย ต่าง ๆ ให้สามารถทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.53	.61	มากที่สุด	4.38	.68	มาก
2. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีทราบ หลักการประชาสัมพันธ์องค์การ ให้เป็นที่รู้จัก เทคนิคการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ และเทคนิค การนำเสนอ	4.63	.56	มากที่สุด	4.43	.63	มาก
3. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีทักษะและ เทคนิคการพัฒนาความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิธีการบริหารงาน เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์การทำงาน	4.60	.56	มากที่สุด	4.38	.63	มาก

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา หลักสูตรการพัฒนาคูณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ ของสถาบัน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีทักษะและ ทราบวิธีการควบคุมอารมณ์ใน สถานการณ์ต่าง ๆ มีการนำหลัก ศาสนาเข้ามาใช้ในการรักษา อารมณ์และจัดการความเครียด	4.60	.56	มากที่สุด	4.33	.69	มาก
5. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีวิธีการ บริหารจัดการเวลาใน การบริหารงานและการดูแล ครอบครัวอย่างเหมาะสม	4.60	.58	มากที่สุด	4.40	.64	มาก
6. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีตระหนักถึง ความสำคัญและความจำเป็นใน การพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ	4.54	.66	มากที่สุด	4.28	.71	มาก
7. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีตระหนักถึง ความสำคัญในการเรียนรู้และ เข้าใจความหลากหลายทาง วัฒนธรรม	4.59	.57	มากที่สุด	4.36	.67	มาก
เนื้อหา						
1. การเสริมสร้างและพัฒนา บุคลิกภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริหารสำหรับผู้บริหาร สตรี	4.57	.57	มากที่สุด	4.43	.62	มาก
2. ศาสตร์ในการดำเนินชีวิตและ การดูแลสุขภาพสำหรับผู้บริหาร สตรี	4.50	.57	มาก	4.34	.64	มาก

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา หลักสูตรการพัฒนาคูณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ ของสถาบัน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3. การประชาสัมพันธ์องค์การและ การสร้างแบรนด์	4.61	.55	มากที่สุด	4.32	.66	มาก
4. ศิลปะการพูดในที่ชุมชนและ เทคนิคการเจรจาต่อรองสำหรับ ผู้บริหารสตรี	4.57	.66	มากที่สุด	4.42	.68	มาก
5. การพัฒนาเชาวน์อารมณ์	4.56	.65	มากที่สุด	4.29	.69	มาก
6. การพัฒนาความคิดเชิงบวก	4.56	.65	มากที่สุด	4.37	.70	มาก
7. การพัฒนาความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	4.55	.66	มากที่สุด	4.35	.70	มาก
8. การบริหารความเครียด	4.54	.66	มากที่สุด	4.31	.73	มาก
9. เทคนิควิธีการบริหารเวลา	4.53	.66	มากที่สุด	4.37	.67	มาก
10. การดูแลครอบครัวสำหรับ ผู้บริหารสตรี	4.56	.65	มากที่สุด	4.41	.69	มาก
11. ผู้บริหารสตรีกับการพัฒนาทักษะ ทางภาษา	4.53	.65	มากที่สุด	4.40	.69	มาก
12. ผู้บริหารสตรีกับการเรียนรู้ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม	4.43	.71	มาก	4.23	.73	มาก
วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา						
1. การให้ความรู้โดยวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหลักการ และแนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง	4.45	.62	มาก	4.21	.81	มาก

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา หลักสูตรการพัฒนาคูณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ ของสถาบัน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2. การฝึกปฏิบัติ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองด้านบุคลิกภาพ แล้วนำมาเป็นประเด็นการปรับปรุง และพัฒนาบุคลิกภาพ เทคนิค การเสริมสร้างความฉลาดทาง อารมณ์ การพัฒนาภาพลักษณ์ ทั้งภายในและภายนอกเพื่อสร้าง ความเชื่อมั่นในตนเอง	4.52	.63	มากที่สุด	4.29	.79	มาก
3. การฝึกปฏิบัติการบริหารร่างกาย การออกกำลังกายตามทฤษฎี ที่ได้รับฟังจากการบรรยายหรือ การสาธิตและการฝึกให้เป็นปกติ ในชีวิตประจำวัน	4.39	.63	มาก	4.04	.86	มาก
4. การรับฟังการบรรยายจากวิทยากร เกี่ยวกับเทคนิคและศิลปะการพูด ในโอกาสต่าง ๆ ของผู้บริหารสตรี เทคนิคติดต่อสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ สังเคราะห์สภาพปัญหา การวิจารณ์ ปัญหาจากกรณีศึกษา และ ฝึกปฏิบัติ การให้ข้อเสนอแนะ การแก้ไขปัญหาโดยใช้ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์และความคิด เชิงบวก	4.41	.63	มาก	4.14	.75	มาก

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา หลักสูตรการพัฒนาคูณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ ของสถาบัน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5. การทำแบบทดสอบเขาวนัอารมณ์ และฝึกปฏิบัติตนให้สามารถรักษา อารมณ์ได้ การควบคุมอารมณ์ ของตนเองในสถาน การณ์คับขัน และเทคนิคการบริหารความเครียด ฝึกสติและสมาธิ	4.47	.63	มาก	4.24	.76	มาก
6. การวิเคราะห์กรณีตัวอย่างทั้งใน และต่างประเทศ การศึกษาจาก สื่อเสริมที่เกี่ยวข้อง	4.40	.63	มาก	4.13	.82	มาก
7. การปฏิบัติและการนำเสนอ ในที่ประชุมด้วยภาษาอังกฤษ โดยการจำลองสถานการณ์และ ในสถานการณ์จริง	4.50	.66	มาก	4.19	.88	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.19	.88	มาก	4.31	.58	มาก

จากตารางที่ 4.24 พบว่า รูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน
ขั้นตอนที่ 3 หลักสูตรการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการเป็นตัวแทนและ
สัญลักษณ์ของสถาบันมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .88)
และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = .58)

ด้านความเหมาะสม มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารสตรีทราบหลักการประชาสัมพันธ์องค์การให้
เป็นที่รู้จัก เทคนิคการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และเทคนิคการนำเสนอ มีความเหมาะสมอยู่ใน
ระดับมากที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = .56) รองลงมาคือ เพื่อให้

ผู้บริหารสตรีมีทักษะและเทคนิคการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วิธีการบริหารงานเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์การทำงาน ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = .56) และเพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีทักษะและทราบวิธีการควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆ มีการนำหลักศาสนาเข้ามาใช้ในการรักษาอารมณ์และขจัดความเครียด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = .56) และเพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีวิธีการบริหารจัดการเวลาในการบริหารงานและการดูแลครอบครัวอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = .58) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เพื่อให้ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = .66)

เนื้อหาเกี่ยวกับ การประชาสัมพันธ์องค์กรและการสร้างแบรนด์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = .55) รองลงมาคือการเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสำหรับผู้บริหารสตรี ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = .57) และศิลปะการพูดในที่ชุมชนและเทคนิคการเจรจาต่อรองสำหรับผู้บริหารสตรี ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = .66) และเนื้อหาที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผู้บริหารสตรีกับการเรียนรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .71)

วิธีการและกิจกรรมพัฒนา โดยการให้ความรู้โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = .63) รองลงมาคือการปฏิบัติและการนำเสนอในที่ประชุมด้วยภาษาอังกฤษโดยการจำลองสถานการณ์และในสถานการณ์จริง ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = .66) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการฝึกปฏิบัติการบริหารร่างกาย การออกกำลังกายตามทฤษฎีที่ได้รับฟังจากการบรรยายหรือการสาธิตและการฝึกให้เป็นปกติในชีวิตประจำวัน ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = .63)

ด้านความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารสตรีทราบหลักการประชาสัมพันธ์องค์กรให้เป็นที่รู้จัก เทคนิคการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และเทคนิคการนำเสนอ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .63) รองลงมาคือเพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีวิธีการบริหารจัดการเวลาในการบริหารงานและการดูแลครอบครัวอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = .64) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ เพื่อให้ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = .71)

เนื้อหาเกี่ยวกับ การเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร สำหรับผู้บริหารสตรี มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .62) รองลงมาคือ ศิลปะการพูดในที่ชุมชนและเทคนิคการเจรจาต่อรองสำหรับผู้บริหารสตรี คือ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = .68) และเนื้อหาที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผู้บริหารสตรีกับการเรียนรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .73)

วิธีการและกิจกรรมพัฒนา โดยการให้ความรู้โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = .79) รองลงมาคือการทำแบบทดสอบเชาวน์อารมณ์ และฝึกปฏิบัติตนให้สามารถรักษาอารมณ์ได้ การควบคุมอารมณ์ของตนเองในสถานการณ์คับขัน และเทคนิคการบริหารความเครียด การฝึกสติและสมาธิ ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = .76) และอันดับสุดท้ายคือการฝึกปฏิบัติการบริหารร่างกาย การออกกำลังกายตามทฤษฎีที่ได้รับฟังจากการบรรยายหรือการสาธิตและการฝึกให้เป็นปกติในชีวิตประจำวัน ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = .86)

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง) ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา

หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

ตารางที่ 4.25 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 3 หลักสูตรการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

(n=129)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
วัตถุประสงค์						
1. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีตระหนักถึง ความสำคัญของหลักคุณธรรม และจริยธรรมที่ผู้บริหารพึงมี เพื่อเป็นแบบอย่างในการครองตน ครองคน ครองงาน	4.59	.54	มากที่สุด	4.47	.63	มาก
2. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีทราบหลักการ และแนวคิดในการบริหารงานและ การพัฒนาจิต	4.53	.59	มากที่สุด	4.37	.66	มาก
3. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีทราบแนวทาง และวิธีการปฏิบัติตนในการส่งเสริม คุณธรรมจริยธรรม มีจรรยาบรรณ ในการบริหารงานและปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี	4.62	.53	มากที่สุด	4.46	.64	มาก
เนื้อหา						
1. หลักคุณธรรมจริยธรรมที่ผู้บริหาร พึงปฏิบัติ	4.64	.53	มากที่สุด	4.51	.59	มากที่สุด
2. จรรยาบรรณวิชาชีพสำหรับ ผู้บริหาร	4.63	.53	มากที่สุด	4.51	.59	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำด้าน คุณธรรมจริยธรรม	4.63	.53	มากที่สุด	4.53	.59	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสตรีกับการพัฒนาจิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทาง การบริหาร	4.60	.54	มากที่สุด	4.43	.61	มาก

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา หลักสูตรการพัฒนาคูณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5. การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ในสถาบันอุดมศึกษา	4.58	0.49	มากที่สุด	4.42	0.55	มาก
วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา						
1. การให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการ และแนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ	4.48	.59	มาก	4.29	.73	มาก
2. การวิเคราะห์และอภิปรายเกี่ยวกับ หลักการใช้ชีวิตบนพื้นฐานด้าน คุณธรรมจริยธรรมจากผู้บริหาร ที่เป็นต้นแบบในอุดมคติ และ การเรียนรู้เกี่ยวกับผู้นำจริยธรรม	4.52	.55	มากที่สุด	4.40	.62	มาก
3. การฝึกปฏิบัติ การเข้าค่ายปฏิบัติ ธรรมโดยวิทยากรหรือการใช้สื่อ ต่าง ๆ ในการพัฒนาจิตสำหรับ ผู้บริหารสตรี การใช้หลักธรรมะ เพื่อจัดความเครียด	4.57	.54	มากที่สุด	4.38	.62	มาก
4. การเข้าร่วมกิจกรรมการยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ พิธีมอบรางวัล ส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ วิชาชีพ	4.53	.56	มากที่สุด	4.30	.66	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.58	0.49	มากที่สุด	4.42	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.25 พบว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในขั้นตอนที่ 3 หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = .49) และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = .56)

ด้านความเหมาะสม มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารสตรีทราบแนวทางและวิธีการปฏิบัติตนในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม มีจรรยาบรรณในการบริหารงานและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = .53) รองลงมาคือ เพื่อให้ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงความสำคัญของหลักคุณธรรมและจริยธรรม ที่ผู้บริหารพึงมีเพื่อเป็นแบบอย่างในการครองตน ครองคน ครองงาน ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = .54) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือเพื่อให้ผู้บริหารสตรีทราบหลักการและแนวคิดในการบริหารงานและการพัฒนาจิต ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = .59)

เนื้อหาเกี่ยวกับหลักคุณธรรมจริยธรรมที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = .53) รองลงมาคือจรรยาบรรณวิชาชีพ สำหรับผู้บริหาร และผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = .53) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในสถาบันอุดมศึกษา ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = .49)

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาโดยการฝึกปฏิบัติ การเข้าค่ายปฏิบัติธรรมโดยวิทยากรหรือการใช้สื่อต่าง ๆ ในการพัฒนาจิตสำหรับผู้บริหารสตรี การใช้หลักธรรมะเพื่อจัดความเครียด มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = .54) รองลงมาคือ การเข้าร่วมกิจกรรมการยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ พิธีมอบรางวัลส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = .56) และวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องโดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = .59)

ด้านความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงความสำคัญของหลักคุณธรรม และจริยธรรมที่ผู้บริหารพึงมีเพื่อเป็นแบบอย่างในการครองตน ครองคน ครองงาน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = .53) รองลงมา คือ เพื่อให้ผู้บริหารสตรีทราบแนวทางและวิธีการปฏิบัติตนในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม มีจรรยาบรรณในการบริหารงานและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = .54) และ อันดับสุดท้ายคือ ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเพื่อให้ผู้บริหารสตรีทราบหลักการและแนวคิดในการบริหารงานและการพัฒนาจิต ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = .59)

เนื้อหาเกี่ยวกับ ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมมีความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริงอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = .59) รองลงมาคือหลักคุณธรรมจริยธรรมที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติ และจรรยาบรรณวิชาชีพสำหรับผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = .59) และเนื้อหาที่มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในระดับมากที่สุดที่มี ค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้ายคือ การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในสถาบันอุดมศึกษา ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = .55)

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาโดยการวิเคราะห์และอภิปรายเกี่ยวกับหลักการใช้ชีวิตบน พื้นฐานด้านคุณธรรมจริยธรรมจากผู้บริหารที่เป็นต้นแบบในอุดมคติ และการเรียนรู้เกี่ยวกับผู้นำ จริยธรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = .73) รองลงมาคือ การฝึกปฏิบัติ การเข้าค่ายปฏิบัติธรรมโดยวิทยากรหรือการใช้สื่อต่าง ๆ ในการพัฒนาจิตสำหรับผู้บริหารสตรี การใช้หลักธรรมะเพื่อขจัดความเครียด ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = .62) และวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องโดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = .73)

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง) ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา

หลักสูตรการฝึกปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ

ตารางที่ 4.26 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 3 หลักสูตรการฝึกปฏิบัติความรู้
แบบบูรณาการ

(n=129)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา หลักสูตรการฝึกปฏิบัติความรู้ แบบบูรณาการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
วัตถุประสงค์						
เพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีประสบการณ์ จากการฝึกปฏิบัติโดยบูรณาการความรู้ ที่ครอบคลุมเกี่ยวกับความรอบรู้ทาง การบริหารและการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและ วิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ ของสถาบัน และด้านการส่งเสริม คุณธรรมจริยธรรม และเพื่อเป็นการ เสริมสร้างประสบการณ์และกระบวนการ ทัศน์ของผู้บริหารสตรียุคใหม่	4.56	.54	มากที่สุด	4.22	.71	มาก
เนื้อหา						
ความรู้แบบบูรณาการด้านความรอบรู้ ทางการบริหาร การบริหารงาน การบริหารคน และการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำสตรีทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านวิชาการและวิชาชีพ ด้าน	4.63	.56	มากที่สุด	4.36	.67	มาก

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา หลักสูตรการฝึกปฏิบัติความรู้ แบบบูรณาการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทน และสัญลักษณ์ของสถาบัน ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ด้วยการฝึกปฏิบัติและการเสริมสร้าง ประสบการณ์และกระบวนการทัศน์ของ ผู้บริหารสตรียุคใหม่ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา						
1. การฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง สถานการณ์จำลองโดยการเรียนรู้ จากการปฏิบัติในการกำหนด กรณีตัวอย่างโดยนำความรู้แบบ บูรณาการมาใช้ในการแก้ไขปัญหา	4.53	0.55	มากที่สุด	4.26	0.79	มาก
2. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทางการบริหารกับผู้บริหารที่เป็น แบบอย่างที่ดีเพื่อช่วยให้ คำแนะนำปรึกษาและแลกเปลี่ยน เรียนรู้ประสบการณ์	4.57	.54	มากที่สุด	4.33	.64	มาก
3. การวิเคราะห์และการแก้ปัญหา ในกรณีศึกษาทั้งเดี่ยวและกลุ่ม จากสถานการณ์จริงหรือ สถานการณ์จำลอง	4.51	.55	มากที่สุด	4.28	.71	มาก
4. การเป็นหัวหน้าโครงการและ ดำเนินการในสถานการณ์จริง	4.52	.55	มากที่สุด	4.34	.64	มาก
5. การศึกษาดูงานด้านการบริหาร ในประเทศและต่างประเทศ	4.24	.85	มาก	4.16	.88	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.51	.46	มากที่สุด	4.28	.55	มาก

จากตารางที่ 4.26 พบว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน
ขั้นตอนที่ 3 หลักสูตรการฝึกปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ใน
ค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = .46) และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงใน
ภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = .55)

ด้านความเหมาะสม มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติโดย
บูรณาการความรู้ที่ครอบคลุมเกี่ยวกับความรู้ทางด้านการบริหารและการพัฒนาคุณลักษณะภาวะ
ผู้นำของผู้บริหารสตรีใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ
และวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้าน
การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และเพื่อเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์และกระบวนการทัศน์ของ
ผู้บริหารสตรียุคใหม่ มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = .54)

เนื้อหาเกี่ยวกับ ความรู้แบบบูรณาการด้านความรู้ทางด้านการบริหาร การบริหารงาน
การบริหารคน และการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสตรีทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผู้นำและ
วิสัยทัศน์ ด้านวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของ
สถาบัน ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ด้วยการฝึกปฏิบัติและการเสริมสร้างประสบการณ์
และกระบวนการทัศน์ของผู้บริหารสตรียุคใหม่ มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด
($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .67)

วิธีการและกิจกรรมพัฒนาโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารกับผู้บริหาร
ที่เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อช่วยให้คำแนะนำปรึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์มีความ
เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = .54) รองลงมา
คือการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง สถานการณ์จำลองโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติในการ
กำหนดกรณีตัวอย่างโดยนำความรู้แบบบูรณาการมาใช้ในการแก้ไขปัญหา มีความเหมาะสม
อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = .55) อันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การศึกษาดูงาน
ด้านการบริหารในประเทศและต่างประเทศ มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$,
S.D. = .85)

ด้านความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติโดย
บูรณาการความรู้ที่ครอบคลุมเกี่ยวกับความรู้ทางการบริหารและการพัฒนาคุณลักษณะภาวะ
ผู้นำของผู้บริหารสตรีใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ
และวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้าน
การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และเพื่อเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์และกระบวนการทัศน์ของ
ผู้บริหารสตรียุคใหม่ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$,
S.D. = .71)

เนื้อหาเกี่ยวกับ ความรู้แบบบูรณาการด้านความรู้ทางการบริหาร การบริหารงาน
การบริหารคน และการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสตรีทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผู้นำและ
วิสัยทัศน์ ด้านวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของ
สถาบัน ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ด้วยการฝึกปฏิบัติและการเสริมสร้างประสบการณ์
และกระบวนการทัศน์ของผู้บริหารสตรียุคใหม่ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในค่าเฉลี่ย
ระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .67)

วิธีการและกิจกรรมพัฒนาโดยการเป็นหัวหน้าโครงการและดำเนินการในสถานการณ์จริง
มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.34$,
S.D. = .64) รองลงมาคือ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารกับผู้บริหารที่เป็นแบบอย่าง
ที่ดีเพื่อช่วยให้คำแนะนำปรึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ มีความเป็นไปได้ในการนำ
ไปใช้จริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = .64) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การศึกษา
ดูงานด้านการบริหารในประเทศและต่างประเทศ ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = .88)

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบ
การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง)
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา

ตารางที่ 4.27 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา

(n=129)

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลังการพัฒนา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
วัตถุประสงค์						
เพื่อประเมินผลการพัฒนา	4.57	.58	มากที่สุด	4.37	.61	มาก
คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในเชิง ความรู้ความเข้าใจหลักการ แนวคิด การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้าน การเป็นผู้นำทางวิชาการและ วิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้าน การเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของ สถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม หรือเฉพาะด้านที่ผู้บริหาร สตรีเข้ารับการพัฒนา						
เนื้อหา						
การประเมินความรู้ความเข้าใจ หลักการและแนวคิดการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรีโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจ โดยหน่วยงานที่จัดการ พัฒนา หรือประเมินผ่านโปรแกรม ออนไลน์ทางคอมพิวเตอร์ โดยแยก ประเมินเป็นรายด้าน การจัดทำแบบ	4.31	.72	มาก	4.20	.72	มาก

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลังการพัฒนา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
รายงานการวิเคราะห์กรณีศึกษาในมุมมองของผู้บริหารสตรีและใช้การสังเกตพฤติกรรม เช่น การมีส่วนร่วมในการอภิปราย การแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และพฤติกรรมที่เห็นได้ชัด เช่น การแต่งกาย บุคลิกภาพ การแสดงความคิดเห็นโต้ตอบในการสัมมนา การแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ระหว่างรับการพัฒนา เกณฑ์การประเมิน กำหนดเกณฑ์การประเมินเป็นรายด้าน เกณฑ์ผ่านคือ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไปของแต่ละด้าน ถ้าน้อยกว่าร้อยละ 80 ต้องเข้ารับการพัฒนาเสริมซึ่งเกณฑ์การประเมินอาจแบ่งระดับผลการประเมินรายด้านไว้ ดังนี้ - ระดับคะแนนร้อยละ 90-100 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่ผ่านตามเกณฑ์การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจระดับดีเยี่ยม - ระดับคะแนนร้อยละ 80-89 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่ผ่านตามเกณฑ์การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจระดับดีมาก	4.36	.67	มาก	4.20	.72	มาก

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลังการพัฒนา	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
- ระดับคะแนนน้อยกว่า ร้อยละ 80 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่ยัง ไม่ผ่านตามเกณฑ์ซึ่งควรได้รับการ พัฒนาเสริมและเพิ่มพูนความรู้ในบาง ประเด็นให้ครบถ้วนเพื่อก้าวสู่การ เป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น						
ค่าเฉลี่ยรวม	4.41	.58	มาก	4.36	.61	มาก

จากตารางที่ 4.27 พบว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนามีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก
($\bar{X}$ = 4.41, S.D. = .58) และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก
($\bar{X}$ = 4.25, S.D. = .61)

ด้านความเหมาะสม มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สตรีของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในเชิงความรู้ความเข้าใจหลักการ แนวคิดการพัฒนาคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำ 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริม
คุณธรรมจริยธรรม หรือเฉพาะด้านที่ผู้บริหารสตรีเข้ารับการพัฒนา มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ย
ระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.57, S.D. = .58)

เนื้อหาเกี่ยวกับ การประเมินความรู้ความเข้าใจหลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจ โดยหน่วยงานที่จัดการพัฒนา
หรือประเมินผ่าน โปรแกรมออนไลน์ทางคอมพิวเตอร์ โดยแยกประเมินเป็นรายด้าน การจัดทำ

แบบรายงานการวิเคราะห์กรณีศึกษาในมุมมองของผู้บริหารสตรีและใช้การสังเกตพฤติกรรม เช่น การมีส่วนร่วมในการอภิปราย การแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และพฤติกรรมที่เห็นได้ชัด เช่น การแต่งกาย บุคลิกภาพ การแสดงความคิดเห็นโต้ตอบในการสัมมนา การแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ ระหว่างรับการพัฒนา มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = .72)

เกณฑ์การประเมิน โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินเป็นรายด้าน เกณฑ์ผ่านคือ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไปของแต่ละด้าน ถ้าน้อยกว่า ร้อยละ 80 ต้องได้รับการพัฒนาเสริม ซึ่งเกณฑ์การประเมินอาจแบ่งระดับผลการประเมินรายด้านไว้ ดังนี้ ระดับคะแนนร้อยละ 90-100 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่ผ่านตามเกณฑ์การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจระดับดีเยี่ยม ระดับคะแนนร้อยละ 80-89 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่ผ่านตามเกณฑ์การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจระดับดีมาก ระดับคะแนนน้อยกว่าร้อยละ 80 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่ยังไม่ผ่านตามเกณฑ์ซึ่งควรได้รับการพัฒนาเสริมและเพิ่มพูนความรู้ในบางประเด็นให้ครบถ้วนเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .67)

ด้านความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในเชิงความรู้ความเข้าใจหลักการ แนวคิดการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม หรือเฉพาะด้านที่ผู้บริหารสตรีได้รับการพัฒนา มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = .61)

เนื้อหาเกี่ยวกับ การประเมินความรู้ความเข้าใจหลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจ โดยหน่วยงานที่จัดการพัฒนาหรือประเมินผ่านโปรแกรมออนไลน์ทางคอมพิวเตอร์ โดยแยกประเมินเป็นรายด้าน การจัดทำแบบรายงานการวิเคราะห์กรณีศึกษาในมุมมองของผู้บริหารสตรีและใช้การสังเกตพฤติกรรม เช่น การมีส่วนร่วมในการอภิปราย การแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และพฤติกรรม

ที่เห็นได้ชัด เช่น การแต่งกาย บุคลิกภาพ การแสดงความคิดเห็นโต้ตอบในการสัมมนา การแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ ระหว่างรับการพัฒนา มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง อยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .72)

เกณฑ์การประเมิน โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินเป็นรายด้าน เกณฑ์ผ่านคือ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไปของแต่ละด้าน ถ้าน้อยกว่า ร้อยละ 80 ต้องเข้ารับการพัฒนาเสริม ซึ่งเกณฑ์การประเมิน อาจแบ่งระดับผลการประเมินรายด้านไว้ ดังนี้ ระดับคะแนนร้อยละ 90-100 หมายถึง เป็นผู้บริหาร ที่ผ่านตามเกณฑ์การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจระดับดีเยี่ยม ระดับคะแนนร้อยละ 80-89 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่ผ่านตามเกณฑ์การพัฒนาคุณลักษณะภาวะ ผู้นำของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจระดับดีมาก ระดับคะแนนน้อยกว่าร้อยละ 80 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่ยังไม่ผ่านตามเกณฑ์ซึ่งควรได้รับการพัฒนาเสริมและเพิ่มพูนความรู้ในบางประเด็น ให้ครบถ้วนเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้จริงอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .72)

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง) ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริม

ตารางที่ 4.28 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริม

(n=129)

ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ในการ นำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
วัตถุประสงค์						
เพื่อเสริมความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะ	4.50	.58	มาก	4.25	.77	มาก
ภาวะผู้นำในส่วนที่ควรได้รับการพัฒนา						
เพิ่มเติมเพื่อช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารสตรี						
ที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความสามารถ						
ด้านการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
มากยิ่งขึ้น						

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
เนื้อหา						
การบูรณาการความรู้แบบองค์รวมเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำพลังของการบูรณาการ (Synergy) ความยั่งยืน สดริกับความสามารถในการบริหารและประสานสัมพันธ์ โดยการเรียนรู้จากผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงและเรียนรู้เสริมเกี่ยวกับเทคนิควิธีการพัฒนาสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ	4.36	.78	มาก	4.08	.83	มาก
วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาเสริม						
1. การเข้ารับการพัฒนาเสริมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเฉพาะเรื่องที่ไม่ผ่านเกณฑ์ การวิเคราะห์กรณีศึกษาการศึกษาคุณงานนอกสถานที่เฉพาะกลุ่มหรือรายบุคคล	4.36	.81	มาก	3.78	.99	มาก
2. การให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำและวิธีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจากผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดี	4.59	.57	มากที่สุด	4.36	.67	มาก
3. การจัดให้มีพี่เลี้ยงซึ่งเป็นผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการให้คำปรึกษา การติดตามใกล้ชิด การสังเกตการณ์หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้บริหารที่มีประสบการณ์	4.63	.56	มากที่สุด	4.36	.67	มาก

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. การจัดกิจกรรมพัฒนาความรู้เสริมเพิ่มเติมหรือมอบหมายให้มีการจัดทำแผนพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในหัวข้อหรือสาระสำคัญที่ประเมินไม่ผ่าน	4.59	.57	มากที่สุด	4.36	.67	มาก
5. การจัดโครงการอบรมแบบเข้มข้นสำหรับผู้บริหารสตรีมือใหม่โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นวิทยากรการอบรมและมีผู้บริหารมืออาชีพ (Champion) ให้คำปรึกษาและคำแนะนำผ่านระบบสารสนเทศ	4.63	.56	มากที่สุด	4.36	.67	มาก
6. การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้บริหารสตรีในการแลกเปลี่ยนความรู้ให้คำแนะนำรวมทั้งเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาทั้งในและต่างประเทศ	4.63	.56	มากที่สุด	4.36	.67	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.54	.50	มากที่สุด	4.24	.57	มาก

จากตารางที่ 4.28 พบว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริมมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = .50) และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = .57)

ด้านความเหมาะสม มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อเสริมความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในส่วนที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความสามารถด้านการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = .59)

เนื้อหาเกี่ยวกับ การบูรณาการความรู้แบบองค์รวมเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ พลังของการบูรณาการ (Synergy) ความยั่งยืน สตรีกับความสามารถในการบริหารและประสานสัมพันธ์ โดยการเรียนรู้จากผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงและเรียนรู้เสริมเกี่ยวกับเทคนิควิธีการพัฒนาสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .78)

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา โดยการจัดให้มีพี่เลี้ยงซึ่งเป็นผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการให้คำปรึกษา การติดตามใกล้ชิด การสังเกตการณ์หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้บริหารที่มีประสบการณ์ การจัดโครงการอบรมแบบเข้มข้นสำหรับผู้บริหารสตรีมือใหม่โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นวิทยากรการอบรมและมีผู้บริหารมืออาชีพ (Champion) ให้คำปรึกษาและคำแนะนำผ่านระบบสารสนเทศ และการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้บริหารสตรีในการแลกเปลี่ยนความรู้ให้คำแนะนำรวมทั้งเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาทั้งในและต่างประเทศ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรกเท่ากัน ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = .56) รองลงมาคือ การให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำและวิธีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจากผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดี และการจัดกิจกรรมพัฒนาความรู้เสริมเพิ่มเติมหรือมอบหมายให้มีการจัดทำแผนพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในหัวข้อหรือสาระสำคัญที่ประเมินไม่ผ่าน ความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = .57) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การเข้ารับการพัฒนาเสริมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเฉพาะเรื่องที่ไม่ผ่านเกณฑ์ การวิเคราะห์กรณีศึกษาการศึกษาคุณงานนอกสถานที่เฉพาะกลุ่มหรือรายบุคคล ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .81)

ด้านความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อเสริมความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในส่วนที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความสามารถด้านการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .77)

เนื้อหาเกี่ยวกับ การบูรณาการความรู้แบบองค์รวมเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ พลังของการบูรณาการ (Synergy) ความยั่งยืน สตรีกับความสามารถในการบริหารและประสานสัมพันธ์ โดยการเรียนรู้จากผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงและเรียนรู้เสริมเกี่ยวกับเทคนิควิธีการพัฒนาสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = .83)

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา การให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดูแลเรียนรู้ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำและวิธีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจากผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดี การจัดให้มีพี่เลี้ยง ซึ่งเป็นผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการให้คำปรึกษา การติดตามใกล้ชิด การสังเกตการณ์หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้บริหารที่มีประสบการณ์ และการจัดกิจกรรมพัฒนาความรู้เสริมเพิ่มเติมหรือมอบหมายให้มีการจัดทำแผนพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในหัวข้อหรือสาระสำคัญที่ประเมินไม่ผ่าน การจัดโครงการอบรมแบบเข้มข้นสำหรับผู้บริหารสตรีมือใหม่โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นวิทยากรการอบรมและมีผู้บริหารมืออาชีพ (Champion) ให้คำปรึกษาและคำแนะนำผ่านระบบสารสนเทศ และการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้บริหารสตรีในการแลกเปลี่ยนความรู้ให้คำแนะนำรวมทั้งเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาทั้งในและต่างประเทศ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรกเท่ากัน ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .67) รองลงมาคือ การเข้ารับการพัฒนาเสริมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเฉพาะเรื่องที่ไม่ผ่านเกณฑ์ การวิเคราะห์กรณีศึกษาการศึกษาดูงานนอกสถานที่เฉพาะกลุ่มหรือรายบุคคล มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = .99)

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง) ขั้นตอนที่ 6 การติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้

ตารางที่ 4.29 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงของรูปแบบการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ขั้นตอนที่ 6 การติดตามผลการพัฒนาและ
การนำไปใช้

(n=129)

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามผลการพัฒนา และการนำไปใช้	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ในการ นำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
วัตถุประสงค์						
เพื่อติดตามผลการพัฒนาและ การนำไปใช้เมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนา และผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนา กลับไปปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร เรียบร้อยแล้ว	4.41	.82	มาก	3.99	.98	มาก
เนื้อหา						
การติดตามผลการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรี การติดตามสภาพที่เป็นจริง เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและการนำ ความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ใน การบริหารงาน รวมทั้งวิธีการแก้ไข ปัญหาที่ประสบในการบริหารหลัง การพัฒนาและติดตามความก้าวหน้า ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ที่สูงขึ้นของผู้บริหารสตรี	4.27	.82	มาก	3.91	.86	มาก
วิธีการติดตามผล						
การติดตามผลในช่วงเวลา 3-6 เดือน สำหรับผู้ที่ผ่านการพัฒนา โดยติดตามผลจากสภาพที่เป็นจริง เมื่อกลับไปปฏิบัติหน้าที่เรียบร้อยแล้ว แล้วว่าปัญหาอุปสรรคที่ผู้บริหารสตรี						

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามผลการพัฒนา และการนำไปใช้	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ในการ นำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ประสบในการบริหารงานหรือเมื่อเข้ารับตำแหน่งที่สูงขึ้นทางการบริหารและมีวิธีการแก้ไข โดยนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้อย่างไร ซึ่งมีช่องทางในการติดตามผล ดังนี้						
1. การจัดทำแบบสอบถามออนไลน์ เพื่อขอทราบปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน และวิธีการแก้ไข ปัญหา	4.29	.84	มาก	3.93	.88	มาก
2. การสร้างเครือข่ายเพิ่มพลังสตรี ในการบริหารงานสำหรับผู้บริหารสตรีที่ได้รับการพัฒนา ให้มีการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ ทางการบริหารผ่านระบบ สารสนเทศหลังจากได้กลับไป ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา ของตนแล้ว	4.30	.82	มาก	3.98	.84	มาก
3. การจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการบริหาร และเทคนิคการแก้ไขปัญหา ระหว่างผู้บริหารสตรีที่เข้ารับ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.28	.82	มาก	3.89	.89	มาก

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

(n=129)

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามผลการพัฒนา และการนำไปใช้	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้ในการ นำไปใช้จริง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. การจัดทำเอกสารสื่อสารสัมพันธ์ หรือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อเสริมความรู้ และกระตุ้นให้ผู้บริหารสตรี ที่ผ่านการพัฒนาได้ใช้ศักยภาพ ที่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่	4.29	.82	มาก	3.87	.86	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.31	.83	มาก	3.93	.79	มาก

จากตารางที่ 4.29 พบว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน
ขั้นตอนที่ 6 การติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในค่าเฉลี่ย
ระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = .79) และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในภาพรวมอยู่ใน
ค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = .83)

ด้านความเหมาะสม มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้เมื่อเสร็จสิ้น
การพัฒนาและผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนากลับไปปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารเรียบร้อยแล้ว
มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = .82)

เนื้อหาเกี่ยวกับ การติดตามผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี
การติดตามสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและการนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้
ในการบริหารงาน รวมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหานั้นที่ประสบในการบริหารหลังการพัฒนาและติดตาม
ความก้าวหน้าในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารที่สูงขึ้นของผู้บริหารสตรี มีความเหมาะสม
อยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .82)

วิธีการติดตามผล โดยการสร้างเครือข่ายเพิ่มพลังสตรีในการบริหารงานสำหรับผู้บริหารสตรีที่ได้รับการพัฒนาให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารผ่านระบบสารสนเทศ หลังจากได้กลับไปปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของตนแล้ว มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = .82) รองลงมาคือ การจัดทำเอกสารสื่อสารสัมพันธ์ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อเสริมความรู้และกระตุ้นให้ผู้บริหารสตรีที่ผ่านการพัฒนาได้ใช้ศักยภาพ ที่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่มีความเหมาะสมอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = .82) และการจัดทำแบบสอบถามออนไลน์เพื่อขอทราบปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน และวิธีการแก้ไข ปัญหาที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = .84) และอันดับสุดท้ายที่มีค่าเฉลี่ย ต่ำสุดคือ การจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการบริหารและเทคนิคการแก้ไข ปัญหาระหว่างผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนายอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = .82)

ด้านความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง มีรายละเอียดดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้เมื่อเสร็จสิ้น การพัฒนาและผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนากลับไปปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารเรียบร้อยแล้ว มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = .98)

เนื้อหาเกี่ยวกับ การติดตามผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี การติดตามสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและการนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการ บริหารงาน รวมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาที่ประสบในการบริหารหลังการพัฒนาและติดตาม ความก้าวหน้าในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารที่สูงขึ้นของผู้บริหารสตรี มีความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้จริงอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = .86)

วิธีการติดตามผล โดยการสร้างเครือข่ายเพิ่มพลังสตรีในการบริหารงานสำหรับผู้บริหาร สตรีที่ได้รับการพัฒนาให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารผ่านระบบสารสนเทศ หลังจากได้กลับไปปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของตนแล้ว มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = .84) รองลงมาคือ การจัดทำ แบบสอบถามออนไลน์เพื่อขอทราบปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน และวิธีการแก้ไขปัญหา มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = .88) และอันดับสุดท้ายที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการจัดทำเอกสารสื่อสารสัมพันธ์ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อเสริมความรู้และกระตุ้น

ให้ผู้บริหารสตรีที่ผ่านการพัฒนาได้ใช้ศักยภาพที่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = .86)

ตารางที่ 4.30 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้มีความสมบูรณ์มากขึ้นในประเด็นต่าง ๆ จากแบบประเมินรูปแบบและการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (รายนามดังภาคผนวก ก)

ประเด็น	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
1. ความเหมาะสมของรูปแบบ	1.1 รูปแบบเหมาะสมเป็นระบบและมีการกำหนดขั้นตอนที่ดีมาก จะมีประโยชน์มากเมื่อนำไปปฏิบัติจริง 1.2 รูปแบบมีความเหมาะสม เนื่องจากมีขั้นตอนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ชัดเจนตั้งแต่ขั้นเตรียมการ การประเมินก่อนการพัฒนา การพัฒนา การประเมินหลังการพัฒนาของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 1.3 เป็นรูปแบบที่ดีมากสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสตรีในอนาคต ซึ่งที่ผ่านมายังไม่มีหน่วยงานใดแม้แต่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสตรี คิดริเริ่มที่จะดำเนินการพัฒนาสตรีเพื่อก้าวสู่การดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย 1.4 รูปแบบในภาพรวมเห็นว่ามีเหมาะสมในทุกกิจกรรมอยู่ในระดับดีมากและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้จริง ทั้งนี้หน่วยงานที่จะนำรูปแบบนี้ไปใช้ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริหารสตรี โดยอาจแยกกลุ่มผู้บริหารสตรีเข้ารับการพัฒนาคณะคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีการกิจคล้ายคลึงกันเข้ารับการพัฒนาร่วมกันและอาจแยกการพัฒนาในแต่ละหลักสูตร เป็นระยะเวลาสั้น ๆ ต่อครั้ง

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
2. ความเป็นไปได้ ในการนำ รูปแบบ ไปใช้จริง	2.1 รูปแบบที่เสนอมีความเป็นไปได้สูง เพราะเริ่มจากขั้นตอนพื้นฐาน คือ การเตรียมความพร้อม เมื่อเตรียมแล้วก็พัฒนาเป็นขั้นตอน ซึ่งเป็นระบบที่ดี 2.2 มีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ได้จริงเพราะทุกคนต้องมีการพัฒนา โดยเฉพาะผู้บริหารสตรีควรได้รับการพัฒนาต่อเติมเสริมความรู้เบื้องต้นเพื่อเข้าใจหลักการทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร และก้าวสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพต่อไป 2.3 มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงมากเพราะคุณสมบัติในการแต่งตั้งผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการกำหนดว่าต้องมีประสบการณ์ในการบริหารไว้ด้วย ดังนั้นผู้ที่ประสงค์จะเข้าสู่ระบบการสรรหาผู้บริหาร ถึงแม้จะมีประสบการณ์ในการบริหาร แต่หากผู้บริหารสตรีได้รับการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ทักษะ ตลอดจนวิธีการแก้ไข ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง 2.4 ความเป็นไปได้ โดยต้องปรับปรุงเนื้อหาหลักสูตรการอบรม ให้สั้นกระชับ 2.5 โครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ ซึ่งกำหนดเป็น 6 ขั้นตอน มีความเชื่อมโยงและมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้สูง ในการนำรูปแบบไปใช้จริง
3. ข้อดีของรูปแบบ	3.1 ข้อดีของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คือ จะช่วยส่งเสริมบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมากยิ่งขึ้น 3.2 รูปแบบนี้ครอบคลุมคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีทั้ง 5 ด้าน ที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์มาแล้ว หากนำไปให้มหาวิทยาลัยของรัฐใช้เป็นรูปแบบในการเตรียมผู้บริหารสตรี ซึ่งต้องสร้างความมุ่งมั่น ความมั่นใจในการบริหาร การเป็นตัวอย่างที่ดีในทุกด้าน รวมทั้งต้องมีความเข้มแข็งอดทน ในการพัฒนา จึงเปรียบเหมือนเป็นการติดอาวุธให้กับผู้บริหารสตรี

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
	3.3 เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งควรจัดในลักษณะของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารงานในมหาวิทยาลัย ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ให้กับผู้บริหาร ควรเพิ่มทักษะการสื่อสาร การลดความขัดแย้ง การสร้างความยอมรับในการบริหารงานมากกว่าการใช้กฎหมายบังคับ 3.4 ขั้นตอนการติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้เป็นขั้นตอนที่ดีมาก ซึ่งอาจปรับช่วงเวลาในการติดตามจาก 3-6 เดือน ควรปรับเป็น 6 เดือน - 1 ปี
4. ข้อจำกัดของรูปแบบ	4.1 อาจมีข้อจำกัดในทางปฏิบัติ คือ หากผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนมีความแตกต่างกันมากจะทำให้จัดกิจกรรมลำบาก 4.2 การพัฒนาแบบทดสอบวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่กำหนดขึ้นใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานคล้ายข้อทดสอบมาตรฐานและใช้ในลักษณะ Placement Test ในขั้นตอนที่ 2 ต้องมั่นใจว่ามีมาตรฐานวัดได้จริง รวมทั้งจะเหมาะสมกับการใช้วัดระดับระดับนี้หรือไม่ 4.3 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน การเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนกับการตัดสินใจจะก่อให้เกิดความกดดันในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการเข้ารับการพัฒนาในขั้นตอนการพัฒนาเพื่อให้ผ่านตามเกณฑ์อาจไม่สัมฤทธิ์ผลเท่าที่ควร ผนวกกับเวลาของผู้บริหารสตรีมีน้อยและผู้บริหารส่วนใหญ่มักยึดติดกับความคิดเก่า ๆ ที่ว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้เสร็จสิ้นไปอย่างง่าย ๆ โดยไม่คำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ 4.4 การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาในหลักสูตรที่ 6 การฝึกปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการเป็นไปได้ยากในส่วนของการจัดพี่เลี้ยง (Mentor)
5. สิ่งที่ควรปรับปรุง	5.1 การกำหนดรูปแบบการพัฒนา 6 ขั้นตอนสำหรับผู้บริหารระดับสูงจะต้องใช้เวลาและกระบวนการนานและยืดเยื้อเกินไปหรือไม่ โดยปกติการพัฒนาโดยการฝึกอบรมและการฝึกปฏิบัตินั้น ควรจะใช้เวลาและขั้นตอนไม่มากจนเกินไป

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
5.2	การปฏิบัติเป็นไปได้อย่างในขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริม สำหรับผู้ที่ไม่ผ่านหลักสูตร
5.3	ควรเพิ่มเนื้อหาการเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ การเสริมสร้างและการเลือกใช้คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีตามสถานการณ์
5.4	ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริมควรจะปรับให้เหมาะสมโดยสอดคล้องไปในขั้นตอนที่ 3 ในหลักสูตรที่ 6 การฝึกปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ โดยเพิ่มความเข้มข้นของการฝึกอบรมและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการพัฒนาและสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหาร โดยอาจตัดขั้นตอนที่ 5 ออก หรือ หากจะมีการประเมินควรเป็นไปในลักษณะประเมินตนเอง (Self Assessment)
5.5	ควรปรับเนื้อหาและโครงสร้างหลักสูตรให้สามารถรองรับกิจกรรมใหม่ ๆ
5.6	ควรจัดเรียงลำดับหลักสูตร และจัดหมวดหมู่หลักสูตรที่มีเนื้อหาคล้ายกันเพื่อลดความซ้ำซ้อน
5.7	ควรแบ่งระดับผู้เข้ารับการพัฒนาและจัดการพัฒนาเป็นช่วง ๆ เนื่องจากผู้บริหารมีภารกิจมากอาจไม่มีเวลารับการพัฒนา หากใช้เวลานานเกินไป
5.8	ควรปรับวัตถุประสงค์ในบางขั้นตอนให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น
5.9	ควรปรับเนื้อหาในหลักสูตรต่างๆ ของขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหลักสูตรด้านที่จำเป็นได้แก่ การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมควรกำหนดเป็นภาคบังคับ
5.10	ควรมีการกำหนด KPI ในหัวข้อผลที่ต้องการของแต่ละหลักสูตร

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
6. ข้อเสนอแนะ อื่น ๆ	6.1 ขอแสดงความชื่นชมในการเลือกหัวข้อวิจัยที่น่าสนใจและจะเป็นประโยชน์ต่อวงการอุดมศึกษาไทย 6.2 การพัฒนาจะหนักไปในการให้เนื้อหาสาระ แต่ในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมักจะเสริมในเรื่องอุปนิสัย (Habits) พฤติกรรม สมรรถนะ ฯลฯ และมักจะเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) การร่วมปฏิบัติการกับผู้ที่เป็น Best Practice ในลักษณะ Shadowing การทำงานเป็นทีมกับเครือข่าย เป็นต้น 6.3 ควรพัฒนารูปแบบหลักสูตรที่เป็น Self-Taught ให้กับผู้บริหารสตรีเพิ่มเติมในด้านที่เกี่ยวกับภารกิจที่ได้รับมอบหมายในสถาบัน 6.4 รูปแบบการพัฒนาในภาพรวมดีแล้ว โดยควรให้ความสำคัญกับการนำไปใช้ให้มากขึ้น ซึ่งควรมีข้อเสนอแนะจากผู้วิจัยในส่วนของรูปแบบนี้จะใช้ได้จะต้องมีเงื่อนไขอะไรบ้าง และมีข้อจำกัดของรูปแบบอย่างไรบ้าง 6.5 แนวปฏิบัติในขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการประเมินควรเปลี่ยนเป็นการประเมินตนเอง (Self Assessment) 6.6 การสร้างผู้นำในองค์กรไม่ได้มีรูปแบบเดียว ควรมีการจำแนกประเภทของผู้นำตามสภาวะการณ์ที่เหมาะสมกับองค์กรต่าง ๆ 6.7 มีข้อเสนอแนะที่อาจไม่เกี่ยวข้องกับการงานวิจัย คือ สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งควรมีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการค้นหาหรือเสาะแสวงหาผู้ที่มีความสามารถและมีศักยภาพที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับต่าง ๆ ซึ่งควรเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการเป็นผู้บริหารและจะต้องเป็นผู้มีความสมัครใจที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา 6.8 ควรจัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาผู้บริหารสตรีให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้นในขั้นเตรียมการ 6.9 เนื้อหาสาระของหลักสูตรในบางหัวข้อควรตัดออก โดยกำหนดให้ผู้บริหารไปพัฒนาได้ด้วยตนเอง เช่น การพัฒนาด้านภาษา

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
6.10	ควรทำหลักสูตรแยกเป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง
6.11	รูปแบบที่เสนอก่อนข้างสมบูรณ์ดีแล้วในทุกด้านและควรเสนอให้มหาวิทยาลัยของรัฐนำรูปแบบนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารสตรีได้มีความมั่นใจเพิ่มมากขึ้น
6.12	การกำหนดให้มีพี่เลี้ยงและ Shadowing มีประโยชน์ต่อผู้บริหารอย่างมาก ทั้งนี้มีข้อเสนอว่าเมื่อกำหนดรูปแบบนี้แล้วสิ่งสำคัญคือหน่วยงานใดจะเป็นผู้จัด สถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรกลาง เช่น สภาสตรี สมาคมสตรีอุดมศึกษา มีหน้าที่ในการขับเคลื่อนให้เกิดผลในเชิงรูปธรรม ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมเสริมให้กับผู้บริหารที่เป็นสตรีทั่วประเทศ นอกเหนือจากการพัฒนาผู้บริหารชายหญิงในภาพรวม เช่น หลักสูตร นบม. หรือ รมส. เพื่อผลักดันให้เกิดผลในการนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม
6.13	สิ่งที่อยากเห็นคือ มีรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีแยกเป็นหลายรูปแบบ
6.14	ควรมีการแยกกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาให้ชัดเจน เช่น กลุ่มผู้มีประสบการณ์ทางการบริหารน้อย และกลุ่มผู้มีประสบการณ์ทางการบริหารมาก ทั้งนี้ข้อสังเกตว่ามหาวิทยาลัยไม่ค่อยชัดเจนในการหาผู้ที่มาเป็นผู้บริหาร เช่นเดียวกับกระทรวง ทบวง กรม ทั่วไป
6.15	ควรมีการวิเคราะห์และเพิ่มเนื้อหาในงานวิจัยเกี่ยวกับข้อจำกัดที่ทำให้สตรีมีจุดแข็งและจุดอ่อนใดบ้างแล้วนำมากำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
6.16	ควรเพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับผู้บริหารสตรี เช่น การควบคุมอารมณ์ และผู้บริหารต้องคิดถึงประโยชน์เพื่อส่วนรวม ต้องรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
6.17	ควรมีการปรับทัศนคติให้สตรีและการแก้ไขจุดอ่อนในเรื่องความจู้จี้จุกจิกและจุดอ่อนด้านอื่น ในหลักสูตรการพัฒนาฯ มีความกล้าในการแสดงออกและมีความมั่นใจในความสามารถและความรับผิดชอบด้านครอบครัวเท่าเทียมกับบุรุษ ผู้บริหารสตรีต้องรู้จักบริหารเวลาเนื่องจากต้องดูแลครอบครัวและเม่นยำในระเบียบราชการ
6.18	การเตรียมการพัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้บริหารเป็นวิธีการที่ดีมาก และสถาบันอุดมศึกษาควรมีรูปแบบการบริหารงานและการพัฒนาผู้บริหารที่ไม่เหมือนกระทรวง ทบวง กรมทั่วไป
6.19	การพัฒนาการเป็นผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาควรเปิดโอกาสให้คณาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการและมีความพึงประสงค์จะเพิ่มพูนความรู้และทักษะเพื่อเตรียมการในการเป็นผู้บริหาร ซึ่งเรื่องนี้เป็นจุดอ่อน ของสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ได้มีการเตรียมผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอาไว้ ซึ่งที่สำคัญผู้บริหารต้องรู้ระเบียบและบริหารงานบนหลักการที่ถูกต้องเพื่อไม่ให้เกิดเรื่องอุทธรณ์ ร้องทุกข์ได้
6.20	ควรจัดหลักสูตรตามคำนิยามภาวะผู้นำแต่ละประเภทและควรจัดเป็นเนื้อหา แยกเป็นความเป็นผู้นำ การนำองค์กร (Leadership) เป็นต้น
6.21	องค์ประกอบของรูปแบบขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา อาจไม่จำเป็นต้องมีขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริม อาจข้ามไปเป็นขั้นตอนการติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้สำหรับผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากการพัฒนาเสริมอาจใช้เวลาค่อนข้างมากและการหาผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดีอาจทำได้ไม่มากนัก
6.24	การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีจะบรรลุเป้าหมายได้หากทุกฝ่ายให้ความสำคัญกับสตรีและการพัฒนาผู้บริหารที่เป็นสตรี

ตอนที่ 4 การปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนนี้จะเป็นการปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิจากการประเมินรูปแบบโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของรูปแบบ

ผู้วิจัยได้เพิ่มเนื้อหาสาระความสำคัญเพื่อกำกับรูปแบบให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยปรับองค์ประกอบหลัก ๆ เป็น 4 ส่วนสำคัญ คือ

ส่วนที่ 1 แนวคิดกำกับรูปแบบ

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ต้องพัฒนา

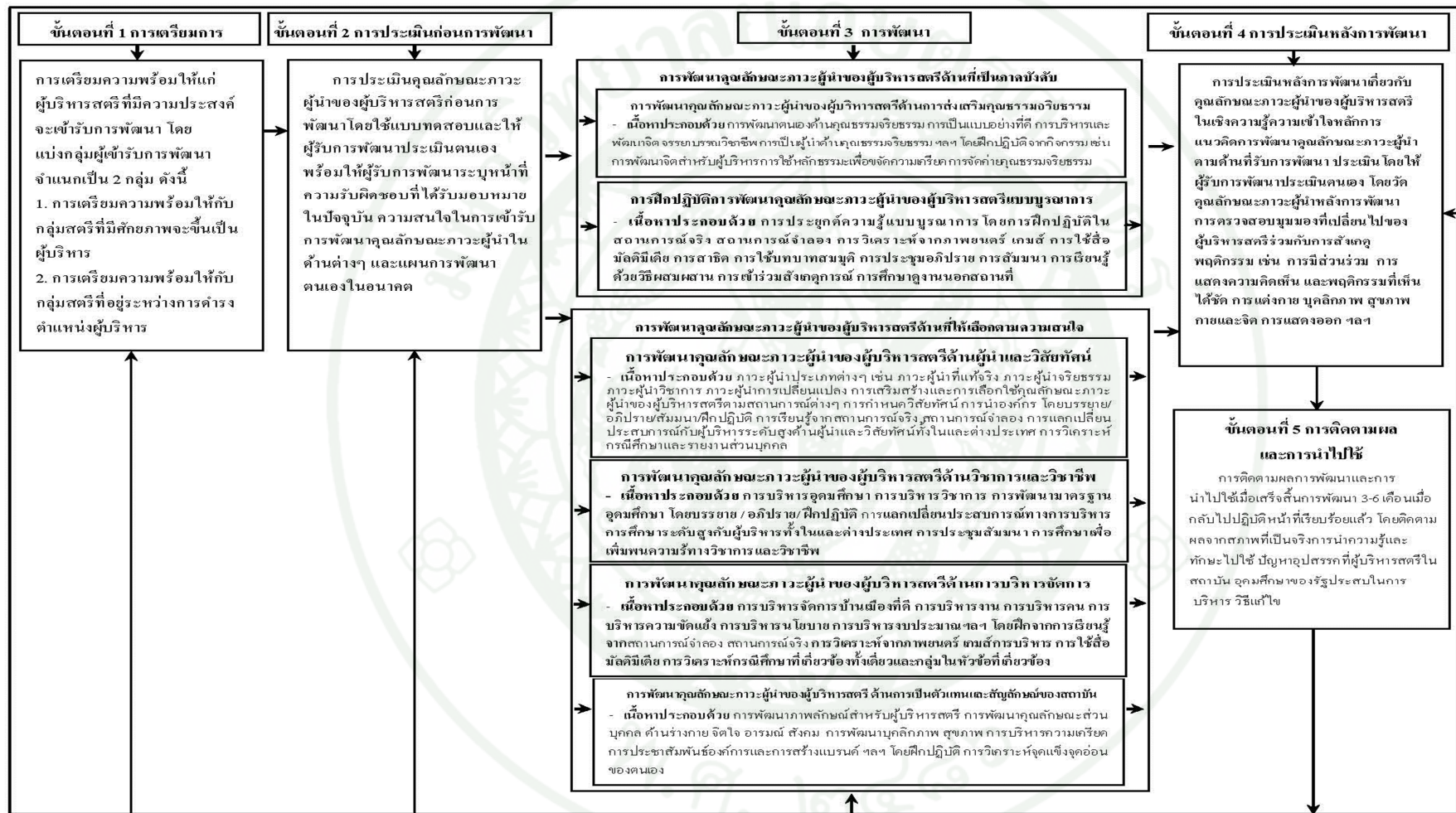
ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาปรับจากรูปแบบจากเดิม 6 ขั้นตอนเป็น 5 ขั้นตอน

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

2. เนื้อหาของการพัฒนา วัตถุประสงค์ วิธีการ/กิจกรรมการพัฒนาและผลที่ต้องการ

จากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิในส่วนของความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ข้อดี ข้อจำกัด และสิ่งที่ควรปรับปรุงของรูปแบบ ผู้วิจัยได้นำมาปรับเพื่อความสมบูรณ์ของรูปแบบทั้งในส่วนของแนวคิด และวัตถุประสงค์ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ปรับการจัดหมวดหมู่และความสำคัญของเนื้อหาให้มีความสอดคล้องกับบทบาทของภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้กระชับและลดความซ้ำซ้อนของเนื้อหาสาระ และตัดเนื้อหาที่อาจกำหนดให้ผู้บริหารสตรีพัฒนาตนเองได้ในบางหัวข้อ รวมทั้งปรับวิธีการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของผู้เข้ารับการพัฒนาที่เป็นผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบและกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีจะแสดงดังภาพที่ 4.2 และรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4.2 โครงสร้างและองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ส่วนที่ 1 แนวคิดกำกับรูปแบบ

1. ใช้หลักการการจัดการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การบริหารงาน โดยจัดกิจกรรมการพัฒนาที่เรียนรู้ด้วยตนเองและเรียนรู้ร่วมกันของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อให้เกิดแนวคิดการบริหารงานที่หลากหลายตามบริบทของสถานศึกษา
2. ใช้หลักความพร้อมและความใฝ่รู้ในการพัฒนาตนเองและการเข้ารับการพัฒนาของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง
3. ใช้หลักการยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนกิจกรรมการพัฒนาได้ตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็น รวมทั้งความสามารถและภารกิจเฉพาะของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละบุคคล
4. ใช้หลักการเรียนรู้แบบผสมผสานระหว่างการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง/สถานการณ์จำลอง
5. การจัดกิจกรรมการพัฒนามีความหลากหลาย เน้นที่ความสามารถและประสบการณ์ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในการประยุกต์ความรู้ใหม่ๆ ไปปฏิบัติได้จริง
6. การดำเนินกิจกรรมการพัฒนานั้นเรื่องที่สอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
7. ใช้หลักการประเมินผลการพัฒนาตามสภาพจริง โดยเน้นการประเมินผลในภาพรวมจากพฤติกรรมในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา และประเมินจากผลงานที่เกิดขึ้นจากการจัดกิจกรรมการพัฒนาด้วยตนเอง (Self Assessment)
8. ใช้หลักการบูรณาการความรู้ที่ได้รับการพัฒนาทั้งหมดมาประยุกต์ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านสื่อมัลติมีเดีย ภาพยนตร์ บุคคล เช่น ผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดี การใช้หลักคิดร่วมกัน การสร้างสถานการณ์จำลองและสถานการณ์จริง เป็นต้น

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ต้องพัฒนา

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่สำคัญและสอดคล้องตามพฤติกรรมในแต่ละบทบาท รวม 30 คุณลักษณะ จำแนกเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา 5 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการผู้นำและวิสัยทัศน์ มีจำนวน 20 คุณลักษณะ ประกอบด้วยมีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ตลอดเวลา มีความรับผิดชอบสูง มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและแก้ไขปัญหาได้ดี มีศิลปะและทักษะในการบริหาร มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ สามารถจัดการความขัดแย้งและพร้อมที่จะเผชิญปัญหา เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการและวิชาชีพ มีจำนวน 15 คุณลักษณะ ประกอบด้วยมีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ตลอดเวลา มีความรับผิดชอบสูง มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและแก้ไขปัญหาได้ดี มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีทักษะและความเชี่ยวชาญทางวิชาการและวิชาชีพ ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการ มีจำนวน 22 คุณลักษณะ ประกอบด้วย มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ตลอดเวลา มีความรับผิดชอบสูง มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและแก้ไขปัญหาได้ดี มีศิลปะและทักษะในการบริหาร คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ สามารถจัดการความขัดแย้งและพร้อมที่จะเผชิญปัญหา เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น มีประสบการณ์ทางการบริหารและมีอุดมการณ์ในการพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศ มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร ชอบความท้าทายและนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนาและความก้าวหน้าเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน มีจำนวน 9 คุณลักษณะ ประกอบด้วย มีความรับผิดชอบสูง มีสุขภาพและบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม เข้าร่วมกิจกรรมและได้รับการยอมรับจากสังคม มีเป้าหมายในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรและให้ความสำคัญในการประชาสัมพันธ์ มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีเอกลักษณ์โดดเด่นในทางสร้างสรรค์เป็นของตนเอง

5. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม มีจำนวน 8 คุณลักษณะ ประกอบด้วย มีความรับผิดชอบสูง ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถกำหนดนโยบายและแนวทางคุณธรรมจริยธรรมในสถาบัน

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ซึ่งในแต่ละส่วน ผู้วิจัยได้ปรับปรุงรูปแบบ โดยมีรายละเอียดในการสร้างและพัฒนารูปแบบ ดังนี้

ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทผู้นำในแต่ละด้านมาสร้างและพัฒนารูปแบบโดยกำหนดรายละเอียดของเนื้อหาสาระและกิจกรรมการดำเนินการเพื่อพัฒนาผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยกำหนดกรอบของรูปแบบตามแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบและทฤษฎีการเรียนรู้ 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัย ด้านเจตพิสัย และด้านทักษะพิสัยโดยใช้แนวคิดในการจัดการพัฒนาสำหรับผู้บริหารและการจัดการพัฒนาให้เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์และความรู้ความสามารถ โดยมีการประเมินรูปแบบเป็น 2 ระดับคือ ประเมินโดยอธิการบดีและรองอธิการบดีที่เป็นผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และประเมินระดับผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏผลการประเมินดังนี้

1. ผลการประเมินโดยอธิการบดีและรองอธิการบดีที่เป็นผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านโครงสร้าง องค์ประกอบ เนื้อหา รูปแบบ กิจกรรม ผลที่ต้องการ ซึ่งพบว่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาเสริมถึงแม้จะเป็นขั้นตอนที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากแต่อาจมีข้อจำกัดในการนำไปใช้กับผู้บริหารระดับสูงและการสร้างแบบทดสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำต้องมีความเที่ยงตรง โดยต้องเป็นแบบวัดจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง

2. ผลการประเมินในระดับผู้ทรงคุณวุฒิในภาพรวมมีความคิดเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาและการปรับปรุงรูปแบบ ดังนี้ 1) การเสนอให้มีการแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา 2) ควรปรับปรุงวิธีการประเมินก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา 3) ควรตัดขั้นตอนการพัฒนาเสริมออก 4) ขอให้จัดหมวดหมู่เนื้อหาสาระให้กระชับมากยิ่งขึ้น 5) รูปแบบการพัฒนาควรส่งเสริมกระบวนการพัฒนาด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้บริหารในบางเนื้อหาด้วยตนเองและ 6) ควรมีการกำหนดปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จของรูปแบบ

ซึ่งรูปแบบที่ปรับปรุงตามผลการประเมินและข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิได้ปรับปรุง
ขั้นตอนจาก 6 ขั้นตอนเป็น 5 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้บริหารสตรีที่มีความประสงค์
จะเข้ารับการพัฒนา โดยแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนากำแนกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การเตรียม
ความพร้อมให้กับกลุ่มสตรีที่มีศักยภาพจะขึ้นเป็นผู้บริหาร ส่วนที่ 2 การเตรียมความพร้อมให้กับ
กลุ่มสตรีที่อยู่ระหว่างการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา ปรับวิธีการประเมินเพื่อให้เหมาะสมกับผู้บริหาร
สตรี โดยปรับเป็น การประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีก่อนการพัฒนาใช้แบบทดสอบ
และให้ผู้รับการพัฒนาประเมินตนเอง (Self Assessment) พร้อมให้ผู้รับการพัฒนาระบุหน้าที่
ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน ความสนใจในการเข้ารับการพัฒนาคูณลักษณะ
ภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ และแผนการพัฒนาด้านตนเองในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา เพื่อให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาด้านที่มีความจำเป็นและสำคัญ
อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและ
จากผลการศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของบทบาทผู้นำของผู้บริหารสตรีจึงได้ปรับเนื้อหาสาระ
ของการพัฒนาออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านที่เป็นภาคบังคับ
ประกอบด้วยเนื้อหาสาระคือ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการส่งเสริม
คุณธรรมจริยธรรม และการฝึกปฏิบัติการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีแบบ
บูรณาการ

ส่วนที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านที่ให้เลือกตาม
ความสนใจ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระคือ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้าน
ผู้นำและวิสัยทัศน์ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านวิชาการและวิชาชีพ
การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการบริหารจัดการ และการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับการประเมินก่อนการพัฒนา จึงปรับเป็นการประเมินโดยใช้แบบทดสอบและให้ผู้รับการพัฒนาประเมินตนเอง โดยวัดคุณลักษณะ ภาวะผู้นำหลังการพัฒนา การตรวจสอบมุมมองที่เปลี่ยนไปของผู้บริหารสตรีร่วมกับการสังเกต พฤติกรรม เช่น การมีส่วนร่วม การแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมที่เห็นได้ชัด การแต่งกาย บุคลิกภาพ สุขภาพกายและจิต การแสดงออก เนื่องจากหากมีการประเมินและไม่ผ่านตามเกณฑ์ สำหรับผู้บริหารระดับสูง อาจเป็นไปได้ยากหากมีการเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนาเสริม ดังนั้นจึงได้ตัด ขั้นตอนการพัฒนาเสริมออกโดยจะผนวกเนื้อหาสาระอยู่ในขั้นตอนการพัฒนาที่เป็นภาคบังคับ คือ การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการเมื่อเสร็จขั้นตอนที่ 4 จะเป็นขั้นตอนที่ 5 การติดตามผลและการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามผลและการนำไปใช้เป็นการติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้ เมื่อผู้บริหารสตรีเสร็จสิ้นการพัฒนา 3-6 เดือนและกลับไปปฏิบัติหน้าที่เรียบร้อยแล้ว โดยติดตาม ผลจากสภาพที่เป็นจริงในการนำความรู้และทักษะไปใช้ ปัญหาอุปสรรคที่ผู้บริหารสตรีในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐประสบในการบริหาร วิธีแก้ไข

โดยมีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิด วัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม และ ผลที่ต้องการตามรูปแบบที่ปรับปรุงแก้ไข ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ

1. แนวคิด

การเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ ใน 3 ส่วน คือ การเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารสตรีมีความรู้ความเข้าใจและเห็น ความสำคัญในการพัฒนาบทบาทสตรี โอกาสความก้าวหน้าและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จใน การทำงาน ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทาง วิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และ ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการ พัฒนาได้ทราบถึงเนื้อหา รายละเอียด ขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเพื่อช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดย แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนากำหนดเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) การเตรียมความพร้อมให้กับกลุ่มสตรีที่มี

ศักยภาพจะขึ้นเป็นผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และ 2) การเตรียมความพร้อมให้กับกลุ่มสตรีที่อยู่ระหว่างการดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนารอบเกี่ยวกับบทบาทสตรี โอกาสความก้าวหน้า และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

2.2 เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนารอบถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

2.3 เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจและชี้แจงให้ผู้เข้ารับการพัฒนารอบเนื้อหารายละเอียด ขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2.4 เพื่อแบ่งกลุ่มและเตรียมการจัดการพัฒนาให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนารอบซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานและการบริหารงานที่แตกต่างกัน

3. เนื้อหา

3.1 ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาเกี่ยวกับบทบาทสตรี โอกาสความก้าวหน้า และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

3.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้เป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กรใน 5 ด้าน ดังนี้

- ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์
- ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

- ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ
- ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน
- ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

3.3 รายละเอียดขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในแต่ละขั้นตอนโดยผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามาจะได้รับพัฒนาในด้านที่จำเป็นและด้านที่สนใจเข้ารับการพัฒนาดังกล่าวหลังจากทราบผลการประเมินในขั้นตอนที่ 2 จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มสตรีที่มีศักยภาพจะขึ้นเป็นผู้บริหาร และ 2) กลุ่มสตรีที่อยู่ระหว่างการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

4. กิจกรรม

4.1 การปฐมนิเทศเพื่อสร้างความคุ้นเคยและความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนากับการจัดการประชุมสัมมนาเพื่อชี้แจงให้ทราบความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบทบาทสตรี โอกาส ปัจจัยและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โอกาสและความก้าวหน้าของสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และศึกษากรณีตัวอย่างผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญในอดีตและปัจจุบัน

4.2 การจัดทำเอกสารให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาเอกสารและชี้แจงให้ทราบในการปฐมนิเทศเพื่อให้เกิดความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับรายละเอียด ขั้นตอนและกระบวนการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา การประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

5. ผลที่ต้องการ

5.1 ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามาถึงความสำคัญในการพัฒนาบทบาทสตรี โอกาสความก้าวหน้า และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

5.2 ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาระดับถึงถึงความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

5.6 ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับบทบาท ภารกิจและแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริม คุณธรรมจริยธรรม

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา

1. แนวคิด

การประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีก่อนการพัฒนาโดยใช้ แบบทดสอบและให้ผู้รับการพัฒนาประเมินตนเอง (Self Assessment) พร้อมให้ผู้รับการพัฒนาระบุหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน ความสนใจในการเข้ารับการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ และแผนการพัฒนาตนเองในอนาคต

2. วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีก่อนการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำใน 5 ด้าน 1) ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพ 3) ด้านการบริหารจัดการ 4) ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน 5) ด้าน การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

3. เนื้อหา

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

4. กิจกรรม

4.1 ประเมินโดยใช้โดยใช้แบบทดสอบและให้ผู้รับการพัฒนาประเมินตนเอง (Self Assessment) พร้อมให้ผู้รับการพัฒนาระบุหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน ความสนใจในการเข้ารับการพัฒนาคณะลักษณะภาวะผู้นำในด้านต่างๆ และแผนการพัฒนาตนเอง ในอนาคต รวมทั้งเขียนรายงานความคาดหวัง และความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และศักยภาพที่ต้องการทางการบริหารของผู้บริหารสตรี

4.2 นำผลการวิเคราะห์จากการทำแบบประเมินตนเองของผู้เข้ารับการพัฒนาที่แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มสตรีที่มีศักยภาพจะขึ้นเป็นผู้บริหาร และ 2) กลุ่มสตรีที่อยู่ระหว่างการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมาสรุปวิเคราะห์ผลเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่าคณะลักษณะภาวะผู้นำในด้านใดที่ผู้บริหารสตรีสนใจเข้ารับการพัฒนาโดยเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังในส่วนที่เป็น การพัฒนาคณะลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านที่ให้เลือกตามความสนใจ

5. ผลที่ต้องการ

5.1 ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาคณะลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในด้านต่าง ๆ

5.2 หน่วยงานที่จัดการพัฒนาให้กับผู้บริหารสตรีรับทราบถึงความคาดหวังของ ผู้เข้ารับการพัฒนาเพื่อจัดกิจกรรมการพัฒนาให้สอดคล้องกับผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนา

5.3 หน่วยงานที่จัดการพัฒนาทราบภารกิจพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานตามภารกิจ ของผู้บริหารสตรีรายบุคคลเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประเมินหลังการพัฒนาและการติดตามผลและ การนำไปใช้เมื่อสิ้นสุดการพัฒนา

ขั้นที่ 3 การพัฒนา

1. แนวคิด

ขั้นการพัฒนา เป็นขั้นตอนของการดำเนินการเพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการสร้างและพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสิทธิภาพและเจตคติตามหลักการเรียนรู้เพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่พึงประสงค์ใน 5 ด้าน และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ โดยแบ่งเนื้อหาการพัฒนาเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านที่เป็นภาคบังคับ คือ 1) การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม 2) การฝึกปฏิบัติการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีแบบบูรณาการ และ ส่วนที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านที่ให้เลือกตามความสนใจ คือ 1) การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ 2) การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ 3) การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการบริหารจัดการ และ 4) การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบันโดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านที่เป็นภาคบังคับ

1.1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม

แนวคิด

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย การมีความรับผิดชอบสูงมีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ ยกย่องชมเชย ให้เกียรติ และเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา การมีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ สามารถจัดการความขัดแย้งและพร้อมที่จะเผชิญปัญหา เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์

ส่วนรวม ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถกำหนดนโยบายและแนวทางคุณธรรมจริยธรรมในสถาบัน

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงความสำคัญของหลักคุณธรรมและจริยธรรมที่ผู้บริหารพึงมีเพื่อเป็นแบบอย่างในการครองตน ครองคน ครองงาน
- 2) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีทราบแนวทางและวิธีการปฏิบัติตนในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม มีจรรยาบรรณในการบริหารงานและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 3) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีทราบหลักการและแนวคิดในการบริหารงานและการพัฒนาจิต

เนื้อหา

- 1) หลักคุณธรรมจริยธรรมที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติ
- 2) จรรยาบรรณวิชาชีพสำหรับผู้บริหาร
- 3) ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม
- 4) ผู้บริหารสตรีกับการพัฒนาจิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการบริหาร
- 5) การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในสถาบันอุดมศึกษา

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

- 1) การให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องโดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ
- 2) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการดำรงตนบนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรม

3) การวิเคราะห์และอภิปรายเกี่ยวกับหลักการใช้ชีวิตและการปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรมจากผู้บริหารที่เป็นต้นแบบในอุดมคติ และการเรียนรู้เกี่ยวกับผู้นำจริยธรรม

4) การฝึกปฏิบัติ การเข้าค่ายปฏิบัติธรรมนำการปฏิบัติโดยวิทยากรหรือการใช้สื่อต่าง ๆ ในการพัฒนาจิตสำหรับผู้บริหารสตรี การใช้หลักธรรมะเพื่อจัดการความเครียด

5) การเข้าร่วมหรือการเป็นผู้จัดกิจกรรมการยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ พิธีมอบรางวัลส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

ผลที่ต้องการ

- 1) ผู้บริหารสตรีมีแนวทางในการนำหลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพมาเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนในชีวิตการทำงานและการบริหาร
- 2) ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงความสำคัญของความมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
- 3) ผู้บริหารสตรีรู้จักและยอมรับในตัวตนของตนเอง ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่นโดยนำหลักคุณธรรม จริยธรรมมาปฏิบัติ

1.2 การฝึกปฏิบัติการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีแบบบูรณาการ

แนวคิด

การประยุกต์ความรู้แบบบูรณาการจากคุณลักษณะภาวะผู้นำสตรีทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม โดยรวมเนื้อหาและบูรณาการความรู้ทั้งหมดเกี่ยวกับความรอบรู้ทางการบริหาร และการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีทั้ง 5 ด้าน ด้วยการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง สถานการณ์จำลอง ร่วมกับ

การเรียนรู้ด้วยวิธีผสมผสานจากการปฏิบัติ การวิเคราะห์จากภาพยนตร์ เกมสื่การบริหาร การใช้สื่อมัลติมีเดีย และการเสริมสร้างประสบการณ์และกระบวนการทัศน์ของผู้บริหารสตรียุคใหม่

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติโดยบูรณาการความรู้ที่ครอบคลุมเกี่ยวกับความรู้ทางการบริหารและการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่บูรณาการความรู้ใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และเพื่อเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์และกระบวนการทัศน์ของผู้บริหารสตรียุคใหม่

เนื้อหา

ความรู้แบบบูรณาการด้านความรู้ทางการบริหาร การบริหารงาน การบริหารคน และการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสตรีทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ด้วยการฝึกปฏิบัติและการเสริมสร้างประสบการณ์และกระบวนการทัศน์ของผู้บริหารสตรียุคใหม่

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

- 1) การฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง การใช้บทบาทสมมุติ สถานการณ์จำลอง โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติในการกำหนดกรณีตัวอย่างโดยนำความรู้แบบบูรณาการมาใช้ในการแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- 2) การเรียนรู้ด้วยวิธีผสมผสาน โดยการเข้าร่วมสังเกตการณ์ในการประชุม การอภิปราย การสนทนากลุ่ม และการเข้าร่วมสัมมนาต่าง ๆ
- 3) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารกับผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อช่วยให้คำแนะนำปรึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์

4) การวิเคราะห์และการแก้ปัญหาในกรณีศึกษาทั้งเดี่ยวและกลุ่มจากสถานการณ์จริงหรือสถานการณ์จำลอง การวิเคราะห์จากภาพยนตร์ เกมส์การบริหาร การใช้สื่อมัลติมีเดีย

5) การเป็นหัวหน้าโครงการและดำเนินการบริหารงานในสถานการณ์จริง

6) การศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ

ผลที่ต้องการ

ผู้บริหารสตรีสามารถบูรณาการความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งได้รับการพัฒนาให้เกิดความรอบรู้และมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่บูรณาการครอบคลุมใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

ส่วนที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านที่ให้เลือกตามความสนใจ

2.1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์

แนวคิด

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์เป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามตามขั้นตอนการพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะ ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ตลอดเวลา มีความรับผิดชอบสูง มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและแก้ไขปัญหาได้ดี มีศิลปะและทักษะในการบริหาร มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตือรือร้น

ในการปฏิบัติงาน สามารถจัดการความขัดแย้งและพร้อมที่จะเผชิญปัญหา เป็นผู้ประสานงานที่ดี และให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน ขอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น มุ่งเน้นการสร้างทีมงาน และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนารับทราบภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ และมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และสามารถกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำความรู้ และทักษะไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการวางแผนและการบริหารงาน การบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต การสร้างทีมงาน การตัดสินใจทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

1) ผู้บริหารสตรีกับการเรียนรู้ประเภทของภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ

- ภาวะผู้นำที่แท้จริง
- ภาวะผู้นำจริยธรรม
- ภาวะผู้นำวิชาการ
- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ

- การเสริมสร้างและการเลือกใช้คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีตาม

สถานการณ์ต่างๆ

2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษา

- การกำหนดวิสัยทัศน์
- การกำหนดแผนและนโยบาย
- กลยุทธ์การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

3) การบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต

- การนำองค์กร
- การบริหารเชิงกลยุทธ์
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- การสร้างทีมงาน
- การสร้างแรงจูงใจ

4) การติดตามประเมินผล

วิธีและกิจกรรมการพัฒนา

1) การให้ความรู้โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในเนื้อหาประกอบด้วย การเรียนรู้ประเภทของภาวะผู้นำ การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษา และการบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต

2) การเรียนรู้จากการสถานการณ์จริง เช่น การเข้าร่วมสัมมนาการจัดทำแผนการเรียนรู้จากสถานการณ์จำลองโดยใช้สื่อมัลติมีเดีย ภาพยนตร์ที่แสดงถึงความเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีที่โดดเด่นด้านผู้นำและวิสัยทัศน์ เช่น นายกรัฐมนตรีแห่งสหราชอาณาจักร (นางมาร์กาเร็ต แทตเชอร์) นายกรัฐมนตรีหญิงแห่งสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี (นางอังเกลา แมร์เคิล) ประธานาธิบดีหญิงคนแรกของเกาหลีใต้ (พัค กึน-ฮเย) หรือนางองซานซูจี ฯลฯ

3) การอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทางการบริหารกับผู้ที่มีประสบการณ์สูงและสตรีที่มีผลงานดีเด่นทางการบริหารในอดีตและปัจจุบันทั้งในและต่างประเทศ

- 4) การวิเคราะห์กรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องทั้งเดี่ยวและกลุ่ม
- 5) การศึกษาฐานงานและการเข้าร่วมประชุมสัมมนา
- 6) การฝึกทักษะการเจรจาต่อรองและการสร้างแรงจูงใจ
- 7) การฟังตัว การสังเกตการณ์ และ/หรือการติดตามผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูง

ผลที่ต้องการ

- 1) ผู้บริหารสตรีได้รับความรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้ประเภทของภาวะผู้นำ และมีแนวทางในการนำหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับ การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษา และการบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคตและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้
- 2) ผู้บริหารสตรีมีทักษะทางการบริหารงาน สามารถใช้เทคนิควิธีและกระบวนการทางการบริหาร และติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ผู้บริหารสตรีสามารถตัดสินใจทางการบริหารได้ดีและมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน
- 4) ผู้บริหารสตรีมีทักษะจากกรณีศึกษาและการประชุมสัมมนาด้านการพัฒนา ด้านผู้นำและวิสัยทัศน์ มีทักษะทางการบริหารงานที่ได้รับจากการฝึกปฏิบัติ

2.2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

แนวคิด

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของผู้บริหารสตรี เป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามุ่งเน้นตามคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพที่ประกอบด้วยคุณลักษณะเกี่ยวกับการมีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ตลอดเวลา มีความรับผิดชอบสูง มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและแก้ไขปัญหาได้ดี มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ซื่อสัตย์สุจริตธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีทักษะและความเชี่ยวชาญทางวิชาการและวิชาชีพ ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความสามารถด้านวิชาการและวิชาชีพ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านวิชาการ บทบาทของผู้บริหารสตรีในการนำอุดมศึกษาสู่การแข่งขันในเวทีโลก การพัฒนาวิชาการและวิชาชีพในสถาบันอุดมศึกษาสู่การแข่งขันในประชาคมอาเซียนและนานาชาติ การสร้างและพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษา
- 2) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดการบริหารด้านวิชาการและวิชาชีพ โดยสามารถเปรียบเทียบสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาได้ทั้งในและต่างประเทศ

เนื้อหา

1) การบริหารอุดมศึกษา

- การบริหารงานวิชาการ
- การวิจัยเพื่อการพัฒนา
- การบริการวิชาการ
- การประกันคุณภาพการศึกษา
- การพัฒนามาตรฐานอุดมศึกษา
- การพัฒนาวิชาการและวิชาชีพในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ

2) การนำอุดมศึกษาสู่การแข่งขันในเวทีโลก

3) การศึกษาเปรียบเทียบและกลยุทธ์การสร้าง competitiveness ทางวิชาการและวิชาชีพในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ

4) การสร้างและพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1) การให้ความรู้โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง

2) การเรียนรู้จากการสถานการณ์จริงโดยการนำเสนอผลงานทางวิชาการ การเข้าประชุมสัมมนาทั้งในและต่างประเทศในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชาชีพ

3) การอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารด้านวิชาการและวิชาชีพกับผู้ที่มีประสบการณ์สูงและมีผลงานดีเด่น

4) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา การพัฒนาวิชาการ และวิชาชีพกับผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ โดยเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ/หรือจัดประชุมวิชาการร่วมกันระหว่างสถาบันภายในและต่างประเทศ

5) การประชุมระหว่างผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาหรือการเป็นตัวแทนสถาบันอุดมศึกษาในการจัดประชุมทางวิชาการและวิชาชีพของอุดมศึกษาไทย

6) การศึกษาดูงานด้านวิชาการ วิจัย การบริการวิชาการ การพัฒนามาตรฐานอุดมศึกษา

7) การศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์และจัดทำรายงานกลุ่มจากการศึกษาข้อมูลจากกรณีตัวอย่าง การเปรียบเทียบสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศที่ติดอันดับการเป็นสถาบันอุดมศึกษาคุณภาพในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ

8) การจัดทำรายงานส่วนบุคคลและแผนพัฒนาตนเองทางด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

ผลที่ต้องการ

1) ผู้บริหารสตรีได้รับความรู้เกี่ยวกับการบริหารอุดมศึกษา การนำอุดมศึกษาสู่การแข่งขันในเวทีโลก การศึกษาเปรียบเทียบและกลยุทธ์การสร้างการแข่งขันทางวิชาการและวิชาชีพในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ และการสร้างและพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ

2) ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงความสำคัญของการมีศักยภาพความเป็นผู้นำทางวิชาการ

3) ผู้บริหารสตรีมีความพร้อมและมีศักยภาพในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

4) ผู้บริหารสตรีมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพ โดยสามารถประเมินสถานภาพและความสามารถในการแข่งขันได้ในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ

5) ผู้บริหารสตรีมีรายงานส่วนบุคคลที่แสดงถึงความคาดหวังและความตั้งใจ ในการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ

6) ผู้บริหารสตรีมีแผนพัฒนาตนเองในการก้าวสู่ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ที่มีศักยภาพสอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการในการฝึกปฏิบัติ

2.3 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการบริหารจัดการ

แนวคิด

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการบริหารจัดการเป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นให้เกิดคุณลักษณะ ประกอบด้วย มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง ทำงานโดยมีเป้าหมาย มีความรับผิดชอบสูง มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและแก้ไขปัญหาได้ดี มีศิลปะและทักษะในการบริหาร ดำเนินถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ สามารถจัดการความขัดแย้งและพร้อมที่จะเผชิญปัญหา เป็นผู้ประสานงานที่ดี และให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต มีความละเอียดรอบคอบและเอาใจใส่ในงาน มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น มีประสบการณ์ทางการบริหารและมีอุดมการณ์ในการพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศ มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร นำพาองค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนาและความก้าวหน้า เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา นโยบายการบริหารอุดมศึกษา การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่และการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ การประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารอุดมศึกษา การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี กฎหมายที่ใช้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

เนื้อหา

1) การบริหารจัดการอุดมศึกษาสำหรับผู้บริหารสตรียุคใหม่

- การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่
- การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
- การบริหารงานตามแนวพระราชดำริและการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารอุดมศึกษา
- การบริหารความเสี่ยง
- การบริหารความขัดแย้ง
- การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการเงินและงบประมาณแบบมุ่ง

ผลสัมฤทธิ์

- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแนวใหม่

2) ผู้บริหารสตรีกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

3) กฎหมายและระเบียบสำคัญที่ผู้บริหารพึงรู้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

ของรัฐ

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

- 1) การให้ความรู้โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง
- 2) การศึกษาเนื้อหาสาระของนโยบายการบริหารอุดมศึกษาจากเอกสาร ประกาศนโยบายที่เป็นปัจจุบัน และจากวิธีเรียนรู้ออนไลน์
- 3) การเรียนรู้จากการสถานการณ์จำลอง สถานการณ์จริง การวิเคราะห์จากภาพยนตร์ เกมสื่การบริหาร และการใช้สื่อมัลติมีเดีย
- 4) การวิเคราะห์กรณีศึกษาทั้งเดี่ยวและกลุ่มในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง อาทิ การบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารสตรียุคใหม่ การพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหาร ความเป็นเลิศ การบริหารงาน การบริหารคน การบริหารความขัดแย้ง การบริหารงบประมาณ
- 5) การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ
- 6) การประชุมสัมมนาและฝึกปฏิบัติในหัวข้อเกี่ยวกับการบริหารงานระดับสูง
- 7) การจัดทำแผนพัฒนาตนเองในด้านการพัฒนาความรู้ทางการบริหาร อย่างเป็นระบบในส่วนที่ยังขาดความรู้ทางการบริหารที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงาน
- 8) การฝึกปฏิบัติโดยให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาเป็นผู้จัดโครงการ เพื่อให้มีประสบการณ์ในการดำเนินการจริง

ผลที่ต้องการ

- 1) ผู้บริหารสตรีมีความรอบรู้ทางการบริหารและมีแนวทางในการนำความรู้ เกี่ยวกับการบริหารจัดการอุดมศึกษาสำหรับผู้บริหารสตรียุคใหม่ การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี กฎหมายและระเบียบสำคัญที่ผู้บริหารพึงรู้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสามารถ นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาโดยใช้องค์ความรู้ทางการบริหารจัดการที่ทันสมัย

3) ผู้บริหารสตรีมีการสร้างเครือข่ายทางการบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและประเมินสถานภาพของสถาบันตนเองได้

4) ผู้บริหารสตรีมีแผนพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ โดยสามารถระบุประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนาและแนวทางในการพัฒนาตนเองให้เกิดความรอบรู้ทางการบริหาร

2.4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน

แนวคิด

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน ถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษา โดยควรมีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย การมีความรับผิดชอบสูง มีสุขภาพและบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม เข้าร่วมกิจกรรมและได้รับการยอมรับจากสังคม มีเป้าหมายในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรและให้ความสำคัญในการประชาสัมพันธ์ มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีเอกลักษณ์โดดเด่นในทางสร้างสรรค์เป็นของตนเอง

วัตถุประสงค์

1) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด และความจำเป็นในการพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหารสตรี หลักการและแนวคิดในการเสริมสร้างและดูแลสุขภาพสำหรับผู้บริหารสตรีในช่วงวัยต่าง ๆ ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- 2) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีทราบหลักการประชาสัมพันธ์องค์การให้เป็นที่รู้จัก
เทคนิคการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และเทคนิคการนำเสนอ
- 3) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีทักษะและเทคนิคการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
วิธีการบริหารงานเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์การทำงาน
- 4) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีทักษะและทราบวิธีการควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์
ต่างๆ มีการนำหลักศาสนาเข้ามาใช้ในการรักษาอารมณ์และขจัดความเครียด
- 5) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีวิธีการบริหารจัดการเวลาในการบริหารงานและ
การดูแลครอบครัวอย่างเหมาะสม
- 6) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนา
ทักษะภาษาต่างประเทศ
- 7) เพื่อให้ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงความสำคัญในการเรียนรู้และเข้าใจ
ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

เนื้อหา

- 1) การพัฒนาภาพลักษณ์สำหรับผู้บริหารสตรี
 - การเสริมสร้างและพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร
 - ศาสตร์ในการดำเนินชีวิตกับการเรียนรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม
 - ศิลปะการพูดในที่ชุมชนและเทคนิคการเจรจาต่อรอง
 - การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2) การบริหารร่างกายและจิตใจสำหรับผู้บริหารสตรี
 - การพัฒนาเชาวน์อารมณ์
 - การพัฒนาความคิดเชิงบวก

- การบริหารความเครียด
- เทคนิควิธีการบริหารเวลา
- เทคนิคการบริหารร่างกายและดูแลสุขภาพ

3) การประชาสัมพันธ์องค์การและการสร้างแบรนด์

4) การดูแลครอบครัวสำหรับผู้บริหารสตรี

วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

- 1) การให้ความรู้โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง
- 2) การฝึกปฏิบัติ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองด้านบุคลิกภาพแล้วนำมาเป็นประเด็นการปรับปรุงและพัฒนาบุคลิกภาพ เทคนิคการเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ การพัฒนาภาพลักษณ์ ทั้งภายในและภายนอกเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง
- 3) การฝึกปฏิบัติการบริหารร่างกาย การออกกำลังกายตามทฤษฎีที่ได้รับฟังจากการบรรยายหรือการสาธิตและการฝึกให้เป็นปกติในชีวิตประจำวัน
- 4) การรับฟังการบรรยายจากวิทยากรเกี่ยวกับเทคนิคและศิลปะการพูดในโอกาสต่าง ๆ ของผู้บริหารสตรี เทคนิคติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์สังเคราะห์สภาพปัญหา การวิจารณ์ปัญหาจากกรณีศึกษา และฝึกปฏิบัติ การให้ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญห โดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความคิดเชิงบวก
- 5) การทำแบบทดสอบเชาวน์อารมณ์ และฝึกปฏิบัติตนให้สามารถรักษาอารมณ์ได้ การควบคุมอารมณ์ของตนเองในสถานการณ์คับขัน และเทคนิคการบริหารความเครียด การฝึกสติและสมาธิ
- 6) การวิเคราะห์กรณีตัวอย่างทั้งในและต่างประเทศ การศึกษาจากสื่อเสริมที่เกี่ยวข้อง

7) การปฏิบัติและการนำเสนอในที่ประชุมด้วยภาษาอังกฤษโดยการจำลองสถานการณ์และในสถานการณ์จริง

ผลที่ต้องการ

- 1) ผู้บริหารสตรีมีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาภาพลักษณ์ การบริหารร่างกายและจิตใจ การดูแลครอบครัว การประชาสัมพันธ์องค์การและการสร้างแบรนด์ เพื่อนำพาองค์กรสู่ความก้าวหน้า
- 2) ผู้บริหารสตรียอมรับและตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ที่จะสร้างความเชื่อมั่นในตนเองและเป็นที่ศรัทธาต่อผู้อื่น
- 3) ผู้บริหารสตรีมีการพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้มีบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ที่ดี การวางตัวในสังคมได้อย่างเหมาะสมและถูกต้องตามกาลเทศะบนพื้นฐานของความเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม
- 4) ผู้บริหารสตรีทราบกลยุทธ์และวิธีการประชาสัมพันธ์องค์การให้เป็นที่รู้จักและทราบเทคนิคการวางตนให้เป็นตัวแทนของสถาบัน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา

1. แนวคิด

การประเมินหลังการพัฒนาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในเชิงความรู้ความเข้าใจหลักการ แนวคิดการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามด้านที่รับการพัฒนา ประเมินโดยใช้ แบบทดสอบและให้ผู้รับการพัฒนาระเมินตนเอง โดยวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำหลังการพัฒนา การตรวจสอบมุมมองที่เปลี่ยนไปของผู้บริหารสตรีร่วมกับการสังเกตพฤติกรรม เช่น การมีส่วนร่วม การแสดงความคิดเห็น และพฤติกรรมที่เห็นได้ชัด การแต่งกาย บุคลิกภาพ สุขภาพกายและจิต การแสดงออก ฯลฯ

2. วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินผลหลังการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในเชิงความรู้ความเข้าใจหลักการ แนวคิด การตรวจสอบมุมมองที่เปลี่ยนไปของผู้บริหารสตรี ร่วมกับการสังเกตพฤติกรรมระหว่างรับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

3. เนื้อหา

การประเมินความรู้ความเข้าใจหลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีเพื่อวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำหลังการพัฒนาโดยใช้แบบทดสอบและให้ผู้รับการพัฒนาประเมินตนเอง ร่วมกับหน่วยงานที่จัดการพัฒนา หรือประเมินผ่าน โปรแกรมออนไลน์ ทางคอมพิวเตอร์ การจัดทำแบบรายงานการวิเคราะห์กรณีศึกษาในการตรวจสอบมุมมองที่เปลี่ยนไปของผู้บริหารสตรีร่วมกับการสังเกตพฤติกรรม เช่น การมีส่วนร่วมในการอภิปราย การแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และพฤติกรรมที่เห็นได้ชัด เช่น การแต่งกาย บุคลิกภาพ การแสดงความคิดเห็น ได้ตอบในการสัมมนา การแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ระหว่างรับการพัฒนา

4. ผลที่ต้องการจากการประเมิน

4.1 เพื่อทราบว่าผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดหลังจากได้รับการพัฒนาว่ามีคุณลักษณะภาวะผู้นำใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม หรือด้านที่รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นในระดับใด

4.2 เพื่อทราบว่าผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีการพัฒนาทักษะ ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้จากการเรียนรู้ในการฝึกปฏิบัติในระดับใด ใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำ

และวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทน และสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม หรือในด้านที่รับการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามผลและการนำไปใช้

1. แนวคิด

การติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้เมื่อผู้บริหารสตรีเสร็จสิ้นการพัฒนาและกลับไปปฏิบัติหน้าที่เรียบร้อยแล้ว โดยติดตามผลจากสภาพที่เป็นจริง ปัญหาอุปสรรคที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐประสบในการบริหาร วิถีแก้ไขและการนำความรู้จากการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำไปใช้

2. วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นการติดตามผลการพัฒนาและการนำความรู้จากการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำไปใช้เมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนาและผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนากลับไปปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารเรียบร้อยแล้ว

3. เนื้อหา

การติดตามผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี การติดตามสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและการนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน รวมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาที่ประสบในการบริหารหลังการพัฒนาและติดตามความก้าวหน้าในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารที่สูงขึ้นของผู้บริหารสตรี

4. วิธีการติดตามผล

การติดตามผลในช่วงเวลา 3-6 เดือน สำหรับผู้บริหารสตรีที่ผ่านการพัฒนา โดยติดตามผลจากสภาพที่เป็นจริง เมื่อผู้บริหารสตรีกลับไปปฏิบัติหน้าที่เรียบร้อยแล้วว่ามีปัญหาอุปสรรคที่ผู้บริหารสตรีประสบในการบริหารงานหรือเมื่อเข้ารับตำแหน่งที่สูงขึ้นทางการบริหาร

หรือไม่อย่างไร และมีวิธีการแก้ไข โดยนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้อย่างไร ซึ่งมีช่องทางในการติดตามผล ดังนี้

4.1 การจัดทำแบบสอบถามออนไลน์เพื่อขอทราบปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน และวิธีการแก้ไขปัญหา

4.2 การจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการบริหารและเทคนิคการแก้ไขปัญหาระหว่างผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.3 การจัดทำเอกสารสื่อสารสัมพันธ์ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อติดตามความก้าวหน้าและกระตุ้นให้ผู้บริหารสตรีมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

4.4 การสร้างเครือข่ายเพิ่มพลังสตรีในการบริหารงานสำหรับผู้บริหารสตรีที่ได้รับการพัฒนาให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารผ่านระบบสารสนเทศหลังจากได้กลับไปปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของตนแล้ว

5. ผลที่ต้องการจากการติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้

5.1 ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความสามารถในการบริหารงานได้อย่างมั่นใจมากขึ้นในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารและในการบริหารงานในระดับที่สูงขึ้น

5.2 ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีวิธีการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานบนหลักการที่ถูกต้องเหมาะสมตามคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนา

5.3 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีผู้บริหารสตรีรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพและคุณลักษณะภาวะผู้นำที่โดดเด่นซึ่งผ่านการพัฒนาสามารถเป็นวิทยากรและพี่เลี้ยงในการพัฒนาผู้บริหารสตรีในรุ่นต่อไปได้

ตารางที่ 4.31 สรุปรายละเอียดเนื้อหาสาระของรูปแบบ

ขั้นตอน	แนวคิด	เนื้อหาสาระ
ขั้นที่ 1 การเตรียมการ	การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้บริหารสตรีที่มีความประสงค์จะเข้ารับการพัฒนา โดยแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนากำหนดเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ 1. การเตรียมความพร้อมให้กับกลุ่มสตรีที่มีศักยภาพจะขึ้นเป็นผู้บริหาร 2. การเตรียมความพร้อมให้กับกลุ่มสตรีที่อยู่ระหว่างการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร	1. ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาเกี่ยวกับบทบาทสตรี โอกาส ความก้าวหน้า และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน 2. ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้เป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กรใน 5 ด้าน ดังนี้ 2.1 ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ 2.2 ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ 2.3 ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ 2.4 ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน 2.5 ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม 3. รายละเอียดขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในแต่ละขั้นตอนโดยผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนายังได้รับการพัฒนาในหลักสูตรที่จำเป็นต้องรับการพัฒนาลงจากทราบผลการประเมินในขั้นตอนที่ 2

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

ขั้นตอน	แนวคิด	เนื้อหาสาระ
		จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มสตรีที่มีศักยภาพจะขึ้นเป็นผู้บริหาร และ 2) กลุ่มสตรีที่อยู่ระหว่างการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร
ขั้นตอนที่ 2 การประเมิน ก่อนการพัฒนา	การประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีก่อนการพัฒนาโดยใช้แบบทดสอบและให้ผู้รับการพัฒนาระบุความสนใจในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม	คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม
ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา	ขั้นการการสร้างและพัฒนาความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่พึงประสงค์ใน 5 ด้านและการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ โดยแบ่งเนื้อหาการพัฒนาเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านที่เป็นภาคบังคับ 1) ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม 2) การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ และส่วนที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านที่ให้เลือกตามความสนใจ คือ 1) ด้านการเป็นผู้นำ	

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

ขั้นตอน	แนวคิด	เนื้อหาสาระ
	และวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ 3) ด้านการบริหารจัดการ และ 4) ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน โดยมีรายละเอียดดังนี้	
	1. การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม	1. หลักคุณธรรมจริยธรรมที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติ 2. จรรยาบรรณวิชาชีพสำหรับผู้บริหาร 3. ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม 4. ผู้บริหารสตรีกับการพัฒนาจิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการบริหาร 5. การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในสถาบันอุดมศึกษา
	2. การฝึกปฏิบัติการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีแบบบูรณาการ	ความรู้แบบบูรณาการด้านความรู้ทางการบริหาร การบริหารงาน การบริหารคน และการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสตรีแบบบูรณาการครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ด้วยการฝึกปฏิบัติและการเสริมสร้างประสบการณ์และกระบวนการทัศน์ของผู้บริหารสตรียุคใหม่

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

ขั้นตอน	แนวคิด	เนื้อหาสาระ
3. การพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้าน การเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์	3. การพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้าน การเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์	1. ผู้บริหารสตรีกับการเรียนรู้ประเภท ของภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ - ภาวะผู้นำที่แท้จริง - ภาวะผู้นำจริยธรรม - ภาวะผู้นำวิชาการ - ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ - การเสริมสร้างและการเลือกใช้ คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรีตามสถานการณ์ต่าง ๆ 2. การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษา - การกำหนดวิสัยทัศน์ - การกำหนดแผนและนโยบาย - กลยุทธ์การนำยุทธศาสตร์ สู่การปฏิบัติ 3. การบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต - การนำองค์กร - การบริหารเชิงกลยุทธ์ - การบริหารการเปลี่ยนแปลง - การสร้างทีมงาน - การสร้างแรงจูงใจ 4. การติดตามประเมินผล
	4. การพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้าน การเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ	1. การบริหารอุดมศึกษา - การบริหารงานวิชาการ - การวิจัยเพื่อการพัฒนา - การบริการวิชาการ - การประกันคุณภาพการศึกษา - การพัฒนามาตรฐานอุดมศึกษา

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

ขั้นตอน	แนวคิด	เนื้อหาสาระ
		- การพัฒนาวิชาการและวิชาชีพในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ
		2. การนำอุดมศึกษาสู่การแข่งขันในเวทีโลก
		3. การศึกษาเปรียบเทียบและกลยุทธ์การสร้างเสริมเข้มแข็งทางวิชาการและวิชาชีพในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ
		4. การสร้างและพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ
5. การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการบริหารจัดการ		1. การบริหารจัดการอุดมศึกษาสำหรับผู้บริหารสตรียุคใหม่ - การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ - การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ - การบริหารงานตามแนวพระราชดำริและการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารอุดมศึกษา - การบริหารความเสี่ยง - การบริหารความขัดแย้ง - การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการเงินและงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ - การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแนวใหม่
		2. ผู้บริหารสตรีกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี
		3. กฎหมายและระเบียบสำคัญที่ผู้บริหารพึงรู้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

ขั้นตอน	แนวคิด	เนื้อหาสาระ
	6. การพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้าน การเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของ สถาบัน	1. การพัฒนาภาพลักษณ์สำหรับ ผู้บริหารสตรี - การเสริมสร้างและพัฒนา บุคลิกภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริหาร - ศาสตร์ในการดำเนินชีวิตกับ การเรียนรู้ความหลากหลาย ทางวัฒนธรรม - ศิลปะการพูดในที่ชุมชนและ เทคนิคการเจรจาต่อรอง - การพัฒนาความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ 2. การบริหารร่างกายและจิตใจ สำหรับผู้บริหารสตรี - การพัฒนาเชาวน์อารมณ์ - การพัฒนาความคิดเชิงบวก - การบริหารความเครียด - เทคนิควิธีการบริหารเวลา - เทคนิคการบริหารร่างกายและ ดูแลสุขภาพ 3. การประชาสัมพันธ์องค์การและ การสร้างแบรนด์ 4. การดูแลครอบครัวสำหรับผู้บริหาร สตรี
ขั้นตอนที่ 4 การประเมิน หลังการพัฒนา	การประเมินหลังการพัฒนา เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสตรีในเชิงความรู้ ความเข้าใจหลักการ แนวคิด การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตาม	การประเมินความรู้ความเข้าใจ หลักการและแนวคิดการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี เพื่อวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำหลัง การพัฒนาโดยให้ได้รับการพัฒนา

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

ขั้นตอน	แนวคิด	เนื้อหาสาระ
	ด้านที่รับการพัฒนา ประเมินโดยใช้แบบทดสอบและให้ผู้รับการพัฒนาประเมินตนเอง โดยวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำหลังการพัฒนา การตรวจสอบมุมมองที่เปลี่ยนไปของผู้บริหารสตรีร่วมกับการสังเกตพฤติกรรม เช่น การมีส่วนร่วม การแสดงความคิดเห็น และพฤติกรรมที่เห็นได้ชัด การแต่งกาย บุคลิกภาพ สุขภาพกายและจิต การแสดงออก ฯลฯ	ประเมินตนเอง ร่วมกับหน่วยงานที่จัดการพัฒนา หรือประเมินผ่านโปรแกรมออนไลน์ทางคอมพิวเตอร์ การจัดทำแบบรายงานการวิเคราะห์กรณีศึกษาในการตรวจสอบมุมมองที่เปลี่ยนไปของผู้บริหารสตรีร่วมกับการสังเกตพฤติกรรม เช่น การมีส่วนร่วมในการอภิปราย การแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และพฤติกรรมที่เห็นได้ชัด เช่น การแต่งกาย บุคลิกภาพ การแสดงความคิดเห็น โต้ตอบในการสนทนา การแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ ระหว่างรับการพัฒนา
ขั้นตอนที่ 5 การติดตามผลและการนำไปใช้	การติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้เมื่อผู้บริหารสตรีเสร็จสิ้นการพัฒนาและกลับไปปฏิบัติหน้าที่เรียบร้อยแล้ว โดยติดตามผลจากสภาพที่เป็นจริง ปัญหาอุปสรรคที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐประสบในการบริหารวิธีแก้ไขและการนำความรู้จากการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำไปใช้	การติดตามผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี การติดตามสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและการนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน รวมทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาที่ประสบในการบริหารหลังการพัฒนาและติดตามความก้าวหน้าในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารที่สูงขึ้นของผู้บริหารสตรี

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และเงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ

1. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ก่อนการนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปใช้ ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจขั้นตอนการนำไปใช้ซึ่งประกอบด้วย

2.1 การศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในภาพรวมและในแต่ละขั้นตอน

2.2 การดำเนินการใช้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

2.3 การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐรับการพัฒนาต้องสามารถจัดสรรเวลาในการศึกษาให้เหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ หน่วยงานที่นำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปใช้นอกจากจะต้องศึกษารูปแบบให้เข้าใจแล้ว ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาของหน่วยงานและผู้ดำเนินการตามขั้นตอนการพัฒนาควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ในการเตรียมการจัดการพัฒนา การสรรหา และการคัดเลือกวิทยากร การจัดหาสถานที่และจัดเนื้อหาสาระให้เหมาะสมกับระยะเวลา รวมถึงงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อทำให้การพัฒนาบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หน่วยงานที่นำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีไปใช้ต้องสร้างและพัฒนาชุดการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง กำหนดแบบประเมินผลและแบบทดสอบที่ใช้ในการประเมินให้ชัดเจนและสามารถวัดประเมินได้จริง อีกทั้งควรมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าสู่กระบวนการพัฒนาในเบื้องต้น โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ 1) กลุ่มสตรีที่มีศักยภาพจะขึ้นเป็นผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 2) กลุ่มสตรีที่อยู่ระหว่างการดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งรูปแบบการพัฒนานี้เป็นรูปแบบที่ช่วยเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำให้กับสตรีทั้งที่มีศักยภาพเน้นการประเมินเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการได้รับการพัฒนาสำหรับผู้บริหารสตรี นั่นคือ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทของตำแหน่งผู้บริหารสตรี ซึ่งต้องเน้นความต่อเนื่องของการพัฒนาเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และเน้นการพัฒนาด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ตามภารกิจและความสนใจของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสตรีเป็นรูปแบบที่สตรีทั้งที่มีศักยภาพที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารและยังไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร รวมทั้งสตรีที่อยู่ระหว่างการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โดยมุ่งพัฒนาให้เกิดความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดีต่อการพัฒนา

เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และทักษะในการบริหารงานและนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม และอาจปรับใช้กับกรณีการพัฒนาเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงของ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ

2.1 ผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาดำเนินการต้องเป็นผู้สมัครใจและตระหนักถึงความจำเป็น รวมทั้งเห็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จัดขึ้นโดยต้องปราศจากอคติ และการยึดมั่น ถิ่นมั่นในการเป็นผู้บริหารและ/หรือการเป็นผู้มีประสบการณ์หรือเป็นผู้ทรงวุฒิ และที่สำคัญ ต้องมีความเข้าใจและยอมรับส่งเสริมและช่วยให้สามารถเติมเต็มการเป็นผู้บริหารให้มี ประสิทธิภาพ มากขึ้น โดยหน่วยงานที่จัดทำแบบประเมินคุณลักษณะต้องพิจารณาแบบทดสอบ ที่วัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และถูกต้องตามหลักวิชาการ เช่น แบบทดสอบเขาวัวอารมณ์ ซึ่งจะทำ ให้การนำรูปแบบนี้ไปใช้เกิดประโยชน์และนำไปประยุกต์ใช้ได้ในระดับต่างๆ

2.2 ผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาดำเนินการต้องสามารถให้เวลากับการดำเนินการพัฒนาตามขั้นตอน แต่ละขั้นตอนในรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำอย่างจริงจังโดยเฉพาะขั้นตอนการพัฒนา ที่กำหนดไว้ในส่วนที่ 1 คือ ในด้านที่เป็นภาคบังคับ รวมทั้งด้านที่เลือกตามความสนใจ และควร ดำเนินการให้ครบทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการพัฒนา หน่วยงานที่นำรูปแบบ การพัฒนาไปใช้ต้องทำความเข้าใจรูปแบบให้ดีและสามารถนำไปปรับให้เหมาะสมกับกลุ่ม เป้าหมาย ระยะเวลาที่มี งบประมาณและสถานการณ์ของการพัฒนาอย่างเหมาะสมสอดคล้อง โดยคำนึงถึงธรรมชาติของผู้รับการพัฒนาซึ่งเป็นผู้บริหารในระดับต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษา

2.3 สถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสตรีอุดมศึกษาที่จะ นำรูปแบบนี้ไปใช้ควรกำหนดคุณสมบัติและเงื่อนไขในการคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนา รวมทั้ง มีการค้นหาหรือเสาะแสวงหาผู้ที่มีความสามารถและมีศักยภาพที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับต่าง ๆ ซึ่งควรเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการเป็นผู้บริหารและจะต้องเป็นผู้ที่มีความสมัครใจที่จะเข้ารับการพัฒนา รวมทั้งผู้บริหารสตรีที่อยู่ระหว่างการดำรงตำแหน่งหรืออยู่ในช่วงรอยต่อของการเข้ารับตำแหน่ง เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้การพัฒนาได้รับประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ อาจเลือกคุณลักษณะภาวะผู้นำเฉพาะด้านในเชิงลึกที่เหมาะสมกับกลุ่มสตรีที่เข้ารับการพัฒนา และสามารถนำไปปรับเนื้อหาโดยประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นบุรุษได้ ในหัวข้อหรือเนื้อหาที่เป็นคุณลักษณะร่วมที่สามารถพัฒนาได้ทั้งบุรุษและสตรี

ข้อวิจารณ์

จากผลการวิจัยที่นำเสนอในบทที่ 4 มีประเด็นสาระสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผล 2 ส่วน คือ

1. บทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
2. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ บทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ผู้วิจัยได้ศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยวิธีการศึกษา วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้นำ พฤติกรรมผู้นำและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษา จากผลงานวิชาการและวิจัยทั้งภายในและต่างประเทศเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยผนวกกับการสัมภาษณ์อดีตอธิการบดีที่เป็นสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอข้อวิจารณ์ผลการวิจัย ดังนี้

1. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐพบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับบทบาทด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์เป็นอันดับแรก ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาและบริหารสถาบันอุดมศึกษาในยุคปัจจุบัน เนื่องจากผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเป็นที่คาดหวังในการเป็นผู้นำด้านวิสัยทัศน์และเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม และจะต้องมีคุณสมบัติตามความต้องการของแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ละอ อธิจิตตระกูล (2550: 7) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันและพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดแก่บุคลากรในองค์กร เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการพัฒนาองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes and Posner (1997) ได้เน้นเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำในการชักจูงให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้วยการมองภาพอนาคตที่ดีและดีกว่าที่เป็นอยู่ ตลอดจนสามารถชักจูงและโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกันได้ด้วยการสร้างค่านิยม ความสนใจ ความหวัง ความฝันและ

พลังผู้คนมาร่วมกันเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ทุกคนในองค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Ulrich (1996: 215) ที่กล่าวว่า บทบาทของผู้นำในอนาคตควรมุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรคือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรและนำพาสมัยของการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับหลักการบริหารมหาวิทยาลัยรูปแบบใหม่และสอดคล้องกับรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549: 220) ที่กล่าวถึง ความสำคัญของความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นภาพองค์กรอย่างชัดเจนในอนาคต และผลการวิจัยของ มานิต บุญประเสริฐ (2549) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาบทบาทและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาโดยการสร้างผู้นำภายในซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในแต่ละกลุ่มสถาบันเพื่อส่งเสริมการวิจัย การสร้างงานวิจัย การสร้างผู้นำของสถาบันอุดมศึกษารุ่นใหม่ที่เข้มแข็ง ความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพ โดยการพัฒนาผู้บริหารและอาจารย์ต้องมีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ทางด้านการสอนและการวิจัย ซึ่งในระดับชาติควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์เชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษาในต่างประเทศและในประเทศไทย และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548: 24) ที่กล่าวว่า ผู้นำในอนาคตจะต้องมีมุมมองที่กว้างไกลระดับโลก (Global Perspective) จะต้องชาญฉลาดและเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อปัจจัยทางวัฒนธรรม จะต้องมียุทธศาสตร์ในการนำองค์กรสู่รูปแบบใหม่จากมุมมองที่เป็นองค์รวมเพื่อให้การปฏิบัติงานของทุกกลไกในองค์กร มีลักษณะของการบูรณาการ จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นสูง สามารถเปิดกว้างเพื่อรองรับสิ่งใหม่ได้ดี ต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและจำเป็นต้องมีความสามารถสร้างความสมดุลได้ระหว่างบทบาทในตำแหน่งหน้าที่ผู้นำกับด้านชีวิตส่วนตัว

รองลงมาพบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับบทบาทด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ละออ เอื้อจิตตระกูล (2550: 7) ซึ่งพบว่า อธิการบดีซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรทั้งองค์กร และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มานิต บุญประเสริฐ (2549) ซึ่งกล่าวว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษานอกจากจะต้องเป็นผู้นำภายในซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในแต่ละกลุ่มสถาบันเพื่อส่งเสริมการวิจัย การสร้างงานวิจัย การสร้างผู้นำของสถาบันอุดมศึกษารุ่นใหม่ที่เข้มแข็งแล้ว ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเป็นมีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ประภาศรี สีหอำไพ (2543: 243) ซึ่งระบุว่า ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับต้องมีบทบาท

ภาวะผู้นำในการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาและชักนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตนตามมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของนักบริหารนั้น เนื่องจากเป็นผู้มีสติปัญญาอยู่ในเกณฑ์ที่เหนือผู้อื่น วิธีการพัฒนาด้วยการใช้สติปัญญาจึงน่าจะกระทำได้อย่างเป็นผลดี และสอดคล้องกับแนวคิดของ ภาววัฒน์ พันธุ์แพ (2546: 61) ได้กล่าวว่าคุณธรรมจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกคน โดยเฉพาะผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร หากบุคคลธรรมดาขาดคุณธรรมจริยธรรม ผลตามมามากไม่มากเท่ากับบุคคลผู้นั้นเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร อาจทำให้องค์กร สังคม ประเทศชาติเกิดความเสียหาย ดังนั้นทุกองค์กรจึงจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรม

2. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำด้านวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม มีรายละเอียดดังนี้

ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับพฤติกรรมด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์เป็นอันดับแรกเกี่ยวกับการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับ Barker (1992) ที่มีแนวคิดว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมในการสร้างวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝันที่เป็นไปได้และเป็นภาพในอนาคตที่องค์กรและผู้นับถือปรารถนา การสร้างวิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์อันดับแรกของผู้บริหารที่จะทำให้ทุกคนมองเห็น โดยทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีเป้าหมายหลักร่วมกัน มองเห็นแนวทางความเป็นไปได้และมีความท้าทายทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องสามารถสร้างบารมีให้ผู้ตามนับถือเชื่อฟังและคล้อยตาม และสอดคล้องกับ Yukl (1998) ที่กล่าวว่า หากผู้ใต้บังคับบัญชามีความชื่นชมผู้นำมากเท่าใดก็จะเลียนแบบผู้นำทั้งพฤติกรรม ทักษะคิและค่านิยม ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรได้ นอกจากนี้ Bass and Avolio (1994) กล่าวว่า ผู้นำจะเป็นผู้ผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรมีความสามารถสูงขึ้นและมีการพัฒนาโดยการสร้างวิสัยทัศน์ในการกำหนดเป็นเป้าหมายหลักขององค์กรร่วมกัน มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ขอมรับอันจะนำไปสู่การปฏิบัติและการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม

ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ จากผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของ
ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐพบว่าผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้
ความสำคัญกับพฤติกรรมด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพเป็นอันดับแรกเกี่ยวกับ
การกำหนดนโยบายและกำกับดูแลคุณภาพของการจัดการศึกษาเพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานทาง
วิชาการและวิชาชีพให้มีความสามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับชาติและนานาชาติซึ่งสอดคล้องกับ
แนวคิดของ มานิต บุญประเสริฐ (2549) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องเป็นผู้มี
วิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพโดยต้องมีความเชี่ยวชาญใน
สาขาวิชาต่าง ๆ ทางด้านการสอนและการวิจัย ซึ่งในระดับชาติควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์เชิง
กลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถใน
การแข่งขันของประเทศ และสอดคล้องกับแนวคิดของ จุมพล พูนภักตร์ชิน (2532) ซึ่งกล่าวว่า
พฤติกรรมการบริหารนั้นการเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการจัด
การศึกษา และสอดคล้องกับ Davis and Thomas (1989) ที่ระบุว่าผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ
จะสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ นอกจากนี้ จันทราณี สงวนนาม (2545) ได้กล่าวว่า งานวิชาการ
เป็นงานหลักที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพทางการศึกษาทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ ส่วนงานอื่น ๆ
ถือว่าเป็นงานที่มีความสำคัญรองลงมาและเป็นงานสนับสนุน ประกอบกับมีผลงานวิจัยทั้งใน
ประเทศและต่างประเทศ สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ยึดถืองานวิชาการเป็นหลักใน
การบริหารและมีความเป็นผู้นำทางวิชาการจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จโดยมีการกำหนด
นโยบายและกำกับดูแลคุณภาพของการจัดการศึกษาเพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานทางวิชาการและ
วิชาชีพ รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lewis (1984) ได้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่ประสบ
ผลสำเร็จในงานมีผลโดยตรงจากความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและ กมลวรรณ
ชัยวานิชศิริ (2536) ได้ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น
ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดตัวหนึ่งในการพยากรณ์ประสิทธิภาพขององค์กร

ด้านการบริหารจัดการ จากผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารสตรีใน
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับ
พฤติกรรมด้านการบริหารจัดการเป็นอันดับแรกเกี่ยวกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์โดยจัดโครงสร้าง
และวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงานและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน
ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ซึ่งเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีทักษะการบริหาร
จัดการที่ดีจะมุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างสัมพันธ์กัน
ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย และในขณะเดียวกันก็ไม่ได้หยุดอยู่กับที่แต่จะมีการพัฒนา
สมรรถนะบุคลากร มีการจัดวางโครงสร้างบุคลากรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงไปในระดับ

ที่สูงขึ้น อีกทั้งผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังมีความสำคัญและเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีศักยภาพ เป็นผู้มองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์ที่ดี รวมทั้งมีการวางกลยุทธ์และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่ การกระทำโดยต้องมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและสอดคล้องกับแนวคิดของ พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552: 168) ได้เสนอกกลยุทธ์การจัดการศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ จะต้องสร้างความตระหนัก สร้างวิสัยทัศน์และเทคนิคการบริหารจัดการองค์การ ค่านิยม รวมทั้ง วิธีชีวิตที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานของ Coleman (2003) ซึ่งกล่าวว่า การบริหารจัดการของสตรีที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือควบคู่กับการเพิ่มอำนาจ การทำงานเป็นทีม การบริหารเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นการสื่อสาร และความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการและการบริหารคน อีกทั้ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553) ซึ่งสะท้อนว่าผู้บริหารจำเป็นจะต้องเป็นผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน

ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน จากผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของ ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ ความสำคัญกับพฤติกรรมด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบันเป็นอันดับแรกเกี่ยวกับการ ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อเป็นภาพลักษณ์ขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ซึ่งกล่าวว่า พฤติกรรมของผู้บริหารในการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อเป็นภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารงานเนื่องจากการแสดงออก ของผู้บริหารเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการทำงาน ผู้บริหารจะต้องมีร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีบุคลิกภาพดี มีการแสดงออกอย่างเหมาะสมด้านอารมณ์และจิตใจ ผู้บริหารจะต้องมีความตื่นตัว อยู่ตลอดเวลา สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง และปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Wall and Hawkins (1964: 394) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีนั้นต้องเป็น แบบอย่างที่ดี และ Crutchfield and Ballachey (1962: 428) ซึ่งเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำที่ดีคือ การประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ และเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร รวมทั้งแนวคิดของ ภาววัฒน์ พันธุ์แพ (2546: 61) ซึ่งได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารองค์การทั่วไปและ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างและกระทำการใด ๆ ที่มีคุณประโยชน์ต่อตนเองและสังคม ซึ่งผู้บริหารจะต้องระวัง และใส่ใจต่อการกระทำ ทุกคำพูด ทุกความคิดเพราะผู้บริหารจะเป็นที่จับตามองของคนอื่น ๆ อยู่ตลอดเวลา และที่สำคัญผู้บริหารต้องหมั่นสร้างและฝึกฝนบุคลิกภาพของตนเองให้ดียิ่งขึ้นจน เป็นภาพลักษณ์ประจำตัวเพื่อให้เกิดความนับถือแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม จากผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับพฤติกรรมด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมเป็นอันดับแรกเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารสถาบัน และรองลงมาได้แก่ การกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรมจรรยาบรรณของสถาบัน ได้ชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศาลินา บุญเกื้อ (2554) ซึ่งกล่าวว่า คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคาดหวังจากสังคม หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการทำให้ผู้บังคับบัญชาร่วมกันสร้างเป้าหมายให้องค์กรเป็นตัวอย่างด้านคุณธรรมจริยธรรม การปฏิบัติตนเป็นต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม และการสร้างค่านิยมอยู่ในศีลธรรมจริยธรรม ผู้บริหารต้องสร้างเป้าหมายคุณธรรมให้กับองค์กร โดยเป็นตัวอย่างของผู้มีคุณธรรมและโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ยึดถือและกำหนดแนวทางคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุชาดา นันทะไชย (2554: 111) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารทางการศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ตลอดจนต้องเป็นผู้รอบรู้เรื่องการบริหาร การบริหารทรัพยากรต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารนั้นต้องเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารใช้เป็นหลักการทำให้การบริหารงานภายในสถานศึกษาเกิดความสมดุลระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับความสุขและความสำเร็จในการทำงานภายในองค์กรของตนเกิดความมั่นใจในการบริหารคุณภาพการจัดการศึกษาเพราะยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วมและโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ภาววัฒน์ พันธุ์แพ (2546: 61) ได้กล่าวว่า คุณธรรมจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกคน โดยเฉพาะผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร หากบุคคลธรรมดาขาดคุณธรรมจริยธรรมผลตามอาจไม่มากเท่ากับบุคคลผู้นั้นเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร อาจทำให้องค์กร สังคม ประเทศชาติเกิดความเสียหาย ดังนั้นทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรม และแนวคิดของ ประภาศรี สีหอำไพ (2543: 243) ซึ่งกล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับต้องมีพฤติกรรมภาวะผู้นำในการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาและชักนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตนตามมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรม

3. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทั้ง 5 ด้าน พบว่า มีคุณลักษณะร่วม 30 คุณลักษณะ โดยมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทด้านต่างๆ ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีความสำคัญ

ในอันดับต้น 5 คุณลักษณะ คือ มีความรับผิดชอบสูง มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ มีความซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และมีความมุ่งมั่นและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยจะเห็นได้ว่าการบริหารงานในปัจจุบันสังคมภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษาคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะเกี่ยวกับความรับผิดชอบและเห็นความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมมากขึ้น ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ ดนัย เทียนพุฒ (2534: 191-195) ได้อธิบายถึงผู้นำในองค์การสมัยใหม่ไว้ว่า 1) มีความรู้ความสามารถทั้งจากการสั่งสอนมาจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์ และกลั่นกรองสิ่งนั้นให้สอดคล้องเหมาะสมกับองค์การ 2) มองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์ปัญหาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และหาทางป้องกันมิให้เกิดเหตุการณ์ที่เป็นปัญหา 3) มีความรับผิดชอบ 4) มีความกระตือรือร้น ผู้นำจะต้องมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจในการทำงาน แสวงหาหรือใฝ่หาวิธีการทำงานที่ทำให้รู้สึกสนุกในการทำงาน หาวิธีการทำงานจากผู้ที่ประสบความสำเร็จ ตลอดจนความทะเยอทะยานเพื่อความก้าวหน้าขององค์การและตนเอง 5) กล้าตัดสินใจ นับเป็นประการที่มีความสำคัญมากสำหรับผู้นำ การกล้าที่จะตัดสินใจก็แสดงถึงการเป็นคนที่มีความกล้าเสี่ยงอยู่ในตัวเอง 6) มีมนุษยสัมพันธ์สูง โดยมีข้อสังเกตว่าคนที่ตำแหน่งยิ่งสูงจะยิ่งอ่อนน้อม สุภาพ พุดจาติ เข้ากับใครก็ได้ และที่สำคัญมีความสามารถในการรวมคนให้ทำงานร่วมกันได้ในลักษณะที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และประสานงานกัน 7) มีคุณธรรม ผู้นำจะต้องรู้ว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควรในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งในการดำเนินชีวิต เพราะสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติหรือแสดงออกคือภาพลักษณ์ขององค์การด้วย และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุชาติ นันทะไชย (2554: 7) ซึ่งกล่าวว่า ผู้นำต้องทำตัวเหมือนปรอทรับรู้และตระหนักถึงปัญหาทางจริยธรรมที่เกิดขึ้นได้ดี ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมต้องเริ่มจากตัวผู้นำที่มีคุณธรรม ผู้นำที่มีประสิทธิผล ต้องไม่เพียงแต่มีความรอบรู้ด้านคุณธรรมเท่านั้น ไม่เพียงแต่สอนคนอื่นด้วยคำพูด แต่สำคัญสุดก็คือ การประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้มีคุณธรรมแก่คนทั่วไปและสอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes and Posner (1997) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนในองค์การได้ การปูทางทำให้ดูเป็นตัวอย่าง (Modeling the Way) เป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้นำไม่ใช่เพียงแค่พูด แต่ต้องทำให้ดูเป็นตัวอย่างด้วย

4. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใน 5 ด้าน พบว่า มีคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่เป็นอันดับสุดท้ายและมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดทั้ง 4 ด้านได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทน และสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม คือ มีความทะเยอทะยานและกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวไม่สอดคล้องกับแนวคิดของนักการศึกษาหลายคน ที่กล่าวว่า ผู้นำและผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลาและเป็นผู้มี

ความทะเยอทะยาน เช่น แนวคิดของ ดนัย เทียนพุฒ (2534) ได้อธิบายถึงผู้นำในองค์กรสมัยใหม่ต้องมีความกระตือรือร้น ผู้นำจะต้องมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจในการทำงาน แสวงหาหรือฝ่าฟันวิธีการทำงานที่ทำให้รู้สึกสนุกในการทำงาน หาวิธีการทำงานจากผู้ที่ประสบความสำเร็จ ตลอดจนความทะเยอทะยานเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรและตนเอง และแนวคิดของ ทองอินทร์ วัชรโสธร (2535: 88-89) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) คุณลักษณะเชิงกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะภายนอกที่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา ความสูง ความเข้มแข็งของร่างกาย น้ำเสียง ฐานะทางการเงิน และ 2) คุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอื่นที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพทักษะทางสังคมและความสามารถในการบริหาร ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือผู้อื่น ความทนต่อความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความฉลาด และ ความรับผิดชอบ รวมทั้ง จีรพรรณ กาญจนะจิตรา (2530: 131) ซึ่งให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำสตรีที่มีคุณภาพจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความหยิ่งรู้ (Imagination) และความทะเยอทะยาน (Ambition) และขัดแย้งกับผลการวิจัยของ Muchinsky (2000) ซึ่งพบว่าผู้นำสตรีที่มีความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จทั้งในด้านการศึกษาและการให้ได้ว่าซึ่งความก้าวหน้าในตำแหน่งบริหาร เป็นผู้มีความทะเยอทะยานสูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความปรารถนาที่แรงกล้าในการทำงานให้สำเร็จ ให้ความสนใจกับความก้าวหน้า ซึ่งเป็นพลังความต้องการที่จะแสดงออกซึ่งความสามารถและเป็นเหตุจูงใจจากภายในที่เป็นการเสริมสร้างพลังในการทำงานนับเป็นแรงจูงใจหนึ่งที่ผลักดันให้สตรีพัฒนาตนเองเพื่อให้ประสบความสำเร็จในอาชีพ และงานวิจัยของ Hopkins (2006) ซึ่งพบว่าสตรีที่ประสบความสำเร็จในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสูงๆ ในองค์กรคือบุคคลซึ่งมีความทะเยอทะยานและเป็นบุคคลที่ทำงานหนัก/อุทิศตัวให้กับงาน ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่มีอายุ 56-60 ปี และ 51-55 ปี และผ่านการทำงานด้านวิชาการ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารงานมาแล้วระดับหนึ่งและอยู่ในวัยใกล้เกษียณอายุราชการ ซึ่งอาจทำให้ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความทะเยอทะยานและความกระตือรือร้นเพื่อความก้าวหน้าในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาตนเองน้อยลงซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กาญจนา แก้วเทพ (2543: 244) ซึ่งกล่าวว่า ภาพลักษณ์ของความเป็นชายในฐานะเป็นฝ่ายจ้องมอง จะมีภาพลักษณ์ของการเป็นผู้กระตือรือร้น เป็นฝ่ายแสวงหา เป็นฝ่ายสำรวจตรวจค้น มองดูสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ส่วนภาพลักษณ์ของความเป็นหญิงซึ่งเป็นฝ่ายที่ถูกจ้องมองนั้น เป็นสัญลักษณ์ของความเฉื่อยชา การหยุดนิ่งเฉย และสอดคล้องกับแนวคิดของ เฉลลา ประเสริฐสูงัง (2539) ซึ่งกล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้น ความทะเยอทะยาน และความตื่นตัว ผู้นำ

จะต้องไม่หวั่นไหวและมีความตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ ทันสมัย ยอมรับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ต้องมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้กับเทคโนโลยีใหม่ ๆ แล้วนำมาใช้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

จากผลการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะดังกล่าวมาสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โดยสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาประกอบด้วย 6 ขั้นตอน แล้วจึงนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่ได้ไปประเมินโดยอธิการบดี และรองอธิการบดีที่เป็นสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และตรวจสอบโดยการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการประเมินระดับอธิการบดีและรองอธิการบดี พบว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มาก สำหรับการประเมินระดับผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่างบแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มาก สามารถดำเนินการพัฒนาและประยุกต์ใช้ได้ และเสนอแนะให้ปรับปรุงรูปแบบเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากขึ้นคือ พัฒนารูปแบบให้มีความกระชับชัดเจนและตัดขั้นตอนการพัฒนาเสริมออก โดยมีหลักคิดพื้นฐานในการพัฒนาซึ่งสามารถดำเนินการได้ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม จึงจัดส่วนประกอบของรูปแบบครั้งนี้ออกเป็น ประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ คือ

ส่วนที่ 1 แนวคิดกำกับรูปแบบ

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ต้องพัฒนา

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน เนื้อหาการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และผลที่ต้องการ ซึ่งขั้นตอนการพัฒนามี 5 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมการ
2. การประเมินก่อนการพัฒนา

3. การพัฒนา ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน 5 ด้าน คือการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และการฝึกปฏิบัติการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสตรีแบบบูรณาการ

4. การประเมินหลังการพัฒนา

5. การติดตามผลและการนำไปใช้

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และเงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ

และผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จึงได้รูปแบบที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่มียละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้บริหารสตรีที่มีความประสงค์จะเข้ารับการพัฒนา โดยแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ 1) การเตรียมความพร้อมให้กับกลุ่มสตรีที่มีศักยภาพจะขึ้นเป็นผู้บริหาร 2) การเตรียมความพร้อมให้กับกลุ่มสตรีที่อยู่ระหว่างการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา การประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีก่อนการพัฒนาโดยใช้แบบทดสอบและให้ผู้รับการพัฒนาระเมินตนเอง (Self Assessment) พร้อมให้ผู้รับการพัฒนาระบุหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน ความสนใจในการเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ และแผนการพัฒนาค้นเองในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นขั้นตอนของการดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติตามหลักการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่พึงประสงค์ทั้ง 30 คุณลักษณะภาวะผู้นำตามที่ได้จากการศึกษาวิจัย รวมทั้งการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการให้การพัฒนาบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะมีการกำหนดเป็น

2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านที่เป็นภาคบังคับ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระคือ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และการฝึกปฏิบัติการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีแบบบูรณาการ และส่วนที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านที่ให้เลือกตามความสนใจ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ คือ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านผู้นำและวิสัยทัศน์ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านวิชาการและวิชาชีพ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา เป็นการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในเชิงความรู้ความเข้าใจหลักการ แนวคิดการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามด้านที่รับการพัฒนา ประเมินโดยใช้ แบบทดสอบและให้ผู้รับการพัฒนาประเมินตนเอง โดยวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำหลังการพัฒนา การตรวจสอบมุมมองที่เปลี่ยนไปของผู้บริหารสตรีร่วมกับการสังเกตพฤติกรรม เช่น การมีส่วนร่วม การแสดงความคิดเห็น และพฤติกรรมที่เห็นได้ชัด การแต่งกาย บุคลิกภาพ สุขภาพกายและจิต การแสดงออก ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามผลและการนำไปใช้ การติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้เมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนา 3-6 เดือนเมื่อกลับไปปฏิบัติหน้าที่เรียบร้อยแล้ว โดยติดตามผลจากสภาพที่เป็นจริงการนำความรู้และทักษะไปใช้ ปัญหาอุปสรรคที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐประสบในการบริหาร วิธีแก้ไข

จากรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น มีสาระประเด็นการอภิปรายผล ดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเรียนรู้ถึงข้อที่ควรได้รับการพัฒนาและสร้างเสริมให้ดีขึ้นด้วยตนเองและสร้างความตระหนักให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบประกอบด้วย 5 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนได้จัดลำดับความสำคัญจากแนวคิดไปสู่การปฏิบัติที่เน้นความต่อเนื่อง ตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมการ การประเมินก่อนการพัฒนา การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ การประเมินหลังการพัฒนา และการติดตามผลและการนำไปใช้ ซึ่งขั้นตอนเหล่านี้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการพัฒนา

ผู้บริหารของ The Trainer's Library (1988 อ้างใน วิเชียร ชิวพิมาย, 2539: 139-140) ซึ่งนำเสนอกรอบแนวคิดหลักในการสร้างแบบจำลองการพัฒนาผู้บริหาร มีกระบวนการเตรียมการ การประเมินก่อนดำเนินการ การพัฒนา การประเมินหลังการดำเนินการและการวิเคราะห์ การดำเนินการ และสอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 276-290) ที่กล่าวถึงกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำโดยกล่าวว่า ผู้นำจะต้องรู้จักตนเอง โดยจะต้องรู้ว่าตนเองมีปัญหาอะไรและเป็นผู้ใดแบบใด การรู้จักตนเองนั้นอาจทำได้โดยการสำรวจตนเอง หรือประเมินโดยผู้อื่น ผู้นำจำเป็นต้องมีการทบทวนอยู่เสมอว่าได้มีการปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือไม่ การพัฒนาเป็นกระบวนการสร้างเสริมความรู้ ทักษะและความชำนาญงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยอีกหลายเรื่องที่มีการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี รวมทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้นำสตรี ซึ่งมีแนวคิดสะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารงานของสตรี เช่น วิภา มณีเนตร (2534) ได้ทำการวิจัยพบว่าอุปนิสัยในการทำงานของผู้บริหารสตรี คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน การอุทิศเวลาให้กับการทำงานทั้งในและนอกเวลาราชการ ความรักและศรัทธาในอาชีพการงาน รู้จักวางแผนและตั้งเป้าหมายในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นคนใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทศนี วงศ์ยืน (2538) ที่พบลักษณะความเป็นนักพัฒนาของที่เด่นชัดของผู้บริหารสตรี คือ ใจกว้าง ยินดีรับฟัง และพยายามเข้าใจความคิดของบุคคลอื่น มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสามารถในการสร้างทีมงาน เช่นเดียวกับ หยกแก้ว กมลวรเดช (2547) ที่พบองค์ประกอบหลักที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันในกลุ่มสตรีนักพัฒนา คือ คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง การรู้จักตนเอง และมีเป้าหมายในการทำงาน มีความอดทนต่องานที่ยากลำบาก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมและใฝ่เรียนใฝ่รู้และศึกษาเรื่องภาวะผู้นำสตรี นักพัฒนาการศึกษาของเด็กด้อยโอกาส: พหุกรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของพหุกรณีศึกษาประกอบด้วยคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพและความสามารถในการทำงานเชิงพัฒนาองค์ประกอบหลักที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง การรู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงาน มีความอดทนต่องานที่ยากลำบาก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมและใฝ่เรียนใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

2. เป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เตรียมพร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในกระแสสากล ในเนื้อหาของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีตามรูปแบบได้

เน้นความทันสมัยของเนื้อหาการพัฒนาที่สอดคล้องกับโลกยุคปัจจุบันและกระแความเป็นสากล ที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญอยู่ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิต บุญประเสริฐ (2549) ซึ่งได้ ศึกษาวิจัยพบว่า ภารกิจประการหนึ่งที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา คือ การนำอุดมศึกษาสู่สากล และส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษามีความสัมพันธ์กับนานาชาติมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจากนานาชาติสู่คลังสมองแห่งความรู้ การพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะ การจัดการให้แก่ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา การศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับการพัฒนาและวิธีการ ได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของไทยและต่างประเทศ รวมทั้งการพัฒนา สถาบันอุดมศึกษาให้สามารถแข่งขันได้โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างวิสัยทัศน์และ ความโดดเด่นของสถาบันแต่ละแห่ง โดยจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนา บุคลากรอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งเป็นการพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาวเพื่อส่งมอบความรู้สู่มาตรฐานโลก

3. เป็นรูปแบบที่มีการยืดหยุ่น สามารถดัดแปลงวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพ สังคม ความต้องการและภารกิจที่สอดคล้องและได้รับมอบหมายของสถาบันอุดมศึกษาของแต่ละ บุคคล กล่าวคือรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความยืดหยุ่นสามารถดัดแปลงเพื่อการพัฒนาบุคคลตาม ความแตกต่างของบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกปฏิบัติ การศึกษาและรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McCauley *et al.* (1998: 6) ซึ่งเสนอวิธีการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำด้วยการสนับสนุน (Support) ให้ผู้รับการพัฒนา ได้รับประสบการณ์และมีการฝึกปฏิบัติอย่างเหมาะสม ซึ่งรูปแบบการพัฒนาคณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรีนี้มีลักษณะของความยืดหยุ่นสามารถดัดแปลงวิธีการพัฒนาโดยการนำไปสู่การ ออกแบบหลักสูตรการพัฒนาโดยละเอียดได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Watson (2000) ซึ่งได้ เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยให้ความสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะ ผู้นำว่าควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสู่อนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ในยุคโลกาภิวัตน์ และพัฒนา ให้สอดคล้องกับความต้องการและความสามารถในการด้านต่างๆ ของผู้นำเช่น การติดต่อสื่อสาร การทำงานแบบเป็นทีมเพื่อการก้าวเข้าสู่ภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิด ของ มานิต บุญประเสริฐ (2549) ที่ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงใน สถาบันอุดมศึกษาควรใช้วิธีการพัฒนาและการได้มาซึ่งผู้บริหารรูปแบบต่าง ๆ การพัฒนาผู้บริหาร ระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ผู้บริหารที่ดีและมีความเป็น ผู้นำเพื่อการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. เป็นรูปแบบที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง กระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายแต่ไม่ซับซ้อนจนเกินไปเหมาะสมกับสตรีที่มีศักยภาพที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารและผู้บริหารสตรีที่อยู่ระหว่างการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต้องมีการหน้าที่รับผิดชอบมากมายทั้งการสอน การวิจัย การบริหาร วิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งในรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่นำเสนอจะเน้นเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Taught) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by Doing) รวมทั้งการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง ซึ่งก็คือการได้รับประสบการณ์สอดคล้องกับแนวคิดของ เอกชัย กี่สุขพันธุ์ (2538) ซึ่งกล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกฝนอบรมให้เกิดขึ้นได้จากประสบการณ์ การเรียนรู้ ดังเช่นผู้นำที่สำเร็จการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารหรือผู้นำที่ผ่านการอบรมในสาขาวิชาเฉพาะ มีความรู้ในทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Shakeshaft (1987) ซึ่งสะท้อนให้เห็นคุณลักษณะเด่นของผู้บริหารสตรีเกี่ยวกับผู้บริหารสตรีซึ่งมีลักษณะมุ่งปฏิสัมพันธ์และใช้เวลามากกว่าบุรุษในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น การติดต่อสื่อสารและสนใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มากกว่า ดังนั้นรูปแบบและกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายแต่ไม่ซับซ้อนจนเกินไป โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นจึงนับว่าเป็นรูปแบบเหมาะสมกับการพัฒนาผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

5. เป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้พัฒนาภาพลักษณ์และบุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อการทำงานและเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ในสถาบันอุดมศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ ประหยัด ศรีวิหะ และ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2527: 72-74) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ซึ่งมีคุณสมบัติทางกาย ประกอบด้วย ความว่องไว สง่า บุคลิกภาพมีเสน่ห์ มีคุณสมบัติทางสติปัญญา มีความสามารถก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีทักษะในการปฏิบัติงานฉลาด มีความคิดริเริ่ม รู้จุดอ่อนของตนเอง มีความสามารถในการสื่อความหมาย และมีคุณสมบัติทางอารมณ์ ได้แก่ มีความสามารถเข้าใจอารมณ์ของบุคคลอื่น มีอารมณ์มั่นคงแจ่มใส ร่าเริงและมีความสุข ไม่ตื่นตื้นง่าย ไม่เสียใจเมื่อประสบปัญหาหรือความผิดหวัง มีความหวังและแรงจูงใจสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535: 88-89) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ คุณลักษณะเชิงกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะภายนอกที่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา ความสูง ความเข้มแข็งของร่างกาย น้ำเสียง ฐานะทางการเงิน และคุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอื่นที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพทักษะทางสังคมและความสามารถในการบริหาร ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่น

ในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือผู้อื่น ความทนต่อความ คับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความฉลาด และ ความรับผิดชอบ รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2539) ซึ่งกล่าวว่า คุณสมบัติที่ดีของผู้นำต้องมีการปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ และสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชราณี พัททองพรรณ (2553) พบว่า แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสตรีเอกชน ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำ 5 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 5) ด้านบุคลิกภาพ โดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพสูงสุด รองลงมาเป็นด้านคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์และคณะ (2536) ที่ให้แนวคิดการพัฒนาบุคลิกภาพภาพลักษณ์และการเป็นตัวแทนของสถาบันของผู้บริหาร การศึกษาว่า ควรจะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ตนเพื่อหาจุดเด่นและจุดอ่อนของตน และดำเนินการพัฒนาให้สอดคล้องกับจุดเด่นและจุดอ่อนนั้น จึงจะรู้ตนเองและนำไปสู่การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของผู้บริหารที่เหมาะสม

6. เป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้มีโอกาสได้พบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างกันและการเปิดโลกทัศน์ศึกษาดูงาน ซึ่งต้องใช้วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลายมิใช่เพียงแต่ใช้วิธีการฝึกอบรมอย่างเดียว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารและทัศนคติ ค่านิยมที่ถูกต้องสอดคล้องกับ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งในรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่ได้ออกแบบไว้จะมีลักษณะมีวิธีการและกิจกรรมที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์ในการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงมีความชำนาญในวิชาการและวิชาชีพที่ชัดเจน มีลักษณะเฉพาะการใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายจะมีผลต่อการเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะและเจตคติ ที่ดีต่อการบริหารงานและวิชาการซึ่งแนวคิดในการพัฒนาด้วยวิธีการและกิจกรรมที่หลากหลาย สอดคล้องกับแนวคิดของ McCauley *et al.* (1998: 4-8) ที่กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ในด้านกระบวนการของการพัฒนา มีองค์ประกอบสำคัญคือ ความหลากหลายของประสบการณ์ ในการพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ประสบการณ์ในการพัฒนาจะช่วยให้บุคคลขยายการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และในทำนองเดียวกันเมื่อมีการขยายการเรียนรู้ ประสบการณ์ในการพัฒนาจะมีมากขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะเดียวกันภายใต้บริบทที่แวดล้อมองค์กร ย่อมมีอิทธิพลต่อกระบวนการพัฒนาด้วยไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร วัฒนธรรม ระบบ หรือกระบวนการต่าง ๆ ย่อมมีส่วนในการกำหนดการพัฒนาภาวะผู้นำ และสอดคล้องกับแนวคิด ของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536: 29-30) และ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 276-290) ที่กล่าวว่า

การพัฒนาการเป็นผู้นำของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารควรจะเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีโอกาสฝึกปฏิบัติมาก ๆ การพัฒนาผู้นำจะต้องก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งสอง ส่วนรูปแบบของการพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้นำระดับสูงในองค์กร โดยเฉพาะในขณะปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาฝ่ายจัดการที่ใช้กันมากที่สุด เพราะทำได้ทันทีที่ไม่ทำให้งานสะดุด หรือใช้งบประมาณมากนัก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kho (2001) ซึ่งทำการศึกษาวิจัยประเมิน ประสิทธิภาพโครงการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกของสหรัฐอเมริกาพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำอันจะนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำที่มีความสามารถในเชิงแข่งขันระดับโลก มีกิจกรรมการพัฒนา คือ การมอบหมายให้ศึกษาดูงานต่างประเทศและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร นอกจากนี้จะเป็นการพัฒนาศักยภาพแล้วยังได้เรียนรู้วัฒนธรรม การปรับตัว ความเชื่อมั่นในตนเอง ความอดทน ความใฝ่รู้และความคิดในเชิงบริบทโลก การเข้าใจในเชิงลึกถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการศึกษาดูงานต่างประเทศ โดยมุ่งจุดเน้นของความเข้าใจและการประเมินกระบวนการตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้าอบรม การฝึกอบรม การสร้างทีมงาน การมอบหมายการศึกษาดูงานต่างประเทศ ข้อค้นพบจากการวิจัยที่มุ่งเน้นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบและครอบคลุมการพัฒนาอย่างมีกลยุทธ์ในมุมมองขององค์กรในระยะยาว

7. เป็นรูปแบบที่สามารถติดตามและประเมินผลเป็นรายบุคคลเพื่อติดตามการนำความรู้ และทักษะ ไปใช้ในการบริหารงานและหลีกเลี่ยงการทดสอบโดยแบบวัดหรือการประเมินผลในลักษณะต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการให้คะแนนและการจัดลำดับ ซึ่งการประเมินดังกล่าวเป็นไปตามหลักการในขั้นตอนหลังการพัฒนาเพื่อทราบว่าผู้รับการพัฒนาก่อเกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่โดยมีการกำหนดวิธีการประเมินไว้ในรูปแบบที่จะเลือกประเมินได้ทั้งจากตนเอง ร่วมกับการรายงาน การสังเกต การมีส่วนร่วม โดยใช้หลักการประเมินผลการพัฒนาจากการเรียนรู้ 3 ด้าน คือ การประเมินเชิงพุทธิพิสัย (Cognitive Domain Evaluation) การประเมินเชิงทักษะพิสัย (Psychomotor Domain Evaluation) และการประเมินเชิงเจตพิสัย (Affective Domain Evaluation) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McCauley *et al.* (1998: 6) ซึ่งระบุว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในส่วนการพัฒนาประสบการณ์และความรู้ของความเป็นผู้นำที่มีส่วนช่วยให้การพัฒนามีประสิทธิภาพ คือ การประเมินซึ่งมีความสำคัญมากเพราะจะทำให้บุคคลเข้าใจสภาพที่ควรเป็นอยู่ด้วยข้อมูลจากการประเมินที่จะทำให้เห็นจุดอ่อนจุดแข็งของตน ช่วยให้เกิดความตระหนักในตัวเองว่า ต้องมีการเรียนรู้ ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอย่างไรและสอดคล้องกับกับแนวคิดของ Rogoff (1987) ซึ่งได้เสนอขั้นตอนและรูปแบบในลักษณะวงล้อการดำเนินการฝึกอบรมโดยกำหนดให้มีการติดตามประเมินผล เช่นเดียวกับ สมบูรณ์ ศิริสรธร (2547) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีโดยเสนอขั้นตอนการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ การประเมินคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา การเตรียมการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา และการดำเนินการ และสอดคล้องกับแนวคิดของ พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2548) ได้กล่าวถึงการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดีสำหรับผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาควรมีองค์ประกอบหลัก 2 ประการ ประการแรก ด้านทักษะที่เป็นเยี่ยมประกอบด้วย ทักษะในการปฏิบัติงาน (Technical Skill) ทักษะเกี่ยวกับคน (Human Skill) และทักษะในการคิดแบบองค์รวม (Conceptual Skill) ประการที่สอง ด้านคุณลักษณะพึงประสงค์ ประกอบด้วย ความรู้ (รู้แจ้ง รู้จริง รู้ลึก รอบรู้ รู้รอบ) ความฉลาด (ความฉลาดทางด้านสติปัญญา ด้านการจัดการเกี่ยวกับอารมณ์ ด้านความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ความทรหดอดทน ความยืดหยุ่น มีร่างกายที่แข็งแรงมีความเป็นผู้นำที่ดี มีการสื่อสารที่ดี) การลงมือทำ ความคิด (ความคิดเชิงระบบ ความคิดรอบคอบ) ความดี ความเพียร ความงดงามทั้งภายในและภายนอก โดยจำเป็นต้องมีการติดตามประเมินผล

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ประชากรและตัวอย่าง

1. การศึกษา บทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในปัจจุบัน โดยประชากรและตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อธิการบดีและรองอธิการบดีที่เป็นสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการทุกภูมิภาคของประเทศ จำนวน 80 สถาบัน จำนวน 158 คน จำแนกเป็นอธิการบดีจำนวน 9 คน และรองอธิการบดีจำนวน 149 คน และสัมภาษณ์อดีตอธิการบดีที่เป็นสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 9 คน ด้วยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)
2. การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยใช้แบบประเมินรูปแบบและจัดการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความสมบูรณ์ที่สุด ซึ่งประชากรสำหรับการประเมินจำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) อธิการบดีและรองอธิการบดีที่เป็นสตรี

ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในปัจจุบัน จำนวน 80 สถาบัน จำนวน 155 คน จำแนกเป็นอธิการบดีจำนวน 8 คน และรองอธิการบดีจำนวน 147 คน เนื่องจากในช่วงเวลาของการประเมินรูปแบบ (ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ – มีนาคม 2557) มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดี และรองอธิการบดีที่เป็นสตรีโดยได้รับแบบประเมินคืน จำนวน 129 ชุด จาก 155 ชุด คิดเป็นร้อยละ 82.23 จากแบบประเมินทั้งหมด และ 2) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คนโดยจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้เพื่อศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองรายละเอียด แบ่งเป็น 2 ชุด ดังนี้

1.1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ปฏิบัติจริงและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่พึงประสงค์ โดยใช้ในการสัมภาษณ์อดีตผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เคยดำรงตำแหน่งอธิการบดี

1.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยพิจารณาจัดลำดับ (Ranking) ความสำคัญของบทบาทผู้นำจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยพิจารณาจัดลำดับ (Ranking) ความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตัวอย่างคุณลักษณะผู้นำเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับตามหลักการของ Likert โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาเลือกคุณลักษณะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาท 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .989

2. เครื่องมือที่ใช้สำหรับการสร้างและประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เหมาะสมโดยสัมภาษณ์อดีตผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ส่วนที่ 2 แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แบ่งเป็น 2 ชุด ได้แก่ แบบประเมินสำหรับอธิการบดีและรองอธิการบดีที่เป็นสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และแบบประเมินสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 แบบประเมินสำหรับอธิการบดีและรองอธิการบดีที่เป็นสตรี แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ สถานภาพทั่วไปของผู้ประเมินรูปแบบ และแบบประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ไปของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยลักษณะข้อคำถามในการประเมินรูปแบบเป็นคำถามให้เลือกตอบในแต่ละด้านเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) ในด้านมาตราส่วนประมาณค่า และคำถามปลายเปิดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

2.2 แบบประเมินสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิแบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ สถานภาพทั่วไปของผู้ประเมินรูปแบบ และการประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งกำหนดประเด็นในการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับความเหมาะสม

ความเป็นไปได้ ข้อดี ข้อที่ควรปรับปรุงพัฒนา ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้ได้จริง ลักษณะข้อคำถามในการประเมินรูปแบบเป็นคำถามปลายเปิด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. การศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้ทำหนังสือจากหน่วยงานเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการติดต่อขอความร่วมมือโดยแจกแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล หรือจังหวัดใกล้เคียงในเขตภาคกลาง สำหรับภูมิภาคอื่น ผู้วิจัยจะติดต่อประสานงานโดยตรงและส่งทางไปรษณีย์โดยนัดหมายขอเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองหรือส่งตามเจ้าหน้าที่ของแล้วแก่กรณี เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปอย่างครบถ้วนสมบูรณ์มากที่สุด ตรวจสอบได้แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์คืน จำนวน 134 ฉบับ จาก 158 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.81

2. การประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยผู้วิจัยได้ทำหนังสือจากหน่วยงานเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และส่งหนังสือชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประเมินพร้อมรูปแบบฉบับร่างทางไปรษณีย์ไปพร้อมทั้งผนึกดวงตราไปรษณียากร และเจ้าหน้าที่ผู้วิจัย เพื่อการส่งแบบประเมินกลับ โดยได้แบบประเมินฉบับสมบูรณ์คืนมาทั้งหมด 129 ชุด จาก 155 ชุด คิดเป็นร้อยละ 82.23

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้เพื่อการวิเคราะห์บทบาท พฤติกรรม คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ค่าร้อยละ คะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

ผลการวิจัย

1. การศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1.1 การศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่าผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับบทบาทผู้นำเรียงตามลำดับ คือ บทบาทในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ บทบาทในการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ บทบาทในการบริหารจัดการ และอันดับสุดท้ายคือ บทบาทในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน

1.2 การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริหารสตรีของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำแนกตามบทบาทในแต่ละด้าน ดังนี้

1) ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับพฤติกรรมตามบทบาทในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ อันดับแรกคือ สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญ รองลงมาคือ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้และมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และอันดับสุดท้ายคือ นำอุดมศึกษาสู่สากลแบบมีความสัมพันธ์กับนานาชาติเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และการนำมาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์

2) ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับพฤติกรรมตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ การกำหนดนโยบายและกำกับดูแลคุณภาพของการจัดการศึกษา เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพให้มีความสามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ รองลงมาคือ สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เท่าทันกับการส่งเสริมสนับสนุนและกำหนดให้คณาจารย์มีการพัฒนาการเรียน การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันทุกสาขาวิชาชีพ และอันดับสุดท้ายคือ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้สู่การเป็นนานาชาติ

3) ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับพฤติกรรมตามบทบาทในการบริหารจัดการของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นอันดับแรก คือ บริหารงานเชิงกลยุทธ์โดยจัดโครงสร้างและวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงานและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน รองลงมาคือ บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมโดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร และอันดับสุดท้ายริเริ่มบุกเบิกงานใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จของสถาบัน

4) ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับพฤติกรรมตามบทบาทในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบันของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ อันดับแรก คือ ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อเป็นภาพลักษณ์ขององค์กร รองลงมาคือ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความฉลาดทางอารมณ์และเข้าใจธรรมชาติมนุษย์ และอันดับสุดท้ายคือ ส่งเสริมและเป็นผู้กำหนดแนวทางการประชาสัมพันธ์สถาบันในรูปแบบต่าง ๆ ให้เป็นที่รู้จัก

5) ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับพฤติกรรมตามบทบาทในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ อันดับแรก คือ นำหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารสถาบัน รองลงมาคือ กำหนดนโยบายและแนวทางพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณของสถาบัน ได้ชัดเจน นำไปปฏิบัติได้ และอันดับสุดท้ายคือ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามจรรยาบรรณและวินัยอย่างเคร่งครัด

1.3 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1) ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 20 คุณลักษณะ อันดับแรก คือ มีความรับผิดชอบสูง รองลงมาคือ มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ และอันดับสุดท้ายคือ มีความทะเยอทะยานและกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา

2) ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 15 คุณลักษณะ อันดับแรกคือ มีความรับผิดชอบสูง รองลงมาคือ มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ และอันดับสุดท้ายคือ มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสม

3) ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทในการบริหารจัดการของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 22 คุณลักษณะ อันดับแรก คือ มีความรับผิดชอบสูง รองลงมาคือ มีศิลปะและทักษะในการบริหาร และอันดับสุดท้ายคือ มีความทะเยอทะยานและกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา

4) ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบันของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 9 คุณลักษณะ อันดับแรกเท่ากัน คือ มีเป้าหมายในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรและให้ความสำคัญในการประชาสัมพันธ์ และมีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม รองลงมาคือ มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ และอันดับสุดท้ายคือ มีความทะเยอทะยานและกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา

5) ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทในการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 8 คุณลักษณะ อันดับแรกคือ มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ รองลงมาคือ ชื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และอันดับสุดท้ายคือ มีความทะเยอทะยานและกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา

6) การเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นได้ และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ และ 5 ขั้นตอน คือ

ส่วนที่ 1 แนวคิดกำกับรูปแบบ

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ต้องพัฒนา สอดคล้องตามพฤติกรรมในแต่ละบทบาท รวม 30 คุณลักษณะ จำแนกเป็นคุณลักษณะผู้นำที่ต้องพัฒนา 5 ด้าน คือ ด้านการผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน เนื้อหาการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และผลที่ต้องการซึ่งขั้นตอนการพัฒนามี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้บริหารสตรีที่มีความประสงค์จะเข้ารับการพัฒนา โดยแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนากำแนกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้
1) การเตรียมความพร้อมให้กับกลุ่มสตรีที่มีศักยภาพจะขึ้นเป็นผู้บริหาร 2) การเตรียมความพร้อมให้กับกลุ่มสตรีที่อยู่ระหว่างการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา เป็นการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีก่อนการพัฒนาโดยใช้แบบทดสอบและให้ผู้รับการพัฒนาระเมินตนเอง (Self Assessment) พร้อมให้ผู้รับการพัฒนาระบุหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน ความสนใจในการเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ และแผนการพัฒนาดตนเองในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี เป็นขั้นตอนของการดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติตามหลักการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่พึงประสงค์ทั้ง 30 คุณลักษณะตามที่ได้จากการศึกษาวิจัย รวมทั้งการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการเพื่อให้การพัฒนาบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะมีการกำหนดวิธีการพัฒนาเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านที่เป็นภาคบังคับ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ คือ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และการฝึกปฏิบัติการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีแบบบูรณาการ

ส่วนที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านที่ให้เลือกตามความสนใจ ประกอบด้วยเนื้อหาสาระ คือ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านผู้นำและวิสัยทัศน์ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านวิชาการและวิชาชีพ

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการบริหารจัดการ และการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา เป็นการประเมินในเชิงความรู้
ความเข้าใจหลักการ แนวคิด การประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี และการพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำตามด้านที่รับการพัฒนา ประเมินโดยใช้แบบทดสอบและให้ผู้รับการพัฒนา
ประเมินตนเอง โดยวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำหลังการพัฒนา การตรวจสอบมุมมองที่เปลี่ยนไป
ของผู้บริหารสตรีร่วมกับการสังเกตพฤติกรรม เช่น การมีส่วนร่วม การแสดงความคิดเห็น และ
พฤติกรรมที่เห็นได้ชัด การแต่งกาย บุคลิกภาพ สุขภาพกายและจิต การแสดงออก ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามผลและการนำไปใช้ เป็นการติดตามผลการพัฒนาและ
การนำไปใช้เมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนา 3-6 เดือนเมื่อกลับไปปฏิบัติหน้าที่เรียบร้อยแล้ว โดยติดตาม
ผลจากสภาพที่เป็นจริงการนำความรู้และทักษะไปใช้ ปัญหาอุปสรรคที่ผู้บริหารสตรีในสถาบัน
อุดมศึกษาของรัฐประสบในการบริหาร วิธีแก้ไข

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และเงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ส่วนใหญ่
มีอายุระหว่าง 56-60 ปีมากที่สุด และรองลงมาคือ ระหว่างอายุ 51-55 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุที่ถึงแม้
จะมีประสบการณ์การทำงานมากพอควร แต่เมื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารและต้องการเข้ารับ
การพัฒนาเพื่อเสริมความรู้ในด้านที่ต้องการ ก็ไม่อาจทำได้เนื่องจากไม่มีเวลาในการเข้ารับ
การพัฒนา หากการจัดอบรมหรือการพัฒนาที่มีระยะเวลายาวนานมากเกินไป ประกอบกับ
ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในขณะที่ดำรงตำแหน่งทางบริหารจะมีภารกิจมาก
และประสบปัญหาในการเข้ารับการพัฒนาไม่ได้ ดังนั้นเห็นควรให้สำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดพิจารณาในรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมเพื่อใช้
ดำเนินการในการเตรียมผู้นำรุ่นเยาว์และผู้ที่มีศักยภาพจะเป็นผู้บริหาร รวมทั้งผู้ที่อยู่ระหว่าง

การดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงโดยจัดรูปแบบการพัฒนาให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและสอดคล้องกับช่วงวัยโดยคำนึงถึงความแตกต่างด้านประสบการณ์ในการบริหารและการทำงานของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เข้ารับการพัฒนานี้จะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้บริหารมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาจะมีลักษณะขึ้น ๆ ลง ๆ กล่าวคือ อาจจะเป็นผู้บริหารระดับสูงระยะเวลาหนึ่งเมื่อครบวาระแล้ว ก็กลับไปเป็นอาจารย์สอนหนังสือและในอนาคตก็อาจกลับมาเป็นผู้บริหารในอีกระดับหนึ่ง ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารสตรีไว้แต่เนิ่น ๆ จะเป็นปัจจัยคงที่ที่ส่งผลกระทบยาวต่อการพัฒนาตนเองและการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

2. ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ยังไม่เคยเข้ารับการพัฒนาหรืออบรมหลักสูตรการเตรียมผู้บริหารใดๆ มาก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังนั้นเห็นควรให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดเร่งรัดการพัฒนาผู้ที่อยู่ระหว่างการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโดยเร็ว นอกจากนี้ควรพิจารณากำหนดเป็นนโยบายให้ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต้องได้รับการพัฒนาตนเองก่อนเข้าสู่ตำแหน่งหรือระหว่างดำรงตำแหน่งอย่างต่อเนื่องและมีการติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้โดยอาจกำหนดเป็นเงื่อนไขในการคัดเลือกหรือสรรหาผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารสตรีได้มีความมั่นใจและมีศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับบทบาททั้ง 5 ด้านโดยเรียงลำดับความสำคัญ คือ บทบาทการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ บทบาทในการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ บทบาทในการบริหารจัดการ และบทบาทในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบันโดยบทบาทที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 2 อันดับแรกคือ บทบาทการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ บทบาทในการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม และพบว่าผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำเกี่ยวกับการมีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานมากยิ่งขึ้น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาหรือหน่วยงานกลาง เช่น สภาสตรีแห่งชาติฯ สมาคมสตรีอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย ควรกำหนดนโยบายในการส่งเสริมการพัฒนามาตรฐานของผู้นำของผู้บริหารสตรีให้มากยิ่งขึ้นในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ และด้านการส่งเสริม

คุณธรรมจริยธรรม เนื่องจากผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาสถาบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล ต้องมีความสามารถที่จะนำพาสถาบันอุดมศึกษาให้ก้าวทันโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงและพัฒนา สถาบันให้มีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับจากสังคม นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอก จึงควรมีการกำหนดเป็น คุณสมบัติในการคัดเลือกหรือสรรหาผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้วย

4. จากผลการวิจัยซึ่งได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทใน 5 ด้าน พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้นำบทบาทในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในเรื่องเกี่ยวกับการนำ อุดมศึกษาสู่สากลแบบมีความสัมพันธ์กับนานาชาติเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และการนำมา ประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์เป็นอันดับท้ายสุด ซึ่งในโลกปัจจุบันการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่ สากลและการมีเครือข่ายความร่วมมือกับต่างประเทศเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ เป็นอย่างมาก เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ ผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องสร้างเสริมความเข้มแข็งและความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา ให้ทัดเทียมกับนานาชาติเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนความรู้ของสถาบัน อุดมศึกษาไทย ดังนั้นเห็นควรให้รัฐบาลหรือสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาพิจารณา จัดตั้งสถาบันเพื่อทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา ในต่างประเทศและสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนานาชาติอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ตลอดจนเป็นหน่วยงานที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหาร สตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนได้เกิดการพัฒนาศักยภาพในการบริหารอุดมศึกษา และสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับนานาชาติเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้แก่ สถาบันอุดมศึกษาไทยทัดเทียมกับนานาชาติ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง ดังนั้นหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา สตรี เช่น สภาสตรีแห่งชาติ สมาคมสตรีอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย จึงสามารถนำรูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษาที่เป็นสตรีทุกระดับให้มีการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จต่อการบริหารงานและการพัฒนา องค์การต่อไป

2. ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความคิดเห็นว่า เนื้อหาสาระในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทุกด้านได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ และด้าน การเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และมากที่สุด ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร สามารถนำรูปแบบและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำไปประยุกต์ใช้โดยอาจปรับเปลี่ยน เนื้อหาสาระให้เหมาะสมกับระยะเวลาและจัดการเรียนรู้ได้ในหลายรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้เข้ารับ การพัฒนาในระดับต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถใน การบริหารงานและเป็นการเตรียมบุคลากรทั้งที่เป็นสตรีและบุรุษในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ให้ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาควรมีการจัดทำแผนเป็น รายบุคคลและสำรวจความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรในสังกัดด้วย

3. ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีช่วงอายุและ ประสบการณ์ในการบริหารหรือคุณวุฒิ ความเชี่ยวชาญและภารกิจที่ปฏิบัติแตกต่างกัน รวมทั้ง สถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดมีขนาดหรือประเภทสถาบันที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นหน่วยงานที่จัด การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐควรคำนึงถึง ความแตกต่างดังกล่าวในการจัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา โดยควรมีการศึกษาภารกิจ และพฤติกรรม ของแต่ละบุคคลรวมถึงให้ความสนใจกับความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อจัดการพัฒนาให้ เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เข้ารับการพัฒนาหรือมีการจัดหลักสูตรเสริมก่อนเข้ารับ การพัฒนาให้กับผู้ที่ขาดประสบการณ์ทางการบริหาร ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมี

ประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์กับผู้เข้ารับการพัฒนามากที่สุดและหากเป็นไปได้กรณีมีกลุ่มเป้าหมายที่มีความต้องการรับการพัฒนาจำนวนมากพอเพื่อเป็นการใช้งบประมาณในการดำเนินการอย่างเหมาะสมควรแบ่งกลุ่มการพัฒนาออกเป็นระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุด

4. ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาททั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การมีความรับผิดชอบสูง การมีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้ มีความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้ความสำคัญในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมและการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารสตรีมีความคิดเห็นว่าการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม มีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเนื้อหาในการพัฒนา ได้แก่ หลักคุณธรรมจริยธรรมที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติ จรรยาบรรณวิชาชีพสำหรับผู้บริหาร ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารสตรีกับการพัฒนาจิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการบริหาร การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น เห็นควรให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทุกแห่งหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสตรีมีการส่งเสริมให้สตรีได้รับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมอย่างจริงจัง โดยสถาบันอุดมศึกษาของรัฐอาจจัดการพัฒนาในหัวข้อที่เฉพาะเจาะจงในด้านดังกล่าว โดยเลือกเนื้อหาสาระที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการพัฒนาและผลที่ต้องการให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายงบประมาณและกำหนดให้เป็นเงื่อนไขความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับในด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่างจริงจัง นอกจากนี้ยังจะเกิดประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษาในการคัดเลือกผู้บริหารสตรีที่ได้รับการพัฒนาในหัวข้อดังกล่าวให้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ และเสนอชื่อในการรับรางวัลด้านคุณธรรมจริยธรรมจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้ด้วย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์บทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมุมมองของผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้บริหารสตรีระดับต่างๆ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัญหาความต้องการที่จำเป็นและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือในส่วนราชการอื่น
4. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อเปรียบเทียบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยและต่างประเทศ
5. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสตรีจำแนกตามประเภทสถาบันหรือที่มีภูมิหลังและคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน
6. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อเปรียบเทียบเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน
7. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานและปัญหาอุปสรรคในการก้าวสู่การดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของสตรีในสถาบันอุดมศึกษา
8. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับกระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย
9. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อติดตามผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาและการนำไปใช้ในการบริหารงาน
10. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างตัวชี้วัดที่เหมาะสมในการประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานจากการนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปใช้

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536. **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- กรวิภา บุญเชื้อ. 2538. **แนวคิดการพัฒนาสตรี: มุมมองการวิเคราะห์เชิงหญิงชาย (Women's Development Models and Gender Analysis a Review)**. แปลโดย มารยาท อินทรทัศน. กรุงเทพมหานคร: โครงการสตรีและเยาวชนศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กาญจนา แก้วเทพ. 2543. **สื่อสารมวลชน : ทฤษฎีและแนวทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.
- การุณนันทน์ รัตนแสนวงษ์. 2555. **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- กิติ ดยัคคานนท์. 2529. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เปลวอักษร.
- _____. 2530. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : รุ่งวัฒนาการพิมพ์.
- กิติมา ปรีดีดิลก. 2545. **Instructional Leadership : บทบาทที่ไม่ควรถูกลืม**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเฮลโล่การพิมพ์
- คณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานสตรีแห่งชาติ. 2537. **ครอบครัว**. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- คมเพชร นัตร์สุกุล. 2530. **กิจกรรมกลุ่มในโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการแนะแนว และจิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

คุณวุฒิ คนฉลาด. 2540. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

จรรยา สุภาพ. 2514. ทฤษฎีการเมือง. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

จันทร์ธานี สงวนนาม. 2545. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา.
กรุงเทพมหานคร: บั๊กพอยท์.

จำนงค์ สมประสงค์. 2514. การบริหารงานเจ้าหน้าที่. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพมหานครการพิมพ์.

จำนงค์ ใจเที่ยง. 2541. ดิวเข้มแข็งข้อสอบข้าราชการกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร: คุณากร.

จำเริญรัตน์ เจือจันทร์. 2548. จริยศาสตร์: ทฤษฎีจริยธรรมสำหรับนักบริหารการศึกษา.
กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส. พรินติ้ง เฮาส์.

จิรพรรณ กาญจนะจิตรา. 2530. การพัฒนาชุมชน. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

จุมพล พูลภัทรชีวิน. 2532. ปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของโรงเรียนเอกชน.
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เจริญผล.

จุมพล หนิมพานิช. 2539. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร.
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

เจริญ ไวรวัจนกุล. 2531. ความเป็นครู. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

เฉลา ประเสริฐสังข์. 2539. “ภาวะผู้นำ.” วารสารมาลาเรีย 31 (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2539):
313-323.

ไฉไลฤดี เจริญภักดี. 2529. การควบคุมทางสังคมระดับครอบครัวชนบทภาคเหนือไทย.
วิทยานิพนธ์สังคมวิทยาหาคณิศ สาขาสังคมวิทยา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชวลิต เกิดทิพย์. 2550. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหาร

โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้.

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา,

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2543. ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills). กรุงเทพมหานคร:

บริษัท เอ็กซ์เปอร์เนท จำกัด.

โชติมา แก้วทอง. 2550. โอกาสการก้าวสู่การเป็นผู้บริหารสตรีบนบริบทระดับปัจเจก

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ดนัย เทียนพุฒิ. 2534. มุมมองที่ท้าทายนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์

แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. 2541. การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์

แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. 2545. การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร:

บริษัท นาโกต้า จำกัด.

_____. 2545. การออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ดีเอ็น ที

คอนซัลแตนท์ จำกัด.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2538. ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมกับพฤติกรรมการทำงานของ

ข้าราชการไทย. ม.ป.ท. (อัดสำเนา).

ดวงเดือน พิศาลบุตร. 2554. เทคนิคการถ่ายทอดความรู้. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (อัดสำเนา).

ดรุณี ศรีมงคล. 2536. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าหมวดวิชาและครูผู้สอนเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เดชา ชนวนวงษ์. 2536. “ความคิดเก่า ๆ เรื่องช้างเท้าหลัง.” เนชั่นสุดสัปดาห์ (4 กุมภาพันธ์ 2536): 8-9.

ถวิล มาตรเลี่ยม. 2544. การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

ถาวร เส็งเอียด. 2550. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. 2535. “ภาวะผู้นำของครูใหญ่และความจงรักภักดีของครู: กรณีของครู ที่เป็นนักศึกษาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.” สุโขทัยธรรมาธิราช (5 พฤษภาคม-สิงหาคม 2535): 87-97.

ทัศนีย์ ปุวรรณ์. 2529. การศึกษาทัศนคติและบทบาทในครอบครัวของบุรุษที่มีผลต่อ การพัฒนาสตรี. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ทัศนีย์ วงศ์เย็น. 2538. การวิเคราะห์ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรีโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิพาวิดิ เมฆสุวรรณค์. 2543. สามประสานในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. ใน นานาสาระจากรวมพลังเพื่อการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี. นนทบุรี: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

ทศนา แคมมณี. 2545. ศาสตร์การสอน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธีรเดช สุขโข. 2543. “ผู้นำการเปลี่ยนแปลงการศึกษา.” วารสารข้าราชการครู 20 (6): 4-5.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2534. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.

นภาพร อติวานิชยพงศ์. 2555. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ แรงงานกับความไม่เป็นธรรม: ปัญหาและทางออก. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).

นาวิ รังสิวรักษ์. 2540. ชีวิตที่มีคุณค่า. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.

นิศย์ สัมมาพันธ์. 2546. ภาวะผู้นำ: พลังองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

_____. 2546. ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

บรรจง ชูชาติสกุล. 2533. คู่มือการพัฒนาคุณธรรม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: การศาสนา.

บัญชา อึ้งสกุล. 2542. “นักบริหารทันสมัย: หลักการประสานสัมพันธ์เชิงบวก.” วารสารข้าราชการครู 19 (3): 5-7.

บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ. 2540. “ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์.” วารสารสามิตสาร. (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2540): 47-51.

บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ. 2539. การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เบญจพร แก้วมีศรี. 2545. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต
สาขาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประกอบ คุปรัตน์. 2542. เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง การบริหารวิชาการในสหัสวรรษใหม่.
วันที่ 18 ธันวาคม 2542 ณ ห้องประชุมองค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
กรุงเทพฯ (อัสตานา).

ประคอง รัชมีแก้ว. 2551. ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตร์ดุสิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ประจวบ วัจโจ. 2536. “มลิเชียร เฟ็งวงษ์: กำนันหญิงคนแรก.” เนชั่นสุดสัปดาห์
(4 กุมภาพันธ์ 2536): 9.

ประถม แสงสว่าง. 2524. รายงานการวิจัยเรื่องลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่คนไทย
พึงประสงค์. กรุงเทพมหานคร: ประยูรวงศ์.

ประทีป จงสืบธรรม. 2529. รายงานการวิจัย เรื่อง ผู้นำสตรีในการปกครองระดับท้องถิ่น
ของไทย. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ประภาศรี สีหอำไพ. 2543. พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม. กรุงเทพมหานคร:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประสาทพร สิกงพลี. 2540. “แบบของผู้บริหารยุคใหม่.” วารสารหมออนามัย
(กรกฎาคม-สิงหาคม 2540).

ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และคณะ. 2530. การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูให้มี
สมรรถภาพที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา.
กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประหยัด ศรีวิหะ และ ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2527. การบริหารการศึกษาเบื้องต้น.

กรุงเทพมหานคร: พัทธกษัตริย์.

พรชูลี อาชวอำรุง. 2547. ภาวะผู้นำและหลักการบริหารการศึกษายุคใหม่. กรุงเทพมหานคร:

โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรนพ พุกพันธ์. 2544. ภาวะผู้นำการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.

พระราชสุมนต์มณี และคณะ. 2532. มังคลัตถที่ปนี (เล่ม 2). กรุงเทพมหานคร:

มหามงกุฎราชวิทยาลัย.

พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. 2538. การฝึกอบรมบุคลากรประจำการของภาครัฐในทศวรรษหน้า

(พ.ศ. 2540-2550): งานวิจัยในการฝึกอบรมหลักสูตร นบส. รุ่นที่ 18. กรุงเทพมหานคร:

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์. 2552. รายงานฉบับสมบูรณ์ เรื่อง โครงการวิจัยและประเมิน

โครงการสมัชชาคุณธรรมปีงบประมาณ 2552. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมและ

พัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม) สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน).

พวงเพชร สุรัตน์กวีกุล. 2525. งานวิจัย เรื่อง บทบาทของสตรีด้านสังคมและเศรษฐกิจในสมัย

รัตนโกสินทร์ (พ.ศ. 2325-2525). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พัทธา สายหู. 2517. ความเข้าใจเกี่ยวกับกลไกทางสังคม. สำนักพิมพ์เบสิคไทย กรุงเทพมหานคร.

พันธ์ศักดิ์ ผลสารมัย. 2544. การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา: รวมบทความทางวิชาการ.

กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาวिका ธาราศรีสุทธิ. 2546. **ภาวะผู้นำและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา.**

กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด

ภาววัฒน์ พันธุ์แพ. 2546. **“ภาวะผู้นำ”.** เอกสารประกอบการสอนวิชาภาวะผู้นำ. (อัคราณา).

เชียงใหม่: ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ

มลิวัดย์ บำรุงการ. 2531. **การสร้างแบบทดสอบวัดคุณธรรม 4 ประการ ตามพระบรมราโชวาทของรัชกาลที่ 9 สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2538. **ประมวลสาระชุดวิชา:ประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. 2549. **รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา.** สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา: กระทรวงศึกษาธิการ.

มุลนิจิณัน นพคุณ พิศาลบุตร อนุสรณ์. 2542. **ค่าของคน คือผลของงาน.** กรุงเทพมหานคร: ชินอักษรการพิมพ์.

ขงยุทธ เกษสาคร. 2546. **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม.** กรุงเทพมหานคร: สนพ. เอส. แอนด์. จี. กราฟฟิค.

ยศ สันตสมบัติ. 2537. **มนุษย์กับวัฒนธรรม.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

โยชิโอะ คอนโดะ. 2540. **การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร.** แปลโดย วรภัทร์ ภูเจริญ. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2539. **การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม.** เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคล (หน่วยที่ 9-15). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. **ภาวะผู้นำ (Leadership)**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด.

_____. 2549. **การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management)**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.

ละออ เอื้อจิตตระกูล. 2550. **ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา**. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วณี บางประภา ฐิติประเสริฐ. 2533. **รายงานการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการเรื่องการแบ่งงาน
ระหว่างเทศและการพัฒนาระหว่างสตรีชนบท กรณีศึกษา: ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ของไทย โครงการสตรีชนบทกลุ่มประสานงานศาสนาเพื่อสังคม**. กรุงเทพมหานคร.
(อัดสำเนา)

วรรณดี เกตแก้ว. 2552. “การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษา
ในภาคใต้.” *วารสารศึกษาศาสตร์*. 20 (2): 45-58.

วสิน อินทสระ. 2530. **อธิบายมิลินทปัญหา**. กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัย.

วรุณี ภูริสินสิทธิ์. 2545. **สตรีนิยม ขบวนการและแนวคิดทางสังคมแห่งศตวรรษที่ 20**.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คบไฟ.

วิเชียร รักการ. 2529. **วัฒนธรรมและพฤติกรรมของไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
โอเดียนสโตร์.

วิรุณ ตั้งเจริญ. 2542. “ภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษา.” *วารสารศิลปกรรมศาสตร์*
7 (2): 64-69.

วิจิตร วรุตบางกูร. 2521. “ของฝากผู้บริหาร บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมผู้นำ.” *ประชาบาล*
(10 กุมภาพันธ์ 2521): 14-18.

วิเชียร ชิวพิมาย. 2539. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วินิจ เกตุขำ. 2535. มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส. พริ้นติ้งเฮาส์.

วีระ ประเสริฐศิลป์. 2546. ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา.

วันทนีย์ วาสิกะสิน. 2535. สังคมสงเคราะห์แนวสตรีนิยม: ทฤษฎีและการปฏิบัติงาน.
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ศาลินา บุญเกื้อ. 2554. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
ต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2539. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: วนาธิปไตยพัฒนา จำกัด.

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. 2553. การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

สมบัติ จันทรวงศ์. 2516. เจ้า: แมคเคียวเวลลี. กรุงเทพมหานคร: บพิธ.

สมยศ นาวิการ. 2524. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สมศักดิ์ ขาวลาภ. 2544. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.

สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส. 2538. พุทธานุพุทธประวัติ.
กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัย.

สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส. 2538. **ธรรมวิภาคปริเฉทที่ 2.**

กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัย.

_____. 2538. **นวโกวาท.** กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัย.

_____. 2538. **ประมวลปัญหาและเฉลย พุทธานุพุทธประวัติ.** กรุงเทพมหานคร:

มหามกุฏราชวิทยาลัย.

สมบุญ สิริธรังษี. 2547. **การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี.**

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมพงษ์ เกษมสิน. 2521. **การบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

_____. 2526. **ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์.** กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนา.

สมเกียรติ วันทะนะ. 2544. **อุดมการณ์ทางการเมืองร่วมสมัย.** กรุงเทพมหานคร:

โครงการปริญญาโทสาขารัฐศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัครา).

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2536. ภาวะผู้นำ. น. 1-111. ใน **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและ**

แนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี: มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมมาธิราช.

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิน. 2539. **Leadership ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท คู่แข่ง จำกัด

(มหาชน) ร่วมกับคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ลีปนันท์ เกตุทัต. 2540. **วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริงในภาวะผู้นำความสำคัญต่อ**

อนาคตไทย. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ไทย.

สิริรानी วสุภัทร. 2551. ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุชาติ กิระนันท์. 2551. บนเส้นทางสายบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุชาติ นันทะไชย. 2554. จริยธรรมวิชาชีพสำหรับผู้บริหารทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สามเจริญพาณิชย์ (กรุงเทพ) จำกัด.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548. ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2 (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพมหานคร: วิรัตน์เฝ้าดูเคชั่น.

สุทธิวงศ์ ดันตยาพิศาลสุทธิ. 2542. “พระบรมราโชวาทเกี่ยวกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม”. วารสารวิชาการ 2 (11): 31.

สุพล วังสินธุ์. 2545. “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา.” วารสารข้าราชการครู 5 (6): 5-6.

สุพิน เกษาคุปต์. 2536. พฤติกรรมองค์การ: ความรู้เบื้องต้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุภัทกาญจน์ ฤทธิละคร. 2548. ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานีเขต 3: วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุรศักดิ์ นานานุกุล. 2530. การริเริ่มและบริหารโครงการ QC ในสหรัฐอเมริกาและไทย (การบริหารโครงการคิวซีในระยะเริ่มต้น). (อัครา).

สุวัฒนา อุทัยรัตน์. 2539. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนากำลังคนด้านการศึกษาคณิตศาสตร์. รายงานการวิจัยทุนรัชดาภิเษกสมโภช. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2527. การศึกษากับความมั่นคงของชาติ ในจิตวิทยาความมั่นคง.
กรุงเทพมหานคร: เจ้าพระยาการพิมพ์.

สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของ
มนุษย์. 2553. โครงการสำรวจร้อยละของประชาชนที่มีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับ
ความเสมอภาคและบทบาทหญิงชาย (Online). <http://gender.go.th/>, 1 กุมภาพันธ์ 2555.

อนันต์ มาสวัสดิ์. 2518. คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียน
ประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

อภิชาติ จำรัสฤทธิ์รักษ์ และ เทพี พันธุมธา. 2527. รายงาน และสรุปผลการสัมมนา การพัฒนา
สถานภาพของสตรีไทยงานวิจัย: นโยบาย. ม.ป.พ.

อรพิน วิมลภูษิต. 2547. บทบาทหญิงชายกับการจัดการทรัพยากรชายฝั่ง. การค้นคว้าอิสระ
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมบัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อรรณพ จินะวัฒน์. 2539. การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด
กรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อรุณ รักธรรม. 2526. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

อาภรณ์พันธ์ จันทร์สว่าง. 2525. การพัฒนาบุคคล กลุ่ม และชุมชน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อารียา ลินธู. 2554. “200 หญิงไทยคนแรก” (เล่ม 1). กรุงเทพมหานคร: ด่านสุทธาการพิมพ์.

อารีวรรณ หัสติน. 2551. **ภาพลักษณ์ในการนำเสนอตัวตนคนพริตตี้**อารีวรรณ หัสติน.
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538. **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
สุภาพใจ.

Adair, J. 1988. **Effective Leadership**. London: Gower Publishing.

Alice, H. E. and C. J. Mary. 2001. "The Leadership Styles of Women and Men". **Journal of
Social Issues** 4 (57): 781-797.

Alice, H. E. 2003. "Role congruity theory of prejudice toward female leaders". **Psychological
Review** (Online). www.apa.org/pubs/journals/rev/

Anderson, M. L. 2006. "Cognitive science and epistemic openness". **Phenomenology and
the Cognitive Sciences** 5 (2): 125-154.

Ann, M. M. 1992. "The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America".
Developing diversity in organizations: a digest of selected literature.
New York: McGraw-Hill.

Barbara, S. W., S. B. Cathy, Z. Gail. 1997. "Social Work". **Journal of the National
Association of Social Workers** (July 1997): 42.

Barker, D. J. P. 1992. **Fetal and infant origins of adult disease**. London: British Medical
Journal.

Barnard, C. I. 1926. **Organization and Management**. Cambridge, Massachusetts: Harvard
University Press.

- Bass, B. M. and B. J. Avolio. 1994. **Improving Organization Effectiveness through Transformation Leadership**. Thousand Oaks: SAGE.
- Beckhard, R. 1996. **The leader of the future: New visions, strategies and practices for the next era**. San Francisco: Jessey-Bass.
- Bennis, W. and B. L. Nanus. 1968. **The Strategies fortaking change**. New York: Harper and Row.
- Bernard, M. B. 1960. **BASS & STOGDILL'S Handbook of Leadership Theory, Research, Managerial Applications**. 3rd ed. New York, London, Toronto, Sydney, Singapore: The Free Press.
- Bernard, M. B. 1996. "The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women." **Applied Psychology** 45 (1): 5-34.
- Beverly, A. M. 1995. "An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment." **Women in Management Review** 10 (2): 3-8.
- Blake, R. and J. S. Mauton. 1986. **Executive acheivement: Making it at the Top**. Singapore: McGraw-Hill.
- Bothwell, L. 1983. **The art of leadership : Skill building teachniques that produce results**. New York: Prentice Hall.
- Brit, M. M. 2002. "Organizational Commitment, the Glass Ceiling and New England Higher Education Executive Positions." **Dissertation Abstracts International** (Online). <http://proquest.umi.com>., January 15, 2012.
- Brown, W. B. and D. J. Moberg. 1980. **Organization theory and management: A macro approach**. New York: John Wiley and Sons.

Brown, T. M. 2005. **Mentorship and the Female College President. In Sex Roles.**

(Online). <http://vnweb.hwwilsonweb.com>., January 15, 2012.

Burger, M. L. 1993. "In-service administrator and manager training: Comparing education and industry." **Dissertation Abstract International-** A 54/03 (September 1993):745.

Boyatzis, R. E. 1982. **The Competent Manager: A model of Effective Performance.**

New York: John Wiley and Sons Inc.

Campbell, R. F., J. E. Corbally and R. O. Nystrand. 1983. **Introduction to educational administration.** 6th ed. Boston: Allyn and Bacon.

Carter, V. G. 1959. **Dictionary of Education.** Phi Delta Kappa.

Cartwright, D. and A. Zander. 1953. **Group dynamics: Research and theory.** Evanston, Illinois: Row and Peterson.

Cattell, R. B. and R. M. Dreger. 1977. **Handbook of modern personality theory.** U.S.A.: Hemisphere Publishing Corporation.

Chapin, F. S. 1997. **Handbook of Research Design and Social Measurement.** 3rd ed. New York: Longman.

Charol, S. 2000. **Perceptions of Technology and Learning. Log On or Lose Out: Technology in 21st Century Teacher Education.** Washington, D.C.: AACTE Publications .

Cheng, Y. C. 1996. **School effectiveness and school-based management: A mechanism for development.** London: The Falrner Press.

- Chen, L. Y. 2005. "A Study of Glass Ceiling and Strategies for Women's Career Advancement." **Dissertation Abstracts International**. <http://proquest.umi.com>, June 18, 2010.
- Cohen, J. M. and N. T. Uphoff. 1980. **Participation's Place in Rural Development Seeking Clarity Through Specificity**. World Development.
- Covey, S. R. 1996. **Three roles of the Leader in the new paradigm**. In F. Hesselbein and G. Dessier (eds.), *G. Personnel Human resource managemeng*. 5th ed. Engiewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Daft, L. 1999. **Leadership: Theory and Practice**. Orlando: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
- Daniel, K. And L. K. Robert. 1978. **The Social Psychology of Organizations (Book Reviews)**, **Maxine Bucklow**. The University of Sydney.
- David, U. 1996. **Human resource champions**. Boston: Harvard Business School Press.
- Davis, G. A. and M. A. Thomas. 1989. **School management and organization; School supervision; Teachers; Classroom management**. United States: Allyn and Bacon.
- Drucker, P. F. 1968. **The effective executive**. New York: Harper and Row.
- DuBrin, A. J. 1998. **Leadership: Research Findings, Practice, and Skill**. Boston: Houghton Mifflin.
- Eisenstien, Z. R. 1996. "The color of gender: Reimaging democracy". **Ethnic and Racial Studies** 19 (4): 938-939.
- Eisner, E. 1976. "Educational connoisseiship and criticism: Their form and functions in education evaluation." **Journal of Aesthetic Education**. 5 (4): 11-15.

- Elaine, C. K. 2001. **An Evaluation Study of The Effectiveness of A U.S.-BASED**. Thesis (Doctor of Philosophy), The California School of Professional Psychology at Alameda.
- Ernest, R. H. 1962. **Introduction to psychology**. 3rd ed. London: Rupert Hart-Davis.
- Etzioni, A. 1961. **A comparative analysis of complex organizations**. New York: Free Press.
- Farren, C. and Kaye, B. L. **New skills for new leadership roles**. In F. Hesselbein: M. Goldsmith
- Fiedler, F. E. 1967. **A theory of Leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Gardner, J. W. 1990. **On Leadership**. New York: Free press.
- Gareth, R. J. 2000. **Contemporary management**. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Getzels and Guba. 1957. **Professional Role Discontinuities in Educational Careers**. New York.
- Ghiselli, E. E. 1971. **Exploration in management talent**. California: Goodyear.
- Guilford, J. P. 1959. **Personality**. New York: McGraw-Hill.
- Gooch, L. and S. Ledwith. 1996. **Women in Personnel Management re-visioning of a handmaiden's role? In Women in Organizations**. Edited by Sue Ledwith, and Fiona Colgan. Macmillan Press Ltd. (Online). <http://proquest.umi.com>, June 18, 2010.
- Gorton, R. D. 1983. **School administration and supervision**. Dubuque: Brown.
- Griffiths, D. E. 1956. **Administration theory**. New York: Kongman.

Halpin, A. W. 1966. **Theory and research in administration**. New York: Macmillan.

Harold, C. S. 1975. **Educational Leadership**. New York: Prentice-Hall.

Harold, D. K. 1964. **A Historical Review of Efforts in the Area of Englewood Cliffs**.
New York: Prentice-Hall.

Hayes, D. E. and S. D. Lewis. 1984. "A geophysical study of the Manila Trench, Luzon, Philippines 1. Crustal structure, gravity, and regional tectonic evolution".
Journal of Geophysical Research 89 (10).

Hersey, P. and Blanchard. 1982. K. H. **Management of organizational behavior: Utilizing human resource**. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Hicks, H. G. 1975. **Organizations: The Theory and Behavior**. Auckland: McGraw-Hill.

House, R. J. and T. R. Mitchell. 1974. "Path-goal theory and leadership." **Journal of Contemporary Business**.

Hoy, W. K. and G. M. Cecil. 1991. **Education administration: Theory, research and practice**. 4th ed. Singapore: McGraw-Hill.

Humm, M. 1990. **The Dictionary of Feminist Theory**. 2nd ed. Columbus: Ohio State University Press.

Izraeli, D. N. and N. J. Adler. 1994. **Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy** (Online). www.sciencedirect.com/science/article., March 2, 2012.

Jacquelyn, P. R. and H. R. Horne. 1993. **Relationship between Perceived Leadership Ability and Aspiration Levels of High School Students** (Online).
<http://eric.ed.gov/?id=ED365785>, March 20, 2012.

Jennifer, L. B. 1996. "Gender and leadership in work groups: Six alternative models."

Leadership Quarterly 7: 21-40.

Jo, A. D. 2006. "The relationship between job satisfaction and demographic variables for healthcare professionals". **Management Research News** (29): 6.

Joseph, B. and B. Jo. 2000. "Effective instructional leadership Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools". **Journal of Educational Administration**.

Joy, G. B. 2004. **Mentors' Perceptions of Mentoring Relationships: Motivators, Cost/benefits, Gender, and Suggestions for Future Mentors**. United States: Virginia Commonwealth University.

Judy, B. R. 1990. **Ways women lead**. Graduate School of Management, University of California.

Julie, I. 2004. "Women and Leadership". **Leadership Theory and Practice**. 3rd ed. Thousand Oaks CA: Sage.

Knezevich, S. J. 1984. **Administration of public education**. 4th ed. New York: Harper and Raw.

Koontz, H. D. and J. Cyril. 1964. **A Historical Review of Efforts in the Area of Management**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.

Kouzes, J. M. and B. Z. Posner. 1997. **The Leadership Practices Inventory: Facilitator's guide**. San Francisco: Jossey-Bass/Peiffer.

Krech, D., R. S. Crutchfield and E. L. Ballachey. 1962. **Individual in society: A textbook of social psychology**. New York: McGraw-Hill.

Likert, R. 1967. **The Human Organization**. New York: McGraw-Hill.

Linda, L. C. and H. E. Alice. 2011. "Gender and leadership". **The Sage Handbook of Leadership**. London: Sage Publications.

Madaus, G. F., M. S. Scriven and D. L. Stufflebeam. 1983. **Evaluation models viewpoints on educational and human services evaluation**. 8th ed. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing.

Magnuson, W. G. 1971. **The characteristic of successful school business managers**. Doctoral Dissertation, University of Southern California, Los Angeles.

Margaret, M. H., A. O. Deborah and B. Diana. 2006. "Effective leadership and successful career advancement: perspectives from women in health care." **Equal Opportunities International** 25 (4): 251-271.

Marianne, C. 2003. **Gender and School Leadership: The experience of women and men secondary principals**. London: The Institute of Education, University of London.

Marriner, A. 1980. **Guide of nursing management**. Saint Louis: The C. V. Mosby Company.

Max Weber. 1968. **Economy and Society**. New York: Harper and Row

McCauly, C. D. 1998. **Developmental experiences in managerial work: A literature review**. North Carolina: Center for Creative Leadership.

McEwan, P. J. 2003. "Peer effects on student achievement: Evidence from Chile." **Economics of Education Review** 22 (2): 131-141.

- Melda, G. 2006. **Case study: career paths of African-American female high school principals, the perceived barriers they faced, and the strategies they used to achieve the high school principalship in California.** Thesis (Doctor of Education in Organizational Leadership), University of La Verne.
- Mijeong, K. 1997. **Virtual environments and design: Centre for Life Calling and Career Development.** Canada: Harper and Row
- Mikovich, G. T. and W. Bauderau. 1994. **Human resource management.** 7th ed. Illinois: Irwin.
- Mintberg, H. 1983. **The nature of managerial work.** 8th ed. New York: Harper and Row.
- Mitchell, G. R., M. D. Liane. 1995. "Gender differences in network relationships in academia." **Women In Management Review** 10 (6): 20-25.
- Michelle, O. R. 2003. **The experience of women college presidents : an oral history.** Thesis (Ed.D.), Rutgers University, The State University of New Jersey.
- Morphy, H. L. 1967. **Managers and particularly those new to a leadership role.** New York: Harper and Raw.
- Murphy, E. C. 1996. **Leadership IQ.** New York: John Wiley & Sons.
- Nadler, L. 1982. **Designing training program: The Critical events model.** Massachusetts: Addison Wesley Publishing.
- Nadler, L. 1990. **Human Resource Development.** In L. Nadler and Z. Nadler <eds.>, The Handbook of Human Resource Development. 2nd ed. New York: John Wiley and Sons.
- Nanus, B. 1996. **Visionary leadership.** San Francisco: Jossey-Bass.

- NCPEA(Council Professors of Educational Administration). 1970. **Education Leadership Review**, July 1970 annual conference in Palm Springs. U.S.: Department of Education.
- Noah, W. 1968. **An Examination into the Leading Principles of the Federal Constitution**. New York: De Capo Press.
- Notle, C. N. 1966. **An Introduction to school administration selected leadings**. New York: Macmillan.
- Oplatka, Izhar. 2006. Women in Educational Administration within Developing Countries: Towards a New International Research Agenda. In Journal of Educational Administration. 44 (6): 604-624.**
- Patricia, L. B. J. 2001. The Role of Mentoring in the Careers of Women Deans and Vice Presidents in Four-Year Public and Private Institutions of Higher Education (Online). **Digital common @ East Tennessee State University.** <http://dc.etsu.edu/etd/80>, March 11, 2012.
- Paul, M. M. 2000. "Emotions in the workplace: the neglect of organizational behavior". **Journal of Organizational Behavior** 21 (7): 801-805.
- Peter, M. S. 1990. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday Currency.
- Ramesh, K, & N. Rao. 1990. **Participative Management A Case Study**. India: Ajanta Publication.
- Thanacoody, P. R et al. 2005. "Career Progression Among Female Academics: A Comparative Study of Australia and Mauritius." **Women in Management Review** 21 (7): 536-553.

Tong, R. 1989. **Feminist Thought: A More Comprehensive Introduction**. 2nd ed.

Colorado: Westview Press.

Reddin, W. J. 1970. **Management Effectiveness**. New York: McGraw-Hill.

Robert, G. W. and H. Hugh. 1964. **Requisites of effective leadership**. *In* Management:

A book company. (N.P.).

Richard, D. 2008. **The Leadership Experience**. 4th ed. United state of America: Thomson Learning, Inc.

Richard, L. Hughes et al. 2006. **Leadership: Enhancing the lesion of experience**. 5th ed.

New York: McGraw-Hill.

Robert, W. 1970. **Educational Administration**. Missouri State University. U.S.: Great Falls.

Rodney, E. H. S. H. Rickard. 1964. **The Following Brothers have Shown that Phi Gamma**.

New York: McGraw-Hill.

Rodwell, S. 1986. **Managing education change**. London: University of London Institute of Education.

Rogoff, K. 1987. "Reputational constraints on monetary policy". **Elsevier** 1 (26): 141-18.

Romie, F. L. and M. N. Stella. 2005. "Gender and race differences in leader behaviour

preferences in South Africa." **Women In Management Review** 20 (8): 562-580.

Rosalind, L. R. 1987. **The training wheel: A simple model for instructional design**.

New York: John Wiley and Sons.

- Sangeetha, R. and R. K. Venkat. 2002. "Impact of gender on influence, power and authoritarianism." **Women In Management Review** 17 (5): 197-206.
- Sergiovanni, T. J. and F. D. Carver. 1980. **The school executive : A theory of administration.** 2nd ed. New York: Harper and Row.
- _____, and J. H. Moore. 1989. **Schooling for tomorrow.** Boston: Allyn and Bacon.
- Sharon, D. B. 1998. **Female community college presidents: career paths, experiences, and perceptions of the presidency.** Thesis (Ph. D.) United State: North Carolina State University.
- Simons, M. 1999. **Beauvoir and the Second Sex: Feminism, Race and the Origins of Existentialism.** Lanham: Rowman and Littlefield
- Stadt, R. W. *et al.* 1973. **Managing career education programs.** Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Stephen, L., F. Liz and L. Simon. 2005. **Management and organization : a critical text.** New York: Palgrave Macmillan.
- Steven, H. A. 2003. "Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories." **Leadership & Organization Development Journal** 24 (1): 43-51.
- Stewart, G. L., C. C. Manz and H. P. Sims. 1999. **Team Work and Group Dynamics.** New York: McGraw-Hill.
- Stogdill, R. M. 1974. **Handbook of leadership.** New York: Free Press.

- Tevis, M. M. 2006. **Women who Dared to Dream Differently: A Narrative Study of Five Successful Female Superintendents in California.** Thesis (Doctor of Education in Organizational Leadership), University of La Verne.
- Tichy, N. M. and M. A. Devanna. 1986. **The Transformational Leader.** New York: Riley.
- Terry, T., S. Alastair, S. Janette, P. Dennis, J. Peter and C. Edward. 1960. **School For Scoundrels.** London: Amazon.co
- Tracey, W. R. 1984. **Designing training and development system.** New York: American Management Association.
- Valarie, E. B. K. 2003. **Career satisfaction and life choices of Black women presidents in traditionally Anglo public four-year higher education institutions.** Ph.D. Dissertation, University of Northern Colorado.
- Willena, K P. 2000. **An analysis of the elements of accession of African American women presidents of historically White four-year, state-supported colleges and universities** (Online). Digital common @ University of Connecticut.
<http://digitalcommons.uconn.edu/dissertations/AAI9997205>, March 15, 2010.
- Yukl, G. A. 1998. **Leadership: Decision making, Organization.** 4th ed. New York: Prentice Hall.





ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อธิการบดีและรองอธิการบดีที่เป็นสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

3. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์หาค่า ทฤษฎี และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

4. แบบสอบถามฉบับนี้มีจำนวน 23 หน้า จำแนกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 2 บทบาทผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 3 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 4 คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

5. เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ ขอความกรุณาโปรดตอบทุกข้อตามลำดับในแต่ละตอน และส่งคืนผู้วิจัยโดยตรงหรือส่งทางไปรษณีย์โดยใส่ในซองที่แนบมา

ผู้วิจัยตระหนักดีว่าท่านผู้บริหารทุกท่านมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบมากมาย จึงขอรบกวนเวลาอันมีค่าของท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาและเพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นสตรีเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านให้ความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

คำชี้แจง เพื่อให้การวิจัยเรื่องการเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และบรรดตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านซึ่งเป็นอธิการบดี หรือรองอธิการบดี โปรดสละเวลาตอบแบบสอบถามฉบับนี้ด้วยตนเอง โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริง

1. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งใดในฐานะผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

☐ อธิการบดี

☐ รองอธิการบดีฝ่าย.....

☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)

ท่านดำรงตำแหน่งอธิการบดี หรือ รองอธิการบดี มาแล้วเป็นเวลา.....ปี.....เดือน

2. ท่านมีอายุราชการหรือปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษามาแล้วเป็นเวลา.....ปี.....เดือน

3. อายุของท่าน

☐ น้อยกว่า 45 ปี

☐ 45 – 50 ปี

☐ 51 - 55 ปี

☐ 56 – 60 ปี

☐ มากกว่า 60 ปี

4. วุฒิทางการศึกษาสูงสุด

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

5. สถานภาพของท่าน

☐ โสด

☐ สมรส

☐ หย่าร้าง

☐ หม้าย (สามีเสียชีวิต)

☐ แยกกันอยู่

☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)

6. การสนับสนุนของครอบครัวในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
- ☐ สนับสนุนและให้กำลังใจในการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร
- ☐ ไม่ให้การสนับสนุน เนื่องจาก
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)
7. ท่านมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารมาก่อนเป็นอธิการบดี/รองอธิการบดีหรือไม่
- ☐ มี โดยเคยดำรงตำแหน่ง (คณบดี/รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี/หัวหน้าภาควิชา) ในระดับ
คณะเป็นเวลา ปี
- ☐ ไม่มี
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)
8. ท่านเคยผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารก่อนเข้ารับตำแหน่งอธิการบดี/รองอธิการบดีหรือไม่
- ☐ เคย ☐ ไม่เคย
- กรณีเคยผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารก่อน ท่านเคยเข้ารับการอบรมหลักสูตรใด
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ☐ หลักสูตรผู้บริหารระดับต้น
- ☐ หลักสูตรผู้บริหารระดับกลาง
- ☐ หลักสูตรพัฒนาศักยภาพหัวหน้าภาควิชา/หัวหน้าฝ่าย
- ☐ หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง หลักสูตรนักบริหารมหาวิทยาลัย (นบม.)
- ☐ หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.)
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
9. ท่านเคยเข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารโดยหน่วยงานใดเป็นผู้จัด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ☐ หน่วยงานในสถาบันของท่าน
- ☐ หน่วยงานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 บทบาทผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

คำชี้แจง จากบทบาทผู้นำที่ผู้วิจัยเสนอมา ขอให้ท่านโปรดพิจารณาจัดลำดับความสำคัญจาก
บทบาทที่ท่านคิดว่าสำคัญมากที่สุดไปน้อยที่สุด (โดยระบุลำดับที่สำคัญที่สุดเป็นลำดับ
ที่ 1 ถึงลำดับที่สำคัญน้อยที่สุดเป็นลำดับที่ 5) ตามความคิดเห็นของท่าน ขอความกรุณา
ระบุให้ครบทุกลำดับ

คำอธิบายความหมายของบทบาทผู้นำแต่ละด้าน ดังนี้

1. บทบาทในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ หมายถึง บทบาทในฐานะเป็นผู้กระตุ้นและให้
การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความกระตือรือร้นในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสนับสนุนให้
ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในการทำงานเป็นทีมและเกิดความรู้ที่กว้างไกล มีความมั่นใจ
ในตนเอง มีการส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและมองภาพหรือแนวโน้มในการพัฒนา
สถาบัน
2. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ หมายถึง บทบาทในฐานะผู้นำทาง
วิชาการและวิชาชีพ โดยใช้องค์ความรู้ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร
และคณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุง
ศิลปวัฒนธรรม ให้มีคุณภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ สร้างศรัทธาในวิชาการและ
วิชาชีพโดยยึดหลักเสรีภาพทางวิชาการ
3. บทบาทในการบริหารจัดการ หมายถึง การมีความสามารถในการจัดโครงสร้าง
การบริหารและจัดวางตัวบุคคล สามารถใช้ศิลปะและทักษะการบริหารได้อย่างเหมาะสม
มีการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ บทบาทในฐานะผู้นำโดยการบริหารจัดการ มีความสามารถในการ
ตัดสินใจและแก้ไขปัญหา บริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อนำพาสถาบันให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ
เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สถาบันบรรลุผล
ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงการประสานงาน การจัดการความขัดแย้ง สร้างและ
ผนึกกำลังให้บุคลากร สามารถทำงานร่วมกันได้แบบทีมและบริหารเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

4. บทบาทในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน หมายถึง การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรและเป็นที่รู้จักขององค์กรภายนอกเพื่อการประชาสัมพันธ์องค์กร ส่งเสริมความสามัคคี และประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ประชาสัมพันธ์ผลงานขององค์กรให้เป็นที่รู้จัก รวมทั้งให้ความร่วมมือและประสานงานกับสถาบันทางสังคมต่าง ๆ ในชุมชน สนใจและเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมโดยใช้เวลาที่เหมาะสม

5. บทบาทในการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในคุณธรรมและหลักการ มีความเมตตากรุณา ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตน กำหนดแนวทางคุณธรรมจริยธรรมของสถาบัน ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบต่อวิชาชีพ บริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรม ยอมรับความผิดพลาด และให้ความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงาน

โปรดระบุลำดับที่สำคัญที่สุดเป็นลำดับที่ 1 ถึงลำดับที่สำคัญน้อยที่สุดเป็นลำดับที่ 5 ตามความคิดเห็นของท่านและขอความกรุณาระบุให้ครบทุกลำดับ

โปรดระบุลำดับที่ท่าน คิดว่าสำคัญจาก 1-5	บทบาทผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
	บทบาทในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์
	บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
	บทบาทในการบริหารจัดการ
	บทบาทในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน
	บทบาทในการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม

ตอนที่ 3 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

คำชี้แจง จากพฤติกรรมผู้นำตามบทบาททั้ง 5 ข้อ ที่ผู้วิจัยเสนอมา ขอให้ท่านโปรดพิจารณา
จัดลำดับความสำคัญจากพฤติกรรมที่ท่านคิดว่าสำคัญมากที่สุดไปน้อยที่สุด (โดยระบุ
ลำดับที่สำคัญที่สุดเป็นลำดับที่ 1 ถึงลำดับที่สำคัญน้อยที่สุดเป็นลำดับที่ 5)
ตามความคิดเห็นของท่าน ขอความกรุณาระบุให้ครบทุกลำดับ

พฤติกรรมในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ (5 พฤติกรรม)

โปรดระบุลำดับที่ท่าน คิดว่าสำคัญจาก 1-5	พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้และมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
	บุกเบิกและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา
	สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
	พัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า
	นำอุดมศึกษาสู่สากลแบบมีความสัมพันธ์กับนานาชาติเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และการนำมาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์

พฤติกรรมในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ (5 พฤติกรรม)

โปรดยระบุดำดับที่ท่าน คิดว่าสำคัญจาก 1-5	พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
	ส่งเสริมสนับสนุนและกำหนดให้คณาจารย์มีการพัฒนาการเรียน การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมของสถาบันทุกสาขาวิชาชีพ
	กำหนดนโยบายและกำกับดูแลคุณภาพของการจัดการศึกษาเพื่อ รักษาไว้ซึ่งมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพให้มีความสามารถ แข่งขันได้ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ
	สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพทั้งภายในและ ภายนอกสถาบัน
	เสนอหลักการและแนวคิดในการสร้างและบูรณาการองค์ความรู้ ที่มาจากหลากหลายสาขาวิชาให้สามารถประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนา
	สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้สู่การเป็นนานาชาติ

พฤติกรรมในการบริหารจัดการ (5 พฤติกรรม)

โปรดยระบุดำดับที่ท่าน คิดว่าสำคัญจาก 1-5	พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการ ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
	บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมโดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร
	ริเริ่มบุกเบิกงานใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จของสถาบัน
	บริหารงานเชิงกลยุทธ์โดยจัดโครงสร้างและวางตัวบุคคลให้ เหมาะสมกับงานและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน
	สร้างทีมงานที่เข้มแข็งโดยมีการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจ ให้กับบุคลากร
	กำหนดนโยบาย ติดตาม และตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพและ การบริหารงาน

พฤติกรรมในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน (5 พฤติกรรม)

โปรตรณูลำดับที่ท่าน คิดว่าสำคัญจาก 1-5	พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของ สถาบันของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
	มีบุคลิกภาพดีและมีมารยาททางสังคม ใช้เวลาที่เหมาะสม ในการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในโอกาสต่าง ๆ
	มีความมุ่งมั่นและตั้งเป้าหมายที่ท้าทายในการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานขององค์กรให้เป็นที่รู้จัก
	มีมนุษยสัมพันธ์ มีความฉลาดทางอารมณ์ และเข้าใจธรรมชาติมนุษย์
	ส่งเสริมและเป็นผู้กำหนดแนวทางการประชาสัมพันธ์สถาบัน ในรูปแบบต่าง ๆ ให้เป็นที่รู้จัก
	ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อเป็นภาพลักษณ์ขององค์กร

พฤติกรรมผู้นำในการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม (5 พฤติกรรม)

โปรตรณูลำดับที่ท่าน คิดว่าสำคัญจาก 1-5	พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
	นำหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ ในการบริหารสถาบัน
	กำหนดนโยบายและแนวทางพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณของสถาบันได้ชัดเจน นำไปปฏิบัติได้
	ยกย่อง ให้เกียรติ และปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเสมอภาคและ เท่าเทียมกัน
	แสดงความรับผิดชอบและพร้อมแก้ไขเมื่อเกิดข้อผิดพลาด
	ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามจรรยาบรรณและวินัย อย่างเคร่งครัด

ตอนที่ 4 คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาคูณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในแต่ละด้าน โดยระบุหมายเลขเพื่อแสดงความคิดเห็นในแต่ละข้อคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทนั้น ๆ โดยระดับความคิดเห็นในตอนี่ 4 นี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งจำแนกตามหมายเลขดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทนั้น ๆ
- 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทนั้น ๆ
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทนั้น ๆ
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วยว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทนั้น ๆ
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในบทบาทนั้น ๆ

บทบาทในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ หมายถึง บทบาทในฐานะเป็นผู้กระตุ้นและให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความกระตือรือร้นในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในการทำงานเป็นทีมและเกิดความรู้ที่กว้างไกล มีความมั่นใจในตนเอง มีการส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและมองภาพหรือแนวโน้มในการพัฒนาสถาบัน

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้อง กับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาท ในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์				
		5	4	3	2	1
1.	มีความสามารถในการตัดสินใจได้ รวดเร็วถูกต้อง					
2.	ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ ตลอดเวลา					
3.	มีความรับผิดชอบสูง					
4.	มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและ แก้ไขปัญหาได้ดี					
5.	มีศิลปะและทักษะในการบริหาร					
6.	มีความเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเอง					
7.	มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ ใหม่อยู่เสมอ					
8.	คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน					
9.	มีสุขภาพและบุคลิกภาพดี					
10.	ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และ เห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา					
11.	มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม					
12.	เข้าร่วมกิจกรรมและได้รับการยอมรับ จากสังคม					
13.	มีเป้าหมายในการสร้างภาพลักษณ์ ขององค์กรและให้ความสำคัญในการ ประชาสัมพันธ์					
14.	มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
15.	มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่าง ที่ดีได้					
16.	สามารถจัดการความขัดแย้งและพร้อมที่ จะเผชิญปัญหา					
17.	มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและใช้อำนาจได้อย่าง เหมาะสม					

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้อง กับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาท ในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์				
		5	4	3	2	1
18.	เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความ ร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน					
19.	เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ					
20.	ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ ประโยชน์ส่วนรวม					
21.	ยอมรับในความรู้ความสามารถและ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
22.	มีความทะเยอทะยานและกระตือรือร้น อยู่ตลอดเวลา					
23.	สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา					
24.	มีเอกลักษณ์โดดเด่นในทางสร้างสรรค์ เป็นของตนเอง					
25.	มีทักษะและความเชี่ยวชาญทางวิชาการ และวิชาชีพ					
26.	ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา ในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน					
27.	มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้น การพัฒนาไปสู่อนาคต					
28.	มีความละเอียดรอบคอบและเอาใจใส่ ในงาน					
29.	สามารถกำหนดนโยบายและแนวทาง คุณธรรมจริยธรรมในสถาบัน					
30.	มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น					
31.	มีประสบการณ์ทางการบริหารและ มีอุดมการณ์ในการพัฒนาสถาบันสู่ ความเป็นเลิศ					

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้อง กับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาท ในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์				
		5	4	3	2	1
32.	มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น					
33.	มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและสร้างขวัญ กำลังใจแก่บุคลากร					
34.	ชอบความท้าทายและนำพาองค์กรไป สู่ ทิศทางการพัฒนาและความก้าวหน้า					
35.	เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ งานและนำเทคโนโลยีมาใช้ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					

บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ หมายถึง บทบาทในฐานะผู้นำทาง
วิชาการและวิชาชีพ โดยใช้องค์ความรู้ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร
และคณาจารย์พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุง
ศิลปวัฒนธรรม ให้มีคุณภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ สร้างศรัทธาในวิชาการ
และวิชาชีพโดยยึดหลักเสรีภาพทางวิชาการ

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้อง กับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาท ในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ				
		5	4	3	2	1
1.	มีความสามารถในการตัดสินใจได้ รวดเร็วถูกต้อง					
2.	ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ ตลอดเวลา					
3.	มีความรับผิดชอบสูง					

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้อง กับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาท ในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ				
		5	4	3	2	1
4.	มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและ แก้ไขปัญหาได้ดี					
5.	มีศิลปะและทักษะในการบริหาร					
6.	มีความเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเอง					
7.	มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ ใหม่อยู่เสมอ					
8.	คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน					
9.	มีสุขภาพและบุคลิกภาพดี					
10.	ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และ เห็นใจผู้ได้บังคับบัญชา					
11.	มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม					
12.	เข้าร่วมกิจกรรมและได้รับการยอมรับ จากสังคม					
13.	มีเป้าหมายในการสร้างภาพลักษณ์ ขององค์กรและให้ความสำคัญ ในการประชาสัมพันธ์					
14.	มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
15.	มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่าง ที่ดีได้					
16.	สามารถจัดการความขัดแย้งและพร้อมที่ จะเผชิญปัญหา					
17.	มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและใช้อำนาจได้อย่าง เหมาะสม					
18.	เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความ ร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน					
19.	เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ					
20.	ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ ประโยชน์ส่วนรวม					

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้อง กับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาท ในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ				
		5	4	3	2	1
21.	ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
22.	มีความทะเยอทะยานและกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา					
23.	สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา					
24.	มีเอกลักษณ์โดดเด่นในทางสร้างสรรค์เป็นของตนเอง					
25.	มีทักษะและความเชี่ยวชาญทางวิชาการและวิชาชีพ					
26.	ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน					
27.	มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต					
28.	มีความละเอียดรอบคอบและเอาใจใส่ในงาน					
29.	สามารถกำหนดนโยบายและแนวทางคุณธรรมจริยธรรมในสถาบัน					
30.	มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น					
31.	มีประสบการณ์ทางการบริหารและมีอุดมการณ์ในการพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศ					
32.	มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น					
33.	มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร					

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้อง กับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาท ในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ				
		5	4	3	2	1
34.	ชอบความท้าทายและนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนาและความก้าวหน้า					
35.	เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					

บทบาทในการบริหารจัดการ หมายถึง การมีความสามารถในการจัดโครงสร้างการบริหาร และจัดวางตัวบุคคล สามารถใช้ศิลปะและทักษะการบริหารได้อย่างเหมาะสม มีการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ บทบาทในฐานะผู้นำโดยการบริหารจัดการ มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา บริหารงานแบบมีส่วนร่วมเพื่อนำพาสถาบันให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สถาบันบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงการประสานงาน การจัดการความขัดแย้ง สร้างและผนึกกำลังให้บุคลากร สามารถทำงานร่วมกันได้แบบทีมและบริหารเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้อง กับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาท ในการบริหารจัดการ				
		5	4	3	2	1
1.	มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง					
2.	ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ตลอดเวลา					
3.	มีความรับผิดชอบสูง					
4.	มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและแก้ไขปัญหาได้ดี					
5.	มีศิลปะและทักษะในการบริหาร					
6.	มีความเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเอง					

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้อง กับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาท ในการบริหารจัดการ				
		5	4	3	2	1
7.	มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ					
8.	คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน					
9.	มีสุขภาพและบุคลิกภาพดี					
10.	ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา					
11.	มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม					
12.	เข้าร่วมกิจกรรมและได้รับการยอมรับจากสังคม					
13.	มีเป้าหมายในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรและให้ความสำคัญในการประชาสัมพันธ์					
14.	มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
15.	มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้					
16.	สามารถจัดการความขัดแย้งและพร้อมที่จะเผชิญปัญหา					
17.	มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสม					
18.	เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน					
19.	เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ					
20.	ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม					
21.	ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
22.	มีความทะเยอทะยานและกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา					

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้อง กับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาท ในการบริหารจัดการ				
		5	4	3	2	1
23.	สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา					
24.	มีเอกลักษณ์โดดเด่นในทางสร้างสรรค์ เป็นของตนเอง					
25.	มีทักษะและความเชี่ยวชาญทางวิชาการ และวิชาชีพ					
26.	ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน					
27.	มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้น การพัฒนาไปสู่อนาคต					
28.	มีความละเอียดรอบคอบและเอาใจใส่ ในงาน					
29.	สามารถกำหนดนโยบายและแนวทาง คุณธรรมจริยธรรมในสถาบัน					
30.	มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น					
31.	มีประสบการณ์ทางการบริหารและ มีอุดมการณ์ในการพัฒนาสถาบันสู่ ความเป็นเลิศ					
32.	มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น					
33.	มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและสร้างขวัญ กำลังใจแก่บุคลากร					
34.	ชอบความท้าทายและนำพาองค์กร ไป สู่ทิศทางการพัฒนาและความก้าวหน้า					
35.	เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ งานและนำเทคโนโลยีมาใช้ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					

บทบาทในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน หมายถึง การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรและเป็นที่รู้จักขององค์กรภายนอกเพื่อการประชาสัมพันธ์องค์กร ส่งเสริมความสามัคคี และประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ประชาสัมพันธ์ผลงานขององค์กรให้เป็นที่รู้จัก รวมทั้งให้ความร่วมมือและประสานงานกับสถาบันทางสังคมต่าง ๆ ในชุมชน สนใจและเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมโดยใช้เวลาที่เหมาะสม

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน				
		5	4	3	2	1
1.	มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง					
2.	ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ตลอดเวลา					
3.	มีความรับผิดชอบสูง					
4.	มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและแก้ไขปัญหาได้ดี					
5.	มีศิลปะและทักษะในการบริหาร					
6.	มีความเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเอง					
7.	มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ					
8.	คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน					
9.	มีสุขภาพและบุคลิกภาพดี					
10.	ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และเห็นใจผู้ได้บังคับบัญชา					
11.	มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม					
12.	เข้าร่วมกิจกรรมและได้รับการยอมรับจากสังคม					
13.	มีเป้าหมายในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรและให้ความสำคัญในการประชาสัมพันธ์					

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน				
		5	4	3	2	1
14.	มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
15.	มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้					
16.	สามารถจัดการความขัดแย้งและพร้อมที่จะเผชิญปัญหา					
17.	มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสม					
18.	เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน					
19.	เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ					
20.	ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม					
21.	ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
22.	มีความทะเยอทะยานและกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา					
23.	สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา					
24.	มีเอกลักษณ์โดดเด่นในทางสร้างสรรค์เป็นของตนเอง					
25.	มีทักษะและความเชี่ยวชาญทางวิชาการและวิชาชีพ					
26.	ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน					
27.	มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต					

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน				
		5	4	3	2	1
28.	มีความละเอียดรอบคอบและเอาใจใส่ในงาน					
29.	สามารถกำหนดนโยบายและแนวทางคุณธรรมจริยธรรมในสถาบัน					
30.	มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น					
31.	มีประสบการณ์ทางการบริหารและมีอุดมการณ์ในการพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศ					
32.	มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น					
33.	มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร					
34.	ชอบความท้าทายและนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนาและความก้าวหน้า					
35.	เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					

บทบาทในการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในคุณธรรมและหลักการ มีความเมตตากรุณา ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตน กำหนดแนวทางคุณธรรมจริยธรรมของสถาบัน ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบต่อวิชาชีพ บริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรม ยอมรับความผิดพลาด และให้ความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ มีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงาน

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้อง กับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาท ในการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม				
		5	4	3	2	1
1.	มีความสามารถในการตัดสินใจได้ รวดเร็วถูกต้อง					
2.	ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลัก อยู่ตลอดเวลา					
3.	มีความรับผิดชอบสูง					
4.	มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและ แก้ไขปัญหาได้ดี					
5.	มีศิลปะและทักษะในการบริหาร					
6.	มีความเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเอง					
7.	มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ ใหม่อยู่เสมอ					
8.	คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน					
9.	มีสุขภาพและบุคลิกภาพดี					
10.	ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และเห็นใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
11.	มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม					
12.	เข้าร่วมกิจกรรมและได้รับการยอมรับ จากสังคม					
13.	มีเป้าหมายในการสร้างภาพลักษณ์ ขององค์กรและให้ความสำคัญ ในการประชาสัมพันธ์					
14.	มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
15.	มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่าง ที่ดีได้					
16.	สามารถจัดการความขัดแย้งและพร้อมที่ จะเผชิญปัญหา					
17.	มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและใช้อำนาจได้อย่าง เหมาะสม					

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้อง กับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาท ในการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม				
		5	4	3	2	1
18.	เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความ ร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน					
19.	เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ					
20.	ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ ประโยชน์ส่วนรวม					
21.	ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับ ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
22.	มีความทะเยอทะยานและกระตือรือร้น อยู่ตลอดเวลา					
23.	สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา					
24.	มีเอกลักษณ์โดดเด่นในทางสร้างสรรค์ เป็นของตนเอง					
25.	มีทักษะและความเชี่ยวชาญทางวิชาการ และวิชาชีพ					
26.	ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน					
27.	มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้น การพัฒนาไปสู่อนาคต					
28.	มีความละเอียดรอบคอบและเอาใจใส่ในงาน					
29.	สามารถกำหนดนโยบายและแนวทาง คุณธรรมจริยธรรมในสถาบัน					
30.	มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น					
31.	มีประสบการณ์ทางการบริหารและ มีอุดมการณ์ในการพัฒนาสถาบันสู่ ความเป็นเลิศ					

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้อง กับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาท ในการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม				
		5	4	3	2	1
32.	มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น					
33.	มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและสร้างขวัญ กำลังใจแก่บุคลากร					
34.	ชอบความท้าทายและนำพาองค์กร ไปสู่ทิศทางการพัฒนาและความก้าวหน้า					
35.	เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ งานและนำเทคโนโลยีมาใช้ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาใช้เวลาอันมีค่า
ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย มา ณ โอกาสนี้

แบบสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย
เรื่อง การเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และเพื่อความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่พึงประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยมีประเด็นคำถาม ดังนี้

1. ประสบการณ์และหลักการบริหารงานของท่านเมื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในทัศนะของผู้รับการสัมภาษณ์
3. ทักษะและความจำเป็นพื้นฐานที่อธิการบดี / รองอธิการบดีซึ่งเป็นสตรีควรมีได้แก่อะไรบ้าง ตามทัศนะของผู้รับการสัมภาษณ์
4. คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในด้านใดบ้างที่มีความโดดเด่นและเป็นโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านใดที่ควรได้รับการพัฒนาในทัศนะความคิดเห็นของท่าน
5. ปัญหาอุปสรรคในการก้าวสู่ความสำเร็จในการทำงานของสตรี เช่น การะับผิดชอบ การดูแลครอบครัว การสนับสนุนจากครอบครัว โครงสร้างทางกายภาพ สุขภาพ
6. การเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสตรีเพื่อก้าวสู่การดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เช่น ตำแหน่งอธิการบดี/รองอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐควรมีหรือไม่อย่างไร
7. ทักษะและความจำเป็นพื้นฐานที่ผู้บริหารสตรีซึ่งดำรงตำแหน่งอธิการบดี/รองอธิการบดีพึงมีได้แก่อะไรบ้าง ตามทัศนะของท่าน
8. อื่น ๆ เช่น แนวทางในการส่งเสริมให้สตรีก้าวมาเป็นผู้นำในสังคมได้มากยิ่งขึ้นและผู้บริหารสตรีควรได้รับการพัฒนาในด้านใดบ้างและควรมีรูปแบบ วิธีการใดที่เหมาะสม

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบและการกำหนดวิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์

1. ผู้วิจัยเกริ่นนำที่มาในการศึกษาวิจัยเรื่อง การเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้ผู้รับการสัมภาษณ์ทราบ
2. ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
3. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านใดที่ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐควรได้รับการพัฒนาในทักษะของผู้รับการสัมภาษณ์
4. การเตรียมความพร้อมของผู้บริหารสตรีเพื่อก้าวสู่การดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เช่น ตำแหน่งอธิการบดี/รองอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐควรมีหรือไม่อย่างไร
5. ตามทัศนคติและมุมมองของท่าน รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีควรมีเนื้อหาสาระ กระบวนการและวิธีการที่เหมาะสมอย่างไร
6. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

สำหรับผู้บริหารสตรี
(อธิการบดี/รองอธิการบดี)

แบบประเมิน

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลักษณะคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนของการตรวจสอบและประเมินรูปแบบ ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากท่านในการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้โดยขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีเพื่อนำไปปรับปรุงให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้นต่อไป

2. แบบประเมินนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 ส่วนคือ

- ส่วนที่ 1 การประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและท่านสามารถเสนอความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้ในส่วนท้ายของแบบประเมิน

- ส่วนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนา

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและท่านสามารถเสนอความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้ในส่วนท้ายของแบบประเมิน

เพื่อให้แบบประเมินมีความครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้วิจัยใคร่ขอให้ท่านตอบแบบประเมินทุกตอน และทุกข้อ ผู้วิจัยตระหนักดีว่าท่านผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบเป็นจำนวนมาก จึงขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์และความเมตตาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ข้อมูลติดต่อ

นางสาวนิรนุช ภาชนะทิพย์ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ที่ทำงาน: กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เลขที่ 50 อาคารระพี สาคริก ชั้น 7 ถนนงามวงศ์วาน

เขตจตุจักร กทม. 10900 มือถือ 081-3781019 e-mail: pneranuch@hotmail.com

คำชี้แจง เพื่อให้การประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดใช้เวลาตอบแบบประเมินฉบับนี้ด้วยตนเอง
โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริง

1. ท่านดำรงตำแหน่งใดในฐานะผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

- ☐ อธิการบดี
☐ รองอธิการบดี
☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)

2. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

- ☐ 1-4 ปี ☐ 5 - 8 ปี
☐ มากกว่า 8 ปีขึ้นไป (โปรดระบุ) ปี

3. วุฒิต่างการศึกษาสูงสุด

- ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท
☐ ปริญญาเอก

**ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะ
ผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ**

**ส่วนที่ 1 โครงสร้างและองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**

คำชี้แจง ขอความกรุณาท่านพิจารณาโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบว่ามีความเหมาะสม
ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความเหมาะสมและ
ความเป็นไปได้

ความเหมาะสม หมายถึง มีคุณค่า มีประโยชน์

ความเป็นไปได้ หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง

ระดับความสำคัญ ในตอนนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ มาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ น้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.	โครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 6 ชั้น (ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ ขั้นตอนที่ 2 การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำก่อนการพัฒนา ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา ขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริม และขั้นตอนที่ 6 การติดตามประเมินการพัฒนา และการนำไปใช้) (หน้าที่ 3)										
2.	การจัดลำดับโครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบขั้นตอนที่ 1 – ขั้นตอนที่ 6 (หน้าที่ 3)										

ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ฉบับร่าง)

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาคำอธิบายรูปแบบแล้วพิจารณา ถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะ
นำรูปแบบไปใช้ได้จริง โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ระดับความเหมาะสม และช่อง
ระดับความเป็นไปได้ และท่านสามารถเสนอความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้ใน
ส่วนท้ายของแบบประเมิน

ความเหมาะสม หมายถึง มีคุณค่า มีประโยชน์

ความเป็นไปได้ หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง

ระดับความสำคัญ ในตอนนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ มาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ น้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ น้อยที่สุด

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ขั้นที่ 1 การเตรียมการ										
1.	วัตถุประสงค์ 1. เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่ ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนา ทราบเกี่ยวกับบทบาทสตรี โอกาส ความก้าวหน้า และปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการทำงาน ความสำคัญ และความจำเป็นในการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใน 5 ด้าน										

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2. เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจและ ชี้แจงให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทราบ เนื้อหา รายละเอียด ขั้นตอนและ กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ										
	3. เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจและ ชี้แจงให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทราบ เนื้อหา รายละเอียด ขั้นตอนและ กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ										
2.	เนื้อหา										
	1. ความสำคัญและความจำเป็นของ การพัฒนาเกี่ยวกับบทบาทสตรี โอกาส ความก้าวหน้า และปัจจัย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน										
	2. ความสำคัญและความจำเป็นใน การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐให้เป็นที่ประจักษ์และได้รับ การยอมรับจากบุคลากรในองค์กร ใน 5 ด้าน										
	3. รายละเอียดขั้นตอนและกระบวนการ พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของ รัฐ ในแต่ละขั้นตอนโดยผู้บริหารสตรี ที่เข้ารับการพัฒนาจะได้รับการพัฒนา ในหลักสูตรที่จำเป็นต้องรับการพัฒนา หลังจากทราบผลการประเมินใน ขั้นตอนที่ 2										

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.	วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา 1. การปฐมนิเทศเพื่อสร้างความคุ้นเคยและความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการพัฒนากับผู้จัดการประชุมสัมมนา เพื่อชี้แจงให้ทราบความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบทบาทและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โอกาสและความก้าวหน้าของสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และศึกษากรณีตัวอย่างผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญในอดีตและปัจจุบัน										
	2. การจัดทำเอกสารให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาเอกสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับรายละเอียดขั้นตอนและกระบวนการพัฒนากิจกรรมการพัฒนา การประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ										

ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ขั้นที่ 2 การประเมินก่อนการพัฒนา										
1.	วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการประเมินคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีก่อน การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้าน ที่จำเป็นต้องรับการพัฒนานี้ใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและ วิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้าน การเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของ สถาบัน และด้านการส่งเสริมด้าน คุณธรรมจริยธรรม ซึ่งหลังจาก การประเมิน ผู้เข้ารับการพัฒนายจะได้รับ การพัฒนาในด้านที่มีคะแนนไม่ผ่าน เกณฑ์คือ น้อยกว่าร้อยละ 80 และ/ หรือด้านที่ผู้รับการพัฒนาแจ้ง ความประสงค์ขอรับการพัฒนา เพิ่มเติมถึงแม้จะผ่านเกณฑ์										
2.	เนื้อหา คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและ วิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ ของสถาบัน และด้านการส่งเสริม ด้านคุณธรรมจริยธรรม										
3.	วิธีการและกิจกรรมการประเมิน 1. ประเมินโดยใช้แบบประเมินหรือ แบบทดสอบเพื่อประเมิน คุณลักษณะภาวะผู้นำ 5 ด้าน คือ										

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ด้านการเป็น ผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม โดยในแต่ละด้านแยกจากกัน รวมทั้งเขียนรายงานความคาดหวัง บทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือปฏิบัติงานในปัจจุบัน และความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพที่ต้องการทางการบริหารของผู้บริหารสตรี										
	2. นำผลการวิเคราะห์จากการทำแบบประเมินของผู้รับการพัฒนา มาสรุปวิเคราะห์ผลว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านใดที่ผู้บริหารสตรีจำเป็นต้องรับการพัฒนาโดยเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลัง										
4.	เกณฑ์การประเมิน เกณฑ์ผ่านคือ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไปของแต่ละด้าน ถ้าน้อยกว่าร้อยละ 80 ต้องได้รับการพัฒนาในด้านนั้น ซึ่งเกณฑ์การประเมินอาจแบ่งระดับผลการประเมินรายด้านไว้ดังนี้ - ระดับคะแนนร้อยละ 90-100 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่โดดเด่น สามารถเป็น										

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	แบบอย่างให้กับบุคคลอื่นได้ ไม่ต้อง รับการพัฒนาใน 5 ด้าน โดยให้เข้ารับ การพัฒนาเฉพาะหลักสูตรการฝึก ปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ - ระดับคะแนนร้อยละ 80-89 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและมีคุณลักษณะ ภาวะผู้นำอยู่ในระดับดี ไม่ต้องรับ การพัฒนาใน 5 ด้าน โดยให้เข้ารับ การพัฒนาเฉพาะหลักสูตรการฝึก ปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ และ อาจเลือกขอรับการพัฒนาเพิ่มในด้าน ที่ต้องการได้ - ระดับคะแนนน้อยกว่าร้อยละ 80 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่จำเป็นต้อง รับการพัฒนาในด้านที่มีคะแนน ไม่ผ่านเกณฑ์และหลักสูตรการฝึก ปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ										

ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ขั้นที่ 3 การพัฒนา										
1.	1. หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้าน การเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการ พัฒนามีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กร ร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีการบริหารงาน เชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และสามารถกำหนดนโยบายและ วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำ ทักษะไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการ วางแผนและการบริหารงาน การบริหาร มหาวิทยาลัยในอนาคต การสร้างทีมงาน การตัดสินใจทางการบริหารที่มี ประสิทธิภาพ										
2.	เนื้อหา										
	1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้บริหารสตรี ในสถาบันอุดมศึกษา										
	2. การกำหนดวิสัยทัศน์										
	3. การบริหารเชิงกลยุทธ์										
	4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง										
	5. การกำหนดแผนและนโยบาย										
	6. การบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต										
	7. กลยุทธ์การนำยุทธศาสตร์ สู่การปฏิบัติ										
	8. การสร้างทีมงาน										
	9. การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง										
	10. การสร้างแรงจูงใจ										
	11. การติดตามประเมินผล										

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.	วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา 1. การให้ความรู้โดยวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหลักการและ แนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง										
	2. การเรียนรู้จากการสถานการณ์จริง เช่น การเข้าร่วมสัมมนาการจัด ทำแผน การเรียนรู้จากสถานการณ์ จำลองโดยใช้สื่อมัลติมีเดีย ภาพยนตร์ที่แสดงถึงความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารสตรีที่โดดเด่นด้าน ผู้นำและวิสัยทัศน์ เช่น นายกรัฐมนตรี แห่งสหราชอาณาจักร (นางมาร์กาเร็ต แทตเชอร์) นายกรัฐมนตรีหญิงแห่ง สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี (นางอันเกลา แมร์เคิล) ประธานาธิบดีหญิงคนแรกของ เกาหลีใต้ (พัค กึน-ฮเย) หรือ นางองซานซูจี ฯลฯ										
	3. การอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ทางการบริหาร กับผู้มีประสบการณ์สูงและสตรีที่มี ผลงานดีเด่นทางการบริหารในอดีต และปัจจุบันทั้งในและต่างประเทศ										
	4. การวิเคราะห์กรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง ทั้งเดี่ยวและกลุ่ม										
	5. การศึกษาดูงานและการเข้าร่วม ประชุมสัมมนา										
	6. การฝึกทักษะการเจรจาต่อรองและ การสร้างแรงจูงใจ										

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	7. การฝังตัว การสังเกตการณ์ และ/หรือการติดตามผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูง										

ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.	2. หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้าน การเป็นผู้นำทางวิชาการและ วิชาชีพ วัตถุประสงค์ 1. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับ การพัฒนามีความรู้ ความสามารถในการบริหาร ด้านวิชาการและวิชาชีพ ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้าน วิชาการ บทบาทของผู้บริหาร สตรีในการนำอุดมศึกษาสู่ การแข่งขันในเวทีโลก การพัฒนาวิชาการและวิชาชีพ ในประชาคมอาเซียนและ นานาชาติ การสร้างและพัฒนา เครือข่ายอุดมศึกษา										

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามีความสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด โดยสามารถเปรียบเทียบสมรรถนะของสถาบันอุดมศึกษาได้ทั้งในและต่างประเทศ										
5	เนื้อหา										
	1. ยุทธศาสตร์การบริหารอุดมศึกษา										
	2. การบริหารงานวิชาการ										
	3. การวิจัยเพื่อการพัฒนา										
	4. การบริการวิชาการ										
	5. การประกันคุณภาพการศึกษา										
	6. การนำอุดมศึกษาสู่การแข่งขันในเวทีโลก										
	7. การพัฒนาวิชาการและวิชาชีพในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ										
	8. การศึกษาเปรียบเทียบและกลยุทธ์การสร้างเสริมความเข้มแข็งทางวิชาการและวิชาชีพในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ										
	9. การสร้างและพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ										
	10. การพัฒนาวิชาการและวิชาชีพของมหาวิทยาลัยไทยในศตวรรษที่ 21										
6	วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา										
	1. การให้ความรู้โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง										
	2. การเรียนรู้จากการสถานการณ์จริง										

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3. การอภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ทางการบริหารด้าน วิชาการและวิชาชีพกับผู้ ประสบการณ์สูงและมีผลงาน ดีเด่นทางการบริหาร										
	4. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทางการบริหารการศึกษากับ ผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน อุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ โดยเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ/ หรือจัดประชุมวิชาการร่วมกัน ระหว่างสถาบันภายในและ ต่างประเทศ										
	5. การประชุมระหว่างผู้บริหาร ระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา หรือระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ในการพัฒนาด้านวิชาการและ วิชาชีพของอุดมศึกษาไทย										
	6. การศึกษาดูงานด้านวิชาการ วิจัย การบริการวิชาการ										
	7. การศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลจากกรณีตัวอย่าง การเปรียบเทียบสมรรถนะของ สถาบันอุดมศึกษาทั้งในและ ต่างประเทศที่ติดอันดับการเป็น สถาบันอุดมศึกษาคุณภาพใน ภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ										

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	8. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ทางด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพที่สอดคล้องกับ คุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพ										

ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.	3. หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้าน การบริหารจัดการ วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับ การพัฒนามีความรู้ความสามารถ เกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษา นโยบายการ บริหารอุดมศึกษา การบริหารงาน ภาครัฐแนวใหม่และการพัฒนา องค์กรสู่ความเป็นเลิศ การประยุกต์ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน การบริหารอุดมศึกษา การบริหาร ความเสี่ยง การบริหารการเงินและ งบประมาณ การบริหารจัดการ บ้านเมืองที่ดีในอุดมศึกษา กฎหมาย ที่ใช้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา										

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.	เนื้อหา										
	1. การบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารสตรียุคใหม่										
	2. นโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารอุดมศึกษา										
	3. การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่										
	4. การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ										
	5. การบริหารงานตามแนวพระราชดำริและการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารอุดมศึกษา										
	6. การบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์การตรวจสอบสำหรับผู้บริหารสตรี										
	7. การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการเงินและงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์										
	8. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแนวใหม่										
	9. ผู้บริหารสตรีกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี										
	10. กฎหมายสำคัญที่ผู้บริหารพึงรู้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ										
9.	วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา										
	1. การให้ความรู้โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง										

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2. การศึกษาเนื้อหาสาระของนโยบาย การบริหารอุดมศึกษาจากเอกสาร ประกาศนโยบายที่เป็นปัจจุบัน และจากวิธีเรียนรู้ออนไลน์										
	3. การเรียนรู้จากการสถานการณ์จำลอง										
	4. การวิเคราะห์กรณีศึกษาทั้งเดี่ยว และกลุ่มในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง อาทิ การบริหารจัดการสำหรับ ผู้บริหารสตรียุคใหม่ การพัฒนา ความคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหาร ความเป็นเลิศ การบริหารงาน การบริหารคน การบริหาร ความขัดแย้ง การบริหาร งบประมาณ										
	5. การศึกษาดูงานทั้งในและ ต่างประเทศ										
	6. การประชุมสัมมนาและฝึกปฏิบัติ ในหัวข้อเกี่ยวกับการบริหารงาน ระดับสูง										
	7. การจัดทำแผนพัฒนาตนเองใน ด้านการพัฒนาความรู้ทาง การบริหารอย่างเป็นระบบใน ส่วนที่ยังขาดความรู้ทาง การบริหารที่สำคัญและจำเป็น ต่อการบริหารงาน										
	8. การฝึกปฏิบัติโดยให้ผู้บริหารสตรี ที่เข้ารับการพัฒนาเป็นผู้จัด โครงการเพื่อให้มีประสบการณ์ ในการดำเนินการจริง										

ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10.	4. หลักสูตรการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการ การเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ ของสถาบัน วัตถุประสงค์ 1. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับ การพัฒนามีความรู้เกี่ยวกับ หลักการ แนวคิด และ ความจำเป็น ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานของ ผู้บริหารสตรี หลักการและแนวคิด ในการเสริมสร้างและดูแลสุขภาพ สำหรับผู้บริหารสตรีในช่วงวัย ต่าง ๆ ให้สามารถทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ										
	2. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีทราบ หลักการประชาสัมพันธ์องค์การ ให้เป็นที่รู้จัก เทคนิคการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ และเทคนิค การนำเสนอ										
	3. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีทักษะและ เทคนิคการพัฒนาความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิธีการบริหารงานเพื่อ เพิ่มผลสัมฤทธิ์การทำงาน										

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีทักษะและทราบวิธีการควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ มีการนำหลักศาสนาเข้ามาใช้ในการรักษาอารมณ์และจัดการความเครียด										
	5. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีวิธีการบริหารจัดการเวลาในการบริหารงานและการดูแลครอบครัวอย่างเหมาะสม										
	6. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ										
	7. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงความสำคัญในการเรียนรู้และเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม										
11.	เนื้อหา										
	1. การเสริมสร้างและพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสำหรับผู้บริหารสตรี										
	2. ศาสตร์ในการดำเนินชีวิตและการดูแลสุขภาพสำหรับผู้บริหารสตรี										
	3. การประชาสัมพันธ์องค์การและการสร้างแบรนด์										
	4. ศิลปะการพูดในที่ชุมชนและเทคนิคการเจรจาต่อรองสำหรับผู้บริหารสตรี										
	5. การพัฒนาเชาวน์อารมณ์										

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	6. การพัฒนาความคิดเชิงบวก										
	7. การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์										
	8. การบริหารความเครียด										
	9. เทคนิควิธีการบริหารเวลา										
	10. การดูแลรอบครัวสำหรับผู้บริหารสตรี										
	11. ผู้บริหารสตรีกับการพัฒนาทักษะทางภาษา										
	12. ผู้บริหารสตรีกับการเรียนรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม										
12.	วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา										
	1. การให้ความรู้โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหลักการ และแนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง										
	2. การฝึกปฏิบัติ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองด้านบุคลิกภาพแล้วนำมาเป็นประเด็นการปรับปรุงและพัฒนาบุคลิกภาพ เทคนิคการเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ การพัฒนาภาพลักษณ์ทั้งภายในและภายนอกเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง										
	3. การฝึกปฏิบัติการบริหารร่างกาย การออกกำลังกายตามทฤษฎีที่ได้รับฟังจากการบรรยายหรือการสาธิตและการฝึกให้เป็นปกติในชีวิตประจำวัน										

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4. การรับฟังการบรรยายจากวิทยากรเกี่ยวกับเทคนิคและศิลปะการพูดในโอกาสต่าง ๆ ของผู้บริหารสตรี เทคนิคติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์สังเคราะห์สภาพปัญหา การวินิจฉัยปัญหาจากกรณีศึกษา และฝึกปฏิบัติ การให้ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหาโดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความคิดเชิงบวก										
	5. การทำแบบทดสอบเขาวน้อรมณ์และฝึกปฏิบัติตนให้สามารถรักษาออรณ์ได้ การควบคุมออรณ์ของตนเองในสถาน การณ์คับขัน และเทคนิคการบริหารความเครียด การฝึกสติและสมาธิ										
	6. การวิเคราะห์กรณีตัวอย่างทั้งในและต่างประเทศ การศึกษาจากสื่อเสริมที่เกี่ยวข้อง										
	7. การปฏิบัติและการนำเสนอในที่ประชุมด้วยภาษาอังกฤษโดย การจำลองสถานการณ์และในสถานการณ์จริง										

ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13.	5. หลักสูตรการพัฒนาคูณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้าน การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม วัตถุประสงค์ 1. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีตระหนักถึง ความสำคัญของหลักคุณธรรมและ จริยธรรมที่ผู้บริหารพึงมีเพื่อเป็น แบบอย่างในการครองตน ครองคน ครองงาน										
	2. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีทราบหลักการ และแนวคิดในการบริหารงานและ การพัฒนาจิต										
	3. เพื่อให้ผู้บริหารสตรีทราบแนวทาง และวิธีการปฏิบัติตนในการส่งเสริม คุณธรรมจริยธรรม มีจรรยาบรรณ ในการบริหารงานและปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี										
14.	เนื้อหา 1. หลักคุณธรรมจริยธรรมที่ผู้บริหาร พึงปฏิบัติ										
	2. จรรยาบรรณวิชาชีพสำหรับผู้บริหาร										
	3. ผู้บริหารสตรีกับการเป็นผู้นำด้าน คุณธรรมจริยธรรม										
	4. ผู้บริหารสตรีกับการพัฒนาจิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการบริหาร										
	5. การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมใน สถาบันอุดมศึกษา										
15.	วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา 1. การให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการและ แนวคิดในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องโดย วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ										

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2. การวิเคราะห์และอภิปรายเกี่ยวกับหลักการใช้ชีวิตบนพื้นฐานด้านคุณธรรมจริยธรรมจากผู้บริหารที่เป็นต้นแบบในอุดมคติ และการเรียนรู้เกี่ยวกับผู้นำจริยธรรม										
	3. การฝึกปฏิบัติ การเข้าค่ายปฏิบัติธรรมโดยวิทยากรหรือการใช้สื่อต่าง ๆ ในการพัฒนาจิตสำหรับผู้บริหารสตรี การใช้หลักธรรมะเพื่อจัดความเครียด										
	4. การเข้าร่วมกิจกรรมการยกย่องชมเชย ให้เกียรติ พิธีมอบรางวัล ส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ										

ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16.	6. หลักสูตรการฝึกปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารสตรีมีประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติโดยบูรณาการความรู้ที่ครอบคลุมเกี่ยวกับความรู้ทาง การบริหารและการพัฒนาคุณลักษณะ										

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการและ วิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้าน การเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของ สถาบัน และด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และเพื่อเป็นการเสริมสร้าง ประสบการณ์และกระบวนการทัศน์ของ ผู้บริหารสตรียุคใหม่										
17.	เนื้อหา ความรู้แบบบูรณาการด้าน ความรู้รอบรู้ทางการบริหาร การบริหารงาน การบริหารคน และ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสตรี ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผู้นำและ วิสัยทัศน์ ด้านวิชาการและวิชาชีพ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเป็น ตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน ด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ด้วยการฝึกปฏิบัติและการเสริมสร้าง ประสบการณ์และกระบวนการทัศน์ของ ผู้บริหารสตรียุคใหม่										
18.	วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา 1. การฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง สถานการณ์จำลองโดยการเรียนรู้ จากการปฏิบัติในการกำหนดกรณี ตัวอย่างโดยนำความรู้แบบบูรณา การมาใช้ในการแก้ไขปัญหา										

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	2. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทางการบริหารกับผู้บริหารที่เป็น แบบอย่างที่ดีเพื่อช่วยให้คำแนะนำ ปรึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์										
	3. การวิเคราะห์และการแก้ปัญหาใน กรณีศึกษาทั้งเดี่ยวและกลุ่มจาก สถานการณ์จริงหรือสถานการณ์ จำลอง										
	4. การเป็นหัวหน้าโครงการและ ดำเนินการในสถานการณ์จริง										
	5. การศึกษาดูงานด้านการบริหารใน ประเทศและต่างประเทศ										

ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ขั้นที่ 4 การประเมินผลหลังการพัฒนา										
1.	วัตถุประสงค์ เพื่อประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีของสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐในเชิงความรู้ ความเข้าใจหลักการ แนวคิดการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำ 5 ด้าน คือ ด้าน การเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ด้านการเป็น										

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ ด้าน การบริหารจัดการ ด้านการเป็นตัวแทน และสัญลักษณ์ของสถาบัน และด้าน การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม หรือ เฉพาะด้านที่ผู้บริหารสตรีเข้ารับ การพัฒนา										
2.	เนื้อหา การประเมินความรู้ความเข้าใจ หลักการและแนวคิดการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจ โดยหน่วยงานที่จัดการ พัฒนา หรือประเมินผ่านโปรแกรม ออนไลน์ทางคอมพิวเตอร์ โดยแยก ประเมินเป็นรายด้าน การจัดทำแบบ รายงานการวิเคราะห์กรณีศึกษาใน มุมมองของผู้บริหารสตรีและใช้การ สังเกตพฤติกรรม เช่น การมีส่วนร่วม ในการอภิปราย การแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และ พฤติกรรมที่เห็นได้ชัด เช่น การแต่งกาย บุคลิกภาพ การแสดงความคิดเห็น ได้ตอบในการสัมมนา การแสดงออก ในสถานการณ์ต่าง ๆ ระหว่างรับ การพัฒนา										
3.	เกณฑ์การประเมิน กำหนดเกณฑ์การประเมินเป็น รายด้าน เกณฑ์ผ่านคือ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไปของแต่ละด้าน ถ้าน้อยกว่า ร้อยละ 80 ต้องเข้ารับการพัฒนาเสริม										

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ซึ่งเกณฑ์การประเมินอาจแบ่งระดับผลการประเมินรายด้านไว้ ดังนี้ - ระดับคะแนนร้อยละ 90-100 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่ผ่านตามเกณฑ์การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจระดับดีเยี่ยม - ระดับคะแนนร้อยละ 80-89 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่ผ่านตามเกณฑ์การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจระดับดีมาก - ระดับคะแนนน้อยกว่าร้อยละ 80 หมายถึง เป็นผู้บริหารที่ยังไม่ผ่านตามเกณฑ์ซึ่งควรได้รับการพัฒนาเสริมและเพิ่มพูนความรู้ในบางประเด็นให้ครบถ้วนเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น										

ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ขั้นที่ 5 การพัฒนาเสริม										
1.	วัตถุประสงค์ เพื่อเสริมความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะ ภาวะผู้นำในส่วนที่ควรได้รับ การพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อช่วยส่งเสริมให้ ผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนามี มีความรู้ความสามารถด้านการบริหาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น										
2.	เนื้อหา การบูรณาการความรู้แบบองค์รวม เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำพลังของ การบูรณาการ (Synergy) ความยั่งยืน สตรีกับความสามารถในการบริหารและ ประสานสัมพันธ์โดยการเรียนรู้จาก ผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงและเรียนรู้ เสริมเกี่ยวกับเทคนิควิธีการพัฒนา สู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ										
3.	วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาเสริม 1. การเข้ารับการพัฒนาเสริมเพื่อ เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเฉพาะ เรื่องที่ไม่ผ่านเกณฑ์ การวิเคราะห์ กรณีศึกษาการศึกษาดูงานนอก สถานที่เฉพาะกลุ่มหรือรายบุคคล										
	2. การให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ เรียนรู้ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ และวิธีการบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพจากผู้บริหารที่เป็น แบบอย่างที่ดี										

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3. การจัดให้มีพี่เลี้ยงซึ่งเป็นผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการให้คำปรึกษา การติดตามใกล้ชิด การสังเกตการณ์หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้บริหารที่มีประสบการณ์										
	4. การจัดกิจกรรมพัฒนาความรู้เสริมเพิ่มเติมหรือมอบหมายให้มีการจัดทำแผนพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในหัวข้อหรือสาระสำคัญที่ประเมินไม่ผ่าน										
	5. การจัดโครงการอบรมแบบเข้มข้นสำหรับผู้บริหารสตรีมือใหม่โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นวิทยากรการอบรมและมีผู้บริหารมืออาชีพ (Champion) ให้คำปรึกษาและคำแนะนำผ่านระบบสารสนเทศ										
	6. การสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้บริหารสตรีในการแลกเปลี่ยนความรู้ให้คำแนะนำ รวมทั้งเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาทั้งในและต่างประเทศ										

ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ขั้นที่ 6 การติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้										
1.	วัตถุประสงค์ เพื่อติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้เมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนาและผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนากลับไปปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารเรียบร้อยแล้ว										
	เนื้อหา การติดตามผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี การติดตามสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและการนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน รวมทั้งวิธีการแก้ไข ปัญหาที่ประสบในการบริหารหลังการพัฒนาและติดตามความก้าวหน้าในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารที่สูงขึ้นของผู้บริหารสตรี										
2.	วิธีการติดตามผล การติดตามผลในช่วงเวลา 3-6 เดือน สำหรับผู้ที่ผ่านการพัฒนา โดยติดตามผลจากสภาพที่เป็นจริงเมื่อกลับไปปฏิบัติหน้าที่เรียบร้อยแล้วว่าปัญหาอุปสรรคที่ผู้บริหารสตรีประสบในการบริหารงานหรือเมื่อเข้ารับตำแหน่งที่สูงขึ้นทางการบริหาร และมีวิธีการแก้ไข โดยนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้อย่างไร ซึ่งมีช่องทางในการติดตามผล ดังนี้										

ข้อที่	คำอธิบายรูปแบบ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	1. การจัดทำแบบสอบถามออนไลน์เพื่อขอทราบปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน และวิธีการแก้ไขปัญหา										
	2. การสร้างเครือข่ายเพิ่มพลังสตรีในการบริหารงานสำหรับผู้บริหารสตรีที่ได้รับการพัฒนาให้มีการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ทางการบริหารผ่านระบบสารสนเทศหลังจากได้กลับไปปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาของตนแล้ว										
	3. การจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการบริหารและเทคนิคการแก้ไขปัญหาระหว่างผู้บริหาร สตรีที่เข้ารับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง										
	4. การจัดทำเอกสารสื่อสัมพันธ์ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อเสริมความรู้และกระตุ้นให้ผู้บริหารสตรีที่ผ่านการพัฒนาได้ใช้ศักยภาพที่ได้รับพัฒนาอย่างเต็มที่										

ความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาสละเวลาอันมีค่า
ในการตอบแบบประเมินมา ณ โอกาสนี้

ประเด็นคำถามเพื่อการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)
เรื่อง รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

คำชี้แจง

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนของการตรวจสอบและประเมินรูปแบบ ในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยมีประเด็นคำถาม ดังนี้

1. ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ได้นำเสนอมีความเหมาะสมเพียงใด
2. ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ได้นำเสนอมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้จริงหรือไม่อย่างไร
3. ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ได้นำเสนอมีข้อดี ข้อจำกัดของการนำไปใช้และมีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่อย่างไร
4. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ (ถ้ามี)

สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

แบบประเมิน

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนของการตรวจสอบและประเมินรูปแบบ ในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ
2. เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาเอกสารร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแล้ว ขอให้โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ และโปรดนำแบบประเมินฉบับนี้มาในวันสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ด้วย
3. แบบประเมินนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิ
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

เพื่อให้แบบประเมินมีความครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้วิจัยใคร่ขอรบกวนเวลาอันมีค่าของท่าน ในการตอบแบบประเมินฉบับนี้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์และความเมตตาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างให้ครบถ้วนสมบูรณ์

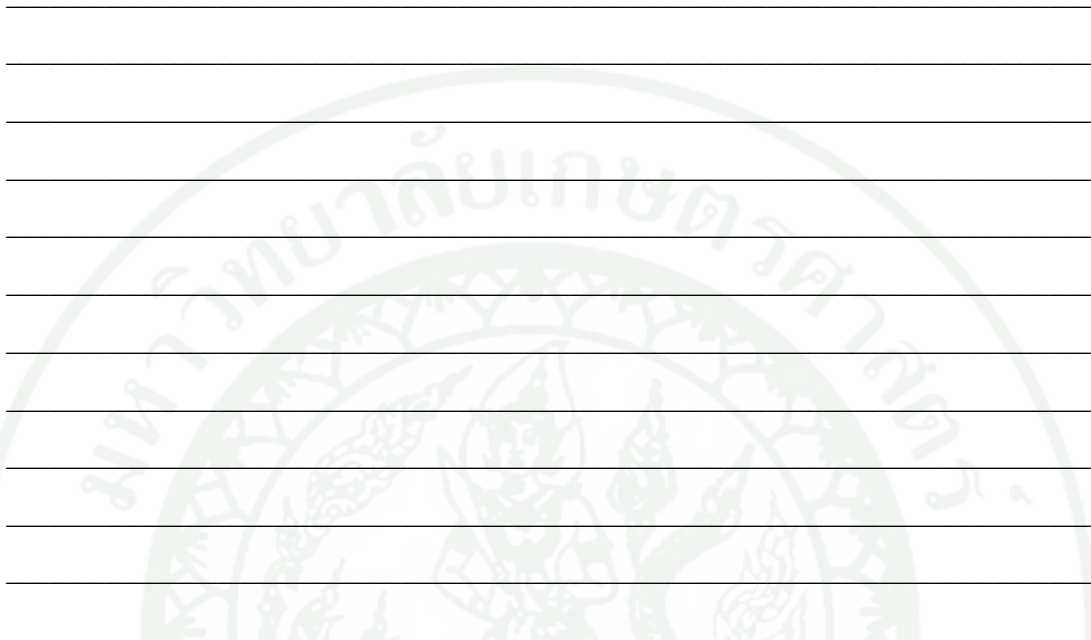
1. ชื่อ – นามสกุล
2. อายุ ปี เดือน
3. วุฒิทางการศึกษาสูงสุด (โปรดระบุ)
4. ตำแหน่งทางวิชาการ
5. ตำแหน่งทางการบริหารในปัจจุบัน (ถ้ามี)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาระบบการนำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาคณะลักษณะการนำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1. ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาคณะลักษณะการนำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีความเหมาะสมเพียงใด
☐ เหมาะสม ☐ ไม่เหมาะสม
 โปรดระบุเหตุผลสนับสนุน

2. ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้จริงหรือไม่อย่างไร
- โปรดระบุเหตุผลสนับสนุน



3. โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็น ดังนี้

- ### 3.1 ข้อดีและข้อจำกัดของการนำรูปแบบไปใช้

W. J. 1940

3.2 สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข (โปรดระบุ)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3.3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ (ถ้ามี)



ลงนาม

(.....)

ผู้ทรงคุณวุฒิการประเมินรูปแบบงานวิจัย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาใช้เวลาอันมีค่าในการตอบแบบประเมินมา ณ โอกาสนี้



ภาคผนวก ข
หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

ที่ ศธ 0513.10106/4431



มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

11 มีนาคม 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
2. ที่มา วัตถุประสงค์ของการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย

ด้วยนางสาวนิรุษ ภาชนะทิพย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ต้องใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะขอเรียนเชิญท่านให้ความอนุเคราะห์ในการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย โดยขอคำปรึกษา แนะนำ เพื่อประกอบการเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริ ชัยเสรี)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กองบริการการศึกษา (ติดต่อคุณนิรุษ)

โทร., โทรสาร 02-9428167-8

มือถือ 08 1378-1019 e-mail address : pneranuch@hotmail.com หรือ fengnnp@ku.ac.th



ที่ ศธ 0513.10106/4474

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

15 มีนาคม 2556

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย
 2. ประวัติผู้วิจัย
 3. แบบตอบรับการอนุญาตให้เข้าพบเพื่อสัมภาษณ์

ตามที่ นางสาวนลิน ภาชนะทิพย์ นักวิชาการศึกษาเชี่ยวชาญ ซึ่งดำรงตำแหน่งรักษาราชการแทนผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และอยู่ระหว่างการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัยจากท่านเพื่อนำไปใช้ในการเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เหมาะสมต่อไป

ในการนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยฯ จึงขออนุญาตจากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวนลิน ภาชนะทิพย์ เข้าพบและสัมภาษณ์ โดยขอความกรุณาระบุวัน เวลาและสถานที่ที่ท่านสะดวกตามแบบฟอร์มที่แนบ พร้อมชื่อผู้ติดต่อประสานงานในการเข้าพบและสัมภาษณ์ด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ มหาวิทยาลัยฯ ใคร่ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริ ชัยเสรี)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กองบริการการศึกษา (ติดต่อคุณนลิน)

โทร., โทรสาร 02-9428167-8

มือถือ 08 1378-1019 e-mail address : pneranuch@hotmail.com หรือ fengnnp@ku.ac.th



ที่ ศธ 0513.10802/ปอ.บพ.ว.055

โครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

11 ธันวาคม 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
2. ที่มา วัตถุประสงค์ของการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวนิรนุช ภาชนะทิพย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” ภายใต้การควบคุมของ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา นันทะไชย	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. รองศาสตราจารย์ ดร.พร้อมพิไล บัวสุวรรณ	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
3. ดร.กมล สดุดประเสริฐ	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

การวิจัยครั้งนี้ ต้องใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์โดยได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะขอเรียนเชิญท่านให้ความอนุเคราะห์ในการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย โดยขอคำปรึกษา แนะนำ เพื่อประกอบการเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนภาพ ไชยจิต)

ประธานโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาพิเศษ

โครงการปริญญาเอก

โทร. 0-25797259, 0-29428670



ที่ ศธ 0513.10802/ปอ.บพ.ว.055

โครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

11 ธันวาคม 2556

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวนิรุษ ภาชนะทิพย์ นิสิตโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้จัดทำเครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ นันทะไชย	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. รองศาสตราจารย์ ดร.พร้อมพิไล บัวสุวรรณ	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
3. ดร.กมล สุคประเสริฐ	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้จึงขออนุญาตยืมจากท่านในการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อจักได้หาค่าความเชื่อมั่นซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำเครื่องมือไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป

โครงการปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชา จึงใคร่ขออนุญาตยืมจากท่านได้โปรดอนุญาตในการทดลองใช้เครื่องมือ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยเป็นอย่างดี โครงการปริญญาเอกขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนภาพ ไชยชิต)

ประธานโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา

โครงการปริญญาเอก

โทร. 0-25797259, 0-29428670



ที่ ศธ 0513.10802/ปอ.บพ.ว.059

โครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

16 ธันวาคม 2556

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดี/รองอธิการบดีที่เป็นสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวนิรนุช ภาชนะทิพย์ นิสิตโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ทำวิจัย เรื่องการเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษา ดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ นันทะไชย	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. รองศาสตราจารย์ ดร.พร้อมพิไล บัวสุวรรณ	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
3. ดร.กมล สุคประเสริฐ	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะกรรมการที่ปรึกษาได้พิจารณาเห็นว่านิสิตได้จัดทำเครื่องมือตามขั้นตอนเรียบร้อยแล้ว จึงขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยแบบสอบถามดังกล่าว โครงการปริญญาเอกขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑป ไชยจิต)

ประธานโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา

โครงการปริญญาเอก

โทร. 0-25797259, 0-29428670



ที่ ศธ 0513.10802/ปอ.บพ.ว.066

โครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

19 มีนาคม 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการประเมินรูปแบบงานวิจัย

เรียน อธิการบดี/รองอธิการบดีที่เป็นสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินเพื่อการวิจัย และ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 1 ชุด

ตามที่ นางสาวนිරุช ภาชนะทิพย์ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับความอนุเคราะห์และความร่วมมืออย่างดียิ่งจากท่านซึ่งดำรงตำแหน่งอธิการบดี/รองอธิการบดีที่เป็นสตรีในการตอบแบบสอบถามงานวิจัยเรื่อง “การเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” เพื่อทราบข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยขณะนี้ได้ดำเนินการสร้างรูปแบบ (ฉบับร่าง) เสร็จเรียบร้อยแล้ว ดังมีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบ ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการปรับปรุงพัฒนารูปแบบให้ครบถ้วนสมบูรณ์และเหมาะสมมากยิ่งขึ้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านอีกครั้งเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนภาพ ไชยจิต)

ประธานโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิเศษ

โครงการปริญญาเอก

โทร. 0-25797259, 0-29428670



ที่ ศธ 0513.10802/ปอ.บพ.ว.067

โครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

19 มีนาคม 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ด้วย นางสาวนิรนุช ภาชนะทิพย์ นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา นันทะไชย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในวันอังคารที่ 8 เมษายน 2557 เวลา 13.30 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมสารนิเทศสุพา วีระไวทยะ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดกับท่านต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มในวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ มหาวิทยาลัยฯ ใคร่ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนทป ไชยจิต)

ประธานโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา

โครงการปริญญาเอก

โทร. 0-25797259, 0-29428670



ภาคผนวก ค
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ
และผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาเครื่องมือ
เรื่อง การเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**

1. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. สมหวัง พิธิยานุวัฒน์
ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา
2. ศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สินลารัตน์
รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
3. รองศาสตราจารย์ ดร. ชนิตา รัชกุลเมือง
คณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. รองศาสตราจารย์ ดร. บัญชา ชลาภิรมย์
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. รองศาสตราจารย์ ดร. สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. รองศาสตราจารย์ ดร. สิริพร ทิพย์คง
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มนัสนันท์ หัตถศักดิ์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบแบบประเมินเพื่อการวิจัย
รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**

1. ศาสตราจารย์กิตติคุณ คุณดวงเดือน พิศาลบุตร
อดีตนายกสมาคมสตรีอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย
2. ศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สินลารัตน์
รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
3. รองศาสตราจารย์ ดร. บัญชา ชลาภิรมย์
รองคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. รองศาสตราจารย์ ดร. สิริพร ทิพย์คง
ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
5. รองศาสตราจารย์ ดร. จุไรรัตน์ ดวงเดือน
อดีตรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับ
คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
(จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่รับการสัมภาษณ์จำนวน 9 คน)**

1. ศาสตราจารย์ คุณหญิง นงเยาว์ ชัยเสรี
อธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ คุณหญิง ไชศรี ศรีอรุณ
อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร
3. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร. ตรึงใจ บุรณสมภพ
อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร
4. รองศาสตราจารย์ ดร. คุณหญิง สุมณฑา พรหมบุญ
อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. คุณหญิง สุชาดา กีระนันทน์
อธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. รองศาสตราจารย์ ดร. ปราณี สังฆะตะวรรณ
อธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
7. รองศาสตราจารย์ ดร. จุรี วิจิตรวาทการ
อธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อารีย์ วชิรวารการ
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์จริยา หาดีพานิชกุล
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับ
รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
(จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่รับการสัมภาษณ์ จำนวน 5 คน)**

1. ศาสตราจารย์กิตติคุณ คุณหญิง ดวงเดือน พิศาลบุตร
อดีตนายกสภาข้าราชการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
และอดีตนายกสมาคมสตรีอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ปราณี สังขะตะวรินทร์
อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
3. รองศาสตราจารย์ ดร. จุรี วิจิตรวาทการ
อดีตอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เสาวนิต เสถำนนท์
อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ลักขณา บรรพภาณุจน์
อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะและ/หรือเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม
(Focus Group Discussion) ในการประเมินรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน)

1. ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน
นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีและนายกสมาคมสหกิจศึกษาไทย
2. ศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สินลารัตน์
รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
3. ศาสตราจารย์ คุณหญิง นงเยาว์ ชัยเสรี
อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อดีตนายกสภามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และ
อดีตรัฐมนตรีทบวงมหาวิทยาลัย
4. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา
ผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ และ
กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
5. นางพนิดา กำภู ณ อยุธยา
อดีตปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
อดีตที่ปรึกษานายกรัฐมนตรี ฝ่ายข้าราชการประจำ
อดีตปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
6. รองศาสตราจารย์ ดร. จุไรรัตน์ ดวงเดือน
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม และ
อดีตรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
7. รองศาสตราจารย์ ดร. ช่างโซติ พันธุเวช
อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

8. นายโอภาส เพ็ชรวิชัย

ที่ปรึกษาด้านระบบบริหารสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

9. รองศาสตราจารย์ ดร. บัญชา ชลาภิรมย์

รองคณบดี คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรรมการสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ภาคผนวก ง

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์อดีตอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ
ที่ปฏิบัติจริงและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่พึงประสงค์

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์อดีตอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ ที่ปฏิบัติจริงและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่พึงประสงค์

อดีตอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คนที่ 1

ถ้าจะพูดตามรูปธรรมโดยที่ไม่กล่าวถึงในทางทฤษฎี ดูในทางปฏิบัติว่ามีอะไรบ้าง ในที่นี้จะขอกล่าวถึงจากประสบการณ์ในเชิงรูปธรรม จากที่ทำงานมาดิฉันจะทราบหน้าที่อะไรต้องดูที่บทบาทความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ดิฉันได้รับมีอะไรบ้าง จะเห็นว่าในแต่ละสถาบันอุดมศึกษาจะมีรูปแบบไม่เหมือนกัน และในแต่ละหน้าที่ก็มีบทบาทไม่เหมือนกัน เช่น บทบาทของอาจารย์ หัวหน้าสาขาวิชา คณบดี รองอธิการบดี หรืออธิการบดี เป็นต้น ดิฉันจะดำรงตำแหน่งไหนก็ต้องดูว่าดิฉันมีบทบาทอะไร มีความรับผิดชอบ และหน้าที่มีอะไรบ้าง อย่างในกรณีของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะเห็นว่าอธิการบดีของสถาบันจะไม่เหมือนอธิการบดีของสถาบันอื่น ๆ โดยทั่วไปที่อธิการบดีเวลามอบหมายงานอะไร จะไม่ค่อยมีการคัดค้าน แต่สำหรับของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มักจะมีการแสดงความคิดเห็นหรือคัดค้านร่วมด้วย เพราะฉะนั้นถ้าใครจะรับตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในสมัยนั้น (สมัยประชาธิปไตยเบ่งบาน) ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง มีความกล้าในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ดิฉันต้องยอมรับตรงจุดนั้น ยอมรับข้อคิดเห็น การวิพากษ์วิจารณ์ ในบางครั้งก็ต้องปล่อยให้ทำตามความต้องการ เพราะมีลักษณะที่ไม่เหมือนสถาบันอุดมศึกษาอื่น ธรรมศาสตร์จะมีเสรีภาพทุกตารางนิ้วสำหรับดิฉันเองการรับตำแหน่งอธิการบดีนั้น ต้องกล้าที่จะรับฟังความคิดเห็น เสียวิพากษ์วิจารณ์ คงไม่ใช่ในรูปแบบผู้หญิงที่เรียบร้อยมากนัก ไม่ว่าจะเป็นเพศหญิงหรือเพศชายก็ตาม ซึ่งดิฉันก็ยอมรับในลักษณะที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็น เนื่องจากดิฉันเองอยู่ที่นี้ตั้งแต่สมัยเป็นนักศึกษา อาจารย์ หัวหน้าภาควิชา รองอธิการบดี คณบดี และรับตำแหน่งอธิการบดี ในปี พ.ศ. 2525 ทำให้รู้ธรรมชาติของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการรับตำแหน่งอธิการบดีอาจ กล่าวโดยสรุปว่าต้องเตรียม ดังนี้

1. ต้องอดทนได้ต่อเสียงวิพากษ์วิจารณ์
2. ในการทำงานต้องศึกษาระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยนั้นๆ
3. ศึกษาโครงสร้างของมหาวิทยาลัย
4. รู้ฐานะการเงินของมหาวิทยาลัยๆ เพราะการบริหารมหาวิทยาลัยต้องมีงบประมาณ

นอกจากนี้ต้องรู้เรื่องนักศึกษาด้วย ข้อบังคับที่เกี่ยวกับนักศึกษาคิฉันต้องรู้หมด ทุกภาคส่วน ตั้งแต่ นักศึกษา ข้าราชการ โครงสร้างทั้งหมดมีอะไรบ้าง หลักสูตร รู้ในภาพรวม ที่สำคัญต้องรู้ลักษณะเฉพาะของบุคลากรของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จะได้ร่วมทำงานกันได้ คิฉันต้องเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กร พฤติกรรมของคนทำงาน เวลาบริหารงานจะได้ราบรื่น ไม่มีปัญหา ภายหลังในการเลือกคนที่มาช่วยงานบริหารจะเลือกคนมาทำงานด้วย โดยไม่ได้เลือกที่พรรคพวกเลย จะเลือกที่สามารถทำงานให้คิฉันได้ และมีความเหมาะสมกับหน้าที่ตรงนั้น แม้ว่าคน ๆ นั้นจะมีปัญหากับคิฉัน คิฉันก็เลือกเข้ามาทำงาน ถ้าทำงานให้คิฉันได้ คิฉันจะบอกเลยว่า ท่านทำงานให้มหาวิทยาลัยฯ นะ เพราะฉะนั้นต้องทำให้ดี คิฉันจะไม่สร้างพรรคพวก คิฉันเองงานของมหาวิทยาลัยฯ เป็นหลัก สมัยคิฉันเป็นอธิการบดีคิฉันไม่เอาพรรคพวกเลย เพราะถ้าเลือกพรรคพวกมาแล้ว ทำงานไม่ได้ คิฉันเองก็จะพูดไม่ออก การทำงานจะมีการประชุมร่วมกับรองอธิการบดีทุกวันจันทร์ เพื่อรับทราบปัญหา หรือเพื่อติดตามผลการดำเนินงานและแนวทางการพัฒนา มหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ร่วมกัน สำหรับการเรียนรู้งานด้านบริหารมีการเรียนรู้จากคณบดีที่ผ่าน ๆ มา ปัญหาอยู่ตรงไหน ถ้าอธิการบดีตัวอย่างที่คิฉันได้เรียนรู้จากท่านอย่างมากที่สุดก็คือ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ เป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับคิฉัน อาจารย์ป๋วย จะเป็นคนที่รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรตลอดในที่ประชุม ไม่ถือตัว เมื่อรับฟังแล้ว อาจารย์ป๋วยจะสรุปและตัดสินใจเอง ส่วนวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับเหตุและปัจจัย คิฉันได้รับคัดเลือกเป็นอธิการบดีเนื่องจากเหตุการณ์เมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2519 เหตุการณ์วันนั้นไม่มีใครอยู่มหาวิทยาลัยฯ ทุกคนหนีหมด มีคิฉันอยู่คนเดียวที่ยังทำงานอยู่ แต่คิฉันก็สามารถผ่านพ้นตรงนั้นมาได้ และอีกอย่างหนึ่งที่ได้รับการคัดเลือกเนื่องจากวันที่ 6 ตุลาคม 2519 มีนักศึกษา ข้าราชการถูกจับกุมเยอะมาก และคิฉันเป็นผู้ไปประกันตัวออกมา จริง ๆ คิฉันก็กลัวถูกจับนะค่ะ แต่ว่าเป็นหน้าที่คิฉันก็ต้องทำ ซึ่ง ณ ขณะนั้นคิฉันได้นำที่ดินส่วนตัวไปประกันตัว ด้วยเหตุนี้คงจำกันได้ คิฉันไม่ทิ้งพวกเขาเลยมีการสนับสนุนเลือกตามมา ซึ่งถ้าธรรมดาคงไม่มีทางเพราะคิฉันไม่ได้โดดเด่นอะไรทั้งสิ้น ทำหน้าที่เพียงผู้สอนหนังสือ ไม่ได้เป็นนักพูด นักเขียนใด ๆ ทั้งสิ้น เนื่องจากคิฉันเคยสอนด้านบริหารธุรกิจแล้วคิฉันก็เรียนมาด้วย แล้วก็เรียนทางเศรษฐศาสตร์ ที่ University of Illinois ทำให้คิฉันมีแนวคิดที่มองกว้าง ๆ คิฉันมีโอกาสดำเนินงานที่สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพราะฉะนั้นคิฉันได้เรียนรู้ได้สัมผัสแผนงานมาทุกรูปแบบ คิฉันรู้ว่าประเทศต้องมีแผน แผนกำลังคน แผนการศึกษา แผนกายภาพ การบริหารงาน เมื่อมาอยู่มหาวิทยาลัยก็จะทราบว่สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มหาวิทยาลัยก็ต้องมองเหมือนกัน สมัยตอนอยู่คณะจะมีสายบัญชีบริหารการทำธุรกิจชุมชน มีการบริหารงานก็กระจายความรับผิดชอบ แบ่งงานกันทำ กระจายไปตามคณะกรรมการชุดต่าง ๆ และเมื่อก้าวมาสู่ตำแหน่งอธิการบดี คิฉันคิดว่าถ้าอยู่ในแวดวงภายในมหาวิทยาลัยอย่างเดียวไม่พอ ต้องสร้างเครือข่ายกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

การทำงานถ้าดิฉันคิดว่าอะไรดีงานไหนสำคัญต้องพยายามที่จะจัดตั้งเป็นสถาบันขึ้นมาเพื่อขยายให้เต็มศักยภาพและเข้มแข็งทางวิชาการมากยิ่งขึ้น ในการบริหารงานมหาวิทยาลัยนั้น คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารนอกเหนือจากความสามารถในการตัดสินใจ การมีรับผิชอบ และมีเป้าหมายในการทำงานแล้ว ผู้บริหารต้องมีศิลปะในการทำงานรู้ระเบียบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กร ในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับคนก็ต้องรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับคนรอบข้าง สามารถจัดการกับปัญหาได้เป็นอย่างดี มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ในการทำงานและวินิจัยเรื่องต่าง ๆ ให้ถูกต้องรวมทั้งรู้จักสร้างทีมงานให้มีความสามัคคี การมีมนุษยสัมพันธ์ก็เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับผู้บริหาร

การมีนโยบายพัฒนามหาวิทยาลัยแยกวิทยาเขต ในขณะนั้น ต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่ง โชคดีที่ยังมีคนเห็นด้วย การแยกวิทยาเขตไปรังสิต นั้น ต้องใช้พลังกำลัง กลยุทธ์ วิธีการทุกอย่าง ต้องรู้วิธีการบริหารความขัดแย้ง วิทยาเขตรังสิตนี้ อาจารย์ป๋วยมีแนวคิดตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2505 ในช่วงที่ดิฉันอยู่ในตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ขณะนั้นบุคลากรส่วนใหญ่จะไม่เห็นด้วยในการตั้งวิทยาเขตที่รังสิต จนกระทั่งวันหนึ่งก่อนเหตุการณ์ 6 ตุลาคม 2519 อาจารย์ป๋วยมาบอกดิฉันว่า อาจารย์นงเยาว์ต้องเป็นอธิการบดีให้ได้และให้ไปดำเนินโครงการตั้งวิทยาเขตที่รังสิต ยังบอกอาจารย์ป๋วยเลยว่า คนอย่างหนูจะทำอะไรได้ ไม่มีทางหรอก หลังจากวันนั้น ผ่านไปช่วงระยะหนึ่งก็มีเหตุการณ์ 6 ตุลาคม 2519 และเรื่อย ๆ มาจนแต่งตั้งอธิการบดีคนใหม่ เมื่อดิฉันได้เข้ามารับตำแหน่ง โครงการแรกเลยที่ทำคือ โครงการวิทยาเขตรังสิต พอดิฉันเองเคยอยู่สภาพพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติก่อนจึงมีความรู้เรื่องแผนดี ก็เริ่ม ๆ กันทำแผนกับอาจารย์หลาย ๆ คน ทำกันเอง จำได้เลยทำทั้งหมด 12 เล่ม มีทั้งแผนกายภาพ แผนการศึกษา แผนหลักสูตร ฯลฯ เมื่อแผนเสร็จก็เสนอตามขั้นตอนต่อไป ช่วงนั้นต้องทรมานอย่างมาก เกือบจะใช้เวลาทั้งหมด 24 ชั่วโมงต่อวัน และมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์สมัยนั้น มีโครงการฯ มากมายที่ไม่มีสถานที่รองรับ เพราะฉะนั้นก็ต้องมีการขยายวิทยาเขต ซึ่งถูกคัดค้านค่อนข้างมาก การทำงานดิฉันจึงเสนอแผนเข้าไปโดยขอให้ได้งบประมาณก่อน แล้วถึงจะมาแจ้งให้ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยฯ ได้รับทราบ ดิฉันต้องชี้แจงเหตุผล ความจำเป็น ให้ทราบว่าทำไมต้องมีวิทยาเขต อธิบายแผน ขั้นตอนวิธีการที่จะไปให้ชัดเจนให้ประชาคมได้รับทราบ ถึงแม้จะมีความขัดแย้ง การไม่เห็นด้วย แต่ต้องเห็นความสำคัญของงานเป็นหลัก ซึ่งต้องมีการเตรียมการอีกหลายด้าน ทั้งเรื่องแผน นักศึกษา ตอนนั้นดิฉันต้องลงไปดูตนเองทุกอย่าง ต้องแสดงให้เห็นว่าดิฉันเอาจริง ดิฉันไม่ถอย คนทำงานถึงจะมีกำลังใจทำ

ความจำเป็นของการมีหลักสูตรการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้บริหารเรื่องนี้เป็นเรื่องจำเป็น แต่ละองค์กรต้องตระหนักถึงการสร้างผู้นำ คนที่มีความสามารถจะมาเป็นผู้นำ ไม่ได้เป็นได้ทุกคน ควรมีหน่วยงานอิสระที่มีหน้าที่หลักเพื่อหาคนที่มีศักยภาพจะเป็นผู้นำ เพราะการบริหารไม่ใช่ว่า คนที่มีการศึกษาสูง หรือ มีตำแหน่งทางวิชาการแล้วจะเป็นได้ คนที่เป็นอาจารย์ธรรมดาอาจบริหารงานได้ดีกว่า เพราะฉะนั้นดิฉันต้องมีแนวทางให้สำหรับคนที่จะเป็นผู้บริหารด้านความรู้ความสามารถ ความสามารถทางวิชาการ ด้านบริหารจัดการ การเงิน ประชาสัมพันธ์ โครงการองค์กร การพัฒนาองค์กร ต้องรู้ การมีวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างและมองภาพรวม วางแผนได้ว่าดิฉันต้องทำอะไรต่อไป และที่สำคัญต้องมีอุดมการณ์ คือ ต้องรู้ว่ามหาวิทยาลัยของดิฉันต้องเป็นอะไร อย่างเช่น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จะต้องเป็นผู้นำด้านอะไร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ก็คือ การเมือง ดิฉันต้องยึดอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ สำหรับรูปแบบของการพัฒนาผู้บริหารจะต้องไม่ใช่พัฒนาเฉพาะเรื่องความรู้ความสามารถ การบริหาร อุดมการณ์อย่างเดียว ต้องมีเรื่องของคุณธรรม จริยธรรมด้วย รวมถึงบุคลิกภาพนับเป็นสิ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าคุณลักษณะด้านอื่น การสร้างค่านิยมขององค์กรก็สำคัญมาก แต่ดิฉันไม่รู้จัก value ขององค์กร หรือที่เรียกว่า ค่านิยม เช่น ถ้ามีการทำสิ่งทอ ดิฉันจะนึกถึงใคร หรือว่าถ้าจะทำเรื่องการเมืองการปกครอง ดิฉันจะนึกถึงใคร อย่างเช่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ค่านิยมคืออะไรจะทำอะไรให้กับประชาชน

คติพจน์ในการทำงาน

รักษาความดี เหมือนเกลือรักษาความเค็ม ดิฉันยึดถือไว้ในใจ สิ่งใดที่ดิฉันทำดีแล้วคนอื่นไม่เดือดร้อน คนจะได้ประโยชน์ ได้พัฒนา มีความสุข ดิฉันก็ทำ สิ่งใดชั่วดิฉันก็ไม่ทำ รวมทั้งถ้าดิฉันตั้งใจจะทำอะไรต้องทำให้จริง เป็นคนจริงและเอาใจใส่กับงานที่ทำ

อดีตอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คนที่ 2

หลักการบริหารงานมหาวิทยาลัยสำหรับผู้บริหารสตรี ดิฉันคิดว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดคือการสนับสนุนจากครอบครัวมีส่วนสำคัญอย่างมาก คุณพ่อดิฉันเป็นครูประจำจังหวัด ดิฉันมีคุณพ่อเป็นต้นแบบ (Role Model) ที่ดี โดยในวัยเด็กอยากเรียนหมอ แต่ในสมัยนั้นคุณพ่อบอกว่ามีแต่ผู้ชายเท่านั้นที่เรียนหมอและเรียนหนักมาก คุณพ่อจึงให้ลูกผู้หญิงทุกคนเรียนครูทั้งหมด การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ในสมัยนั้นยังไม่ค่อยมีการจัดหลักสูตรอบรม แต่เริ่มมีคอมพิวเตอร์ ซึ่งก็ได้ส่งบุคลากรไปอบรมเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ และการวัดผล และหากมีหลักสูตรอบรม

หรือทุนศึกษาดูงานต่างประเทศ ก็จะสนับสนุนโดยส่งรองอธิการบดีที่เกี่ยวข้องไป เพื่อให้มีความรู้กว้างขวางมากขึ้น ในการทำงานจะให้ความสำคัญกับงานทุกส่วน เพราะงานทุกส่วนจะประกอบขึ้นมาเป็นภาพรวมขององค์กร นอกจากการบริหารและพัฒนางานในมหาวิทยาลัยศิลปากรแล้ว ความภาคภูมิใจในการทำประโยชน์เพื่อสังคม คือ การสร้างพิพิธภัณฑ์พื้นบ้านวัดม่วง อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี เพื่อร่วมเฉลิมฉลองในวโรกาสเฉลิมพระชนมพรรษา 5 รอบ ของสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ ซึ่งเป็นตัวอย่างให้คนเข้าไปศึกษาดูงานในการทำพิพิธภัณฑ์ท้องถิ่น นอกจากนี้คือ การจัดตั้งศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร เพื่อเฉลิมพระเกียรติในวโรกาสที่องค์อุปถัมภ์มูลนิธิฯ จะเจริญพระชนมายุครบ 3 รอบ ในปี พ.ศ. 2534 เป็นศูนย์กลางข้อมูลทางด้านสังคมและวัฒนธรรมเพื่อการวิจัยด้านตะวันออกศึกษา และการจัดตั้งสถาบันดนตรีกัลยาณิวัฒนา เพื่อเทิดพระเกียรติสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ ซึ่งท่านอยากให้มียุทธศาสตร์ที่เข้มแข็งและส่งเสริมความสามารถของผู้เรียนตั้งแต่วัยเด็ก ปัจจุบันเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว เหล่านี้เป็นสิ่งที่รู้สึกภูมิใจมากเมื่อนึกถึง

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมและรูปแบบการพัฒนาสำหรับผู้บริหารสตรีเนื่องจากในมหาวิทยาลัยฯ ตำแหน่งอธิการบดีและคณบดี ใช้วิธีสรรหา ส่วนใหญ่ไม่มีการเตรียมความพร้อมล่วงหน้าสำหรับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ของอาจารย์ไม่ทราบล่วงหน้าว่าใครจะได้เป็นคณบดี อธิการบดี ถ้าอยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร หลักสูตรใดที่เอื้อต่อการทำงานที่เป็นประโยชน์ ก็ควรจะเข้าอบรม เคยมีหลักสูตรที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ส่งมา และเห็นศักยภาพของอาจารย์บางคนและได้ส่งไปอบรมในหลักสูตรผู้บริหาร แต่ในภายหลังอาจารย์คนนั้นก็ไม่ได้เป็นผู้บริหาร และในสมัยก่อนยังไม่มีการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร นอกจากหลักสูตรของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) เนื่องจากมี 2 วิทยาเขต ซึ่งต้องไปสนามจันทร์ ในทางกายภาพรับไม่ไหวจึงไม่ได้เข้าร่วมอบรม ดังนั้นในการทำงานจึงได้เรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งสิ้น (Learning by Doing) ซึ่งได้เรียนรู้งานช่วงที่มาเป็นรองอธิการบดี ซึ่งในสมัยนั้นยังไม่มีสำนักทะเบียนฯ คณะต้องทำงานเองหมดทุกอย่าง ในขณะนั้น ศาสตราจารย์ หม่อมเจ้าสุภัทสวัสดิ์ ดิศกุล เป็นอธิการบดี และท่านชายเสด็จไปปฏิบัติภารกิจต่างประเทศบ่อย จึงต้องลงมือทำงานทุกอย่าง รวมทั้งการเงินและเรื่องอื่น ๆ จึงได้ทราบปัญหาและเรียนรู้จากประสบการณ์งานที่ทำ ทำให้ทราบวิธีการแก้ปัญหา และในการเลือกทีมงานที่เป็นรองอธิการบดี จะมีทั้งผู้หญิงและผู้ชาย หลักการเลือกทีมงาน คือ ดูงานเป็นตัวตั้ง เลือกผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วน วางคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man on the Right Job) เช่น รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ จะเลือกรองอธิการบดีที่มีประสบการณ์สูงทางด้านวิชาการและมีตำแหน่งทางวิชาการสูงสุด ซึ่งจะต้องดูหลักสูตรและงานด้านวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการ

นักศึกษา เลือกอาจารย์ที่มีประสบการณ์มาก ทางด้านการบริหารงาน กิจกรรมนักศึกษาในระดับคณะ และรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ก็จะเลือกจากคนที่มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารงานมากในระดับคณะ ภาควิชา เป็นต้น การเลือกทีมงานรองอธิการบดี นอกจากประสบการณ์เฉพาะด้านที่ต้องมี จะดูในเรื่องของจรรยาบรรณ คุณธรรมและความสามารถในการทำงานด้วย การมอบหมายงานให้รองอธิการบดีด้านต่าง ๆ อธิการบดีต้องรู้ขอบเขตงานและติดตาม ในเรื่องของกฎ ระเบียบต่าง ๆ ถึงแม้จะไม่รู้รายละเอียดระดับย่อย แต่ต้องมีความรู้ระดับหนึ่งเพื่อสามารถติดตามงานและแก้ปัญหาได้ ในการติดตามงานจะมีการประชุมคณะบดีทุกสัปดาห์ หรือสัปดาห์เว้นสัปดาห์ และในสัปดาห์ที่ไม่ได้ประชุมคณะบดีจะประชุมรองอธิการบดีทั้งหมด และให้ทุกคนแจ้งในที่ประชุมว่าสิ่งที่ได้รับมอบหมายไปแล้วมีปัญหาอย่างไร แล้วจะแก้ไขอย่างไร ให้ช่วยกันคิด แล้วติดตามว่าแก้ปัญหาไปแล้วเป็นอย่างไร ซึ่งในการประชุมทุกครั้งจะมีเลขานุการฯ เข้าไปจดบันทึกการประชุมด้วยทุกครั้ง เพื่อไม่ให้สาระสำคัญตกหล่น โดยส่วนตัวฉันคิดว่าผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความรับผิดชอบสูง มีความกระตือรือร้นและมีวิสัยทัศน์กว้างไกลที่จะนำพาองค์กรทัดเทียมกับนานาประเทศ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีศิลปะในการทำงานรู้ระเบียบ แม่นยำด้านกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเงินและงบประมาณต้องมีความละเอียดรอบคอบนอกจากนี้ จะต้องเป็นผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมและส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าผู้บริหารต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาและมีความสามารถในการบริหารจัดการ ความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ในการทำงานและวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ ให้ถูกต้อง มีความเสียสละและซื่อสัตย์สุจริต สร้างและพัฒนาทีมงานให้มีความเข้มแข็ง มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยตระหนักถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในภาพรวม นอกจากนี้ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์มีคุณธรรมจริยธรรมซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร

ความโดดเด่นและข้อที่ควรระวังในการทำงานของสตรีฉันคิดว่าความโดดเด่นในการทำงานของสตรี คือ สตรีมีความนุ่มนวล สุภาพอ่อนโยนและเอาอกเอาใจผู้ร่วมงาน เวลามีปัญหาใดๆ สามารถพูดคุยได้ดีกว่าบุรุษ แต่อย่างไรก็ตามสตรีที่เป็นผู้นำจะต้องมีความเข้มแข็ง จึงจะนำพาองค์กรได้ ต้องมีความมั่นคง การตัดสินใจต้องไม่โลเล ไม่เช่นนั้นการยอมรับจะน้อย และต้องมีความสามารถในการทำงานทัดเทียมผู้ชาย แต่ข้อควรระวังในการทำงานของสตรี นอกจากสตรีจะมีข้อด้อยในเรื่องของกายภาพแล้ว ในเรื่องความรับผิดชอบต่อครอบครัวก็เป็นสิ่งสำคัญ สตรีที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารต้องวางแผนและบริหารจัดการเวลาให้ดี เพื่อจะได้ไม่เกิดผลกระทบต่อครอบครัวและการทำงาน หากจะถามว่าทำอย่างไรที่จะส่งเสริมให้สตรี ก้าวมาเป็นผู้นำในสังคมได้มากขึ้น แต่ก่อนผู้หญิงมีบทบาทที่สังคมยอมรับน้อยกว่าผู้ชาย ซึ่งในภายหลังการยอมรับผู้หญิง

มีมากขึ้น แต่ถ้ามีโอกาสเลือก คนส่วนใหญ่จะเลือกผู้ชายก่อน เนื่องจากความเชื่อของสังคมไทยว่า ผู้หญิงเป็นช้างเท้าหลัง ในปัจจุบันผู้หญิงกับผู้ชายมีความเท่าเทียมกันมากขึ้น และมีโอกาสทางการศึกษามากขึ้น ผู้หญิงจะได้รับการยอมรับ แต่ในเรื่องความสามารถเชื่อว่าต่างกัน การบริหารความขัดแย้งในองค์กร ก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะแสดงว่าเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถด้านการบริหารจัดการ โดยส่วนตัวเมื่อเกิดปัญหาจะคุยกับรองอธิการบดีที่รับผิดชอบโดยตรงก่อน แก้ปัญหา และติดตาม

สำหรับการสร้างภาพลักษณ์และการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยของผู้บริหารสตรี การประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยศิลปากรให้เป็นที่รู้จัก ก็เป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ ในส่วนของกิจกรรมภายนอกที่คนทั่วไปควรจะทราบ จะใช้สื่อโดยประชาสัมพันธ์ลงหนังสือพิมพ์ และหากมีเหตุการณ์ (Event) ที่สำคัญก็จะประชาสัมพันธ์โดยใช้ทั้งสื่อทางโทรทัศน์และหนังสือพิมพ์ จุดเด่นในการได้รับการยอมรับจากประชาคมและทำให้คนยอมรับในตัวผู้บริหาร คือ ความรู้ความสามารถทางวิชาการ การเป็นผู้นำด้านวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการ และการเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ในช่วงที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีหญิงคนแรกของมหาวิทยาลัยศิลปากร และนายกสภามหาวิทยาลัยศิลปากร นอกจากการมุ่งมั่นในการทำงานตั้งแต่ตอนเป็น คณบดีคณะโบราณคดี คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งการเป็นคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยจะต้องประสานงานกับ

ทุกคณะ ในภายหลังช่วงที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดี การทำงานเครือข่ายการประสานงานต่าง ๆ ได้รับความร่วมมือดีมาก นับเป็นผลพวงจากการสั่งสมประสบการณ์การทำงานที่ทุ่มเทและการมีเครือข่ายความร่วมมือที่ดีทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมทั้งในต่างประเทศ ด้วย

คติพจน์ในการทำงาน

การบริหารงานผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่น ทุ่มเท จึงจะนำพาองค์กรให้ก้าวสู่ความสำเร็จ

อดีตอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คนที่ 3

หลักการบริหารงานมหาวิทยาลัย เมื่อครั้งที่ดิฉันดำรงตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร นับแล้วดิฉันเป็นอธิการบดีที่เป็นสตรีคนที่ 3 ของประเทศไทย ท่านแรก คือ ศาสตราจารย์ คุณหญิง นางเยาว์ ชัยเสรี และศาสตราจารย์เกียรติคุณ คุณหญิงไขศรี ศรีอรุณ ก่อนการก้าวสู่

ตำแหน่งอธิการบดี ดิฉันได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ ต่อจากนั้นเป็น คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ แต่ไม่เคยดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี เนื่องจากในช่วงนั้นอยาก พักสักระยะ จึงสอนและทำงานด้านวิชาการอย่างเดียว และในการดำรงตำแหน่งอธิการบดี ได้เรียนรู้ การบริหารงานมาจากอธิการบดีคนก่อน และจากประสบการณ์การดำรงตำแหน่งคณบดี ได้มี การประชุมคณบดี โดยมีอธิการบดีเป็นประธานและการประชุมสภามหาวิทยาลัย ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารงานในมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น ในการเลือกทีมงานผู้ที่จะแต่งตั้งให้ เป็นรองอธิการบดี ดิฉันจะพิจารณาถึงความสามารถในการบริหารงานเฉพาะบุคคลเป็นด้าน ๆ และต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เช่น รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานโยบายและแผน ก็จะมาจากคณะ สถาปัตยกรรมศาสตร์ เพราะว่ามีมุมมองทั้งเชิงรูปธรรมทางกายภาพ ก็มองเห็นว่าควรวางแผน งานอย่างไรและประมาณการงบประมาณที่ใช้ การก้าวมาเป็นอธิการบดีและได้รับการยอมรับของ ประชาคมมหาวิทยาลัยศิลปากร รวมทั้งการมีเครือข่ายความร่วมมือภายนอกมหาวิทยาลัยนับเป็น เรื่องที่สำคัญ ซึ่งตัวเองก็เคยบริหารงานมาแล้วในตำแหน่งคณบดี มีตำแหน่งทางวิชาการ และ มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาชีพซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สร้างความโดดเด่น คือ ดิฉัน เป็นสถาปนิกเลยมีความโดดเด่นด้านความสามารถทางด้านวิชาชีพเป็นองค์ประกอบ และช่วงที่ ดำรงตำแหน่งอธิการบดีขณะนั้นได้รับตำแหน่งทางวิชาการเป็นศาสตราจารย์ และหลังจากเกษียณ ราชการ 1 ปี คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์เสนอให้รับตำแหน่งศาสตราจารย์เกียรติคุณ สำหรับ ผู้ที่ทำงานบริหารมาอย่างซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีประวัติค้างปร้อย และในช่วงที่ดำรงตำแหน่ง อธิการบดี ได้ยึดหลักความซื่อสัตย์สุจริต การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม มีมารยาทในสังคม มีความยุติธรรม เรียนรู้หลักทศพิธราชธรรมและนำไปสู่การปฏิบัติ ที่สำคัญในการบริหารงาน จะไม่ก้าวถ่างงานในเรื่องการบริหาร ซึ่งในสมัยที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ในด้านการบริหาร ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นเรื่องการเรียนการสอน การขอตำแหน่งทางวิชาการ สำหรับเรื่องคุณธรรม จริยธรรม โดยส่วนตัวดิฉันคิดว่าจะมีอยู่ในตัวของบุคลากรอยู่แล้ว การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา ด้านคุณธรรมจริยธรรม จึงเปรียบเสมือนเป็นการพัฒนาเสริมเพื่อเติมเต็มเพราะแต่ละบุคคล มีพื้นฐานและได้รับการปลูกฝังมาแตกต่างกัน นอกจากนี้มีกฎระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ของอาจารย์ นักศึกษาและข้าราชการ ที่กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรม ไว้ด้วยเช่นกัน

คุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับผู้บริหารซึ่งหมายความว่ารวมถึงการเป็น ผู้พัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นผู้วิสัยทัศน์ที่ดี มีความรับผิดชอบสูง มีความเชี่ยวชาญ ในวิชาการและวิชาชีพให้เป็นที่ยอมรับแก่สังคม เป็นผู้ประสานงานที่ดีและมีความมุ่งมั่นเพื่อ ความสำเร็จขององค์กร ความกระตือรือร้นและการมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับ

ผู้บริหารระดับสูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ที่สำคัญต้องเป็นผู้มีความฉลาดรอบรู้มีสติปัญญาในการแก้ไขปัญหาได้ดี มีความสามารถในการตัดสินใจและมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน รู้เท่าทันการทำงานของคนในองค์กรรวมทั้งแม่นยำในระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ จำเป็นต้องคำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ต้องมีความละเอียดรอบคอบและรู้จักรักษาภาพลักษณ์ของตนเองและองค์กร เนื่องจากผู้บริหารเปรียบเสมือนกระจกสะท้อนภาพลักษณ์ขององค์กรจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำคุณธรรมจริยธรรมผู้บริหาร และต้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรมด้วยเช่นกัน มีความเสียสละและซื่อสัตย์สุจริต สำคัญที่สุดจะต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาและมีความสามารถในการบริหาร โดยมุ่งมั่นในการทำงานและ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ในการทำงานและวินิจัยเรื่องต่าง ๆ ให้ถูกต้อง สร้างและพัฒนาทีมงานให้มีความเข้มแข็ง มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยตระหนักถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในภาพรวม ในสังคมปัจจุบันจะเห็นว่าผู้บริหารสตรีกว่าจะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงได้ต้องผ่านความเหนื่อยยาก ในมุมมองของสังคมการเป็นผู้บริหารระดับสูงของสตรีมักได้รับการจับตามอง ดังนั้น สตรีที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้ดีกว่าบุรุษหลายเท่าแต่จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสตรีมักมีลักษณะเอื้อเพื่อเพื่อแม่และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการมีมนุษยสัมพันธ์และการมีคุณธรรมจริยธรรมถือว่าผู้บริหารสตรีมีความโดดเด่น สำหรับการเตรียมความพร้อมและรูปแบบการพัฒนาสำหรับผู้บริหารสตรี ปัจจุบันมีหลักสูตรจำนวนมากที่เตรียมไว้สำหรับอาจารย์และบุคลากรที่จะเป็นผู้บริหาร แต่ฉันไม่เคยได้รับการอบรมหลักสูตรต่างๆ เลย ซึ่งในระหว่างทำงานไม่ได้สนใจว่า จะได้ทำงานเป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ก็เลยไม่ได้รับการอบรม แต่ถ้ามีโอกาสได้รับการอบรมอาจจะบริหารมหาวิทยาลัยได้ราบรื่นกว่านี้ และคิดว่าหลักสูตรที่เตรียมความพร้อมที่จะก้าวเป็นผู้บริหารระดับสูง มีความจำเป็น อย่างน้อยอาจจะสอนให้ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมากขึ้น การบริหารงานมหาวิทยาลัยจะต้องดูแลการบริหารงานให้ครอบคลุมในทุกเรื่อง รวมทั้งต้องทราบระเบียบของทางราชการ และต้องรู้ทันเจ้าหน้าที่ และระมัดระวังในการใช้งบประมาณให้เพียงพอและเหมาะสม ซึ่งเวลาทำงานต้องประสานความร่วมมือจากรองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ ด้วย ต้องระวังในเรื่องการทุจริต และไม่ทำให้มหาวิทยาลัยเสื่อมเสียชื่อเสียง ผู้บริหารจึงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารงาน นอกจากนี้ในการบริหารงานฉันจะประชุมเพื่อติดตามงานเป็นระยะและทราบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน การเรียนการสอนและการพัฒนามหาวิทยาลัย อะไรที่จะทำให้เกิดกะวิชาต่างๆ พัฒนาทางด้าน

การศึกษา และให้คณะวิชาช่วยผลักดันคุณธรรมจริยธรรมไปสู่ตัวบุคลากรและนักศึกษาให้มากยิ่งขึ้น และมีการติดตามผลการดำเนินงาน โดยใช้การประชุมติดตามและรายงานในที่ประชุม หลังจากที่มีมอบหมายงานให้แก่ รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก สถาบัน ในส่วนตัวคิดว่า หลักสูตรสำหรับผู้บริหารมีความสำคัญ เช่น หลักสูตรของของสถาบันพระปกเกล้า การศึกษาดูงาน ก็เป็นเรื่องจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการเปิดโลกทัศน์แต่ควรคำนึงถึงงบประมาณด้วย และหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร หน่วยงานต้องพิจารณาศักยภาพของคนแล้วจึงส่งไปอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหาร แต่ในภายหลังหากไม่ได้เป็นผู้บริหารก็ไม่เป็นไร ก็ถือเสียว่าเป็นการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรแทน เพราะถ้าหากเป็นอธิการบดีแล้วไปอบรม คงทำงานได้ไม่เต็มที่ เพราะการไปอบรมเพียงสัปดาห์สำหรับอธิการบดี ก็ถือว่าใช้เวลามากเกินไปแล้ว

ความโดดเด่นและข้อที่ควรระวังในการทำงานของสตรี การเป็นอธิการบดี คือ เป็นผู้ที่ได้การยอมรับจากประชาคมมหาวิทยาลัย ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้หญิงหรือผู้ชายแต่ที่สำคัญควรเป็นผู้มีการศึกษาดี มีตำแหน่งทางวิชาการ มีบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้าได้กับทุกคนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมทั้งทั้งในและต่างประเทศ จุดเด่นของสตรีคือ สตรีมีความอ่อนหวานกว่าบุรุษ รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจดิฉัน ดังนั้นสตรีที่จะได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร คือ พื้นฐานการศึกษาต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการดี การแต่งกายต้องเหมาะสม และสิ่งที่ทำให้สตรีมีความโดดเด่น คือมีความห้าวหาญ และเข้มแข็ง ไม่แพ้บุรุษ มีความเป็นหญิงเหล็ก กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ที่จะพัฒนามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้บริหารควรมีแนวคิดในเชิงสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบด้วย นอกจากนี้ความสามารถด้านภาษามีความสำคัญมาก ในการทำข้อตกลงความร่วมมือร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่จะพัฒนาในเรื่องการศึกษา งานวิจัย จะราบรื่นและสำเร็จได้ดีหากผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารและมีทักษะการใช้ภาษาได้ดี และมีลักษณะความเป็นผู้นำ คือ ขยัน อดทน เสียสละ และสามารถทำงานหนักได้ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีสุขภาพดี ครอบคลุมให้การสนับสนุน คือ ในสมัยวัยเยาว์ ดิฉันมีตัวอย่างที่ดีจากคุณพ่อ คุณพ่อเป็นผู้พิพากษา ท่านเอาเวลาที่เหลือไปเป็นอาจารย์พิเศษอยู่ต่างจังหวัด ก็จะใช้เวลาที่เหลือไปสอนภาษาอังกฤษให้โรงเรียนประจำจังหวัดและสอนฟรี พออยู่กรุงเทพฯ ก็จะไปสอนกฎหมายให้ 3 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยรามคำแหง คุณพ่อเป็นคนทำงานหนักและชอบสอน ส่วนคุณแม่ก็ดูแลบ้าน ซึ่งหนักอยู่เหมือนกัน เพราะมีลูกหลายคน มีพี่น้องทั้งหมด 10 คน และเมื่อมีครอบครัว นับเป็นความโชคดี ที่มีสามีดี กลับไปบ้านก็สบายใจ สมัยดำรงตำแหน่งเป็นอธิการบดี ลูกเข้าเรียนโรงเรียนนายร้อยฯ แล้ว อยู่โรงเรียนประจำ จึงไม่มีปัญหาในการดูแลบุตร

คติพจน์ในการทำงาน

ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เฉลียวฉลาด รู้ทันสถานการณ์ ซื่อสัตย์ ขยัน อดทน กล้าตัดสินใจ ถึงแม้จะเป็นผู้บริหารสูงสุดในการบริหารภายในมหาวิทยาลัย ต้องไม่ยกตนข่มท่าน ไม่ทำตนเหนือผู้อื่นทำตัวให้สมกับเป็นผู้นำที่ดี ค้นหาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

อดีตอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คนที่ 4

ในด้านประสบการณ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาดิฉันได้รับประสบการณ์จากการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโดยดิฉันได้ช่วยงานบริหารมาตั้งแต่เริ่มต้น เริ่มตั้งแต่เลขานุการคณะวิทยาศาสตร์ ผู้ช่วยคณบดี สมัยนั้นรองคณบดีจะมีเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่ตามวิทยาเขต รองคณบดีจะทำหน้าที่ในส่วนหัวหน้าวิทยาเขต ต่อมาได้รับแต่งตั้งเป็นคณบดี และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ผู้ใหญ่จะมอบหมายงานที่ใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ ตามขั้นตอนซึ่งก็คิดว่าเป็นวิธีที่ดี สมัยนั้นไม่ค่อยมีจัดอบรมหลักสูตรผู้บริหาร จะได้รับความรู้จากประสบการณ์การทำงาน การบริหารงานใช้การเรียนรู้จากผู้บริหารรุ่นเก่า ดังนั้นอาจจะขาดในส่วนของภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติถ้าไปอบรมแต่ไม่มีฝึกรอบมจริงก็ไม่ได้ประโยชน์ การสร้างผู้บริหารก็จะต้องมีการฝึกรอบมไม่ว่าจะเป็นหญิงหรือชาย มีทั้งภาคทฤษฎี โดยในส่วนภาคปฏิบัติควรไปเรียนรู้จากการทำงานจริงร่วมกับผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติที่ดี นอกจากนี้สมัยที่ทำงานอยู่คณะวิทยาศาสตร์ก็เรียนรู้ได้อย่างมากจากคณบดี เวลาปฏิบัติงานด้วยก็จะเห็นวิธีการบริหารงานของท่านและเห็นบรรยากาศการทำงานในระดับหนึ่งด้วย โชคดีที่ทำงานของดิฉันมีสภาพแวดล้อมและประสบการณ์ที่ดี ความรู้ที่ได้จากการประชุม ที่มีคณบดีและรองอธิการบดีที่เป็นสตรี ในส่วนตัวดิฉันคิดว่าสตรีจะมีความโดดเด่นที่ความเป็นผู้หญิง ดิฉันจะได้รับการปฏิบัติได้รับบริการคือ การให้เกียรติ ข้อเด่นของผู้หญิงมีความนุ่มนวลกว่าผู้ชาย มีความอ่อนโยนเวลาจะขอความช่วยเหลือจากใครก็จะได้เปรียบ สำหรับข้อควรปรับปรุงของผู้บริหารที่เป็นสตรี สืบเนื่องจากตัวดิฉันเอง รวมทั้งดูจากคนอื่นด้วย ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นเรื่องของสื่อสารที่เวลาพูดมักจะมีการใส่อารมณ์และความรู้สึกร่วมด้วย การควบคุมอารมณ์เป็นสิ่งสำคัญ สตรีจะมีคำพูดที่มีการตัดพ้อ ต่อว่า มากกว่า ผู้ชาย ทั้งนี้ทุกอย่างมีข้อยกเว้น และผู้หญิงจะไม่สะดวกถ้าต้องทำงานจนถึงเวลาค่ำเนื่องจากมีความกังวลเกี่ยวกับคยามรับผิดชอบและมีหน้าที่ด้านครอบครัวที่ต้องดูแล ไม่นัดต่อการงานที่มีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ สตรียังต้องหมั่นดูแลสุขภาพร่างกายอยู่ตลอด เนื่องจากโครงสร้างทางร่างกายจะอ่อนแอกว่าบุรุษ การสนับสนุนของครอบครัวในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารจึงกล่าวได้ว่าการเป็นผู้บริหารถ้าครอบครัวไม่ให้การ

สนับสนุน เป็นไม่ได้ ต้องมีการสนับสนุนจากครอบครัวไม่มากนักน้อย สำหรับดิฉันครอบครัวให้การสนับสนุนอย่างมาก ซึ่งทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น

สำหรับหลักในการบริหารงานผู้บริหารทุกคนต้องทราบจุดอ่อนของตนเอง โดยแต่งตั้งรองอธิการบดีที่มาเสริมจุดอ่อนของตนเอง สำหรับดิฉันมีจุดแข็งคือ เป็นคนที่มีความสร้างสรรค์ สามารถคิดโครงการใหม่ๆ ได้เร็ว แต่ถ้าต้องไปดูแลงานที่เป็นกิจวัตรประจำวันหรือเรื่องระเบียบ ดิฉันจะไม่ค่อยถนัด จึงต้องหาคนมาช่วยด้านระเบียบ การเงิน การคลัง ดิฉันจะเลือกทีมงานที่ช่วยเสริมจุดอ่อนมาเป็นทีมงานเพื่อเพิ่มจุดแข็งในแต่ละด้าน ในการทำงานและบริหารงานมหาวิทยาลัย เรื่องใดสำคัญสำหรับการเป็นผู้บริหาร ถ้านางองค์กร สิ่งแรกที่ต้องมีคือ จะนำไปไหน ต้องมองให้ออกว่า ในวาระ 4 ปี 3 ปี หรือ 2 ปีนี้ดิฉันจะนำองค์กรไปไหน ณ จุดไหน ถ้ามองไม่เห็นก็เสียเวลา เพราะระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งใดๆ ก็ตามควรต้องทำงานให้ได้ผล การจะนำองค์กรคงไม่สามารถนำได้ด้วยตัวคนเดียว ผู้บริหารต้องมีความสามารถที่จะสื่อสาร โน้มน้าวให้บุคลากรเห็นถึงเป้าหมายร่วมกัน เดินไปด้วยกัน รวมทั้งดิฉันต้องมองไกลไปถึงอนาคตข้างหน้าด้วย เพราะมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่ยั่งยืนกว่าดิฉัน ต้องมีการพัฒนาขึ้นไปเรื่อยๆ ดิฉันต้องมองว่ามหาวิทยาลัย จะไปถึงจุดนั้นจุดนี้ได้อย่างไร และต้องดำเนินการต่อไปได้ถ้าดิฉันไม่ได้อยู่ตรงนั้นแล้ว มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่เฉพาะซึ่งดิฉันต้องคิดไปให้ไกลๆ อย่างเช่น การพัฒนาบุคลากร ดิฉันก็ต้องมองไปล่วงหน้า ไม่ใช่รอให้ขาดแคลนคนแล้วพัฒนา วันนั้นที่เป็นอธิการบดีก็พัฒนาด้านนี้ การพัฒนาคน ใช้เวลาพัฒนาจริงๆ กว่าจะเสร็จดิฉันก็หมดวาระไปก่อนแล้ว ดิฉันไม่ทันได้ทำงานร่วมกับคนที่ได้รับการพัฒนา แต่บุคลากรเหล่านี้ก็จะสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป ดิฉันจะเห็นความสำคัญของการพัฒนาคนค่อนข้างมาก การบริหารงานระดับมหาวิทยาลัย ดิฉันต้องมองให้กว้าง ให้ออก ให้ใหญ่ ให้ไกลให้ได้ ไม่ได้เป็นแค่ระดับผู้จัดการ ดิฉันต้องนำมหาวิทยาลัยไปให้ถึงซึ่งอุดมการณ์ มหาวิทยาลัยต้องมีบทบาท สำหรับอุดมการณ์คำนี้เป็นนามธรรมก็จริงแต่ก็เป็นส่วนที่จริงโลงมหาวิทยาลัย สมัยที่ดิฉันบริหารงาน บุคลากรทุกคนทุกระดับต้องได้รับการพัฒนา เริ่มแรกให้บุคลากรสายสนับสนุนทำ ISO อาจมีความไม่เข้าใจกันบ้างแต่ก็ผ่านไปด้วยดี การบริหารงานถ้าดิฉันเก่งคนดิฉันต้องสามารถทำให้คนนั้นทำงานได้ดี และหลักการนั้นผู้นำส่วนใหญ่จะทำงานใหญ่กว่าที่ตัวเองจะทำไหว ดิฉันจึงต้องหาทีมงานที่ดี ถ้าให้เลือกระหว่างงานกับคน ดิฉันเลือกคน เพราะดิฉันให้ออกาสคนในการทำงานเพื่อแสดงศักยภาพในด้านต่าง ๆ ดิฉันไม่ได้จำกัดใช้งานเพียงแค่บางคนเท่านั้น แต่ดิฉันให้ออกาสหลายๆ คนในการทำงาน ตั้งแต่กลับมาจากเมืองนอกจะเน้นบริหารคนเป็นหลัก ดิฉันทำทั้งหมดตั้งแต่มหาวิทยาลัย โรงเรียน อนุบาล ดิฉันจบมาทางสายวิทยาศาสตร์ดิฉันก็ลุยไปทางวิทยาศาสตร์ จนกระทั่งทุกวันนี้ก็ไปถึงระดับอนุบาล มีความเชื่อว่าซักวันหนึ่งเด็กไทยเมื่อเติบโตขึ้นมาจะมีเหตุผลและมีหลักคิดที่ดีในการดำเนินชีวิต

มีความสามารถในการคิดหาเหตุผล วิธีการแก้ปัญหา สมัยที่เป็นอธิการบดีก็สร้างคนและพัฒนาคนไว้มาก อาจารย์เรียนจบกลับมาทำงานและพัฒนาคณะและมหาวิทยาลัยเป็นจำนวนมาก ดิฉันจะให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคนและวิชาการเป็นหลัก นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันเป็นเรื่องที่สำคัญ การที่ดิฉันได้มีโอกาสไปทำงานร่วมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกประเทศก็ได้สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ถ้าจะให้ได้ประโยชน์และเปิดโลกทัศน์และความคิดไปสู่วงกว้าง ต้องมีการแสดงความคิดเห็นในจังหวะที่ควรแสดงด้วยวิธีการที่คนอื่นรับฟังได้ ดิฉันว่าถ้าผู้บริหารท่านใดสร้างเครือข่ายได้ดี ถือว่าเป็นผู้นำและผู้บริหารที่ดีและมีความสามารถ สิ่งที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของผู้บริหาร ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารสตรีแล้วจะต้องดูแลและให้ความสำคัญเกี่ยวกับการรักษาภาพลักษณ์ ในส่วนตัวดิฉันเองภาพลักษณ์เป็นคนที่ไม่หือหาว เป็นคนธรรมดา ง่ายๆ เป็นแบบนี้มาตลอด ไม่เคยเปลี่ยนแปลง ดิฉันมาถึงตรงนี้ได้ สิ่งที่ดิฉันทำทุกวันก็คือ การเรียนรู้ แม้แต่ทุกวันนี้ก็ยังเรียนรู้ไม่จบไม่สิ้น ซึ่งตรงนี้ถ้าเป็นหลักการดิฉันก็เป็นผู้บริหารที่ขึ้นก็ได้ ลงก็ได้ การมีต้นแบบสำคัญที่สุด ต้นแบบที่ดีๆ ทำให้ดิฉันไม่ออกนอกกลุ่มนอกทาง ต้นแบบที่ดีตั้งแต่ครอบครัว บ้าน โรงเรียน มหาวิทยาลัย ที่ทำงาน และดิฉันเองเป็นคนชอบอ่านหนังสือ ก็จะมีต้นแบบที่เกิดจากการผสมผสานการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ คนอื่นบอกว่าดิฉันไม่เคยเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เด็กจนปัจจุบันก็เพราะการเรียนรู้มาเรื่อย ๆ และที่ไม่เปลี่ยนแปลงก็คือ ความไม่หือหาว เมื่อถามว่าเมื่อก่อนกับปัจจุบันแตกต่างกันหรือไม่ บอกว่าแตกต่างกันราวฟ้ากับดิน ดิฉันมีความรู้เพิ่มขึ้น สะสมประสบการณ์มากมาย ดิฉันมีประสบการณ์ที่จะแบ่งปันให้กับคนอื่นได้ทุกเมื่อ ดิฉันจะไม่หวงความรู้เลยถ้ามีโอกาสจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้พูดคุยกันเสมอๆ อันนี้เป็นลักษณะของอาจารย์ คนอื่นๆ จะเรียกดิฉันว่าอาจารย์เสมอๆ ทั้งๆ ที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อนและไม่รู้มาก่อนด้วยว่าดิฉันเป็นอาจารย์ คงเพราะดิฉันมีบุคลิกของอาจารย์ คนอื่น ๆ จะมองดิฉันในภาพนั้นเสมอ เมื่อกลับมาจากเมืองนอกใหม่ ๆ ครูของดิฉันบอกว่า เธอไม่มีมาดนักเรียนนอกเลย ดิฉันรู้สึกว่าเป็นคำชมที่ดี ด้วยตัวดิฉันจะเป็นคนที่แต่งตัวธรรมดา ไม่ได้หรูหราอะไร ถ้าแต่งตัวแบบนั้นก็ไม่ใช่ตัวดิฉัน การดูแลรักษาสุขภาพอันนี้ก็ขึ้นชื่อที่ผู้บริหารสตรีต้องให้การดูแลเอาใจใส่ด้านสุขภาพ นอกจากนี้ดิฉันจะดูแลสุขภาพในด้านจิตใจ ดิฉันทำได้ตลอดเวลา มีเวลาบ้างดิฉันก็ทำจิตใจให้สงบ ตามหลักพระพุทธธรรม หาเวลาประมาณ 1 นาทีดิฉันก็ทำได้ สำหรับสุขภาพกายของดิฉันก็ไม่ค่อยมีเวลา และไม่ค่อยจะแข็งแรงเท่าไร ในการบริหารงานนั้นดิฉันคิดว่า คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความเชี่ยวชาญทางวิชาการและวิชาชีพ มีความรับผิดชอบสูงและนำพาองค์กรสู่ความก้าวหน้า การทำงานต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพงาน การบริหารคนต้องวางตัวคนให้ถูกต้องตามศักยภาพ และใช้ระเบียบเป็นแนวปฏิบัติในการทำงานที่ถูกต้อง ในการรับตำแหน่งผู้บริหารดิฉันเชื่อว่าผู้บริหาร

ทุกคนควรมีความมั่นใจในตนเองที่จะนำความรู้ความสามารถผนวกกับการได้รับการยอมรับจากสังคมภายในมหาวิทยาลัย และมีอีกหลายปัจจัยที่ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยการมีเครือข่ายความร่วมมือกับต่างประเทศก็เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เนื่องจากผู้บริหารต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนและนำพาองค์กรสู่ความก้าวหน้า

สำหรับการเตรียมความพร้อมให้กับสตรีในการเป็นผู้บริหาร ดิฉันเคยได้รับการอบรมสมัยตอนเป็นคณบดี ในหลักสูตรสำหรับคณบดีที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ การอบรมตอนนั้นก็มิใช่ประโยชน์ทำให้ได้รับทราบทฤษฎี ได้รู้จักคน มีเครือข่ายความร่วมมือที่ดี แต่การอบรมผู้อบรมทำได้ทำไม่ได้มันขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลของแต่ละคน การอบรมไม่ใช่ว่าทุกคนจะได้ผลเท่ากันในทุกๆ คน เป็นเรื่องของการเรียนรู้ เช่น เรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรมก็เป็นส่วนที่ดี แต่คุณงามความดีไม่ใช่ว่าทุกคน เมื่อได้รับฟังการบรรยายหรือเข้ารับการอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรมแล้วจะนำไปปฏิบัติได้เหมือนกันหมด มันขึ้นอยู่กับปัจเจกบุคคลและพื้นฐานด้านอื่น ๆ ประกอบกัน

คติพจน์ในการทำงาน

ถ้าใครรู้จักดิฉัน จะรู้ว่าดิฉันเป็นคนไม่หลอกลวง ไว้ใจได้ เก็บความลับได้ อีกประการหนึ่งคือเข้าถึงได้ง่าย อันนี้จะเป็นบุคลิกส่วนตัวของดิฉัน ซึ่งจะทำให้ได้รับความช่วยเหลือ สมัยที่ดิฉันบริหารเป็นอธิการบดีจะมีความเป็นกลาง บริหารงานแบบไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด ไม่แบ่งพรรคพวก การสร้างคนที่จะมารับตำแหน่งผู้บริหารหรือที่ทีมงานที่จะช่วยพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไปในทัศนะของดิฉันนั้น ดิฉันจะให้โอกาสทุก ๆ คนที่มีศักยภาพได้ทำงาน ได้สร้างผลงานให้เป็นที่ปรากฏ ดิฉันจะไม่มีการวางตัวใครเป็นพิเศษ ซึ่งอาจทำให้เกิดความบาดหมางกันได้

อดีตอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คนที่ 5

การเรียนรู้งานด้านการบริหารก่อนการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารเป็นเรื่องสำคัญ สำหรับตนเองนั้น สมัยเรียนปริญญาตรี ได้รับเลือกเป็นหัวหน้าชั้นปี เป็นผู้แทนนิสิตหญิงและทำกิจกรรมในฐานะตัวแทนด้านต่าง ๆ ฯลฯ ได้ทำกิจกรรมมาโดยตลอด พอทำกิจกรรมมาก ๆ ก็มีความสนใจงานทางด้านบริหาร รู้สึกว่าเป็นงานที่ท้าทายและสนุก จึงเป็นโอกาสที่ได้เก็บเกี่ยวประสบการณ์ความเป็นผู้นำเรื่อยมา

ในการทำงานไม่เคยคิดว่าตัวเองจะเป็นผู้บริหาร เพราะในสมัยนั้น การก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร และตำแหน่งทางวิชาการ จะเป็นไปตามอายุและการมีตำแหน่งว่าง แต่ในภายหลังมีการปรับเปลี่ยนวิธีการ โดยการขอตำแหน่งทางวิชาการต้องทำผลงานวิชาการ และการเป็นหัวหน้าภาควิชา คณบดี อธิการบดี ให้มีการสรรหา เมื่อกลับมาเป็นอาจารย์นั้นพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522 เปิดให้มีการสรรหาหัวหน้าภาควิชา และได้รับเลือกเป็นหัวหน้าภาควิชา ซึ่งในตอนนั้นตนเองยังเป็นอาจารย์อาวุโสหน่อย มีอาจารย์ผู้ใหญ่กว่าในภาควิชาประมาณร้อยละ 60 และอีกประมาณร้อยละ 40 เป็นอาจารย์รุ่นน้อง ก็ต้องคิดว่าจะทำอย่างไร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างราบรื่นและได้รับความร่วมมือจากอาจารย์ในภาควิชา ก็ใช้ความอ่อนน้อมถ่อมตนในการขอความร่วมมือในการทำงาน ทুমุ่และตั้งใจทำงานให้คนอื่นเห็นว่าเราทำงานเพื่อภาควิชา เมื่อคนอื่นเห็นความมุ่งมั่นและความตั้งใจจริงในการทำงาน ก็ช่วยและให้ความร่วมมืออย่างดี การเป็นหัวหน้าภาควิชาก็มีโอกาสในการทำหน้าที่เป็นผู้นำ หลังจากนั้นพอถึงช่วงเวลานึงก็ได้รับการแต่งตั้งโดยกระบวนการสรรหาเป็นคณบดี และจากการได้เรียนรู้จากประสบการณ์การทำหน้าที่ต่างๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาโดยตลอด ทำให้รู้จักจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มากพอ ว่าวันหนึ่งถ้าเป็นอธิการบดีก็กล้าที่จะทำงานได้โดยไม่เกิดแรงกดดัน ซึ่งในการทำงานโดยทั่วไปผู้ชายบางคนก็ยังไม่ชอบให้ผู้หญิงเป็นหัวหน้า และผู้หญิงเวลาจะเลือกคนที่เป็ผู้นำ ส่วนใหญ่ก็อาจจะเลือกผู้ชายมากกว่าผู้หญิง แต่จากประสบการณ์ที่สั่งสมด้านการบริหารงาน การมีผลงานทั้งทางวิชาการและวิชาชีพ และการทำงานร่วมมือร่วมใจกับคณะและมหาวิทยาลัยที่ผ่านมา ก็เลยได้มาทำหน้าที่อธิการบดีในที่สุด

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับสูงที่เป็นสตรี สตรีที่จะก้าวมาเป็นผู้นำ ควรมีความโดดเด่นทุกด้านไม่แพ้บุรุษ โดยในส่วนตัวคิดว่าผู้หญิงที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูงในแต่ละองค์กรจะต้องมีความโดดเด่นมากกว่าผู้ชายค่อนข้างมาก จึงจะมีโอกาสในการทำงานได้รับการยอมรับ และต้องมีความรู้ความสามารถไม่ด้อยกว่าผู้ชาย สิ่งที่คุณผู้หญิงอาจมีความโดดเด่นแตกต่างจากผู้ชาย คือ 1) ช่างสังเกต รู้จักอารมณ์คน 2) มีความละเอียด รอบคอบมากกว่า ผู้หญิงมักจะคิดวิเคราะห์ในเชิงรายละเอียดได้ดีกว่าผู้ชาย เช่น การบริหารงานด้านการเงิน 3) ผู้หญิงมีวิพบุตที่นุ่มนวลกว่าผู้ชาย อาจมีลักษณะของบุคลิกเฉพาะตนที่ดึงดูด (charisma) ในการโน้มน้าวใจคนให้เชื่อถือ มีทักษะในการดูแล จัดการคน และมีบุคลิกภาพที่ทำให้คนเกรงใจ การมีความรู้เกี่ยวกับงานที่บริหาร อาจทำให้คนอื่นไม่สามารถเถียงเพื่อเอาชนะหรือหักล้างด้วยเหตุผลได้ และ 4) มีคนให้การยอมรับ เชื่อถือ เพราะเวลาบริหารงานต้องเป็นผู้นำคนอื่นได้ ดังนั้น การเป็นผู้นำต้องมีองค์ประกอบหลายอย่าง ดังนี้

1. มีอะไรที่ดีกว่าคนอื่น อาทิ เป็นผู้นำทางความคิด ทำให้คนอื่นคล้อยตาม เชื่อถือได้ มีหลักการที่ชัดเจน มีหลักการบริหารจัดการที่ดีและกล้าตัดสินใจภายใต้การคิดวิเคราะห์ที่รอบคอบ ถี่ถ้วนพอสมควร สามารถตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมในโอกาสและจังหวะที่เหมาะสม

2. มีไหวพริบเฉียบแหลม จับประเด็นได้เร็ว และกล้าตัดสินใจ

3. ชีดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน มีความเข้าใจและรับฟังผู้อื่น พยายามช่วยแก้ปัญหาให้คนอื่น เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จภายในองค์กร

แต่คนทุกคนย่อมมีทั้งข้อดีและข้อเสียรวมกัน ไม่สามารถมีเพียงข้อดีทุกอย่างรวมอยู่ในคนเดียว คนที่เป็นคนตัดสินใจเร็ว แม้จะมีฐานข้อมูลดีในการตัดสินใจ แต่คนอื่นก็อาจจะรู้สึกได้รับฟังคนอื่นน้อยไป เป็นต้น ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของผู้บริหารสตรี ดิฉันคิดว่าการดูแลตนเองในเรื่องของบุคลิกภาพ การแต่งกาย สุขภาพเป็นเรื่องที่สำคัญ รวมทั้งการประพฤติปฏิบัติตนเพื่อเป็นภาพลักษณ์ที่ดีของสถาบัน ตลอดเวลาที่รับตำแหน่งผู้บริหาร มีปัญหาในเรื่องของสุขภาพ คือ เรื่องความดันโลหิตสูง และไขมันในเลือดสูง แต่ควบคุมอยู่ และต้องพยายามออกกำลังกาย ส่วนใหญ่ในตอนเช้าถ้ามีเวลาจะออกกำลังกายด้วยการทำซิ้ง ฝึกเรื่องการหายใจ และสิ่งสำคัญที่รักษาสุขภาพได้คือ เมื่อกลับบ้านจะปิดสวิทช์ ไม่นำเรื่องที่ทำไปคิดที่บ้าน ในการบริหารงานมหาวิทยาลัยของผู้บริหารสตรี การสนับสนุนจากครอบครัวมีส่วนสำคัญอย่างมาก ในวัยเด็ก มีคุณพ่อเป็นผู้นำครอบครัว ส่วนคุณแม่เป็นแม่บ้าน ลูกผู้หญิงคุณแม่จะให้เรียนหนังสือและให้ตั้งใจเรียนให้ดี และผู้หญิงเมื่อมีครอบครัวแล้ว จะเป็นเพศที่มีความอึดและอดทนสูง มีสัญชาตญาณความเป็นแม่ หากเป็นผู้บริหารจะเหนื่อยกว่าผู้ชาย เพราะต้องทำงาน ดูแลลูก ดูแลบ้าน รวมถึงการบริหารงานด้วย ดังนั้นผู้บริหารที่เป็นสตรีจึงต้องจัดลำดับความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ ในชีวิตบริหารจัดการเวลาให้ดีเพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่อครอบครัวและการทำงาน นอกจากนี้ในความคิดเห็นส่วนตัวดิฉันคิดว่าผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความรับผิดชอบสูง มีความกระตือรือร้นและมีวิสัยทัศน์กว้างไกลที่จะนำพาองค์กรให้สามารถแข่งขันและทัดเทียมได้กับนานาชาติ ผู้บริหารที่ดีจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายความสำเร็จ เป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ต้องรู้ระเบียบในการทำงาน แม่นยำด้านกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเงินและงบประมาณ ผู้บริหารที่ดีควรมีความกระตือรือร้นและคำนึงถึงการพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา และต้องมีความละเอียดรอบคอบ มีความมั่นใจในตนเองและ

มุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาและมีความสามารถในการบริหารด้านการเงินของมหาวิทยาลัย ต้องมองเห็นภาพรวมและภาพอนาคตที่จะนำพามหาวิทยาลัยสู่การพัฒนาไม่มีที่สิ้นสุด ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ ให้ถูกต้องและคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งผลกระทบจากสังคมภายนอก การส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมก็เป็นเรื่อง que ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ ตลอดชีวิตการทำงานของตน ใช้เวลาในการทำงานอย่างเต็มที่และต้องรู้จักบริหารจัดการเวลาที่ดียิ่งเวลาที่ให้กับการทำงานและเวลาที่ให้กับครอบครัว นอกจากนี้ การสร้างและพัฒนาทีมงานให้มีความเข้มแข็งโดย มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องตระหนักถึง

สำหรับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของสตรี หากจะถามว่าสตรีควรได้รับการพัฒนาอะไรบ้าง เพื่อให้ได้รับการยอมรับในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารสตรี ผู้หญิงไทยได้รับโอกาสความเป็นผู้นำมากกว่าชาติอื่น ๆ อยู่แล้ว ผู้หญิงมีโอกาสน้อยกว่าผู้ชาย แต่ผู้หญิงที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะมีความหนักแน่นในอารมณ์ ควบคุมอารมณ์ได้ ใช้เหตุผลในการตัดสินใจสามารถนำคนอื่นได้ อนาคตผู้นำก็จะฉายแววออกมาได้ดีขึ้น ทั้งนี้ต้องไม่หุนเหวและต้องตัดการนิทาออกไป สมัยก่อนผู้บริหารไม่มีหลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ มากเช่นปัจจุบัน ส่วนตัวคิดว่าหลักสูตรต่างๆ นี่เป็นประโยชน์ และเป็นแนวทางให้ผู้บริหารได้ว่าการเป็นผู้บริหารควรคำนึงถึงอะไร แต่หลักสูตรเหล่านี้ก็จะเป็เพียงทฤษฎี ในทางปฏิบัติการจะเป็นผู้บริหารได้ต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะที่โดดเด่นที่มีในปัจเจกบุคคล คือ มีกึ๋น ไหวพริบ ปฏิภาณ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีตัดสินใจในภาวะคับขันได้ มีลักษณะที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำ สามารถบริหารจัดการมีหลักธรรมาภิบาล กล้าตัดสินใจ มีบุคลิกภาพที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่พอเหมาะเพื่อให้เกิดความเกรงใจ และในปัจจุบันภาษามีความสำคัญมาก อย่างน้อยผู้ที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ควรสื่อสารภาษาสากลได้ เพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ การเป็นผู้บริหารในระดับมหาวิทยาลัยได้นั้น คณบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ส่วนใหญ่มีอายุและมีประสบการณ์พอควรแล้ว เป็นคนที่มีลักษณะอย่างไรรู้จะเป็นแบบนั้น ถ้าเป็นลักษณะบุคลิกส่วนบุคคลจะปรับไม่ค่อยได้ แต่หลักสูตรที่ให้ความรู้ ให้มุมมองด้านต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารองค์กรน่าจะช่วยให้ทำให้เห็นว่าจะไปทางไหน นำมาปรับใช้ในองค์กร แต่การเป็นผู้นำควรเตรียมพร้อม มาตั้งแต่อายุน้อย มองว่าการเป็นผู้นำอาจไม่ต้องไปเรียนหลักสูตรอะไรพวกนี้ แต่ต้องรู้จักสังเกต ว่าผู้นำที่ดีเป็นอย่างไร ประทับใจผู้นำคนไหนบ้าง เราก็อาจนำข้อดีที่เราประทับใจไปปรับใช้ โดยส่วนตัวแบบ ของอาจารย์ในด้านการดูแลเอาใจใส่ นิสิต ประทับใจ ศาสตราจารย์บัณฑิต กันตะบุตร อาจารย์มองนิสิตเป็นศูนย์กลางและพัฒนานิสิตทุกด้าน อาจารย์ให้นิสิตหัดทำงานบริหารตนเอง แต่ในการบริหารงานด้านอื่นนั้น ไม่ค่อยมีต้นแบบ เพราะแต่ละคนมีจุดแข็ง จุดอ่อนที่แตกต่างกัน

โดยส่วนตัวนิสสัยเดิมเป็นนักสู้ กล้าตัดสินใจ บางเรื่องคนคาดไม่ถึงแต่ตัดสินใจบนหลักการและข้อมูล การมองการณ์ไกล เช่น การสร้างจามจุริสแควร์ แทนที่จะให้ผู้อื่นเช่าที่ดินไปพัฒนา แต่ทำเองเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมากที่สุด นอกจากนี้ก่อนนำจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ออกนอกระบบเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในการประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ มีคนบอกว่า จะไม่โหวตเพื่อให้ความเห็นชอบที่จะนำจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ เนื่องจากคิดว่าทำเพื่อประโยชน์ของตนเอง อยากได้ค่าตอบแทนสูงๆ ก็ได้แจ้งในที่ประชุมว่า เมื่อออกนอกระบบแล้วจะไม่รับการสรรหาเป็นอธิการบดีต่อ จึงสามารถนำจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยออกนอกระบบได้ ก็เป็นความภูมิใจ แต่ก็ต้องเสียสละบางอย่างเหมือนกัน

คติพจน์ในการทำงาน

ทำงานโดยยึดหลักการที่ถูกต้องเหมาะสมเป็นหลัก ให้นิ่งอยู่กับหลักการ ถ้าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมให้ทำ อดทน แน่วแน่ในสิ่งที่จะทำ คิดอยู่เสมอว่าทำอย่างไรให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้ามากที่สุด ให้ลูกศิษย์ของเราได้ประโยชน์สูงสุด ก็จะเป็นหลักการที่สามารถอธิบายกับทุกคนได้ การทำตามหลักการต้องสม่ำเสมอและเสมอภาคกับทุกคน คนที่เป็นผู้บริหาร ต้องคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว การตัดสินใจต้องมองการณ์ไกล มองปัญหา เอาปัญหามาวางแล้วแก้ไข ก็จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

อดีตอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คนที่ 6

ในด้านประสบการณ์จากการเรียนรู้การดำรงตำแหน่งผู้บริหาร แรกเริ่มดิฉันได้มีโอกาสเรียนรู้งานจากรองอธิการบดีได้ให้มาช่วยงานในตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ โดยได้ช่วยในงานด้านต่างๆ ตามแต่ที่จะได้รับมอบหมาย หรืออธิการบดีจะให้ช่วยงานเฉพาะกิจในด้านต่าง ๆ ซึ่งตรงจุดนั้นเองดิฉันได้เรียนรู้ในงานเฉพาะด้านเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการดำรงตำแหน่งผู้ช่วยก็ทำให้ได้เรียนรู้ประสบการณ์ด้านงานบริหารมาบ้าง และได้รับประสบการณ์มากด้านบริหาร ในช่วงการดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายบริการ และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นงานด้านบริหาร ด้านบริการ หรือด้านวิชาการ ซึ่งได้เรียนรู้ในส่วนงานบริหารที่เป็นพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยฯ การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทนในการประชุมหรืองานต่าง ๆ ทั้งภายในภายนอก ทำให้ได้รับประสบการณ์ สิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารองค์กรใด ๆ คือ ดิฉันต้องรู้จักภารกิจขององค์กรนั้นให้ชัดเจน หลักการของมหาวิทยาลัยคือดิฉันจะรวมบริการประสานภารกิจ เพราะฉะนั้น ดิฉันจะรวมบริการหน่วยงานตั้งแต่ระดับย่อย ๆ จากระดับต้น ๆ ถึงระดับสูง โอกาส

การรับตำแหน่งสำคัญๆ ของภาควิชาหรือคณะก่อนดำรงตำแหน่งด้านบริหาร นอกจากนี้ยังได้มีโอกาสนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประชุมกลุ่มย่อยร่วมกับสาขา การอบรมในหลักสูตรเกี่ยวกับภาวะผู้นำก่อนที่จะดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้มีโอกาสไปอบรมในหลักสูตรนานาชาติเพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารซึ่งผู้เข้าอบรมทั้งหมดถือเป็นตัวแทนผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยฯ ต่าง ๆ ซึ่งดิฉันดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีได้มีโอกาสไปอบรมที่ประเทศออสเตรเลีย ไปดูงาน หลักสูตรจะอบรมในลักษณะ Shadow Model ไปเป็นเงาของการบริหาร ไปเรียนรู้ประสบการณ์ตรงโดยปฏิบัติงานร่วมกับอธิการบดี/รองอธิการบดีของที่นั่น ได้รับประสบการณ์จริงจากการปฏิบัติงานในหน้าที่บริหารของที่นั่นจริงๆ มีระยะเวลาประมาณ 2 สัปดาห์ สำหรับวิธีการคัดเลือกและทำงานร่วมกับทีมบริหารในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งอธิการบดี ดิฉันจะเลือกคนที่มีความถนัดและมีความสามารถในด้านนั้น ๆ ที่เป็นที่ยอมรับ เชื่อใจและไว้วางใจของประชาคม เพศไม่ได้เป็นตัวแปรในการเลือกให้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี ดิฉันดูที่ความสามารถเป็นหลัก รองลงมาคือด้านบุคลิกภาพ การบริหารจัดการ และกระบวนการทำงาน รวมทั้งชื่อเสียงส่วนตัวซึ่งต้องไม่มีจุดด่างพร้อย จุดสำคัญต้องเป็นที่ยอมรับ ต้องรู้เขา รู้ดิฉัน ถ้าให้รับหน้าที่ตรงนี้จะดำเนินการได้หรือไม่ไม่มีประวัติในเรื่องคอร์รัปชัน มีคุณธรรมจริยธรรม เพราะในเรื่องของการบริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับคน เงิน แผนงาน รวมทั้งผลงาน เพราะฉะนั้นการเลือกคนมารับตำแหน่งจะต้องสามารถที่จะดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายในช่วงระยะเวลาที่ดิฉันเป็นผู้บริหารได้เป็นอย่างดี ส่วนเรื่องวิธีการกระจายอำนาจบริหารงานให้กับรองอธิการบดี ดิฉันจะกำหนดภารกิจหลักของแต่ละรอง วิธีการที่จะกำหนดภารกิจหลักตรงนี้ดิฉันต้องมีการกำหนดแผนงานของแต่ละรองมีการติดตามงานโดยประชุมหัวหน้างานที่ทำงานร่วมกับรองฯ แต่ละฝ่าย โดยให้เสนอผลงาน แผนงาน เพื่อดูว่าในการปฏิบัติงานนั้นมีเรื่องใดบ้างที่ยังไม่บรรลุเป้าหมาย หลังจากนั้นก็จะประชุมร่วมกับรองฯ ที่กำกับดูงานในแต่ละด้านเพื่อติดตามอีกชั้นหนึ่ง ระยะเวลาดำเนินการแบบนี้ทุก ๆ 3 เดือน หลัง ๆ มีการปรับการติดตามเป็นทุก ๆ 6 เดือน อีกทางหนึ่งก็คือดิฉันจะมีการประชุมประสานภารกิจร่วมกับรองฯ แต่ละฝ่ายทุกวันพุธ งานของแต่ละฝ่ายทุกคนต้องรับทราบ ลักษณะการประชุมจะมีการเห็นต่าง การโต้เถียงกันได้ มีการนำเสนอปัญหา การแก้ไขในงานด้านต่างๆ แต่ต้องมีมติที่เห็นชอบร่วมกันเมื่อประชุมเสร็จ ซึ่งตรงนี้เป็นการทำงานเชื่อมโยงของแต่ละงาน ทุกคนต้องรับรู้ในทุก ๆ งาน

หากจะถามว่าจุดเด่นของผู้บริหารสตรีที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดเห็นจะมีความโดดเด่นอยู่ที่ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเข้าอกเข้าใจผู้ร่วมงาน การมีเครือข่ายร่วมกันทั้งในประเทศและต่างประเทศ การช่วยงาน การสนับสนุนงาน ซึ่งกันและกันระหว่างสถาบัน การมีมนุษยสัมพันธ์ตั้งแต่ระดับบุคคลจนถึงระดับหน่วยงาน เช่น มหาวิทยาลัยฯ ดิฉันตั้งอยู่ที่จังหวัดนนทบุรี ดิฉันต้องรู้จักผู้ว่าราชการจังหวัด รู้จักหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในส่วนราชการ ซึ่งตรงนี้

ดิฉันมีเครือข่ายสำหรับการให้ความร่วมมือ ไม่ว่าจะเป็นงานวิชาการ งานบริการ ดิฉันมีการร่วมมือกันในงานด้านเชิงสังคมพอสมควร นอกจากนี้จุดเด่นของผู้บริหารสตรีอยู่ที่การบริหารจัดการที่ดี การตัดสินใจในด้านต่างๆ ต้องมีความโปร่งใสและความยุติธรรม สำคัญอย่างยิ่ง สมัยที่ดิฉันเป็นผู้บริหาร มั่นใจได้ว่าไม่มีเรื่องคอร์รัปชันปรากฏ สมัยดิฉันมีเกิดคอร์รัปชันดิฉันจะเอาเนื้อร้ายชิ้นนั้นออกทันที การเป็นผู้นำดิฉันจะนิ่งดูเฉยไม่ได้ สำหรับเทคนิคการบริหารงานให้ลุล่วงร่วมกับการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ถ้ามีความขัดแย้งระหว่างกลุ่มใดต้องมีการเชิญมาคุยพร้อมกัน ซึ่ง ๆ หน้า ต้องมีการเปิดใจซึ่งกันและกัน ถ้าความขัดแย้งแต่มีเป้าหมายร่วมกันคือมหาวิทยาลัยฯ ตรงนั้นจะไม่มีปัญหา เพราะทุกคนยอมอยากให้มหาวิทยาลัยฯ เดินหน้า ทุกคนต้องการพัฒนา มหาวิทยาลัยฯ ไปในทางที่ดีขึ้น ต้องมีการพูดคุยกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันให้ชัดเจน ยกเว้นเป็นปัญหาที่เป็นเรื่องส่วนตัว คงต้องมีการคุยเพื่อหาข้อเท็จจริงว่าเป็นอย่างไร การที่ดิฉันเป็นผู้หญิงดิฉันคิดว่าดิฉันสามารถหาแนวทางเพื่อแก้ปัญหาส่วนตัวได้ดี เรื่องตรงนี้ผู้ชายคงไม่อดทนที่จะรับฟัง ดิฉันคิดว่าสตรีจะมีความนิ่ง ความละเอียด สามารถที่จะคลี่คลายปัญหาต่าง ๆ ให้เบาขึ้นได้ ดิฉันคิดว่าผู้บริหารที่ตื่นนอกจากจะต้องเสียสละเวลาในการบริหารงานให้เต็มที่และการบริหารคนแล้วจะต้องมีความรับผิดชอบสูง มีความเอาใจใส่และมองภาพใหญ่ในการพัฒนามหาวิทยาลัย ให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อนำพาองค์กรสู่ความก้าวหน้า มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการตัดสินใจ ใช้หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางทางการพัฒนาองค์กร และพร้อมที่จะเผชิญปัญหา ยอมรับความรู้ความสามารถและพัฒนาคนให้มีศักยภาพ ต้องรู้ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย มีความละเอียดรอบคอบมีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรและบุคคลทั่วไป นอกจากนี้ ยังต้องส่งเสริมให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพด้วยเช่นกัน ผู้บริหารต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและนำวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานเช่นนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาและมีความสามารถในการบริหารจัดการคนได้เป็นอย่างดีที่สำคัญต้องเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ถูกต้อง มีความเสียสละและซื่อสัตย์สุจริต เอาใจใส่ในการทำงานและวินิจัยเรื่องต่าง ๆ ให้ถูกต้อง รู้จักสร้างทีมงานที่เข้มแข็งโดยมุ่งประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัย รวมทั้งต้องคำนึงถึงว่าทำอย่างไรมหาวิทยาลัยจึงจะเจริญก้าวหน้าโดยต้องมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล เหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่สิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารตามความคิดเห็นของดิฉัน

แนวทางการพัฒนาบุคลากรในแต่ละระดับ ดิฉันให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ทั้งสายสนับสนุนและสายอาจารย์มหาวิทยาลัยฯ จะมีเงินกองทุน 12 ปี ที่จะช่วยพัฒนาหน่วยงาน กองทุนนี้จะมีให้สำหรับทุกหน่วยงานตามสัดส่วนส่วนนี้จะเป็นทุนสำหรับกลุ่มลักษณะหน่วยงาน สำหรับกลุ่มบุคคล จะมีทุนพัฒนาอาจารย์ ทุนพัฒนาบุคลากร ในส่วนบุคคลที่มีความต้องการ พัฒนางานแตกต่างกันสามารถที่จะทุนตรงนี้ได้ ซึ่งจะมีคณะกรรมการฯ พิจารณา รวมทั้งใน ภาพรวมขององค์กรจะดูถึงการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาด้านเทคโนโลยี ซึ่งมีการ เปลี่ยนแปลงค่อนข้างเร็ว ก็จะมีการพัฒนาตลอดทั้งปี การพัฒนาในด้านที่เป็นที่สนใจหรือสำคัญ ในขณะนั้น เช่น TQF การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนองค์กรจากมหาวิทยาลัยของรัฐ ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ความรู้ด้านกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การทำให้บุคลากรมีสวัสดิภาพที่ดี ขึ้น สมัยดิฉันมีการพัฒนาเทคโนโลยีด้านสื่อการเรียนการสอน ทวีคิวเทียม (STOU Channel) ซึ่งสามารถดูออนไลน์ได้ด้วย พัฒนาเทคโนโลยีได้หลายรูปแบบ นอกจากนี้โดยส่วนตัวคิดว่า การเตรียมบุคลากรที่จะก้าวสู่การเป็นผู้บริหารเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสตรี ควรมี การพัฒนาทักษะและพื้นฐานในด้านที่มีความโดดเด่น ดิฉันมองแยกเป็นสองส่วน คือ ฝ่ายบริหาร มอง หรือหน่วยงานมอง และฝ่ายตัวบุคลากรเองมอง อาจเป็นสามระดับ เช่น ในระดับหน่วยงาน ดิฉันสามารถมองเห็นวิธีการทำงาน การแก้ปัญหา การดำเนินงานในด้านต่างๆ ของแต่ละคนที่มี ความเหมาะสมที่จะอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ดิฉันควรมีการกำหนดคู่ทางในการอบรม พัฒนา สำหรับในหน่วยงานระดับย่อยลงไปดูในระดับผู้แทน ก็ต้องมองคนที่สามารถเป็นผู้นำใน กลุ่มนั้น ๆ ได้ ถ้ามองเห็นแนวทางนี้ หน่วยงานสามารถที่คัดเลือกมาได้ในระดับหนึ่ง ในส่วนของ ระดับบุคคลอาจเป็นการให้ความรู้ในด้านทั่ว ๆ ไป เฉพาะฉะนั้นในสามส่วนนี้ก็ควรมีเป็นโปรแกรม ที่สนับสนุนให้บุคลากรมีทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝึกรูขี้นจริยธรรม ในด้านการบริหารเข้าไปด้วยในแต่ละกลุ่ม ในแต่ละหน่วย ไม่ใช่ Top Down อย่างเดียว ต้องมี Bottom Up ด้วย อีกอย่างหนึ่งคือความชอบของแต่ละบุคคล ต้องดูว่าคนๆ นี้ชอบการบริหาร แบบใด ซึ่งต้องบริหารที่มองไปที่องค์กรมากกว่าส่วนตัว พัฒนาในภาพรวมขององค์กรเป็นหลัก

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำดิฉันคิดว่า การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำถ้ามี การติดตามได้ก็ดี ถ้าเป็นไปได้มีกระบวนการวัดและประเมินผลในระยะยาวเพื่อพัฒนาแผนการ ดำเนินงาน ปรับปรุงการอบรมได้ จะก่อให้เกิดการพัฒนาที่มั่นคงและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น ถ้าสามารถ ทำได้อย่างต่อเนื่องจะทำให้ผู้อบรมพัฒนาตัวเองได้ดี รวมทั้งสามารถนำความรู้ที่ได้ไปส่งต่อให้กับ ผู้อื่นได้ด้วยเช่นกัน การอบรม เมื่ออบรมมาแล้วต้องไม่ใช่ได้แก่ตัวเองผู้เดียว แต่ต้องได้กับ หน่วยงาน สามารถนำความรู้ไปเผยแพร่และสร้างรุ่นต่อไปได้ การเป็นผู้นำต้องกระจายอำนาจ ความสำคัญให้ผู้ได้บังคับบัญชา ต้องให้เครดิตต่อคนที่ทำงานนั้น ๆ โดยตรง เช่น ดิฉันมอบหมาย

งานให้รองฯ ฝ่ายไหนก็ตามที่คิดว่ารองฯ ท่านนั้นสามารถทำหน้าที่ตรงนี้ได้ดี ดิฉันจะบอกเลยว่างานตรงนี้ ท่านนี้เป็นคนทำ ดิฉันจะไม่รับเครดิตตรงนี้คนเดียว ผู้นำที่ดีควรจะให้คนที่ดิฉันได้มอบหมายงานตรงนี้ไปมีเครดิตในงานนี้ด้วย ในลักษณะงานคนทำงานจึงจะมีแรง มีกำลังใจในการทำงานในห้องค์กร เป็นเหมือนแรงจูงใจสำหรับการทำงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นถือเป็นน้ำเลี้ยงชโลมใจให้คนทำงานในห้องค์กรเหมือนกัน สิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารคือ ครอบครัวยุให้การสนับสนุน ตลอดระยะเวลาในการรับตำแหน่งผู้บริหารในทุกระดับ ครอบครัวยุให้การสนับสนุนค่อนข้างมากระหว่างการทำงานเป็นอธิการบดี สนับสนุนทุกอย่างรวมทั้งงบประมาณ เวลา ซึ่งลูก ๆ ส่วนใหญ่ดูแลตัวเองได้ ครอบครัวยุดิฉันปลูกฝังโดยการเลี้ยงดิฉันมาแบบประชาธิปไตย ทำงานแล้วต้องมีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ ทำงานต้องทำงานอย่างเต็มที่ สร้างความไว้วางใจในองค์กร กระบวนการไม่มีการบังคับ ต้นแบบของดิฉันคือ คุณพ่อของดิฉันเอง ดิฉันเริ่มทำงานมาเองตั้งแต่เด็ก การดำรงชีวิตมีการแก้ไขในด้านต่างๆ อยู่ตลอดเวลาอยู่แล้ว ผู้บริหารสตรีควรต้องดูแลภาพลักษณ์ ดิฉันไปที่ไหน ถือว่านำตรามหาวิทยาลัยฯ ไปด้วย ทั้งการทำงาน ภาพลักษณ์ การประสานงาน บุคลิกภาพ การแก้ปัญหา การนำเสนอแนะ สุขภาพ เนื่องจากเป็นตัวแทนขององค์กร ดิฉันเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยฯ ต้องทำหน้าที่ให้เหมาะสมที่เป็นตัวแทนของสถาบันให้ดีที่สุด

คติพจน์ในการทำงาน

ต้องมีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ มุ่งมั่นในการพัฒนา ดิฉันมาเพื่อการทำงาน งานของดิฉันต้องได้ทำอย่างที่ประกาศไว้ เป็นสิ่งที่ดิฉันรับผิดชอบและรับชอบ ในภาระตลอดเวลาช่วงที่ดำรงตำแหน่ง กิจวัตรในการปฏิบัติงาน ดิฉันจะไปทำงานแต่เช้า ดิฉันสามารถมองมหาวิทยาลัยฯ ในส่วนที่ทุกคนไม่เห็น ดิฉันจะเดินรอบมหาวิทยาลัยฯ ทุกเช้า กลางวันถึงค่ำจะเป็นเรื่องของการทำงาน ซึ่งทำให้ได้ทั้งสุขภาพที่ดี การทำงาน มองเห็นภาพองค์กร รวมทั้งดูแลเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ดิฉันจะอยู่มหาวิทยาลัยฯ ตลอด 4 ปีจะเป็นเวลาของการรับใช้คน ไม่ใช่สี่ปีของการสั่งคน แต่รับใช้คน รับใช้องค์กรเพื่อขับเคลื่อนให้ไปสู่เป้าหมาย

อดีตอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คนที่ 7

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับสูงที่เป็นสตรี ในส่วนตัวแล้วคิดว่าผู้บริหารที่ดีทั้งหญิงและชาย ต้องมี 2 มิติ คือ 1) มีความเป็นธรรม และ 2) มีการตัดสินใจเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม โดยมีข้อมูลที่ถูกต้อง เข้าใจสภาพปัญหา ในการทำงานภาพรวม ผู้หญิงจะขาดโอกาส

มากกว่าผู้ชาย ดังนั้นการเป็นผู้นำหญิง จะต้องส่งเสริมความก้าวหน้าและเปิดโอกาสให้ผู้หญิงในองค์กรได้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีมิติในประเด็นปัญหาต่างๆ ที่จะช่วยให้ผู้หญิงก้าวสู่ความพร้อมในการทำงาน ในขณะที่ยังคงต้องทำหน้าที่และบทบาทของความเป็นผู้หญิงและความเป็นแม่ที่ต้องดูแลรับผิดชอบครอบครัว ผู้หญิงไทยมีความพร้อมในเรื่องบุคลิกภาพ การก้าวสู่ผู้บริหารระดับสูง ควรมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นภาษาสากล มีภาวะผู้นำ การแต่งกายที่ดูดีและเหมาะสม ผู้หญิงจะมีความเป็นมิตรมากกว่าผู้ชาย มีการดูแลเอาใจใส่ (Care and Concern) ผู้หญิงมีมากกว่า ใส่ใจคนมากกว่าผู้ชาย ผู้บริหารที่เป็นผู้หญิง ต้องมีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพต้องมีมาก มีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำ ต้องมีความกล้าหาญ จึงจะเป็นที่ยอมรับของประชาคม รู้จักเสียสละ ทำงานแบบทุ่มเท ใจกว้าง มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับต่างประเทศ ที่สำคัญควรมีเครือข่าย ความสัมพันธ์ที่ดีกับต่างประเทศด้วย และสามารถระดมความร่วมมือความช่วยเหลือจากฝ่ายต่าง ๆ ได้

หลักการบริหารงานมหาวิทยาลัย ก่อนก้าวขึ้นเป็นอธิการบดีฉันเคยเป็นรองคณบดี คณบดี และรองอธิการบดี ได้เรียนรู้แนวคิดและหลักการทำงานจากผู้บริหารหลายๆ ท่าน เช่น ศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ ชูโต รองศาสตราจารย์ทองศรี กำภู ณ อยุธยา ศาสตราจารย์ ดร. อมรรักษา สัตย์ ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถและความโดดเด่นแตกต่างกันไป โดยเก็บเกี่ยวประสบการณ์ของแต่ละคน นำไปปฏิบัติ และทำงานอย่างทุ่มเทพิสูจน์ตัวเองก่อนว่าทำงานได้ ให้ได้รับการยอมรับจากประชาคม ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับคณะก่อน ซึ่งในการทำงานไม่เคยคิดจะทำงานบริหาร โดยจุดเริ่มต้นเกิดจากการช่วยจัดประชุมระหว่างประเทศ ซึ่งในตอนนั้นเป็นเลขานุการฯ ในการจัดประชุมระหว่างประเทศ และเป็นบรรณาธิการวารสารของนิค้า จากความตั้งใจและทุ่มเทเพื่อส่วนรวมเพื่อให้งานสำเร็จ จึงทำให้คนอื่นยอมรับ และต่อจากนั้นก็ได้เป็นรองคณบดี เป็นคณบดี และรองอธิการบดี เป็นขั้น ๆ ซึ่งในยุคปัจจุบันนี้สังคมยอมรับผู้หญิงมากกว่าแต่ก่อน และในสมัยที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดี การคัดเลือกรองอธิการบดี ในสมัยนั้น คนในสถาบันจะเสนอชื่อรองอธิการบดี โดยมีคณะกรรมการสรรหารองอธิการบดีเสนอชื่อมาให้ และให้อธิการบดีพิจารณาคัดเลือกรองอธิการบดีจากรายชื่อใน List ของคณะกรรมการสรรหา และในการวางตัวรองอธิการบดี ต้อง Put the Right Person on the Right Job มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ และการติดตามงาน จะมีการประชุมระหว่างอธิการบดีและรองอธิการบดี สัปดาห์ละ 1-2 ครั้ง หรือรับประทานอาหารเย็นร่วมกัน เพื่อติดตามงานและหารือในประเด็นที่เป็นปัญหาเพื่อจะได้หาทางแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในยุคนั้นมีแค่คนพูดว่าอธิการบดีเป็นคนตามงาน สำหรับการพัฒนาคณะนั้นฉันคิดว่าการบริหารคนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีโอกาสได้พัฒนาตัวเองไม่ว่า

หญิงหรือชาย และต้องพึงมองความเสมอภาคในอดีต ดิฉันเชื่อในเรื่องของโควตา ระบบโควตาจะช่วยลดภาวะที่ไม่เท่าเทียมกัน และเป็นการให้โอกาสคนที่ขาดโอกาสได้มีโอกาสในการทำงาน และแสดงถึงความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี สำหรับด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของคนในองค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญ การเป็นผู้บริหารระดับสูงที่เป็นเพศหญิง จะมีความท้าทายในเรื่องเพศ (Gender) มาก ซึ่งผู้ชายอาจจะมองผู้หญิงว่าด้อยกว่า และไม่ชอบให้ผู้หญิงมาเป็นผู้นำ ซึ่งบางครั้งอาจจะทำให้บั่นทอนความรู้สึก แต่ตนเองไม่ได้สนใจว่าจะได้เป็นอธิการบดีหรือไม่ เพราะการทำงานสามารถทำงานอื่นได้เพื่อสังคมและส่วนรวม ดังนั้นจะเน้นการบริหารงานแบบมองประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก และอยู่บนพื้นฐานหลักการที่ถูกต้องซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก

ความโดดเด่นและข้อที่ควรระวังในการทำงานของสตรี สังคมไทยในปัจจุบันถึงแม้ไม่ได้กีดกันด้านการศึกษาแต่ปัญหาและอุปสรรคของผู้หญิง คือ ความสำคัญในการรับภาระทางครอบครัว มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของผู้หญิงและผู้ชาย จากสถิติของ ก.พ. พบว่า ผู้หญิงสามารถสอบเข้าทำงานได้มากกว่าผู้ชาย โดยผู้หญิงสอบได้ร้อยละ 51 ผู้ชายสอบได้ร้อยละ 49 แต่โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิงช้ากว่าผู้ชาย โดยมีประเด็นในการถามคือ ผู้หญิงมีความสามารถน้อยกว่าผู้ชายหรือไม่ และผู้หญิงไม่ได้ใช้เวลาเพื่อการทำงานหรือไม่ ซึ่งคำตอบก็คือ ผู้หญิงมีความสามารถทัดเทียมเท่ากับผู้ชาย และอุทิศตัวเพื่อการทำงานมาก ไม่น้อยกว่าผู้ชาย แต่โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิงช้ากว่าผู้ชาย เนื่องจากเมื่อผู้หญิงทำงานได้ระยะหนึ่งแล้ว เมื่อได้ 5 ขึ้นไป จะเริ่มแต่งงานมีครอบครัวและมีลูก ซึ่งจะต้องดูแลลูก ดูแลครอบครัว รวมทั้งดูแลเครือข่ายความสัมพันธ์ทางครอบครัว ทั้งของครอบครัวตนเอง ครอบครัวสามี ซึ่งผู้หญิงจะเป็นคนดูแลและจัดการทั้งหมด เช่น งานแต่งงาน งานบวช งานศพ งานวันเกิด ฯลฯ ซึ่งไม่มีการแบ่งภาระทางครอบครัวให้เท่าเทียมกัน สำหรับผู้หญิงไทยต้องดูแลรับผิดชอบภาระทางครอบครัวมาก หากคนต่างประเทศเรียกว่า Double Burden แต่สำหรับประเทศไทยเป็นแบบ Triple Burden จึงทำให้ผู้หญิงขาดโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และจากงานวิจัยได้ศึกษาถึงผู้หญิงที่สถานภาพโสด ทำไมโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิงโสดก็ยังช้ากว่าผู้ชาย ซึ่งก็ได้รับข้อมูลทางสถิติว่า สำหรับผู้หญิงโสด ต้องรับภาระการดูแลครอบครัวมากกว่าคนแต่งงานแล้วอีก เพราะในสังคมไทย วัฒนธรรมความเป็นอยู่ของครอบครัวมีความสัมพันธ์กัน คือ คนเป็นโสดต้องดูแลพ่อแม่ และบางคนต้องดูแลหลาน ซึ่งภาระทางครอบครัว ส่วนใหญ่เป็นการยินดีและเต็มใจในการดูแล ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบแล้ว ผู้หญิงที่เป็นโสดส่วนใหญ่ มีภาระทางครอบครัวที่ต้องดูแลรับผิดชอบมากกว่าผู้หญิงที่แต่งงานแล้ว และมีงานวิจัยของต่างประเทศเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิงน้อยกว่าผู้ชาย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้ชาย ส่วนใหญ่เมื่อมอบงานจะมอบให้แต่ผู้ชาย เนื่องจากสะดวกใจ

มากกว่า และสามารถใกล้ชิดได้โดยไม่มีข้อครหาทางด้านความสัมพันธ์อันที่ผู้สาว จะเรียกใช้ เฉพาะผู้ชาย และเมื่อไม่ได้อยู่ด้วยกันฉันที่พี่น้องและทำงานใกล้ชิดได้เรียนรู้ความสามารถในการทำงาน เวลาจะส่งเสริม (Promote) คนให้ก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่สูงขึ้น ก็จะส่งเสริม (Promote) แต่คนใกล้ชิดที่ตนเคยมอบหมายงานให้เนื่องจากรู้ศักยภาพในการทำงานอยู่แล้ว ซึ่งจะมีแต่ผู้ชาย ดังนั้นเครือข่ายของผู้บริหารระดับสูงก็จะมีแต่ผู้ชาย ผู้หญิงจึงถูกมองข้าม

หากจะถามว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นส่วนตัว คิดว่าคุณผู้บริหารในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถทั้งในการทำงานและการพบปะ โดยมีเครือข่ายความร่วมมือกับภายนอก สถาบัน ผู้นำในยุคสมัยนี้จำเป็นต้องมีความรับผิดชอบสูง มีความกระตือรือร้น ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง สามารถพัฒนางานให้เป็นที่ยอมรับ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมีการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นผู้ประสานงานและให้ความร่วมมือกับบุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมุ่งเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานและมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารต้องมีศิลปะในการทำงานรู้ระเบียบ แม่นยำด้านกฎหมาย และข้อบังคับที่ต่าง ๆ ของสถาบัน ที่สำคัญจะต้องเป็นผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมและส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นแนวปฏิบัติทั้งในการทำงานและชีวิตส่วนตัว สำหรับผู้บริหาร การเตรียมความพร้อมและรูปแบบการพัฒนาสำหรับผู้บริหารสตรี การได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวเป็นสิ่งสำคัญมาก ฉันมีพี่น้องทั้งหมด 4 คน โดยเป็นลูกคนที่ 3 ซึ่งได้รับความรักความอบอุ่นมาจากครอบครัว คุณพ่อมีอิทธิพลมากในชีวิตเป็นต้นแบบ (Role Model) คอยให้กำลังใจและสอนหลักวิธีคิด การทำงานต่าง ๆ ให้ จึงทำให้เป็นคนที่มีความมั่นใจในตัวเอง และมีคุณแม่สามี คุณหญิงประภาพรณ วิจิตรวาทการ เป็น Role Model ของผู้หญิงเก่ง เด็ดเดี่ยว กล้าหาญ เข้มแข็ง สุจริตและเด็ดขาด และในครอบครัวของตนเองได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากคนในครอบครัว ท่านสามารถบริหารจัดการในครอบครัวได้อย่างดีเยี่ยม นอกจากนี้โชคดีมีสามีเป็นคนทันสมัย ทำงานหนักและเอาใจใส่ลูก เป็น Family Man ช่วยกันบริหารจัดการและดูแลครอบครัวด้วยกัน บ้านอยู่ในที่ดินเดียวกับบ้านคุณพ่อคุณแม่ จะมีผู้ช่วยที่ดูแลลูก คุณพ่อบางครั้งก็จะช่วยดูแลหลาน และลูกไม่เคยมีปัญหา ปัญหาอุปสรรคของผู้บริหารสตรีในการก้าวสู่ความสำเร็จ ตามความคิดของฉันมีเพียงเรื่องเดียวด้าน โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพของผู้หญิงที่แพ้ผู้ชาย คือการยกน้ำหนัก แต่สำหรับความอดทน ผู้หญิงจะมีความอดทนกว่าผู้ชายมาก สู้งาน อาจเป็นเพราะในสังคมไทย ผู้หญิงจะถูกหล่อหลอมให้มีความรับผิดชอบตั้งแต่ในวัยเด็ก เช่น ให้ดูแลงานบ้าน ดูแลน้อง ซึ่งผู้หญิงจะไม่ค่อยคาดหวังกับเด็กผู้ชาย เด็กผู้ชายไม่ต้องรับผิดชอบอะไร เมื่อผู้หญิงโตขึ้น เมื่อมีครอบครัวก็ต้องดูแลลูก และดูแลรายได้ของครอบครัว ผู้ชายจะให้ผู้หญิงบริหารจัดการ

การเงินเพื่อใช้จ่ายในบ้าน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ เมื่อทำเป็นประจำ ซ้ำซาก ก็จะทำให้ปลูกฝังความอดทนในการทำงาน เมื่อมีความอดสาหะ อดทนอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดความเพียร ผู้หญิงจะตั้งใจเรียนหนังสือ และมีความขยันในการทำงานมากกว่าผู้ชาย หากเป็นการทำงานกลุ่ม ส่วนใหญ่ผู้ชายจะไม่ค่อยช่วยผู้หญิงทำงานกลุ่ม ผู้หญิงจะตั้งใจทำรายงานให้เสร็จเป็นเล่ม และยินดี ยอมให้ผู้ชายเป็นผู้นำเสนองาน (Present) ซึ่งในภาพรวมหากไม่ทราบเบื้องหลังการทำงานก็จะทำให้ภาพลักษณ์การทำงานเป็นของผู้ชาย ผู้หญิงไม่ค่อยกล้าแสดงออก ดังนั้นผู้หญิงควรมีความกล้าแสดงออก ไม่ใช่ยอมหมดทุกเรื่อง และหากมีศักยภาพถึงและอยากเป็นผู้นำ ก็ต้องมีความกล้าในการเป็นผู้นำ ไม่ต้องถ่อมตน ผู้บริหารสตรีจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาและมีการพัฒนาตนเองในด้านความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการวิชาชีพและต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ โดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ผู้บริหารต้องเรียนรู้สิ่งที่เกิดขึ้นและสามารถคาดการณ์ในอนาคตโดยนำบทเรียนต่าง ๆ ที่ได้รับจากความสำเร็จและจากภาวะวิกฤติไปวางแผนเพื่อพัฒนาการทำงานและวินิจัยเรื่องต่างๆ ให้ถูกต้อง และเพื่อสร้างรากฐานการทำงานที่มีคุณภาพ มีความเข้มแข็งอดทน มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จและเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลโดยตระหนักถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในภาพรวม และมีข้อสังเกตว่าผู้บริหารสตรีมักคำนึงถึงความถูกต้องบนพื้นฐานของการมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงแล้วจะระมัดระวังไม่ให้ตนเองมีภาพลักษณ์ที่เสียหายได้

การพัฒนาและเตรียมความพร้อมสำหรับผู้บริหารสตรี ดิฉันคิดว่าการส่งเสริมให้สตรีไทยก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารในโอกาสต่างๆ ต้องเริ่มจากการหล่อหลอมในครอบครัว เปลี่ยนทัศนคติให้อย่ารู้สึกลัวด้อยกว่าผู้ชาย การเล่นกีฬา ก็จะเป็นวิธีหนึ่งที่ฝึกความสามารถในการกล้าแสดงออกได้ ผู้หญิงเล่นกีฬาให้มีความพร้อมในการแสดงบทบาทต่อสาธารณะเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยม สักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สื่อต่าง ๆ ต้องเปลี่ยนแปลงการสร้างค่านิยมเหล่านี้ เช่น เด็กผู้หญิงสมัยนี้คิดว่าอาชีพธรรมดาไม่ดี ต้องไปเป็นพริตตี้จึงจะมีรายได้ดี เป็นต้น ต้องสร้างค่านิยมใหม่ทั้งระบบแบบมหภาค ให้ความเสมอภาคทั้งผู้หญิงและผู้ชาย เริ่มจากครอบครัว สื่อ โรงเรียน และเปลี่ยนระบบการเรียนการสอนในโรงเรียน เนื่องจากครูจะเป็นผลพวงของสังคม จะเห็นได้จากในวัยที่เด็ก เมื่อเรียนชั้นประถมศึกษาส่วนใหญ่หัวหน้าห้องจะเป็นผู้หญิง พอเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาและอุดมศึกษา ส่วนใหญ่หัวหน้าห้องจะเป็นผู้ชาย ดังนั้นต้องเปลี่ยนทัศนคติความคิดของคนให้ผู้หญิงและผู้ชายมีความเสมอภาคกัน วิธีการหรือหลักสูตรในการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาผู้หญิงให้ก้าวสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูง หากทำเป็นลักษณะของหลักสูตรการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้หญิงในการก้าวสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูง ก็คงจะถูกมองว่าทำไมมีแค่เพศเดียว แต่ควรจัดเป็นเวทีสาธารณะเพื่อคุยกัน สนทนาในกลุ่มผู้หญิงที่สนใจในการพัฒนาศักยภาพ

อย่างไรเพื่อเตรียมความพร้อม จำลองสถานการณ์ให้ดู ว่าหากเกิดเหตุการณ์แบบนี้คุณจะทำอย่างไร
 อย่างไร ให้เขาคิด ส่วนใหญ่ผู้หญิงจะรู้ถึงจุดหนึ่งแล้วจะถอยไปในที่สุด จากงานวิจัยบางเรื่อง
 พบว่า ผู้หญิงที่เข้าสู่ตำแหน่งการเมือง หากมีการออกสื่อแบบโจมตีคู่แข่ง หรือใส่ร้ายในเชิงชู้สาว
 ผู้ชายจะรู้สึกว่ามีแคร์และไม่สนใจ แต่สำหรับผู้หญิงความอดทนมีมากพอหรือไม่ ครอบครัวรับ
 ได้หรือไม่ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้หญิงรู้สึกว่ามีค้ำและจะถอย ดังนั้น
 นักการเมืองหญิงจึงอยู่ในระบบได้ไม่นาน ความอาวุโสทางการเมืองจึงไม่มี และการก้าวสู่
 ตำแหน่งทางการเมืองของผู้หญิงเป็นอะไรที่ต้องสู้ และได้มาอย่างยากลำบาก ส่วนใหญ่จะซื้อสัตย์
 ไม่ค่อยทุจริต เพราะกว่าจะก้าวมาถึงจุดนี้ ดังนั้น นักการเมืองท้องถิ่นหญิงต้องเป็นผู้นำชุมชนมา
 ก่อน และต้องได้รับการยอมรับจากชุมชน จะรักษาชื่อเสียง ผู้หญิงจึงไม่กล้าทำอะไรเสียหายใน
 เมื่อก้าวมาสู่ตำแหน่งระดับสูง นอกจากนี้การอบรมหลักสูตรเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็น
 ผู้บริหารสำหรับสตรีมีความจำเป็นมาก เพราะทางธุรกิจก็มีพี่เลี้ยงหรือผู้สอนงาน แต่ต้องมากกว่า
 Mentor และ Coaching ในตอนที่ดิฉันไปประชุมที่ต่างประเทศ CEO ที่เป็นผู้หญิงจะพูดเลยว่า
 จะไม่มาถึงจุดนี้ถ้าไม่มี Champion เพราะ Champion จะช่วยผลักดันจริงๆ แก้ปัญหา ให้ข้อคิด
 ให้สติ ช่วยกรุณาทางและเปิดโอกาสให้ด้วย Champion จะเป็นผู้ชายหรือเป็นผู้หญิงก็ได้ แต่หากเจอ
 คนทำงานที่เป็นผู้หญิงและมีศักยภาพสูง ควรเปิดโอกาสให้ก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารเลย ต้องมีคน
 ที่มีอายุ และกล้าเป็น Champion เปิดโอกาสให้แก่คนรุ่นใหม่ มีคนพูดว่า ผู้หญิงควรจะเป็นผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลง Transformational Leadership ซึ่งในระยะยาวต้องการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 Transformational Leadership แต่ในระยะสั้นยังไม่ไปถึงจุดนั้น ต้องการทักษะ Skill ในการต่อสู้
 กล้าตัดสินใจผู้หญิงต้องคิดเป็นและกล้าทำ กล้าตัดสินใจ โดยเฉพาะการเมือง ผู้หญิงที่จะเป็นผู้นำ
 ต้องมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และที่สำคัญต้องกล้าตัดสินใจ

คติพจน์ในการทำงาน

พยายามทำทุกอย่างให้ดีที่สุด แต่จะไม่ท้อแท้ใจเมื่อไม่บรรลุผลตามที่ตั้งใจไว้ได้แค่ไหน
 ให้เก็บเป็นแรงผลักดันให้ก้าวสู่ความสำเร็จ ไม่ได้คิดว่าดิฉันพลิกทุกอย่างได้ในชั่วขณะ แต่ดิฉัน
 สามารถให้กำลังใจตัวเองได้ต้องค่อยๆ สร้างผลงานไป โดยเฉพาะที่ดิฉันสนใจมากคือการปลูกฝัง
 จิตสำนึกของเด็ก การส่งเสริมและสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นในสังคม ซึ่งเป็นเรื่องของ
 การมองในระยะยาว การทำงานในระยะยาว ดิฉันไม่สามารถเห็นผลในทันที ผลที่เห็นจะเป็นการ
 ก่อร่างสร้างไปเรื่อยๆ ซึ่งในขณะที่ดำรงตำแหน่งเป็นอธิการบดี ตั้งใจว่าจะเปลี่ยนแปลง
 แต่ไม่สำเร็จไปทุกเรื่อง แต่ถ้ามองย้อนหลังกลับไป ดิฉันได้วางรากฐานสิ่งต่าง ๆ ไว้ ซึ่งดิฉัน
 เชื่อว่าความดี และความกล้าในการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปด้วยความถูกต้อง ซึ่งบางคนอาจจะ

ไม่กล้าทำ แต่ดิฉันเปิดมิติใหม่ในการกล้าทำอะไรหลายอย่างซึ่งเป็นเรื่องดี คนอื่นก็สานต่อได้ เพราะฉะนั้นการทำงานต้องทำให้ดีที่สุด และอย่าท้อใจ

อดีตอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คนที่ 8

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับสูงที่เป็นสตรี จากประสบการณ์ไม่เคยเรียนทางด้านการบริหารการศึกษา เป็นตั้งแต่เป็นหัวหน้าภาควิชา รองคณบดี ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพัฒนาครู รองอธิการบดีด้านวางแผน 9 ปี เหมือนเป็นการสั่งสมประสบการณ์ และในเรื่องนโยบายและแผนจะค่อนข้างได้เปรียบ เพราะว่าเป็นรองอธิการบดีที่ประสานงานทั้งหมด ในเรื่องของนโยบายและการวางแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ จากการสัมผัสจากตัวดิฉันเอง และคนที่เป็
อธิการบดี และรองอธิการบดีที่เป็นผู้หญิง การทำงานของผู้หญิงค่อนข้างจะได้เปรียบ ทำอะไรค่อนข้างระวัง และมีความละเอียดรอบคอบพอสมควร ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล และต้องไม่ช้า ทันเวลา ทำงานรวดเร็ว เวลาทำงานจะดูข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจค่อนข้างมาก และ
การมีภาวะผู้นำ สำหรับผู้นำองค์กรมีความสำคัญมาก ในสมัยก่อนเมื่อประมาณ 15-16 ปีที่แล้ว คงไม่ได้กล่าวถึงระบบธรรมาภิบาล แต่ธรรมาภิบาลเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำองค์กรที่มีความสำคัญ ถ้ามหาวิทยาลัยหรือองค์กรใด ผู้บริหารสูงสุดไม่มีภาวะผู้นำ ก็จะค่อนข้างลำบากในการทำงาน เพราะดิฉันไม่ได้ทำงานเฉพาะมหาวิทยาลัย ต้องทำงานกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยจะ
ไปบอกให้คนทำแบบนั้นแบบนี้ไม่ได้ เพราะเป็นเรื่องของสังคมวิชาการ เพราะฉะนั้นภาวะผู้นำในองค์กรสำคัญ นอกจากมีภาวะผู้นำและหลักธรรมาภิบาลแล้ว ต้องเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ มีความรู้ความสามารถในเรื่องของกระบวนการคิด และสิ่งที่จะเน้นมากที่สุด เนื่องจากมหาวิทยาลัย
ราชภัฏธนบุรีไม่ได้รับนักศึกษามาก คุณภาพการศึกษาจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการผลิตบัณฑิต ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรียังไม่ได้เปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาเอก ทั้งที่มีอาจารย์ที่มีศักยภาพในการเปิดสอนได้ แต่ดิฉันคำนึงว่าปริญญาโทต้องเข้มแข็ง ปริญญาเอกต้องมีอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก แต่เป็นที่ทราบกันดีว่าในการสอนหลักสูตรปริญญาเอกหลาย ๆ
แห่ง ส่วนใหญ่เชิญอาจารย์พิเศษมาสอนค่อนข้างมาก แต่ต้องมีอาจารย์ที่เป็นบุคลากรประจำของมหาวิทยาลัยที่ดูแลหลักสูตรได้ชัดเจน ในปัจจุบันมีหลักสูตรปริญญาเอกที่สามารถเปิดสอนได้แล้ว แต่ยังไม่เปิด เนื่องจากสภามหาวิทยาลัยฯ บอกว่าให้เน้นหลักสูตรปริญญาโทให้เข้มแข็ง
ก่อน เพราะสุดท้าย coursework จะบอกไม่ได้ว่าใครเก่งไม่เก่ง จะไปตัดสินกันที่วิทยานิพนธ์ และ
ตั้งแต่เปิดหลักสูตรระดับปริญญาโทมา ในการเรียนหลักสูตรปริญญาโทแผน ก นโยบายของมหาวิทยาลัยจะต้องนำทศพิธราชธรรมเข้าสู่สภาวิชาการ และสภามหาวิทยาลัยด้วย ซึ่งนโยบายนี้ก็จะ

มีมาตั้งแต่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีและสืบมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งการนำบทคัดย่อเข้าพิจารณาในสภาวิชาการ จะมีผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา ในแง่ก็คือ มีผู้ทรงคุณวุฒิช่วยตรวจ และหากผลงานวิจัยน่าสนใจก็นำไปปรับใช้ในการทำงาน หรือต่อยอดงานวิจัยเพื่อเป็นประโยชน์ต่อสังคมได้ ในด้านหลักการบริหารงานมหาวิทยาลัย ก่อนที่ดิฉันจะก้าวสู่ตำแหน่งอธิการบดี ในสมัยนั้นมหาวิทยาลัยยังเป็นสถาบันราชภัฏธนบุรี คณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏธนบุรี จะส่งรายชื่อการสรรหาอธิการบดีไม่เกิน 3 คน และพิจารณาในคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏใหญ่ที่มีรัฐมนตรีเป็นประธาน พิจารณาคัดเลือกอธิการบดี และเดิมจะส่งไปอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ตั้งแต่เป็นคณบดี รองคณบดี รองอธิการบดี เพราะฉะนั้นการอบรมหลักสูตรเหล่านี้ ก็จะเปรียบเสมือนกับเป็นการเตรียมความพร้อมในการขึ้นสู่ตำแหน่งอธิการบดี ในสมัยที่ดิฉันเป็นรองอธิการบดี ตอนที่มารับตำแหน่งใหม่ๆ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏธนบุรี ได้จัดอบรมนักบริหารระดับสูง และมีการศึกษาดูงานมหาวิทยาลัยอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ ต่อจากนั้น พอสรรหาและมารับตำแหน่งอธิการบดีสถาบันราชภัฏธนบุรี ได้ไปอบรมหลักสูตรที่ให้ความรู้ทุกเรื่องเกี่ยวกับการบริหารงาน เช่น กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ การเงิน ประมาณ 10-15 วัน ดิฉันไม่ได้ทำแต่ต้องทราบระเบียบข้อบังคับและสั่งการได้ และถ้าไม่มีการอบรมและเตรียมความพร้อมก็อาจจะทำให้มีความลำบากในการบริหารงาน และการบริหารงานต้องรู้งานมากกว่ารองอธิการบดี เพราะรองอธิการบดีจะดูแลเฉพาะด้านและมีการประสานงานกัน แต่อธิการบดีต้องดูแลองค์รวม ภาพรวม ถ้าเสนอมาแล้วไม่ทราบอะไรเลย เห็นขอบมอรองอธิการบดี ก็คงเป็นไปไม่ได้ เพราะต้องคิด และเวลาสั่งการหรือเขียนหนังสือเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของอธิการบดี บางครั้งรองอธิการบดีเสนองานมาเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ก็มีผิดพลาดบ้างเหมือนกัน ดังนั้นจึงต้องทราบระเบียบข้อบังคับอย่างชัดเจน นอกจากการอบรม สัมมนาและการเรียนรู้ ยังมี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่ายของ แต่ละคณะภายในสถาบันราชภัฏต่าง ๆ และการได้ไปเยี่ยมชมมหาวิทยาลัยอื่น เช่น สถาบันราชภัฏกลุ่มอีสาน ก็ทำให้ได้ทราบความรู้ในเชิงบริหาร อย่างน้อยอธิการบดีและรองอธิการบดีก็ต้องสรุปและพาเยี่ยมชมหน่วยงาน ซึ่งก็เป็นการเรียนรู้อย่างหนึ่ง นอกจากนี้ มีเอกสารทางวิชาการที่สามารถเรียนรู้ได้ว่าการจะเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรเตรียมตัวอย่างไร ตอนเปลี่ยนจากสถาบันเป็นมหาวิทยาลัยก็มีสื่อมาก การประชุมสัมมนาของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ก็จะมีสื่อ เช่น วารสาร Journal สื่อทางหนังสือพิมพ์ ก็จะมีข้อคิดเห็นต่างๆ เป็นประเด็นหลัก ซึ่งดิฉันจะเป็นคนที่อ่านข่าวการศึกษามาก ปัจจุบันมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบางแห่ง ดิฉันเรียนรู้ได้จากสื่อ และจากเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยต่าง ๆ งานวิจัยเชิงบริหารและงานวิชาการ ซึ่งก็เป็นช่องทางหนึ่งในการเตรียมตัวเป็นผู้บริหารทางอ้อม

การสร้างภาพลักษณ์และการเป็นตัวแทนของสถาบันในฐานะอธิการบดีเป็นสิ่งที่สำคัญมาก นอกจากนี้ยังต้องดูแลเกี่ยวกับบุคลิกภาพซึ่งนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะเวลาอธิการบดีไปไหนจะเป็นภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย เวลาดิฉันจะไปประชุม จะมีการเตรียมตัวเพราะต้องมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลหรือความเป็นไปได้ไปดำเนินการต่อ สำหรับภาวะผู้นำของอธิการบดีเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ความรับผิดชอบองค์กร การมีผู้บริหารที่ดีจะต้องมีเครือข่ายความร่วมมือเป็นอีกเรื่องที่สำคัญมาก นอกจากนี้ ในสถาบันจะมีการประเมินโดยบุคคลภายนอกก็ได้รับผลประเมินออกมาเป็นที่น่าพอใจมาก คุณลักษณะส่วนบุคคล ความเป็นผู้นำจะพูดอะไรจะมีวิธีการที่นุ่มนวลกว่าผู้ชาย สุภาพกว่า สามารถเข้าถึงได้ และบางครั้งก็ต้องอ่อนน้อมถ่อมตน บางครั้งประเด็นเดียวกัน แต่พูดได้ต่างกัน บางคนพูดแล้วฟังดูนุ่มนวล บางคนพูดแล้วทะเลาะก็เหมือนกับการบริหารภายในมหาวิทยาลัย การมีส่วนร่วมจึงมีความสำคัญมาก ซึ่งในปัจจุบันมีบุคลากรสายอาจารย์และสายสนับสนุนที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยจำนวนมาก สมัยก่อนเป็นวิทยาลัยครู และเปลี่ยนเป็นสถาบันราชภัฏธนบุรี จะมีเพียงไม่กี่หลักสูตร โดยมีหลักสูตรครุศาสตร์เป็นหลัก แต่ในปัจจุบันจำนวนหลักสูตรมากกว่าสมัยก่อนมาก มีมากกว่า 60 หลักสูตร และนักศึกษาจำนวนมาก ภาระงานตามพันธกิจ สมัยก่อนสอนอย่างเดียว ปัจจุบันนอกจากสอน ยังมีงานวิจัย งานบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งเป็นตัวชี้วัดในการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งหมด งานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏฯ มีจำนวนไม่มาก เมื่ออาจารย์มีโหลดภาระงานสอนมาก การทำงานวิจัยก็จะน้อย ปัจจุบันแม้จะมีภาระงานสอนควบคู่กับงานวิจัยแล้ว แต่จำนวนงานวิจัยยังไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนด และงานวิจัยไม่ได้นำเสนอ ณ ต่างประเทศ เนื่องจากพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี คือเพื่อพัฒนาท้องถิ่น พัฒนาอาชีพ และในการบริหารงาน บางหลักสูตรหากสำรวจแล้วมีบัณฑิตตกงานต่อเนื่องอย่างน้อย 3-4 ปี ก็จะปิดหลักสูตรนั้นเลย แต่สามารถเลือกศึกษาได้ในสาขาใกล้เคียงที่มีอยู่ได้ เช่น การปรับหลักสูตรสาขาบรรณารักษ์ ก็จะปรับเปลี่ยนเป็นสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยนำความรู้ทางคอมพิวเตอร์เพิ่มเติมในหลักสูตร ซึ่งจะมีนักศึกษาสนใจเรียนมากขึ้น และสามารถทำงานที่มีความหลากหลายได้มากขึ้น ซึ่งต้องพัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาหลักสูตรจะดูความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต (สถานประกอบการ) เป็นสำคัญ เพราะจะดูคุณลักษณะบัณฑิตว่าต้องการอะไร การประชาสัมพันธ์เป็นสิ่งที่ยั่งยืน อย่างน้อยการสื่อสารภายในองค์กรก็มีความสำคัญ มหาวิทยาลัยดิฉันมีเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย มีการประชุมสภามหาวิทยาลัย และมีการรับรองรายงานการประชุม ซึ่งจะแจ้งบนเว็บไซต์ ในสมัยก่อนจะนำรายงานการประชุมไปวางที่คณะวิชา มีการประชุมคณะกรรมการบริหารและกรรมการชุดต่างๆ การสื่อสาร การประชาสัมพันธ์จำเป็นในสมัยเป็นอธิการบดีจะมีการสื่อสารออกทุกสัปดาห์มีข่าวสารภายในมหาวิทยาลัย เครือข่ายภายนอกอธิการบดีไปประชุม คณบดี และข่าวสารเกี่ยวกับนักศึกษาที่สัมภาษณ์มา ซึ่งเป็นช่องทางการ

ประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย ซึ่งจะมีทีมงานอาจารย์ทางด้านนิเทศศาสตร์เข้าไปดูแล ซึ่งมหาวิทยาลัยจะสนับสนุนเรื่องงบประมาณและการส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อพัฒนางาน อย่างไรก็ตาม การร่วมมือในเครือข่ายมีความสำคัญ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ในการทำงานดิฉันต้องเป็นฝ่ายให้ก่อน ให้ในเชิงวิชาการ ความร่วมมือ ให้จัดอะไร สามารถจัดให้ได้หมด ถ้าไม่ให้ก่อน โอกาสที่จะได้รับจากผู้อื่นจะยาก ในการทำงานก็เหมือนกัน และมีการจัดอบรมเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ การประชาสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย โดยใช้เสียงตามสาย บอร์ด ป้ายไฟตัววิ่ง เป็นต้น ในส่วนของการบริหารงาน และ วิธีการเลือกทีมงานที่จะเลือกมาเป็นรองอธิการบดี มีทั้งบุรุษและสตรี มีรองที่กำกับดูแล 5 ด้าน กระจายมาจากหลายคณะ โดยดึงผู้บริหารในคณะวิชาที่เคยเป็นรองคณบดีมาเป็นทีมรองอธิการบดี และการเลือกรองอธิการบดีแต่ละด้าน จะต้องเลือกโดยพิจารณาจากคุณสมบัติเป็นอันดับแรก เช่น รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ก็มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ ตำแหน่งทางวิชาการ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เนื่องจากต้องบริหารจัดการและต้องประสานกับอาจารย์ทุกคณะ สำนักทะเบียนฯ สำนักบริการวิชาการ และนักศึกษา ฯลฯ การเลือก รองอธิการบดีด้านแผนงาน จะดูทักษะด้านกระบวนการคิด มองงานเป็นระบบ เรียนมาทางด้านวิทยาศาสตร์ หรือคณิตศาสตร์ จะมีมุมมองทางด้านแผนได้ง่ายขึ้น เพราะการคิดจะเป็น Logic มากกว่าสายสังคมศาสตร์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และต้องติดตามข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ นอกจากนี้ต้องประสานกับหน่วยงานภายในและภายนอกได้ และสรุปประเด็นได้เร็ว การเลือกทีมงานรองอธิการบดีไม่ได้กำหนดเพศ แต่จะพิจารณาจากคุณสมบัติของแต่ละคน นอกจากนี้ต้องเป็นผู้มีบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมในการเป็นรองอธิการบดีแต่ละด้าน การเป็นผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กรให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดิฉันคิดว่า การทำงานของผู้บริหารที่เป็นสตรี ครอบครัวยังมีส่วนสำคัญมาก การรับผิดชอบในครอบครัว ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งตัวดิฉันไม่มีปัญหา ด้านการบริหารจัดการเวลาให้กับครอบครัว ตอนดำรงตำแหน่งอธิการบดี ลูกโตแล้ว แต่ในสมัยที่เป็นรองอธิการบดี ลูกยังไม่โตนัก ในช่วงนั้นครอบครัวย้ายตามสามีไปอยู่ต่างประเทศค่อนข้างนาน เมื่อลูกอยู่ต่างประเทศนานเมื่อกลับมาประเทศไทยก็จะช่วยเหลือตัวเองได้ ลูกเรียนดี และมีทักษะด้านภาษาต่างประเทศดี ส่วนตัวได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากครอบครัว ในตอนที่ดำรงตำแหน่งเป็นอธิการบดี และเปลี่ยนจากสถาบันราชภัฏธนบุรีเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี ครอบครัวยังสนับสนุนดีมาก ลูกโตแล้วจึงช่วยเหลือและดูแลตัวเองได้ และสามีทำงานอยู่ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ก็จะทราบเรื่องกฎระเบียบต่าง ๆ และระเบียบงานบุคคล สามารถปรึกษาและช่วยเหลือการบริหารงานได้มาก จึงทำให้ไม่มีปัญหาในการทำงาน ส่วนใหญ่รองอธิการบดีที่เป็นผู้หญิงที่สถาบันราชภัฏธนบุรี ได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวดี จึงไม่มีปัญหาในเรื่องครอบครัว และช่วงเวลาที่ประจำอยู่ต่างประเทศ รู้จักคนค่อนข้างมาก ทำให้มี

เครือข่าย ในช่วงที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดี จึงได้รับความช่วยเหลือ และคำแนะนำเป็นอย่างดีจากเครือข่ายและคนที่รู้จัก รวมทั้งพี่น้องของตัวเองและของสามี อย่างที่บอกต้องเป็นผู้ให้ก่อนที่จะรับจากผู้อื่น ในการทำงานจะส่งรองอธิการบดีไปอบรมเพื่อให้มีเครือข่าย เนื่องจากการบริหารงานการมีเครือข่ายมีความสำคัญมาก โครงสร้างทางกายภาพของผู้หญิง บางครั้งอาจเป็นปัญหาอุปสรรคในการทำงานบ้าง โดยส่วนตัวดิฉันจะเป็นคนค่อนข้างดูแลสุขภาพ มีการบริหารจัดการความเครียด คิดว่าทุกปัญหาแก้ได้ แต่ต้องใช้เวลา และจิตก็สำคัญ มีการฝึกจิตใจให้มีสมาธิและทำมาต่อเนื่อง และดิฉันเองต้องหาเวลาที่ทำให้หลุดจากการบริหารบ้าง เป็นคนสุขภาพจิตดี ไม่ค่อยคิดเรื่องทำงานเวลาอยู่บ้าน เรื่องของการปฏิบัติธรรมสามารถช่วยให้จิตใจสงบนิ่งได้ และใช้หลักความเมตตาในการบริหารคน เวลาที่อาจารย์หรือนุคลากรทำผิด จะตักเตือนและในบางครั้งจะช่วยแก้ไขให้ แต่จะบอกว่าอย่าทำผิดพลาดอีก ให้ระมัดระวังการทำงานให้มีความรอบคอบมากขึ้น และไม่ว่าอาจารย์หรือเจ้าหน้าที่ ถ้ามีการสูญเสียและถ้าไม่คิดไปราชการต่างประเทศหรือธูระที่สำคัญมากๆ จะไปร่วมงานแสดงความเสียใจกับบุคลากรทุกครั้ง และถือเป็นหลักในการดูแลคนเรื่องของความผูกพัน การมีจิตใจที่ปรารถนาดีต่อกันเป็นเรื่องที่สำคัญ ในส่วนนี้ผู้หญิงจะได้เปรียบกว่าผู้ชาย และจะกระจายอำนาจในการบริหารงานให้แก่คณบดีและรองอธิการบดี ยกเว้นไปต่างประเทศ ตามระเบียบของมหาวิทยาลัย อธิการบดีจะต้องเป็นผู้อนุมัติเอง และมีการติดตามในลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ถ้าไม่เป็นทางการ จะใช้วิธีพูดคุย ติดตามงาน เวลาไปทานข้าวที่สโมสรอาจารย์จะทักทายอาจารย์และพูดคุยเพื่อติดตามงาน สำหรับการติดตามแบบเป็นทางการ จะมีรายงานการประเมิน และในการประชุมคณะกรรมการบริหาร โดยมีคณบดีแต่ละคณะเป็นกรรมการ จะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง หากไม่ปฏิบัติงานตามแผนต้องรายงานและแจ้งเหตุผลความจำเป็น เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่องบประมาณ การรายงานเรื่องหลักสูตรจะมีแบบฟอร์มให้รายงาน และรายงานต่อที่ประชุม กรณีทำไม่ได้ ก็จะหารือร่วมกันเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาต่อไป เพราะฉะนั้นที่มงาน รองอธิการบดีจึงมีความสำคัญในการดำเนินงานมาก หากเลือกทีมบริหารดี รองอธิการบดีจะสามารถทำงานและแก้ไขปัญหาแทนอธิการบดีได้ นอกจากนี้ในทุกองค์กรคงต้องมีเรื่องปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ดิฉันมีวิธีบริหารจัดการความขัดแย้ง คือ ให้ความสำคัญกับทุกฝ่าย ฟังข้อมูลรอบด้านบนพื้นฐานข้อมูลที่ต้องไม่ฟังฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และถ้าไม่ผิดตามกฎหมายที่จะต้องลงโทษทางวินัย ดิฉันให้โอกาสคน แต่ต้องตักเตือนเพราะการให้โอกาสคนจะดีที่สุด บางครั้งบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ ไม่ค่อยอ่านระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ จึงไม่ทราบ ดิฉันจึงให้นำระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของอาจารย์ไปไว้ให้อ่านที่คณะวิชาและหน่วยงานที่ให้บริการ จะให้ทำคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและในการบริหารจัดการงานที่ให้บริการนักศึกษาและอาจารย์ งานบริการต่าง ๆ ถ้าทำงานดีจะเสมอตัว เช่น สำนักทะเบียนฯ กรณีมีข้อร้องเรียนจากนักศึกษา ดิฉัน

จะพิจารณาและหาวิธีแก้ปัญหา บางครั้งจะแจ้งผู้อำนวยการสำนักทะเบียนฯ ให้เวียนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในส่วนที่ต้องติดต่อกับนักศึกษา เพื่อลดความเครียดและแรงกดดันในการทำงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และกรณีที่ต้องอนุมัติจบของนักศึกษาในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย หากมีนักศึกษาจำนวนไม่มากจะใช้วิธีเวียน แต่ถ้ามีนักศึกษามาก อนุมัติจบมาก ก็จะมีประชุมสภามหาวิทยาลัยฯ วาระพิเศษ สำหรับกรณีอาจารย์ไม่ส่งเกรดตามเวลา จะมีมาตรการบังคับ คือผิดจรรยาบรรณ และคณะต้องรายงานต่อที่ประชุมคณบดี สำหรับการพัฒนาบุคลากรเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้บริหาร ดิฉันมีการเตรียมรองอธิการบดีให้เป็นอธิการบดีทำค่อนข้างยาก เนื่องจากการเป็นสรรหา เวลาประชุมนอกสถานที่ จะขออนุญาตที่ประชุมก่อน และให้รองอธิการบดีผลักดันไปคราวละ 2 คน เพื่อคอยสังเกตการณ์ว่า แต่ละมหาวิทยาลัยมีการนำเสนออะไร อย่างไร การก้าวสู่ตำแหน่งอธิการบดี ทุกคนมีโอกาสเท่ากัน แต่รองอธิการบดีและคณบดีจะมีโอกาสมากกว่าปกติ ดังนั้นเวลาที่มีการอบรม หรือศึกษาดูงานในต่างประเทศ บางครั้งดิฉันจะให้รองอธิการบดีไปแทน เพื่อให้โอกาสคนและเตรียมคนในการก้าวเป็นผู้บริหาร และคิดว่าจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการอบรม ก่อนตั้งแต่หัวหน้าภาควิชา คณบดี รองอธิการบดีเพื่อเปิดโอกาสในการเตรียมคนเพื่อเป็นผู้บริหาร และการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ขององค์กรซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องดูแลภาพลักษณ์ ดิฉันจะมีแผนการทำงานและศึกษารายละเอียดในแต่ละกิจกรรมที่จะต้องไปร่วมประชุมสัมมนาและพบปะ ต้องทราบกลุ่มเป้าหมายที่จะไปพบ ต้องเตรียมตัวหมด ตั้งแต่การแต่งตัว การวางตัว ดิฉันไปดิฉันจะเสนอ Offer อะไรให้เขาได้บ้าง หากไปในชุมชนต้องใช้ภาษาที่ง่าย ใช้จิตวิทยาเรียนรู้กลุ่มเป้าหมาย และการวางตัวกับนักการเมืองต้องมีระยะห่างที่ผ่านมามีกรรมการสภบางคนมีทั้งนักธุรกิจและนักการเมือง และมีแนวคิดที่เป็นเชิงธุรกิจและการเมือง ก็จะทำให้เรียนรู้ และในการทำอะไรต้องมองภาพลักษณ์ขององค์กรเพราะดิฉันเป็นตัวแทนและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ไม่มีอะไรที่ได้ฟรีและคุ้มหรือไม่กับการเอามหาวิทยาลัยไปเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยฯ ไม่ควรยุ่งเกี่ยวกับนักการเมืองจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร และหากมีการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง จะมีลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาการ แต่หากมาขอใช้สถานที่ก็จะให้ใช้ให้ในเชิงวิชาการ การสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรอีกวิธีหนึ่งคือ เมื่อมีวิกฤต หรือมีเรื่องด่วนที่เป็นประเด็นปัญหาของสังคมและประเทศชาติ ดิฉันก็จะให้อาจารย์ในคณะที่เกี่ยวข้องจัดประชุม/สัมมนาทางวิชาการเพื่อให้ข้อมูลเชิงวิชาการแก่สังคม ทั้งนี้ อาจจะมีรูปแบบที่จัดร่วมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันและให้ข้อมูลที่รวดเร็วและขึ้นาสังคมได้ นอกจากการพัฒนาในเชิงวิชาการแล้ว ในเชิงบริหารความเสี่ยงมีในทุกเรื่อง เช่น การรับนักศึกษา การผลิตบัณฑิต การเงิน ฯลฯ ดังนั้นความเสี่ยงทุกเรื่องจะให้คณะพิจารณาความเสี่ยงร่วมกัน และจริยธรรมของผู้บริหารมีความสำคัญมาก ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความเข้าใจคนทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความยุติธรรม และมีทักษะในการเจรจา

ต่อรอง ทั้งนี้จริยธรรมของผู้บริหารควรมีมากกว่าอาจารย์ปกติ สำหรับการเตรียมความพร้อม และรูปแบบการพัฒนาสำหรับผู้บริหารสตรี ก่อนอื่นจะให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ของเขาให้ดีที่สุด ก่อน และให้ห้องความรู้ในการพัฒนาเขาให้มีเครือข่าย พัฒนาเป็นขั้นตอน เมื่อถึงจุดหนึ่งถ้าเขา ก้าวขึ้นเป็นระดับบริหารได้ ก็จะส่งไปร่วมประชุมด้วยเพราะจะเป็นการพัฒนาให้ดีขึ้น และ บางคนไปเรียนเพิ่มเติม เมื่อกลับมาจะไม่ได้เป็นผู้บริหารในทันที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การทำงานด้วย และการให้ไปศึกษาเพิ่มเติม จะได้นำความรู้ไปใช้เป็นประโยชน์เพิ่มศักยภาพใน การทำงานได้ บุคลากรสามารถบอกเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ได้ วางแผนว่า อีก 5 ปีต่อไป จะทำอะไรเพื่อให้เกิดการพัฒนา และในปัจจุบันสารสนเทศมีความจำเป็น ศูนย์ คอมพิวเตอร์จะต้องมีระบบที่สามารถใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร การไปอบรม กฎหมาย นอกจากนี้ การเงินก็สำคัญ ต้องมีความรู้เรื่องการเงิน เงินคงคลังของมหาวิทยาลัยจะนำไปบริหาร อย่างไรเพื่อให้งอกเงย โดยไม่ผิดกฎหมายแต่ผลประโยชน์ต้องมีความมั่นคง หากจะทำอะไรที่ จำเป็นในด้านอื่นๆ ต้องเสนอกรรมการสภามหาวิทยาลัยพิจารณา ดิฉันคิดว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรีที่พึงประสงค์นอกจากการเป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งหมายถึงมีความรู้ความสามารถ ทางวิชาการให้เป็นที่ยอมรับแล้ว ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ การเงิน ประชาสัมพันธ์ การนำพาคณะกรให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็เป็นสิ่งสำคัญ การมีวิสัยทัศน์ก็ เป็นเรื่องที่จำเป็น ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างและมองภาพรวม ต้องเป็นนักวางแผนที่ดีต้องรู้ว่า จะทำอะไรต่อไป และที่สำคัญต้องมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีกับบุคคลทั่วไปได้ มีอุดมการณ์ สำหรับรูปแบบของการพัฒนาผู้บริหารจะต้องไม่ใช่พัฒนาเฉพาะเรื่องความรู้ ความสามารถ การบริหารงานเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมุ่งเน้นด้านคุณธรรม จริยธรรมด้วย รวมถึง บุคลิกภาพหรือภาพลักษณ์ก็นับเป็นสิ่งสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าคุณลักษณะด้านอื่น การประชาสัมพันธ์และการสร้างค่านิยมขององค์กรหรือการที่ผู้บริหารรู้จักสร้างแบรนด์ให้กับ องค์กรในยุคสมัยปัจจุบันนี้ก็เป็นเรื่องที่สำคัญมาก ดิฉันหมายถึงการมุ่งมั่นที่จะประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยที่จะให้เป็นที่รู้จักสู่สังคมในแง่มุมที่ดีและเพื่อการเอื้อประโยชน์ต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัย พึงจะทำได้ให้แก่สังคม

คติพจน์ในการทำงาน

ทำงานด้วยความมีสติ มีใจรักในงานที่ทำ เป็นมิตร ให้โอกาสคน ยึดหลักการมีส่วนร่วม ของทุกคนในองค์กร มีเครือข่ายความร่วมมือที่ดีทั้งในและนอกองค์กร

อดีตอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คนที่ 9

หากจะถามว่าผู้บริหารสตรีควรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านใดและควรได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นด้านใด เริ่มแรกดิฉันไม่เคยคิดว่าจะได้รับตำแหน่งอธิการบดี โดยดิฉันจบการศึกษาปริญญาตรีทางด้านครู และรับราชการครูที่จังหวัดนครปฐมก่อน หลังจากนั้นสอบติดเรียนปริญญาโทต่อที่กรุงเทพฯ แล้วจึงมาสอบบรรจุเป็นอาจารย์ สิ่งหนึ่งที่คิดว่าตัวดิฉันเองมาถึงจุดนี้ได้ เนื่องจากดิฉันเป็นคนที่มีความรับผิดชอบสูง และมีการขวนขวายหาความรู้อยู่ตลอดเวลา เป็นคนไม่อยู่นิ่ง เหตุผลดังกล่าวทำให้ดิฉันจะมีโครงการทำงานอยู่ตลอดเวลา คณบดีท่านที่ส่งดิฉันไปอบรมในหัวข้อต่าง ๆ อยู่บ่อยครั้ง และหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการวัดและประเมินผล ซึ่งตัวดิฉันเองจบการศึกษามาทางด้านวัดและประเมินผล จากการที่ผู้บังคับบัญชาส่งดิฉันออกไปอบรมข้างนอกสม่ำเสมอ ทำให้ดิฉันได้รับประโยชน์จากตรงนี้ค่อนข้างมาก เรียนรู้เพิ่มเติมในด้านวิจัยจากผู้จริง ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ได้มาก และจากที่ดิฉันเป็นคนมุ่งมั่นในการทำงานทำให้ดิฉันได้เลื่อนระดับค่อนข้างเร็ว จากอาจารย์ธรรมดา ไปเป็นหัวหน้าสำนักงานคณะ ซึ่งดิฉันถือว่าเป็นมาเกือบทุกตำแหน่ง หัวหน้าสาขา หัวหน้าภาควิชา รองคณบดีฝ่ายวิจัย รองฝ่ายบริหาร รวมทั้งคณบดี ถ้าได้รับมอบหมายงานใดดิฉันไม่เคยปฏิเสธ ดิฉันจะหาความรู้มาเพื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายสร้างความไว้วางใจ จากการที่ดิฉันรับตำแหน่งในหลายด้านทำให้เรียนรู้การบริหารคน บริหารงาน บริหารเงิน หลังจากหมดวาระคณบดี ซึ่งขณะนั้นราชชมภรณ์ยังอยู่ในลักษณะสถาบัน อธิการบดีก็แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นคณบดีมา 2 สมัย ซึ่งระหว่างที่อยู่ในตำแหน่งคณบดีในปีที่ห้า ก็มีโอกาสรับตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ด้วยอยู่ในตำแหน่งมา 1 ปี ก็ได้เลื่อนเป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ระหว่างปฏิบัติงานตรงนี้ดิฉันมีความสุขมากในการทำงานกับนักศึกษา และหลังจากนั้นก็ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป ดำรงตำแหน่งในตำแหน่งนี้ประมาณ 7 ปี ประสบการณ์ในช่วงการดำรงตำแหน่งบริหารค่อนข้างสำคัญ ดิฉันอยู่ตรงนี้ต้องมีการสร้างคนที่จะมารับช่วงต่อได้ การที่ดิฉันจะมาถึงจุดนี้ได้ไม่ใช่ด้วยตัวคนเดียว นอกจากดิฉันต้องมีความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่น ต้องมีความอดทน และมีจิตใจที่ดี จากการที่ดิฉันปฏิบัติงานงานมาทั้งคณะศึกษาศาสตร์ และมาอยู่ที่สถาบันในตำแหน่งรองอธิการบดี คนส่วนใหญ่ที่รู้จักดิฉันว่าเป็นคนใจดี มีกัลยาณมิตร มีความทุ่มเทในการทำงาน ไปทำงานแต่เช้าและกลับบ้านมีดึกทุกวัน ซึ่งตรงนี้ทำให้ผู้บังคับบัญชาเห็นความมุ่งมั่นและส่งเสริมดิฉัน ทำให้ดิฉันมีโอกาสมาถึง ณ จุดนี้ การสนับสนุนจากครอบครัวในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร เรื่องนี้สำคัญในช่วงเริ่มต้นที่ดิฉันดำรงตำแหน่งคณบดี ก็มีผลกับครอบครัวเหมือนกันเรื่องเวลาสำหรับครอบครัว ซึ่งปกติดิฉันเองเป็นคนทุ่มเทเวลากับการทำงานค่อนข้างมาก ซึ่งช่วงหลังครอบครัวเริ่มเข้าใจในระหว่างที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี ให้กำลังใจในการทำงานรวมทั้งช่วยในการวิเคราะห์งานของดิฉันด้วย

มีส่วนช่วยดิฉันมากทำให้ดิฉันรู้ข่าวเหตุการณ์บ้านเมืองมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การเรียนรู้ระหว่างการค้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารก็เป็นเรื่องสำคัญ ระหว่างการทำงานที่คณะศึกษาศาสตร์ ดิฉันได้เรียนรู้การบริหารงานระหว่างที่อยู่ในตำแหน่งรองคณบดีจากคณบดีท่านแรก โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านภาษา การร่างเอกสาร การจัดทำรายงาน การสื่อสาร การบริหารคน ได้ประสบการณ์จากท่านค่อนข้างมาก ซึ่งระหว่างที่ดิฉันปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหาร ส่วนใหญ่งานก็จะวิเคราะห์เอง ทำเอง ร่างเองเป็นส่วนมาก คณบดีท่านที่สองจะเป็นเรื่องระเบียบ ระบบงานสารบรรณ เรื่องแบบแผน อีกส่วนหนึ่งจะเป็นการเรียนรู้ระหว่างกรอบม เช่น อบรม นบม. หลักสูตรนักปกครองจากสถาบันพระปกเกล้า ซึ่งตรงนี้ก็ได้อ่านเครือข่ายด้วย การเข้ารับการอบรมต่างประเทศก็สำคัญจะช่วยให้ดิฉันกล้าพูดภาษาต่างประเทศมากยิ่งขึ้น ดิฉันมีประสบการณ์การทำงานรองอธิการบดีการทำงานร่วมกับอธิการบดีท่านแรกนั้นได้รับโอกาสในการทำงานค่อนข้างมาก ณ ขณะนั้นกระทรวงศึกษาธิการมี 10 กรม ซึ่งมีโอกาสในการปฏิบัติงานแทนอธิการบดีในการประชุมบ่อยครั้ง ในส่วนของสภาการศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย รวมทั้งกระทรวงศึกษาธิการด้วย นี่เป็นจุดหนึ่งที่ทำให้ดิฉันเปิดตัว การที่ดิฉันได้ไปประชุมร่วมกัน การได้แสดงความคิดเห็น ทำให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น ทั้งที่กระทรวงและที่ สกอ. ซึ่งปัจจุบันแม้เกษียณไปแล้วก็ยังช่วยงานที่เกี่ยวข้องการวัดและประเมินผลร่วมกับ สกอ. อยู่ เช่น การเทียบโอนหน่วยกิต เทียบโอนประสบการณ์ อีกอย่างที่สำคัญคือตัวดิฉันเองเป็นคนที่ยากเรียนรู้มากๆ รวมทั้งพื้นฐานจิตใจและครอบครัวก็สำคัญในการทำให้มาถึงจุดนี้

ระหว่างการปฏิบัติงานในฐานะอธิการบดีได้มีโอกาสไปเรียนสมาธิกับหลวงพ่ที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เรียนช่วงเย็น ระยะเวลา 6 เดือน หลังจากเรียนจบหลักสูตรได้มีโอกาสเป็นที่เลี้ยงต่ออีก 6 เดือน ซึ่งตรงนี้รู้สึกมีความสุขที่ได้ช่วยคนอื่น สมาธิต้องทำอย่างต่อเนื่อง โดยหลังจากนั้นได้มีโอกาสเป็นอาจารย์สอนสมาธิ ได้สร้างหลักสูตรสมาธิมาสอนตามสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ การทำสมาธิมีประโยชน์มากสำหรับผู้บริหารทำให้ดิฉันมีความเข้มแข็ง จิตใจแน่วแน่ หลวงพ่อบอกว่าถ้าทำสมาธิให้จิตใจมีความเข้มแข็งเมื่อไหร่จะทำให้มีความรับผิดชอบสูง ทำอะไรก็มีเหตุผล และมีเมตตา ใครทำอะไรดิฉันจะรู้จักการให้อภัย ที่สำคัญคือทำให้ดิฉันไม่เครียด สำหรับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์โดยส่วนตัวแล้วดิฉันคิดว่าผู้บริหารต้องมีเป้าหมายและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาโดยคำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว มีความรับผิดชอบ มีการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมและยุติธรรม เป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในและภายนอกหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องรู้จักดูแลสุขภาพจิตใจและร่างกาย เพื่อให้สามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้

การบริหารงานจะสำเร็จลุล่วงได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารคนในองค์กรให้มีความสุขผู้บริหารต้องเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ยุติธรรมและเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ยอมรับในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งใช้อำนาจอย่างเหมาะสม ในยุคสมัยที่โลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยีผู้บริหารก็จำเป็นต้องเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะของตนเองและส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ ที่สำคัญที่สุดผู้บริหารต้องบริหารงานบนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรม มีการวินิจฉัยบนข้อมูลและความถูกต้องเหมาะสม สามารถกำหนดนโยบายและแนวทางในการสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นและคงอยู่ในสถาบัน เหล่านี้ นับเป็นคุณลักษณะที่สำคัญมากสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

การเตรียมความพร้อมสำหรับการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ที่สำคัญจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) พื้นฐานทางจิตใจ 2) ความรู้ความสามารถ 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาผู้บริหารต้องมีความรอบรู้หลายๆ ด้าน 4) การฝึกอบรม การสร้างเครือข่ายในการติดต่อประสานงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ อีกสิ่งหนึ่งที่ดิฉันคิดว่าทำให้ได้เป็นอธิการบดีเท่าที่กล่าวมาไม่พอเป็นเพียงฐานเท่านั้น คือ โอกาสการเป็นรู้จักในแวดวงการศึกษา มีโอกาสได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการประชุมพิจารณาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2542 เนื่องจากดิฉันมีพื้นฐานทางด้านวัดและประเพณีผล ได้ร่วมทำประชาพิจารณ์ตามสถานที่ต่างๆ ทำหน้าที่ในการจัดบันทึกสรุปและทำเป็นคำสถิติ ในทุกภูมิภาค ซึ่งหลังจากนั้นได้มีการตีพิมพ์ออกมาเป็นหนังสือ จากประสบการณ์ตรงนี้ทำให้อธิการบดีที่ดำรงตำแหน่งขณะนั้นมอบหมายให้ดิฉันวิเคราะห์ พรบ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งช่วยให้พัฒนาตนเองในการทำงานและทำให้สถาบันเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เหมาะสมถูกต้อง เพราะขณะนั้นราชมณฑลต้องย้ายไปสังกัด สกอ. เมื่อวิเคราะห์เสร็จผลออกมาคือสถาบันดิฉันต้องแก้ พระราชบัญญัติฯ ซึ่งมีการคิดกันว่า จะแยกสถาบัน หรือ รวมเป็นสถาบันเดียว หรือจะแบ่งเป็น 6 กลุ่ม เป็นที่มาของการทำประชาพิจารณ์ ดิฉันได้เป็นประธานฯ ของการประชุมช่วงจุดสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ต้องไปในทุกๆ ภูมิภาค การดำเนินการดังกล่าวดิฉันไปทั้งภาคเหนือ กลาง ตะวันออก ตะวันตก ภาคใต้ มีวิทยากรไปให้ความรู้ก่อนทำการประชาพิจารณ์ อย่างเช่น ศ.นายแพทย์จรัส สุวรรณเวลา จะบอกว่า ราชมณฑลก็เหมือนพวงอุ้งน ถ้าอยู่กันหลาย ๆ ลูกเป็นพวงก็เข้มแข็ง แต่ถ้าหลุดกระจายออกเป็นลูก ๆ ก็ไม่เข้มแข็ง ซึ่งช่วงแรกที่จัดทำร่างพรบ. ยังหาข้อยุติไม่ได้ เนื่องจากมีข้อคิดเห็นหลายอย่าง ซึ่งหลังจากได้มีการประชุม และหารือร่วมกับผู้บริหารทั้งในสถาบันและ สกอ. รวมทั้งกระทรวงศึกษาธิการ ก็จัดกลุ่มในทุก ๆ ภูมิภาคออกมาได้เป็น 9 กลุ่ม ดิฉันมีโอกาสดำเนิน

ประธานฯ ในการยกวาง พรบ. ของราชมณฑล ทำให้เป็นที่รู้จักมากทั้งสถาบัน ทำให้ต้องเรียนรู้ข้อบังคับ ระเบียบต่าง ๆ มากมาย แต่ก็ปรับแก้ไขหลายครั้งก่อนจะมาเป็นพระราชบัญญัติฯ ในปี พ.ศ. 2548

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับความโดดเด่นหรือจุดเด่นของผู้บริหารสตรีที่แตกต่างจากบุรุษนั้น คิดันคิดว่า คงเป็นเรื่อง บุคลิกภาพ สำคัญโดยเฉพาะการพูด การมีภาวะผู้นำ เวลาพูดต้องมีน้ำหนักให้คนฟังพอสมควร ระหว่างที่คิดันดำรงตำแหน่งอธิการบดีที่มีผู้ช่วยในตำแหน่งรองอธิการบดีทั้งเพศหญิงและเพศชาย ในเรื่องความกล้าหาญหรือความเป็นผู้นำจะเป็นทักษะเฉพาะตัว แต่สิ่งที่โดดเด่นของผู้หญิงมากกว่าผู้ชายคือ มีความละเอียดและความสามารถเก็บรายละเอียดได้หมด แต่ผู้ชายจะไม่ลงลึกมากแต่สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว หลังจากที่ได้ พรบ. แบ่งโครงสร้างสถาบันออกเป็น 9 กลุ่ม ต้องมีการแต่งตั้งผู้บริหาร ทั้งอธิการบดี และรองอธิการบดีทั้ง 9 กลุ่ม ซึ่งคิดันได้รับมอบหมายให้มาดูแลในส่วนของการบริหารงาน ซึ่งตรงนี้ต้องมีการออกกฎหมายข้อบังคับฉบับย่อยต่างๆ จากตรงจุดนี้ทำให้คิดันได้มีโอกาสก้าวไปอยู่ในตำแหน่งอธิการบดี โดยในขณะนั้น ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีมีโอกาสดำเนินการคัดเลือกในตำแหน่งอธิการบดีของทั้ง 9 กลุ่ม สมัยแรกการแต่งตั้งรองอธิการบดีที่เป็นผู้ช่วยค่อนข้างหายาก แต่คิดันโชคดีที่ได้นายกสภาที่ตีทั้ง 2 สมัยของการดำรงตำแหน่งอธิการบดี คือ ศ.เกียรติคุณ นพ.เกษม วัฒนชัย ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.วิญญู เกื้องาม และ นายมีชัย ฤชุพันธุ์ สำหรับ หลักการบริหารงานมหาวิทยาลัย ระยะแรกที่เข้ามารับตำแหน่งอธิการบดีใช้นโยบายในการกระจายอำนาจ ตามความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญโดยจะมอบความไว้วางใจ การแบ่งงานจะขึ้นอยู่กับความสามารถและความไว้วางใจ การบริหารเทคโนโลยีจะให้ความสำคัญกับคณะวิทยาศาสตร์มากหน่อย เพราะคิดันเป็นสถาบันหลักทางด้านวิทยาศาสตร์ สนับสนุนเต็มที่ด้านอุปกรณ์ครุภัณฑ์ทางด้านวิทยาศาสตร์ สำหรับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนในองค์กร ถ้าเป็นสายวิชาการคิดันจะมุ่ง 3 อย่าง คือ ทางวิชาชีพ วิชาการ โดยจัดสรรทุนให้เรียนต่อระดับปริญญาเอก ทั้งทุนภายใน และภายนอก เช่น กระทรวงวิทย์ฯ ทุนวิจัย วช. การเพิ่มตำแหน่งทางวิชาการ ผศ. รศ. ศ. สนับสนุนการตีพิมพ์ในระดับชาติ และนานาชาติ จัดอบรมวิธีการเขียนงานสำหรับตีพิมพ์ มีรางวัลให้สำหรับคนที่ตีพิมพ์ รวมทั้งส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมทั้งสายอาจารย์และสายสนับสนุน สำหรับสายสนับสนุนจะเป็นการอบรมเฉพาะทาง งานพัสดุ งานคลัง มีทุนสำหรับสายสนับสนุนซึ่งจะต้องตรงกับสายงาน รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับการก้าวสู่การเป็นผู้บริหารในปัจจุบันหลักสูตรส่วนใหญ่เป็นองค์ความรู้ สิ่งที่ทำให้เรียนรู้จริงๆ น่าจะเป็นการฝังตัว ไปเรียนรู้ในสถานการณ์จริง กับสถานที่ที่เป็นระบบการทำงานจริง กับคนที่รู้จริง ในระหว่างการเป็นผู้บริหารคิดันจะใช้ข้อมูลเชิงสถิติที่สำคัญมาใช้สำหรับ

การตัดสินใจค่อนข้างมาก นอกจากนี้การดำเนินการในด้านการประชาสัมพันธ์การสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร มีการจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ การแนะแนวการศึกษา การจัดทำวารสาร จุดหนึ่งคือ เลื่อนนายกสภาเป็นคนที่มีความเสี่ยง การสร้างภาพลักษณ์ดีขึ้นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม แต่งกายให้เข้ากับวัตถุประสงคฺ์ของแต่ละงาน

สัญลักษณ์ของแหล่งอ้างอิงที่ใช้ในการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

- คนที่ 1 หมายถึง อดีตอธิการบดีจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- คนที่ 2 หมายถึง อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร
- คนที่ 3 หมายถึง อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร
- คนที่ 4 หมายถึง อดีตอธิการบดีจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- คนที่ 5 หมายถึง อดีตอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- คนที่ 6 หมายถึง อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- คนที่ 7 หมายถึง อดีตอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- คนที่ 8 หมายถึง อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
- คนที่ 9 หมายถึง อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ



ภาคผนวก จ

สาระการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

สาระการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม
รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับร่าง)
วันที่ 8 เมษายน 2557

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1

ผมขอแสดงความชื่นชมในการเลือกหัวข้อวิจัยที่น่าสนใจและจะเป็นประโยชน์ต่อวงการอุดมศึกษาไทย และขอเอาใจช่วยให้ทำเรื่องนี้ได้สำเร็จตามสมความมุ่งหมาย พิจารณาโดยรวมแล้ว ปัญหาสำคัญจะอยู่ที่การพัฒนาแบบทดสอบวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่กำหนดขึ้นใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานคล้ายข้อทดสอบมาตรฐานและใช้ในลักษณะ Placement Test ในขั้นตอนที่ 2 ต้องมั่นใจว่ามีมาตรฐานวัดได้จริง รวมทั้งจะเหมาะสมกับการใช้วัดระดับระดับนี้หรือไม่

ข้อจำกัด คือ การกำหนดรูปแบบการพัฒนา 6 ขั้นตอนสำหรับผู้บริหารระดับสูง จะต้องใช้เวลาและกระบวนการนานและยืดยาวเกินไปหรือไม่ โดยปกติการพัฒนาโดยการฝึกอบรมและการฝึกปฏิบัตินั้น ควรจะใช้เวลาและขั้นตอนไม่มากจนเกินไป

ข้อเสนอแนะ คือ การพัฒนาควรจะหนักไปในการให้เนื้อหาสาระ แต่ในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมักจะเสริมในเรื่องอุปนิสัย (Habits) พฤติกรรม สมรรถนะ ฯลฯ และมักจะเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) การร่วมปฏิบัติการกับผู้ที่ เป็น Best Practice ในลักษณะ Shadowing การทำงานเป็นทีมกับเครือข่าย เป็นต้น

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2

รูปแบบมีความเหมาะสมเป็นระบบและขั้นตอนที่ดีมาก จะมีประโยชน์มากเมื่อนำไปปฏิบัติจริง มีความเป็นไปได้สูงในการนำไปใช้จริง เพราะเริ่มจากขั้นตอนพื้นฐาน คือการเตรียมความพร้อม เมื่อเตรียมแล้วก็พัฒนาเป็นขั้นตอน ซึ่งเป็นระบบที่ดี

ข้อดีของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คือ จะช่วยส่งเสริมบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมากยิ่งขึ้น แต่อาจมีข้อจำกัดในทาง

ปฏิบัติ คือ หากผู้บริหารสตรีที่เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนถ้ามีความแตกต่างกันมากจะทำให้จัดกิจกรรมลำบาก

ข้อเสนอแนะ คือ ควรลองพัฒนารูปแบบหลักสูตรที่เป็น Self - Taught ให้กับผู้บริหารสตรีเพิ่มเติมในด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในสถาบัน โดยรวมๆ ดีแล้ว ควรให้ความสำคัญกับการนำไปใช้ให้มากขึ้น โดยเฉพาะควรมีข้อเสนอแนะจากผู้วิจัยด้วยว่า รูปแบบนี้จะใช้ได้จะต้องมีเงื่อนไขอะไรบ้าง และมีข้อจำกัดของรูปแบบอย่างไรบ้าง

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3

รูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ โดยมีข้อเสนอแนะ คือ ควรปรับนิยามศัพท์คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ใหม่ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความหมายที่ผู้วิจัยต้องการนำเสนอโดยประมวลจากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ควรเพิ่มทฤษฎีในส่วนของรูปแบบภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ

ในส่วนของการประเมินควรเปลี่ยนเป็นการประเมินตนเอง (Self Assessment) รวมทั้งหลังจากผ่านการประเมินในขั้นตอนที่ 4 ไม่ต้องมีการพัฒนาเสริม เนื่องจากหากเป็นผู้บริหารแล้วไม่ผ่านการประเมินทดสอบจะคิดตัวไปตลอดชีวิต นอกจากนี้การสร้างผู้นำในองค์กรไม่ได้มีรูปแบบเดียว ควรมีการจำแนกประเภทของผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสมกับองค์กรต่าง ๆ

โดยมีข้อเสนอแนะที่อาจไม่เกี่ยวข้องกับการวิจัยคือ สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งควรมีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการค้นหาหรือเสาะแสวงหาผู้ที่มีความสามารถและมีศักยภาพที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับต่าง ๆ ซึ่งควรเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการเป็นผู้บริหารและจะต้องเป็นผู้มีความสมัครใจที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4

มีข้อเสนอให้ปรับปรุงในรูปแบบ คือ ในทางปฏิบัติเป็นไปได้ยากในส่วนของขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริมสำหรับผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์ และในส่วนของกิจกรรมการพัฒนาในหลักสูตรที่ 6 การฝึกปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการเป็นไปได้ยากในส่วนของการจัดพี่เลี้ยง (Mentor) ที่เป็นผู้บริหารระดับสูง

เมื่อพิจารณาโดยรวมมีความคิดเห็นว่า ควรปรับวัตถุประสงค์ในบางขั้นตอนให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ควรปรับเนื้อหาสาระของหลักสูตรที่มีเนื้อหาคล้ายกัน โดยจัดเรียงหมวดหมู่หลักสูตรใหม่

ควรปรับเนื้อหาในหลักสูตรต่าง ๆ ของขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหลักสูตรด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมโดยให้เน้นว่าเราจะส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างไร และควรกำหนดให้ชัดเจนว่าหลักสูตรนี้จัดทำเพื่อพัฒนาผู้บริหารสตรีกลุ่มใดและควรมีการปรับขั้นตอนโดยแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาให้เหมาะสมและชัดเจนมากยิ่งขึ้น และระบุข้อกำหนดการแบ่งกลุ่มไว้ในขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียมการและเนื้อหาสาระของหลักสูตรในบางหัวข้อควรตัดออก โดยกำหนดให้ผู้บริหารไปพัฒนาได้ด้วยตนเอง เช่น การพัฒนาด้านภาษา

สำหรับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ผู้วิจัยได้นำเสนอนี้เมื่อดำเนินการปรับแก้ไขและจัดหมวดหมู่เนื้อหาเรียบร้อยแล้ว เห็นสมควรให้เสนอหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้องเช่น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษารับไปพิจารณาเพื่อขับเคลื่อนให้เป็นรูปธรรมเพราะจะน่าเสียดายหากเป็นงานวิจัยนี้ไม่ได้นำไปประยุกต์ใช้และต้องวางไว้บนชั้นเอกสาร ซึ่งนับว่าเปล่าประโยชน์อย่างน่าเสียดายมาก

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5

รูปแบบมีความเหมาะสมมากและเป็นระบบครบตามกระบวนการ PDCA เป็นการพัฒนาผู้บริหารสตรีครบในทุกด้านที่สำคัญ เพราะผู้บริหารสตรีจะได้มีการพัฒนาความสามารถในด้านการบริหารและมีแนวทางในด้านการแก้ไขปัญหา และสามารถเป็นต้นแบบที่ดีสำหรับผู้บริหารสตรีในรุ่นต่อไป นอกจากนี้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต้องการผู้บริหารที่มี

ศักยภาพสูงโดยเฉพาะถ้าเป็นผู้บริหารสตรีจะต้องมีภาวะผู้นำสูงเพื่อสร้างความมั่นคง ความศรัทธา ในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีความเจริญก้าวหน้า พฤติกรรมการแสดงออกของ ภาวะผู้นำต้องเป็นที่ประจักษ์ ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถสร้าง ทีมงาน มีการทำงานเป็นทีม สร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความรู้ ความสามารถจากรูปแบบที่ผู้วิจัยเสนอเป็นรูปแบบที่ค่อนข้างสมบูรณ์มากทั้งกรอบแนวคิดและ กระบวนการในการดำเนินการเริ่มตั้งแต่การเตรียมความพร้อมด้านการเตรียมการ การประเมิน ก่อนการพัฒนา การพัฒนา การประเมินหลังการพัฒนา การพัฒนาเสริม (สำหรับผู้ไม่ผ่านตาม เกณฑ์) และมีการติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้ รูปแบบนี้จึงถือว่าครบตามกระบวนการ PDCA

รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ได้จริงเพราะทุกคนต้องมีการพัฒนา โดยเฉพาะผู้บริหารสตรีควรได้รับการพัฒนาต่อเติมเสริมความรู้เบื้องต้นเพื่อเข้าใจหลักการทั้ง ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารโดยมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร ขั้นตอนการพัฒนาจะเป็นการ สร้างและพัฒนาความรู้ความเข้าใจและทักษะการบริหาร รวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการด้านการ บริหารให้กับผู้บริหารได้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก้าวสู่การเป็นผู้บริหาร มืออาชีพต่อไป นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา

มีข้อดีคือ รูปแบบนี้ครอบคลุมคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีทั้ง 5 ด้านที่ผู้วิจัย ได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์มาแล้ว หากนำไปให้มหาวิทยาลัยของรัฐใช้เป็นรูปแบบใน การเตรียมผู้บริหารสตรี ซึ่งต้องสร้างความมุ่งมั่น ความมั่นใจในการบริหาร การเป็นตัวอย่างที่ดี ในทุกด้าน รวมทั้งต้องมีความเข้มแข็งอดทน ในการพัฒนาจึงเปรียบเหมือนเป็นการติดอาวุธให้กับ ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐอย่างยิ่ง

ส่วนข้อจำกัดคือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน การเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนกับ การตัดสินใจจะก่อให้เกิดความกดดันในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการเข้ารับการพัฒนาในขั้นตอน การพัฒนาเพื่อให้ผ่านตามเกณฑ์อาจไม่สัมฤทธิ์ผลเท่าที่ควร ผิดพลาดกับเวลาของผู้บริหารสตรีมีน้อย และผู้บริหารส่วนใหญ่มักยึดติดกับความคิดเก่าๆ ที่ว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้เสร็จ สิ้นไปอย่างง่าย ๆ โดยไม่คำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งอาจคิดว่าไม่มีความจำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนา

สิ่งที่ควรปรับปรุงในขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริมควรจะปรับให้เหมาะสมโดยสอดคล้องไปขั้นตอนที่ 3 ในหลักสูตรที่ 6 การฝึกปฏิบัติความรู้แบบบูรณาการ โดยเพิ่มความเข้มข้นของการฝึกอบรมและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการพัฒนาและสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหาร โดยอาจตัดขั้นตอนที่ 5 ออก หรือ หากจะมีการประเมินควรเป็นไปในลักษณะประเมินตนเอง (Self Assessment)

ข้อเสนอแนะคือ ควรทำหลักสูตรแยกเป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง รูปแบบที่เสนอค่อนข้างสมบูรณ์ดีแล้วในทุกด้านและควรเสนอให้มหาวิทยาลัยของรัฐนำรูปแบบนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารสตรี ได้มีความมั่นใจเพิ่มมากขึ้น สำหรับการกำหนดให้มีพี่เลี้ยงและ Shadowing มีประโยชน์ต่อผู้บริหารอย่างมาก ทั้งนี้ข้อเสนอว่าเมื่อกำหนดรูปแบบนี้แล้วสิ่งสำคัญคือ หน่วยงานใดจะเป็นผู้จัดสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรกลาง เช่น สภาสตรี สมาคมสตรีอุดมศึกษา มีหน้าที่ในการขับเคลื่อนให้เกิดผลในเชิงรูปธรรม ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมเสริมให้กับผู้บริหารที่เป็นสตรีทั่วประเทศ นอกเหนือจากการพัฒนาผู้บริหารชายหญิงในภาพรวม เช่น หลักสูตร นบม. หรือ รมส. เพราะการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ รูปแบบการพัฒนาที่เสนอนี้ควรมีหน่วยงานกลางผลักดันให้เกิดผลในการนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6

รูปแบบมีความเหมาะสม และมีองค์ประกอบชัดเจน ข้อเสนอแนะคือ เสนอให้มีรูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีแยกเป็นหลายรูปแบบ ควรมีการแยกกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาให้ชัดเจน เช่น กลุ่มผู้มีประสบการณ์ทางการบริหารน้อย และกลุ่มผู้มีประสบการณ์ทางการบริหารมาก ทั้งนี้มีข้อสังเกตว่ามหาวิทยาลัยไม่ค่อยชัดเจนในการหาผู้ที่มาเป็นผู้บริหาร เช่นเดียวกับกระทรวง ทบวง กรมทั่วไป ควรมีการวิเคราะห์และเพิ่มเนื้อหาในงานวิจัยเกี่ยวกับข้อจำกัดที่ทำให้สตรีมีจุดแข็งและจุดอ่อนใดบ้างแล้วนำมากำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนา คูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ นอกจากนี้ควรเพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับผู้บริหารสตรี เช่น การควบคุมอารมณ์ และผู้บริหารต้องคิดถึงประโยชน์เพื่อส่วนรวม ต้องรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น รวมทั้งควรมีการปรับทัศนคติให้สตรีและการแก้ไขจุดอ่อนในเรื่องความจู้จุกจิกและจุดอ่อนด้านอื่น ในหลักสูตรการพัฒนาฯ สตรีควรมีความกล้าในการแสดงออกและมีความมั่นใจในความสามารถและความรับผิดชอบด้านครอบครัวเท่าเทียมกับ

บุรุษ ผู้บริหารสตรีต้องรู้จักบริหารเวลาเนื่องจากต้องมีการะในการดูแลครอบครัวและที่สำคัญ
ผู้บริหารสตรีต้องแม่นยำในระเบียบราชการด้วย

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 7

รูปแบบมีความเหมาะสม เนื่องจากมีขั้นตอนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ชัดเจน
ตั้งแต่ขั้นเตรียมการ การประเมินก่อนการพัฒนา การพัฒนา การประเมินหลังการพัฒนาของ
ผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งผู้วิจัยให้ความหมายผู้บริหารสตรี หมายถึง สตรี
ที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีและรองอธิการบดีเท่านั้น แต่กระผมเห็นว่า ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยที่มี
ความสำคัญอีกตำแหน่งหนึ่ง คือตำแหน่งคณบดี หรือเทียบเท่า ซึ่งเป็นทีมบริหารของอธิการบดี
ดังนั้นจึงเห็นควรรวมผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีไว้ด้วย ซึ่งต้องมีความรู้และทักษะการบริหารงาน
ตลอดจนความเป็นผู้นำในระดับคณะที่ได้รับการยอมรับทั้งในระดับคณะและภายนอก
สถาบันอุดมศึกษา

รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงมากเพราะคุณสมบัติในการแต่งตั้งผู้บริหาร
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการกำหนดว่าต้องมีประสบการณ์ในการบริหารไว้ด้วย ดังนั้น
ผู้ที่ประสงค์จะเข้าสู่ระบบการสรรหาผู้บริหาร ถึงแม้จะมีประสบการณ์ในการบริหารแต่หาก
ผู้บริหารสตรีได้รับการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ทักษะตลอดจนวิธีการแก้ไข ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ
ในการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง และมีโอกาสก้าวสู่การเป็น
ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อดีคือ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะการบริหารให้กับผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษา
ของรัฐ ซึ่งควรจัดในลักษณะของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารงานในมหาวิทยาลัย
ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ให้กับผู้บริหาร ควรเพิ่มทักษะการสื่อสาร การลดความขัดแย้ง การสร้าง
ความยอมรับในการบริหารงานมากกว่าการใช้กฎหมายบังคับ

ข้อเสนอแนะ คือ การเตรียมการพัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้บริหารเป็นวิธีการที่ดีมากและ
สถาบันอุดมศึกษามีรูปแบบการบริหารงานที่ไม่เหมือนกระทรวง ทบวง กรมทั่วไป แนวคิดใน
การจัดพัฒนาผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา เพิ่งเริ่มมีไม่นานนัก โดยเริ่มจากรัฐมนตรีเป็นผู้ให้
นโยบายและให้ความสำคัญในการพัฒนานักบริหารของมหาวิทยาลัย โดยระยะแรกเริ่มมีการจัด
อบรม 1 เดือน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เนื่องจากในวง
การศึกษา เราไม่มุ่งเน้นการแข่งขัน แต่มุ่งการสร้างความร่วมมือแบบกัลยาณมิตร การบริหารงาน

ในสถาบันอุดมศึกษาผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ควบคู่กับการเป็นผู้นำทางการบริหาร เพราะการบริหารงานส่วนใหญ่เป็นการบริหารงานวิชาการค่อนข้างมาก ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาควรเป็นผู้มีตำแหน่งทางวิชาการในระดับศาสตราจารย์หรือรองศาสตราจารย์ การพัฒนาการเป็นผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาควรเปิดโอกาสให้คณาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการและมีความพึงประสงค์จะเพิ่มพูนความรู้และทักษะเพื่อเตรียมการในการเป็นผู้บริหาร ซึ่งเรื่องนี้เป็นจุดอ่อนของสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ได้มีการเตรียมผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอาไว้ ซึ่งที่สำคัญผู้บริหารต้องรู้ระเบียบและบริหารงานบนหลักการที่ถูกต้องเพื่อไม่ให้เกิดเรื่องอุทธรณ์ร้องทุกข์ได้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8

รูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง โดยต้องปรับปรุงเนื้อหาหลักสูตรการอบรมให้สั้นกระชับ และควรปรับเนื้อหาและโครงสร้างหลักสูตรให้สามารถรองรับกิจกรรมใหม่ๆ ควรจัดเรียงลำดับหลักสูตรและจัดหมวดหมู่หลักสูตรเพื่อลดความซ้ำซ้อน ควรแบ่งระดับผู้เข้ารับการพัฒนาและจัดการพัฒนาเป็นช่วง ๆ เนื่องจากผู้บริหารมีภารกิจมากอาจไม่มีเวลารับการพัฒนา หากใช้เวลานานเกินไปควรมีการระบุระยะเวลาการพัฒนาไว้คร่าว ๆ ในแต่ละหลักสูตร และควรมีการกำหนด KPI ในหัวข้อผลที่ต้องการของแต่ละหลักสูตร

ข้อเสนอแนะ คือ ควรเพิ่มเนื้อหาและแนวคิดทฤษฎีในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของภาวะผู้นำ เช่น ทฤษฎีของ Ducker เป็นต้น ควรจัดหลักสูตรตามค่านิยมภาวะผู้นำแต่ละประเภท และควรจัดเป็นเนื้อหา แยกเป็นความเป็นผู้นำ การนำองค์กร (Leadership) เป็นต้น และควรเพิ่มเติมเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร MBNQA TQA และ PMQA เพื่อเนื้อหาจะได้มีความทันสมัยมากขึ้น

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 9

รูปแบบมีความเหมาะสมเนื่องจาก เป็นรูปแบบที่ดีมากสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสตรีในอนาคต ซึ่งที่ผ่านมายังไม่มีหน่วยงานใดแม้แต่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสตรี คิดริเริ่มที่จะดำเนินการพัฒนาสตรีเพื่อก้าวสู่การดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย รูปแบบในภาพรวมเห็นว่ามีเหมาะสมในทุกกิจกรรมอยู่ในระดับดีมากและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้

จริง ทั้งนี้หน่วยงานที่จะนำรูปแบบนี้ไปใช้ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริหารสตรี โดยอาจแยกกลุ่มผู้บริหารสตรีในการเข้ารับการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำที่มีการกิจคล้ายคลึงกันเข้ารับการพัฒนาร่วมกันและอาจแยกการพัฒนาในแต่ละหลักสูตร เป็นระยะเวลาสั้น ๆ ต่อครั้ง รวมทั้งโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ ซึ่งกำหนดเป็น 6 ขั้นตอนมีความเชื่อมโยง มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้สูงในการนำรูปแบบไปใช้จริง

ข้อดี คือ มีขั้นตอนการติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้เป็นขั้นตอนที่ดีมาก ซึ่งอาจปรับช่วงเวลาในการติดตามจาก 3-6 เดือน เป็น 6 เดือน - 1 ปี

ข้อเสนอแนะคือ องค์ประกอบของรูปแบบขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนาอาจไม่จำเป็นต้องมีขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเสริม อาจข้ามไปเป็นขั้นตอนการติดตามผลการพัฒนาและการนำไปใช้สำหรับผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากการพัฒนาเสริมอาจใช้เวลาค่อนข้างมากและการหาผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดีอาจทำได้ไม่ถนัด และการพัฒนาคูณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีจะบรรลุเป้าหมายได้หากทุกฝ่ายให้ความสำคัญกับสตรีและการพัฒนาผู้บริหารที่เป็นสตรี

สำหรับข้อคิดเห็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านได้เสนอแนะให้กับผู้วิจัยในวันนี้ ก็ขอให้ผู้วิจัยได้นำไปพิจารณาปรับปรุงเพื่อเสริมความสมบูรณ์ให้กับรูปแบบต่อไป



ภาคผนวก จ

ภาพบรรยากาศการให้สัมภาษณ์ของอดีตผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ภาพบรรยากาศการสัมภาษณ์เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์
ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ



ภาพบรรยากาศการสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ





ภาพบรรยากาศการสนทนากลุ่ม
วันที่ 8 เมษายน 2557
ณ ห้องประชุมสารนิเทศ ยูพา วีระไวทยะ คณะศึกษาศาสตร์





ภาคผนวก ข
การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตารางที่ ข1 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

คุณลักษณะภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสตรี	คุณลักษณะภาวะผู้นำองค์กรทั่วไป (1-18) คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (19-32)																																ความถี่
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
1. มีความสามารถในการ การตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง	✓	✓	✓							✓		✓		✓															✓				7
2. ทำงานโดยมีเป้าหมาย เป็นหลักอยู่ตลอดเวลา	✓				✓					✓				✓														✓			✓		6
3. มีความรับผิดชอบสูง		✓	✓	✓								✓										✓						✓					6
4. มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและแก้ไข ปัญหาได้ดี	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓		✓	✓						✓					✓	✓	✓	✓		✓		16
5. มีศิลปะและทักษะ ในการบริหาร		✓			✓			✓		✓				✓					✓		✓	✓				✓	✓					✓	11
6. มีความเชื่อมั่นและ มั่นใจในตนเอง		✓	✓	✓								✓																✓	✓				6
7. มีการพัฒนาตนเอง และแสวงหาความรู้ ใหม่อยู่เสมอ		✓	✓					✓		✓												✓									✓		6
8. คำนึงถึงมาตรฐานใน การปฏิบัติงาน		✓	✓	✓																											✓		4

ตารางที่ ข1 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสตรี	คุณลักษณะภาวะผู้นำองค์กรทั่วไป (1-18) คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (19-32)																																ความถี่
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
9. มีสุขภาพและ บุคลิกภาพดี			✓	✓				✓		✓		✓		✓																✓	✓	✓	9
10. ยกย่องชมเชยให้ เกียรติ และเห็นใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา										✓				✓																			2
11. มีมนุษยสัมพันธ์ และมารยาททาง สังคม			✓									✓			✓						✓					✓			✓	✓	✓	✓	9
12. เข้าร่วมกิจกรรม และ ได้รับการยอมรับ จากสังคม				✓	✓			✓		✓				✓	✓				✓										✓				8
13. มีเป้าหมายใน การสร้างภาพลักษณ์ ขององค์กรและ ให้ความสำคัญใน การประชาสัมพันธ์			✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓		✓	✓			✓	✓								✓			✓	✓	✓	15
14. มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และ กระตือรือร้นใน การปฏิบัติงาน				✓	✓			✓		✓			✓	✓	✓				✓			✓						✓			✓	✓	12

ตารางที่ ข1 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสตรี	คุณลักษณะภาวะผู้นำองค์กรทั่วไป (1-18) คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (19-32)																																ความถี่
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
15. มีคุณธรรมจริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีได้			✓	✓				✓		✓				✓					✓		✓	✓				✓			✓	✓	✓	✓	13
16. สามารถจัดการความขัดแย้งและพร้อมที่จะเผชิญปัญหา				✓								✓																					2
17. มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสม				✓								✓															✓						3
18. เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน				✓																		✓										✓	3
19. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ					✓																						✓						2
20. ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม								✓		✓		✓		✓							✓						✓	✓	✓	✓	✓		10
21. ขอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น								✓		✓			✓						✓								✓	✓	✓			✓	8

ตารางที่ ข1 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสตรี	คุณลักษณะภาวะผู้นำองค์กรทั่วไป (1-18) คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (19-32)																																ความถี่
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
22. มีความทะเยอทะยาน และกระตือรือร้น อยู่ตลอดเวลา	✓		✓					✓		✓				✓																			5
23. สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา				✓	✓			✓		✓			✓	✓	✓				✓			✓						✓			✓		11
24. มีเอกลักษณ์โดดเด่น ในทางสร้างสรรค์เป็น ของตนเอง				✓		✓	✓					✓						✓		✓			✓	✓	✓								9
25. มีทักษะและ ความเชี่ยวชาญ ทางวิชาการและ วิชาชีพ																								✓	✓					✓	✓	✓	5
26. ส่งเสริมและสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชาใน การพัฒนาศักยภาพ การทำงาน						✓					✓		✓				✓	✓	✓	✓													7
27. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล โดยมุ่งเน้นการพัฒนา ไปสู่อนาคต						✓			✓		✓					✓	✓	✓		✓			✓	✓							✓		10
28. มีความละเอียดรอบคอบ และเอาใจใส่ในงาน													✓																			✓	2

ตารางที่ ข1 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี	คุณลักษณะภาวะผู้นำองค์กรทั่วไป (1-18) คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (19-32)																																ความถี่	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32		
29. สามารถกำหนดนโยบายและแนวทางคุณธรรมจริยธรรมในสถาบัน						✓					✓						✓	✓													✓			5
30. มุ่งเน้นประสิทธิภาพประสิทธิผลตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น							✓					✓				✓																✓		4
31. มีประสบการณ์ทางการบริหารและมีอุดมการณ์ในการพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศ																					✓	✓				✓	✓					✓		5
32. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น							✓																		✓									2
33. มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร							✓													✓			✓	✓										4

ตารางที่ ข1 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสตรี	คุณลักษณะภาวะผู้นำองค์กรทั่วไป (1-18) คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (19-32)																																ความถี่
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
34. ชอบความท้าทายและ นำพองค์กรไป สู่ทิศทางการพัฒนา และความก้าวหน้า									✓							✓				✓			✓										4
35. เป็นผู้ผลักดันให้เกิด การพัฒนาคุณภาพงาน และนำเทคโนโลยีมาใช้ ในการทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ																														✓	✓		2

สัญลักษณ์ของแหล่งอ้างอิงที่ใช้ในการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำ

- 1 - Barnard (1926)
- 2 - Ghiselli (1971)
- 3 - Stadt and others (1973)
- 4 - Stogdill (1974)
- 5 - Marriner (1980)
- 6 - Boyatzis (1982)
- 7 - Bothwell (1983)
- 8 - ประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อาจินสมาจาร (2527)
- 9 - Tichy and Devenna (1986)
- 10 - กิติ ตย์คานนท์ (2530)
- 11 - Gardner (1990)
- 12 - ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535)
- 13 - Bass & Avolio (1994)
- 14 - เฉลลา ประเสริฐสังข์ (2539)
- 15 - ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539)
- 16 - DuBrin (1998)
- 17 - Daft (1999)
- 18 - ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543)
- 19 - Griffiths (1956)
- 20 - ทศนี วงศ์ยืน (2538)
- 21 - สิปปนนท์ เกตุทัต (2514 อ้างในสมใจนีก วรรณพิน, 2538)
- 22 - บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540)
- 23 - ประกอบ คูปรัตน์ (2542)
- 24 - วิรุณ ตั้งเจริญ (2545)
- 25 - พันธุ์ศักดิ์ ผลสารัมย์ (2543)
- 26 - Nottle (1966)
- 27 - Magnuson (1971)
- 28 - ประถม แสงสว่าง (2524)
- 29 - วิเชียร ชิวพินาย (2539)
- 30- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553)
- 31- มานิตย์ บุญประเสริฐ (2549)
- 32- วรรณดี เกตแก้ว (2553)

ตารางที่ ข2 สรุปการวิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ จากการสัมภาษณ์อดีตผู้บริหารสตรีเกี่ยวกับ
คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่พึงประสงค์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่พึงประสงค์	การสัมภาษณ์อดีตผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ									ความถี่
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	
1. มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
2. ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ตลอดเวลา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
3. มีความรับผิดชอบสูง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
4. มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและแก้ไขปัญหาได้ดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
5. มีศิลปะและทักษะในการบริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
6. มีความเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
7. มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
8. ดำเนินถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
9. มีสุขภาพและบุคลิกภาพดี	✓		✓			✓		✓	✓	5
10. ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และ เห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
11. มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
12. เข้าร่วมกิจกรรมและได้รับการยอมรับจากสังคม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
13. มีเป้าหมายในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรและให้ความสำคัญในการประชาสัมพันธ์		✓	✓		✓	✓	✓			5

ตารางที่ ข2 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่พึงประสงค์	การสัมภาษณ์อดีตผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ									ความถี่
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	
14. มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
15. มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
16. สามารถจัดการความขัดแย้งและพร้อมที่จะเผชิญปัญหา	✓		✓	✓		✓		✓	✓	6
17. มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและใช้อำนาจได้อย่างเหมาะสม			✓		✓			✓	✓	4
18. เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
19. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
20. ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
21. ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
22. มีความทะเยอทะยานและกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา			✓		✓		✓	✓		4
23. สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
24. มีเอกลักษณ์โดดเด่นในทางสร้างสรรค์เป็นของตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
25. มีทักษะและความเชี่ยวชาญทางวิชาการและวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
26. ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9

ตารางที่ ข2 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่พึงประสงค์	การสัมภาษณ์อดีตผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ									ความถี่
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	
27. มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
28. มีความละเอียดรอบคอบและเอาใจใส่ในงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
29. สามารถกำหนดนโยบายและแนวทางคุณธรรมจริยธรรมในสถาบัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
30. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
31. มีประสบการณ์ทางการบริหารและมีอุดมการณ์ในการ พัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
32. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
33. มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
34. ขอบความท้าทายและนำพาองค์กรไป สู่ทิศทางการพัฒนาและความก้าวหน้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
35. เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพงานและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9

ตารางที่ ข2 (ต่อ)

ผู้บริหารสตรีคนที่ 1 หมายถึง อดีตอธิการบดีจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ผู้บริหารสตรีคนที่ 2 หมายถึง อดีตอธิการบดีจากศิลปากร

ผู้บริหารสตรีคนที่ 3 หมายถึง อดีตอธิการบดีจากศิลปากร

ผู้บริหารสตรีคนที่ 4 หมายถึง อดีตอธิการบดีจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผู้บริหารสตรีคนที่ 5 หมายถึง อดีตอธิการบดีจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้บริหารสตรีคนที่ 6 หมายถึง อดีตอธิการบดีจากสุโขทัยธรรมมาธิราช

ผู้บริหารสตรีคนที่ 7 หมายถึง อดีตอธิการบดีจากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ผู้บริหารสตรีคนที่ 8 หมายถึง อดีตอธิการบดีจากมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ผู้บริหารสตรีคนที่ 9 หมายถึง อดีตอธิการบดีจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

ตารางที่ ๓3 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามบทบาทในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ตามแนวคิดของนักวิชาการ

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์	Barnard (1926)	Ghiselli (1971)	Stadt and others (1973)	Stogdill (1974)	Marriner (1980)	Boyatzis (1982)	Bothwell (1983)	ประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อัจฉินสมการ (2527)	Tichy and Devenna (1986)	กิตติ ตัญยานนท์ (2530)	Gardner (1990)	ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535)	Bass & Avolio (1994)	เคลา ประเสริฐสังข์ (2539)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539)	DuBrin (1998)	Daft (1999)	ชาญชัย อัจฉินสมการ (2543)	Griffiths (1956)	ทัศนีย์ วงศ์เย็น (2538)	ลีปนันท เกตุพิศ (2540)	บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540)	ประกอบ คูปรัตน์ (2542)	วิรุณ ตั้งเจริญ (2545)	พันธ์ศักดิ์ ผลสารมัย	Notle (1966)	Magnuson (1971)	ประคม แสงสว่าง (2524)	วิเชียร ชิวพิมาย (2539)	ศักดิ์ชัย ภู่อัจฉิน (2553)	มานิต บุญประเสริฐ (2549)	วรรณดี เกตุแก้ว (2553)	ความถี่		
1. มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง	✓	✓	✓							✓		✓		✓																			7		
2. ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ตลอดเวลา	✓				✓					✓					✓														✓			✓		6	
3. มีความรับผิดชอบสูง		✓	✓	✓								✓											✓					✓						6	
4. มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและแก้ไขปัญหาได้ดี	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓		✓	✓						✓					✓	✓	✓			✓			16	
5. มีศิลปะและ ทักษะในการบริหาร		✓			✓			✓		✓					✓				✓		✓	✓				✓	✓					✓		11	
6. มีความเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเอง		✓	✓	✓								✓																	✓	✓					6
7. ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา										✓				✓																					2

ตารางที่ ๓3 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรีด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์	Barnard (1926)	Ghiselli (1971)	Stadt and others (1973)	Stogdill (1974)	Marriner (1980)	Boyatzis (1982)	Bothwell (1983)	ประหยัด ศรีวะและ ชาญชัย อจินสมจาร (2527)	Tichy and Devenna (1986)	กิติ ดยัคคานนท์ (2530)	Gardner (1990)	ทองอินทร์ วงศ์ไธธร (2535)	Bass & Avolio (1994)	เฉลา ประเสริฐสังข์ (2539)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539)	DuBrin (1998)	Daft (1999)	ชาญชัย อจินสมจาร (2543)	Griffiths (1956)	ทัศนีย์ วงศ์ยืน (2538)	ลีปนพท์ เกตุทัต (2540)	บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540)	ประกอบ คู่ปรัดน์ (2542)	วิรุณ ตั้งเจริญ (2545)	พันธ์ศักดิ์ ผลสารมย์	Notle (1966)	Magnuson (1971)	ประคม แสงสว่าง (2524)	วิเชียร จิวพิมาย (2539)	ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553)	มานิต บุญประเสริฐ (2549)	วรรณดี เกตแก้ว (2553)	ความดี
8. มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาท ทางสังคม			✓									✓			✓						✓					✓			✓	✓	✓	✓	9
9. มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน				✓	✓			✓		✓			✓	✓	✓				✓			✓						✓			✓	✓	12
10. มีคุณธรรมจริยธรรมและ เป็นแบบอย่างที่ดีได้			✓	✓				✓		✓				✓					✓		✓	✓				✓			✓	✓	✓	✓	13
11. สามารถจัดการความขัดแย้งและ พร้อมที่จะเผชิญปัญหา				✓							✓																						2
12. เป็นผู้ประ สานงานที่ดีและ ให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จ ของงาน				✓																	✓										✓		3
13. ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม								✓		✓		✓	✓									✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓		10

ตารางที่ ๓ (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรีด้านการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์	Barnard (1926)	Ghiselli (1971)	Stadt and others (1973)	Stogdill (1974)	Marriner (1980)	Boyatzis (1982)	Bothwell (1983)	ประหยัด ศรีวะและ ชาญชัย อจินสมจาร (2527)	Tichy and Devenna (1986)	กิตติยัคคานนท์ (2530)	Gardner (1990)	ทองอินทร์ วงศ์ไธธร (2535)	Bass & Avolio (1994)	เฉลา ประเสริฐสังข์ (2539)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539)	DuBrin (1998)	Daft (1999)	ชาญชัย อจินสมจาร (2543)	Griffiths (1956)	ทัศนีย์ วงศ์ยืน (2538)	ลีปนพท์ เกตุทัต (2540)	บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540)	ประกอบ คูปรรัตน์ (2542)	วิรุณ ตั้งเจริญ (2545)	พันธ์ศักดิ์ ผลสารมย์	Notle (1966)	Magnuson (1971)	ประสม แสงสว่าง (2524)	วิเชียร จิวพิมาย (2539)	ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553)	มานิต บุญประเสริฐ (2549)	วรรณดี เกตแก้ว (2553)	ความดี
14. ขอมรับในความรู้ความสามารถ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น								✓		✓			✓						✓								✓	✓	✓			✓	8
15. ส่งเสริมและสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนา ศักยภาพการทำงาน						✓					✓		✓				✓	✓	✓	✓													7
16. มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้น การพัฒนาไปสู่อนาคต						✓			✓		✓					✓	✓	✓		✓			✓	✓							✓		10
17. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตระหนักถึง ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น							✓						✓			✓															✓		4
18. มีมโนทัศน์ต่อการวินิจฉัย ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น							✓																		✓								2
19. มุ่งเน้นการสร้างทีมงานและ สร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร							✓												✓			✓	✓										4
20. เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการพัฒนา คุณภาพงานและนำเทคโนโลยี มาใช้ในการทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ																														✓	✓		2

ตารางที่ ๔4 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
ตามแนวคิดของนักวิชาการ

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรีด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพ	Barnard (1926)	Ghiselli (1971)	Stadt and others (1973)	Stogdill (1974)	Marriner (1980)	Boyatzis (1982)	Bothwell (1983)	ประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อา จินสมการ (2527)	Tichy and Devenna (1986)	กิติ ดยัคคานนท์ (2530)	Gardner (1990)	ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535)	Bass & Avolio (1994)	เดลา ประเสริฐสังข์ (2539)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539)	DuBrin (1998)	Daft (1999)	ชาญชัย อจินสมการ (2543)	Griffiths (1956)	ทัศนีย์ วงศ์เย็น (2538)	ลีปนันท์ เกตุทัต (2540)	บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540)	ประกอบ คูปรัตน์ (2542)	วิรุณ ตั้งเจริญ (2545)	พันธ์ศักดิ์ ผลสารมัย	Notle (1966)	Magnuson (1971)	ประอม แสงสว่าง (2524)	วิเชียร ชิวพิมาย (2539)	ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553)	มานิต บุญประเสริฐ (2549)	วรรณดี เกตแก้ว (2553)	ความถี่	
1. มีความสามารถในการตัดสินใจ ได้รวดเร็วถูกต้อง	✓	✓	✓							✓		✓		✓																			7	
2. ทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นหลัก อยู่ตลอดเวลา	✓				✓					✓					✓														✓			✓		6
3. มีความรับผิดชอบสูง		✓	✓	✓								✓										✓							✓					6
4. มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญา และแก้ไขปัญหาได้ดี	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓		✓	✓						✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		16
5. มีการพัฒนาตนเองและแสวงหา ความรู้ใหม่อยู่เสมอ		✓	✓					✓		✓												✓									✓			6
6. คำนึงถึงมาตรฐานใน การปฏิบัติงาน		✓	✓	✓																											✓			4

ตารางที่ ๔4 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรีด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพ	Barnard (1926)	Ghiselli (1971)	Stadt and others (1973)	Stogdill (1974)	Marriner (1980)	Boyatzis (1982)	Bothwell (1983)	ประหยัต์ ศรีวิหะ และชาญชัย อา จินสมภาร (2527)	Tichy and Devenna (1986)	กิติ คัยคานนท์ (2530)	Gardner (1990)	ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535)	Bass & Avolio (1994)	เลลา ประเสริฐสังข์ (2539)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539)	DuBrin (1998)	Daft (1999)	ชาญชัย อจินสมภาร (2543)	Griffiths (1956)	ทัศนีย์ วงศ์เย็น (2538)	ลีปนันท์ เกตุทัต (2540)	บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540)	ประกอบ คูปรัตน์ (2542)	วิบูลย์ ตั้งเจริญ (2545)	พันธ์ศักดิ์ ผลสารัมย์	Notle (1966)	Magnuson (1971)	ประอม แสงสว่าง (2524)	วิเชียร จิวพิมาย (2539)	ศักดิ์ชัย กุญชร (2553)	มานิต บุญประเสริฐ (2549)	วรรณดี เกตุแก้ว (2553)	ความดี	
7. มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน				✓	✓			✓		✓			✓	✓	✓				✓			✓							✓	✓			12	
8. ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม								✓		✓		✓		✓								✓					✓	✓	✓	✓	✓			10
9. ยอมรับในความรู้ความสามารถและ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น								✓		✓			✓						✓								✓	✓	✓			✓		8
10. มีทักษะและความเชี่ยวชาญ ทางวิชาการและวิชาชีพ																								✓	✓					✓	✓	✓		5
11. ส่งเสริมและสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนา ศักยภาพการทำงาน						✓					✓		✓				✓	✓	✓	✓													7	
12. มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้น การพัฒนาไปสู่อนาคต						✓			✓	✓						✓	✓	✓		✓			✓	✓							✓			10

ตารางที่ ข4 (ต่อ)

ตารางที่ ๗5 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามบทบาทในการบริหารจัดการตามแนวคิดของนักวิชาการ

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีด้านการบริหารจัดการ		Barnard (1926)	Ghiselli (1971)	Stadt and others (1973)	Stogdill (1974)	Marriner (1980)	Boyatzis (1982)	Bothwell (1983)	ประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อจินสมจาร (2527)	Tichy and Devenna (1986)	กิติ ดิยัคานนท์ (2530)	Gardner (1990)	ทองอินทร์ วงศ์ไธธร (2535)	Bass & Avolio (1994)	เลลา ประเสริฐสังข์ (2539)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539)	DuBrin (1998)	Daft (1999)	ชาญชัย อจินสมจาร (2543)	Griffiths (1956)	ทัศนีย์ วงศ์เย็น (2538)	ลีปนพ เกตุทัต (2540)	บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540)	ประกอบ อุปรัตน์ (2542)	วิรุณ ตั้งเจริญ (2545)	พันธ์ศักดิ์ ผลสารมัย	Notle (1966)	Magnuson (1971)	ประคม แสงสว่าง (2524)	วิเชียร จิวพิมาย (2539)	ศักดิ์ชัย ภู่อริยา (2553)	มานิต บุญประเสริฐ (2549)	วรรณดี เกตแก้ว (2553)	ความถี่	
1.	มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง	✓	✓	✓							✓		✓		✓																		7		
2.	ทำงาน โดยมีเป้าหมายเป็นหลักอยู่ตลอดเวลา	✓				✓					✓					✓													✓			✓		6	
3.	มีความรับผิดชอบสูง		✓	✓	✓								✓										✓						✓					6	
4.	มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญาและแก้ไขปัญหาได้ดี	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓		✓	✓						✓					✓	✓	✓	✓		✓		16	
5.	มีศิลปะและทักษะในการบริหาร		✓			✓			✓		✓					✓				✓		✓	✓				✓	✓						✓	11
6.	คำนึงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน		✓	✓	✓																											✓			4
7.	ยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ และเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา										✓				✓																				2

ตารางที่ ๗5 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรีด้านการบริหารจัดการ	Barnard (1926)	Ghiselli (1971)	Stadt and others (1973)	Stogdill (1974)	Marriner (1980)	Boyatzis (1982)	Bothwell (1983)	ประหยัด ศรีวิหะ และ ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2527)	Tichy and Devenna (1986)	กิติ ดิยัคานนท์ (2530)	Gardner (1990)	ทองอินทร์ วงศ์ไธธร (2535)	Bass & Avolio (1994)	เฉลา ประเสริฐสังข์ (2539)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539)	DuBrin (1998)	Daft (1999)	ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2543)	Griffiths (1956)	ทัศนีย์ วงศ์เย็น (2538)	ลีปนพท์ เกตุทัต (2540)	บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540)	ประกอบ ดูปรีตัน (2542)	วิรุณ ตั้งเจริญ (2545)	พันธ์ศักดิ์ ผลสารมัย	Notle (1966)	Magnuson (1971)	ประอม แสงสว่าง (2524)	วิเชียร จิวพิมาย (2539)	ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553)	มานิต บุญประเสริฐ (2549)	วรรณดี เกดแก้ว (2553)	ความถี่
8. มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม			✓									✓			✓						✓					✓				✓	✓	9	
9. มีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน				✓	✓			✓		✓			✓	✓	✓				✓			✓						✓			✓	✓	12
10. มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้			✓	✓				✓		✓				✓					✓		✓	✓				✓				✓	✓	✓	13
11. สามารถจัดการความขัดแย้งและพร้อมที่จะเผชิญปัญหา				✓								✓																					2
12. เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน				✓																	✓										✓		3

ตารางที่ ๕ (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรีด้านการบริหารจัดการ	Barnard (1926)	Ghiselli (1971)	Stadt and others (1973)	Stogdill (1974)	Marriner (1980)	Boyatzis (1982)	Bothwell (1983)	ประหยัต์ ศรีวิหะ และ ชาญชัย อจินสมจาร (2527)	Tichy and Devenna (1986)	กิตติย์คานนท์ (2530)	Gardner (1990)	ทองอินทร์ วงศ์ไธธร (2535)	Bass & Avolio (1994)	เฉลา ประเสริฐสังข์ (2539)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539)	DuBrin (1998)	Daft (1999)	ชาญชัย อจินสมจาร (2543)	Griffiths (1956)	ทัศนีย์ วงศ์เย็น (2538)	ลีปนพ เกตุทัต (2540)	บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540)	ประกอบ คูปรัตน์ (2542)	วิรุณ ตั้งเจริญ (2545)	พันธ์ศักดิ์ ผลสารมย์	Notle (1966)	Magnuson (1971)	ประคม แสงสว่าง (2524)	วิเชียร จิวพิมาย (2539)	ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553)	มานิต บุญประเสริฐ (2549)	วรรณดี เกดแก้ว (2553)	ความถี่	
13. ข้อสัถยัฎฐิธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม								✓		✓		✓		✓								✓					✓	✓	✓	✓	✓		✓	10
14. ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น								✓		✓			✓						✓								✓	✓	✓			✓		8
15. ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการพัฒนาศักยภาพการทำงาน						✓					✓		✓				✓	✓	✓	✓														7
16. มีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่อนาคต						✓			✓		✓					✓	✓	✓		✓			✓	✓							✓			10
16. มุ่งเน้นประสิทธิภาพประสิทธิผล ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น							✓						✓			✓															✓			4
17. มีประสบการณ์ทางการบริหารและมีอุดมการณ์ในการพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศ																					✓	✓				✓	✓				✓			5

ตารางที่ ข5 (ต่อ)

ตารางที่ ๖ การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามบทบาทในการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน
ตามแนวคิดของนักวิชาการ

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน	Ghiselli (1971)	Stadt and others (1973)	Stogdill (1974)	Marriner (1980)	Boyatzis (1982)	Bothwell (1983)	ประหยัด ศรีวะและ ชาญชัย อจินสมจาร (2527)	กิติ ตัญตานนท์ (2530)	ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535)	เดลา ประเสริฐสังข์ (2539)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539)	ชาญชัย อจินสมจาร (2543)	Griffiths (1956)	ทศน์ วงศ์เย็น (2538)	ลีปนันท์ เกตุทัต (2540)	บุญชัย พัทธังารกิจ (2540)	ประกอบ บุญรัตน์ (2542)	วิมล ตั้งเจริญ (2545)	พันธ์ศักดิ์ ผลสำรัมย์	Notle (1966)	Magnuson (1971)	ประจักษ์ แสงสว่าง (2524)	วิเชียร จิวพิมาย (2539)	ศักดิ์ชัย อุจริญ (2553)	มานิต บุญประเสริฐ (2549)	วรรณดี เกตแก้ว (2553)	ความถี่
1. มีความรับผิดชอบสูง	✓	✓	✓						✓							✓					✓						6
2. มีสุขภาพและบุคลิกภาพดี		✓	✓				✓	✓	✓	✓														✓	✓	✓	9
3. มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม		✓							✓		✓				✓					✓		✓	✓	✓	✓	✓	9
4. เข้าร่วมกิจกรรมและได้รับการยอมรับจากสังคม			✓	✓			✓	✓		✓	✓		✓									✓					8
5. มีเป้าหมายในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรและให้ความสำคัญในการประชาสัมพันธ์		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓							✓			✓	✓	✓	✓	15
6. มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้		✓	✓				✓	✓		✓			✓		✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	13
7. เป็นผู้ประสานงานที่ดีและให้ความร่วมมือเพื่อความสำเร็จของงาน			✓													✓									✓		3

ตารางที่ ๗6 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการเป็นตัวแทนและสัญลักษณ์ของสถาบัน		Ghiselli (1971)	Stadt and others (1973)	Stogdill (1974)	Marriner (1980)	Boyatzis (1982)	Bothwell (1983)	ประหยัด ศรีวิหะ และ ชาญชัย อจินสมภาร (2527)	กิติ ตัญถานนท์ (2530)	ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535)	เดลา ประเสริฐสังข์ (2539)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539)	ชาญชัย อจินสมภาร (2543)	Griffiths (1956)	ทัศนีย์ วงศ์เย็น (2538)	ลีปนันท เกตุทัต (2540)	บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540)	ประกอบ อุปรัตน์ (2542)	วิรุณ ตั้งเจริญ (2545)	พันธ์ศักดิ์ ผลสารมัย	Notle (1966)	Magnuson (1971)	ประอม แสงสว่าง (2524)	วิเชียร ชิวพิมาย (2539)	ศักดิ์ชัย ญูเจริญ (2553)	มาติต บุญประเสริฐ (2549)	วรรณดี เกตุแก้ว (2553)	ความถี่
8.	ข้อสัถยุดิธรรม เสียสละและเห็นแก่ ประโยชน์ส่วนรวม							✓	✓	✓	✓						✓					✓	✓	✓	✓	✓		10
9.	มีเอกลักษณ์โดดเด่นในทางสร้างสรรค์เป็น ของตนเอง			✓		✓	✓			✓			✓		✓		✓	✓	✓	✓								9

ตารางที่ ๗7 การวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามบทบาทในการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม
ตามแนวคิดของนักวิชาการ

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม	Ghiselli (1971)	Stadt and others (1973)	Stogdill (1974)	Marriner (1980)	Boyatzis (1982)	ประหยัด ศรีวะ และ ชาญชัย อจินตมาจาร (2527)	กิติ ดยัคคานนท์ (2530)	Gardner (1990)	ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535)	Bass & Avolio (1994)	เคลลา ประเสริฐสังข์ (2539)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539)	Daft (1999)	ชาญชัย อจินตมาจาร (2543)	Griffiths (1956)	ลีปนาท เกตุทัต (2540)	บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540)	Notle (1966)	Magnuson (1971)	ประคม แสงสว่าง (2524)	วิเชียร วิวิทย์ (2539)	ศักดิ์ชัย ภู่อริยา (2553)	มานิต บุญประเสริฐ (2549)	วรรณดี เกดแก้ว (2553)	ความถี่
1. มีความรับผิดชอบสูง	✓	✓	✓						✓								✓			✓					6
2. ยกย่องชมเชยให้เกียรติ และเห็นใจผู้ได้บังคับบัญชา							✓				✓														2
3. มีมนุษยสัมพันธ์และมารยาททางสังคม		✓							✓			✓				✓		✓			✓	✓	✓	✓	9
4. มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีได้		✓	✓			✓	✓				✓				✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	13
5. เข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นและเห็นอกเห็นใจ				✓														✓							2
6. ซื่อสัตย์ยุติธรรม เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม						✓	✓		✓		✓						✓		✓	✓	✓	✓	✓		10
7. ยอมรับในความรู้ความสามารถและรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น						✓	✓			✓					✓			✓	✓	✓			✓		8
8. สามารถกำหนดนโยบายและแนวทางคุณธรรมจริยธรรม ในสถาบัน					✓			✓					✓	✓								✓			5

สัญลักษณ์ของแหล่งอ้างอิงที่ใช้ในการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำ

Barnard (1926)	ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543)
Ghiselli (1971)	Griffiths (1956)
Stadt and others (1973)	ทัศนีย์ วงศ์ยืน (2538)
Stogdill (1974)	ลีปนันท เกตุทัต (2540)
Marriner (1980)	บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540)
Boyatzis (1982)	ประกอบ คุปรัตน์ (2542)
Bothwell (1983)	วิรุณ ตั้งเจริญ (2545)
ประยัด ศรีวิหะ และ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2527)	พันธ์ศักดิ์ ผลสารัมย์ (2543)
Tichy and Devenna (1986)	Notle (1966)
กิติ ตย์คณานนท์ (2530)	Magnuson (1971)
Gardner (1990)	ประถม แสงสว่าง (2524)
ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535)	วิเชียร ชิวพิมาย (2539)
Bass & Avolio (1994)	ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553)
เฉลา ประเสริฐสังข์ (2539)	มานิตย์ บุญประเสริฐ (2549)
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539)	วรรณดี เกตแก้ว (2553)
DuBrin (1998)	
Daft (1999)	

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ-สกุล	นางสาวนลิน ภาชนะทิพย์
วัน เดือน ปีเกิด	3 กรกฎาคม 2509
สถานที่เกิด	จังหวัดราชบุรี
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาวิชาภาษาฝรั่งเศส จากคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2531 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาพื้นฐานการศึกษา จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2534
ประวัติการทำงาน	นักวิชาการศึกษา ระดับ 3-4 คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2534-2535 นักวิชาการศึกษา ระดับ 5-6 หัวหน้างานบริการการศึกษา (หัวหน้าหน่วยทะเบียนและประเมินผลการศึกษา หัวหน้าหน่วยส่งเสริมและพัฒนาทางวิชาการ) และหัวหน้าศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning Center) คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2535-2545 นักวิชาการศึกษา ระดับ 7-8 ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา พ.ศ. 2545-2546 นักวิชาการศึกษาเชี่ยวชาญ ระดับ 9 รักษาราชการแทนผู้อำนวยการ กองบริการการศึกษา พ.ศ. 2553 – ปัจจุบัน
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	นักวิชาการศึกษาเชี่ยวชาญ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	กองบริการการศึกษา อาคารระพี สาคริก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ถนนงามวงศ์วาน เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 e-mail: fengnnp@ku.ac.th