

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิงตามที่คณะของบุคลากร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ปริญญานิพนธ์
ของ
ประวิตร โหรา

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา
พฤษภาคม 2551

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิงตามที่คณะของบุคลากร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ปริญญาณิพนธ์
ของ
ประวิตร โหรา

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา

พฤษภาคม 2551

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิงตามที่เสนอของบุคลากร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

บทคัดย่อ
ของ
ประวิตร โหรา

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา
พฤษภาคม 2551

ประวิตร โหระ. (2551). *คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิงตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัย*

เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โกลินทร์. ปริญญาโท กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ:

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม :

อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ สกุลฤๅ, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา สุธรรมรักษ์,

อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข.

การวิจัยเรื่องคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิงตามทัศนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โกลินทร์ มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามเพศ ระยะเวลาในการทำงาน ระดับการศึกษา กลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา ในระดับปริญญาตรี และสถานภาพการทำงาน 3) เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตาม ระยะเวลาในการทำงาน ระดับการศึกษา กลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี และประสบการณ์ในการฝึกอบรม และ 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นคุณค่าในตนเองของผู้บริหารหญิงกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง

กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โกลินทร์ ประจำปีการศึกษา 2550 จำนวน 211 คน แบ่งเป็นบุคลากร 164 คน และผู้บริหารหญิง 57 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน 5 ระดับ ซึ่งพัฒนาจากเครื่องมือการประเมินภาวะผู้นำของ ดูบริน (DuBria,1998) แบบวัดภาวะผู้นำแบบหลายองค์ประกอบ ของ แบส; และ เอวีโอ (Bass; & Avio, 1997) และแบบวัดภาวะผู้นำ ของ คองเกอร์; และคานันโก้ (Conger; & Kanungo, 1998) แบ่งเป็น 4 แบบคือ คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน คุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน คุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โกลินทร์ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ของบุคลากรเพศชายและเพศหญิง ตามคุณลักษณะผู้นำ 4 แบบ พบว่าทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ของบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 20 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงาน 10-19 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน และคุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ส่วนคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน และคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ไม่พบความแตกต่าง

4. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ตามคุณลักษณะผู้นำ 4 แบบ ไม่พบความแตกต่าง

5. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ของบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาในกลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และกลุ่มวิชาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตามคุณลักษณะผู้นำทั้ง 4 แบบ พบว่า ทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ของบุคลากรที่มีสถานภาพการทำงานต่างกัน ตามคุณลักษณะผู้นำทั้ง 4 แบบ พบว่า ทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ของผู้บริหารหญิงที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน ตามคุณลักษณะผู้นำทั้ง 4 แบบ ไม่พบความแตกต่าง

8. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ของผู้บริหารหญิงที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ตามคุณลักษณะผู้นำทั้ง 4 แบบ ไม่พบความแตกต่าง

9. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ของผู้บริหารหญิงที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีกลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และกลุ่มวิชาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตามคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน แบบมุ่งงาน และแบบการเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ไม่พบความแตกต่าง

10. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ของผู้บริหารหญิงที่เคยผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารกับผู้บริหารหญิงที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม ตามคุณลักษณะผู้นำทั้ง 4 แบบ ไม่พบความแตกต่าง

11. การเห็นคุณค่าในตนเองของผู้บริหารหญิงมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน ($r = .610$) คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน ($r = .449$) คุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ($r = .512$) และคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ($r = .562$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

LEADER SHIP CHARACTERIS TICS OF FEMALE LEADER AS PERCEIVED
BY OFFICERS AT RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
RATANAKOSION (RMUTR)

AN ABSTRACT
BY
PARVITE HORA

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Doctor of Education Degree in Higher Education
at Srinakharinwirot University
May 2008

Parvite Hora. (2008). *Leadership Characteristics of Female Leader as Perceived by Officers at Rajamangala University of Technology Ratanakosin (RMUTR)* Dissertation, Ed.D. (Higher Education). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr.Jaruwan Skulkhu, Asst.Prof. Dr.Suchada Suthummaraksa , Dr.Annop Phothisuk.

The objectives of this research were (1) to investigate the leadership characteristics of female leaders at Rajamangala University of Technology Ratanakosin as perceived by RMUTR officials, (2) to compare the perception toward female leaders' leadership characteristics of RMUTR officials with different sex, work experiences, educational background, field of study at bachelor's degree, and work status, (3) to compare the perception toward female leaders' leadership characteristics of RMUTR female leaders with different work experiences, educational background, field of study at bachelor's degree and leader-oriented training experiences, and (4) to study the relationship between self-esteem and leadership characteristics as perceived by female leaders, respectively.

The total 211 sample of the study consisted of 164 RMUTR officials and 57 RMUTR female leaders in the academic year 2007. Based on the Leadership Evaluation Form of DuBrin (1998), Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) of Bass and Avio (1997), and Leadership Measurement Form of Conger and Kanungo (1998), the researcher had developed the five-rating scale questionnaire for measuring the perception of the samples on the leadership characteristics of RMUTR female leaders which included people-oriented leadership, task-oriented leadership, transformational leadership, and charismatic leadership.

Statistics applied for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, One Way ANOVA and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient, respectively.

The findings of the research were as follows :

1. The RMUTR officials perceived the four leadership characteristics of female leaders at Rajamangala University of Technology Ratanakosin at the high level.
2. There was a statistically significant difference in the perception between male and female RMUTR officials toward all four leadership characteristics of female leaders at .05 level.

3. The perception toward female leaders' leadership characteristics in people-oriented leadership and transformational leadership between RMUTR officials with over 20 year-experienced and those with 10-19 year-experienced was statistically significant different at .05 level. However, there were no difference in the perception toward task-oriented leadership and charismatic leadership among RMUTR officials with different work experience.

4. There was no difference in the perception toward female leaders' leadership characteristics in all four areas among RMUTR officials with different educational background.

5. The perception toward female leaders' leadership characteristics in all four areas between RMUTR officials with bachelor's degree in social sciences and humanities and those with bachelor's degree in science and technology was statistically significant different at .05 level.

6. There was no difference in the perception toward female leaders' leadership characteristics in all four areas between RMUTR officials with different work status.

7. There was no difference in the perception toward female leaders' leadership characteristics in all four areas among RMUTR female leaders with different work experiences.

8. There was no difference in the perception toward female leaders' leadership characteristics in all four areas among RMUTR female leaders with different educational background.

9. The perception toward female leaders' leadership characteristics in people-oriented leadership, task-oriented leadership, and transformational leadership between RMUTR female leaders with bachelor's degree in social sciences and humanities and those with bachelor's degree in science and technology was statistically significant different at .05 level. However, there was no difference in the perception toward charismatic leadership between RMUTR female leaders with different field of study at bachelor's degree.

10. There was no difference in the perception toward female leaders' leadership characteristics in all four areas between RMUTR female leaders with different leader-oriented training experiences.

11. The self-esteem of female leaders was statistically significant related with the leadership characteristics at .05 level. The coefficient of perception of people-oriented leadership was .562, task-oriented leadership was .449, transformational leadership was .512, and charismatic leadership was .562.

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูง จากท่านอาจารย์ ดร.จรรุวรรณ สกุลคู ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา สุธรรมรักษ์ และท่านอาจารย์ ดร.อรรณพ โปธิสุข กรรมการผู้ควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดียิ่ง ขอขอบพระคุณท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ประภา พลชาติ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และท่านอาจารย์ ดร.ราชนันท์ บุญธิมา กรรมการแต่งตั้งเพิ่มเติมและผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงท่านอาจารย์ ดร.สมสุข ธีระพิจิตร ท่านรองศาสตราจารย์ ดร.นำยุทธ สงค์ธนาพิทักษ์ ท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ วรวิทย์ จินดาพล และท่านอาจารย์วัชรวิ จิวาลักษณ์ ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง อันเป็นประโยชน์ ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งในความเมตตาและความกรุณาของทุกๆ ท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมาไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อและคุณแม่ บุพการีที่รักและสำคัญยิ่ง ผู้คอยดูแลและห่วงใยลูกมาโดยตลอด ขอขอบพระคุณอาจารย์สมชาย นิลบดี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร หุตะจุงทะ อาจารย์ศิริพร พุ่มพิ้งพุทธร ดร.ชมัยภรณ์ ถนอมศรีเดชชัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์กัลยา นามสงวน ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรรุวรรณ โหรา และคณาจารย์และน้องๆ คณะศิลปศาสตร์ วิทยาลัยเพาะช่าง ที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ และขอขอบพระคุณพี่และน้องปริญญานิพนธ์เอก รุ่น 7 ทุกท่านที่คอยให้กำลังใจและห่วงใย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณวิทยาลัยเพาะช่าง ท่านอาจารย์พนม พรกุล คณาจารย์และบุคลากร วิทยาลัยเพาะช่าง ทุกๆ ท่านที่สนับสนุน ช่วยเหลือ และให้โอกาสผู้วิจัยในการศึกษาต่อ และการได้รับทุนสนับสนุนในการศึกษาระดับปริญญาเอกในครั้งนี้ สำหรับคุณค่าของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดามารดา ครูบาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ประวิตร โหรา

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	9
ความสำคัญของการวิจัย	9
ขอบเขตของการวิจัย	10
นิยามศัพท์เฉพาะ	11
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย	14
สมมติฐานในการวิจัย	17
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
ความหมายของผู้นำ.....	19
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำแบบต่างๆ.....	39
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ.....	62
แนวคิดทางด้านวิทยาศาสตร์และทางด้านสังคมศาสตร์.....	71
แนวคิดทางด้านความรู้ความสามารถและระดับการศึกษา.....	83
บทบาทผู้นำสตรี.....	86
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าในตนเอง.....	90
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	97
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	97
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	102
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	105
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	105
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	106
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	107
สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล	107

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 (ต่อ)	
ผลการวิจัย.....	107
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	141
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	141
วิธีดำเนินการวิจัย.....	141
สรุปผลการวิจัย.....	143
อภิปรายผล.....	146
ข้อเสนอแนะ.....	166
ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป.....	169
บรรณานุกรม.....	184
ภาคผนวก	184
ภาคผนวก ก ตัวอย่างแบบสอบถาม.....	185
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	198
ภาคผนวก ค การวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ.....	205
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	229

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แนวคิดแบบดั้งเดิมและแนวคิดแบบใหม่ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ	21
2 การประเมินความสามารถพิเศษ ด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ผ่านพฤติกรรมการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ของ โฮเวล และ อโวริโอ (Jane M. Howell and Bruce J. Avolio)	62
3 จำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด	98
4 จำนวนบุคลากรเพศชายและเพศหญิงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด	100
5 ผู้บริหารหญิงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด	101
6 จำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับสถานภาพของบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	108
7 จำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารหญิงที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	111
8 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการเห็นคุณค่าในตนเองของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	113
9 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	115
10 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง เป็นรายด้าน ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตัวแปรเพศ	124
11 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตัวแปรระยะเวลาในการทำงาน	125
12 การทดสอบเป็นรายคู่ ค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน	125
13 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงานของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตัวแปรระยะเวลาในการทำงาน	126
14 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตัวแปรระยะเวลาในการทำงาน	126

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
15 การทดสอบเป็นรายคู่ ค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน	127
16 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตัวแปรระยะเวลาในการทำงาน	127
17 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา	128
18 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงานของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา	128
19 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา	129
20 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา	129
21 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง เป็นรายด้าน ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตัวแปรกลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี	130
22 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง เป็นรายด้าน ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตัวแปรสถานภาพการทำงาน	131
23 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปรระยะเวลาในการทำงาน	132
24 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงานของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปรระยะเวลาในการทำงาน	133
25 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปรระยะเวลาในการทำงาน	133
26 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปรระยะเวลาในการทำงาน	134
27 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา	134

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
28 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงานของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา	135
29 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา	135
30 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา	136
31 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง เป็นรายด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปรกลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี	136
32 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง เป็นรายด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์ในการฝึกอบรม	137
33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการเห็นคุณค่าในตนเองของผู้บริหารหญิงกับคุณลักษณะผู้นำตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	138
34 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของบุคลากร โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย	139
35 การวิเคราะห์ค่า IOC ของแบบสอบถามการเห็นคุณค่าในตนเอง	206
36 การวิเคราะห์ค่า IOC ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	208
37 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม	221

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	17
2 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง	17
3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นคุณค่าในตนเองกับคุณลักษณะของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	18
4 ลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies)	27
5 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) และผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure)	28
6 แบบของผู้นำที่มีผลต่อทีมงาน	35

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

สถาบันอุดมศึกษามีลักษณะหรือสภาพของความเป็นพลวัตอย่างต่อเนื่อง มีการขับเคลื่อน มีการพัฒนา มีการเปลี่ยนแปลงไปข้างหน้า มีการแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ เพื่อการคงอยู่หรือเพื่อความอยู่รอด ตามหลักการและเงื่อนไขของการปฏิรูปการศึกษา การออกเป็นสถาบัน อุดมศึกษาในกำกับของรัฐในอนาคต และเพื่อนำพองค์กรหรือสถาบันการศึกษาให้เจริญก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ให้ก้าวไปข้างหน้าหรือประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำองค์กรหรือผู้นำหน่วยงานจะต้องมีพฤติกรรมที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) ซึ่งมีผลเกิดเป็นลูกโซ่ โดยผู้นำ (Causal chain of effects of effects by leader) การปฏิบัติงานจะต้องมี คือ 1) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Articulate Appealing Vision) มีความคิดริเริ่มที่เหมาะสม มีเป้าหมายในลักษณะกว้างขวางและความต้องการในอนาคตอย่างไร มีวิสัยทัศน์ที่แสดงออกมาได้อย่างชัดเจน และอย่างเหมาะสม 2) เพิ่มความผูกพันให้กับผู้ตาม (Increase Follower Commitment) โดยสามารถสร้างความผูกพันให้กับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ปฏิบัติภารกิจ และมีความเคารพนับถือในตัวผู้นำ 3) เพิ่มความพยายามของผู้ตาม (Increase Follower Effort) โดยมีการจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจด้วยการส่งเสริมให้ ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ผลดีมากขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิผลใน การทำงาน 4) เพิ่มคุณภาพและเพิ่มผลผลิต (Increase Quality and Productivity) คือมีความสามารถในการพัฒนาสินค้า หรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีขึ้นเรื่อยๆ อยู่ตลอดเวลา และสามารถเพิ่มปริมาณ และคุณภาพของการทำงานในผลผลิต (Outputs) จากทรัพยากรนำเข้าที่มีอยู่ (Inputs) และ 5) เพิ่ม ยอดขายและกำไร (Increase Sales and Profit) คือ ต้องมีความสามารถในการเพิ่มยอดขายและผลกำไร ขององค์กร (Yukl. 1998: 2, 7; DuBrin. 1998: 2, 431; Daft. 1999: 5-6; และพรทิพย์ อัยยิมานันท์. 2547: 68) ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาของไทยได้สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นอย่างเร่งด่วน จะต้องอาศัยผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาที่มีความชัดเจนทั้งในด้านนโยบายและด้านการบริหาร ซึ่งการขาดผู้นำทางการศึกษาที่มีความชัดเจนทั้งสองด้าน เป็นวิกฤตสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงในการเปลี่ยนผู้นำ การศึกษา ผู้นำทางการอุดมศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำแนวใหม่อย่างจริงจัง เนื่องจากปัญหาส่วนมากยังไม่ได้รับการแก้ไข ก่อให้เกิดความคลุมเครือ ขาดทางออกและทิศทางการที่มีความชัดเจน ทำให้ผู้ที่อยู่ในระดับปฏิบัติการอยู่ในภาวะที่สับสนด้านการปฏิบัติหรือดำเนินงาน และชี้แนะทางการศึกษาไปใน

ทิศทางใด ซึ่งอุดมศึกษาได้สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการนำแนวใหม่อย่างเร่งด่วน เพราะปัญหาต่างๆ ยังไม่ได้รับการแก้ไข รวมถึงความคลุมเครือในประเด็นอุดมศึกษาที่ยังไม่มีทิศทางที่ชัดเจน เพราะระบบการศึกษาที่ดีคือความมีเสถียรภาพทางวิชาการของคณาจารย์และนักวิชาการ ได้ผู้บริหารจัดการที่ดี และปลอดจากการเมือง (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. 2547: 1 และ เรืองชัย ทรัพย์นรินทร์. 2547: 40)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำไว้ ได้แก่ คูบริน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544: 12; อ้างอิงจาก DuBrin. 1998) ที่อธิบายว่า ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และ วิภาดา คุปตานนท์ (2544: 237) ให้ความหมายว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น ขณะเดียวกัน เนลสัน; และควิก (Nelson; & Quick. 1997: 346) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า หมายถึงกระบวนการในการแนะนำ และนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน และ กิบสัน, อีวานเซวิช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich; & Donnelly. 1997: 272) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำ (Leadership) ในมุมมองเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่ม ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย ผู้นำจึงอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งมักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ ใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (มัลลิกา ดันสอน. 2544: 47; อ้างอิงจาก ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ. 2535) เนื่องจากภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสัมพันธ์ในเชิงอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) โดยอิทธิพลที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนในหลายทิศทางและที่ไม่ใช่การบังคับ ภาวะผู้นำ จึงเกิดหรือเป็นไปได้จากทั้งสองฝ่ายในองค์กร ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่อนาคตที่พึงประสงค์ตามที่มุ่งหมายร่วมกัน มีองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ผู้นำต้องเกี่ยวข้องด้วย (What leader involves) คือ 1) อิทธิพล (Influence) คือเป็นผู้ที่มีอำนาจต่อกลุ่มทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ 2) ความตั้งใจ (Intention) คือมีความตั้งใจ มุ่งมั่นที่จะ

ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3) มีความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) คือมีหน้าที่รับผิดชอบในงานที่กระทำอยู่และในฐานะที่กระทำอยู่ 4) การเปลี่ยนแปลง (Change) คือจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขและปรับปรุงให้ภารกิจที่เกี่ยวข้องดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา 5) มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) คือทั้งผู้นำและสมาชิกกลุ่มจะต้องมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน และ 6) มีการจูงใจผู้ตาม (Followers) คือมีความสามารถจูงใจผู้ตามปฏิบัติตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และมีบทบาทในฐานะความเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เพราะความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความรักใคร่สนิทสนมกัน (DuBrin, 1998: 2, 431; Daft, 1999: 5-6; และรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 11-13) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มนัส บุญประกอบ (2545: 212-213) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับระหว่างผู้คน มีทั้งผู้นำและผู้ตาม เป็นผู้ซึ่งมีความสามารถเป็นเลิศในสาขาวิชาชีพต่างๆ เช่น นักดนตรี นักวิทยาศาสตร์ หรือแม้แต่ผู้ชำนาญศิลปะก็อาจเป็นผู้นำในสาขาวิชาชีพที่ตนเชี่ยวชาญ หากแต่มิใช่ผู้นำตามความหมายที่กล่าวว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนในหลายทิศทางและไม่ใช่การบังคับ แต่ภาวะผู้นำเป็นไปได้จากทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ องค์การนั้น ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคลที่พึงประสงค์ตามที่มุ่งหมายร่วมกัน เพราะต้องมีผู้ตามเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้ตามจึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของกระบวนการภาวะผู้นำ โดยระบบราชการเรียกผู้ตามว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กรเช่นเดียวกับผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา เพราะงานที่จะสำเร็จหรือล้มเหลวส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับเขา (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ในการรับคำสั่งหรือรับนโยบายไปปฏิบัติ แต่ในบางกรณีผู้นำและผู้ตามอาจเปลี่ยนบทบาทกันได้ เช่น ในกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ที่มีการผลัดกันนำและตามภายในกลุ่มของตนหรือการผลัดกันเป็นผู้นำฝ่ายรัฐบาลกับผู้นำฝ่ายค้าน สอดคล้องกับรูปแบบของผู้นำแบบใหม่ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือ 1) ผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) คือ ผู้นำที่ชี้แนะ จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติไปในแนวทางที่มุ่งไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งพฤติกรรมหรือบทบาทที่พนักงานควรปฏิบัติและทั้งการปฏิบัติงานที่พนักงานคนนั้นต้องรับผิดชอบ 2) ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) คือ ผู้นำที่สามารถผลักดันและบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวของผู้นำผู้บังคับบัญชาเองทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและโลกทัศน์ต่างๆ นำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือทำเพื่อองค์กรมากขึ้น โดยผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leaders) จะต้องเป็นผู้ที่ได้รับความรัก ความเคารพ ความศรัทธาจากพนักงานและช่วยเหลือเกื้อกูลจากบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ จึงจะสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมของพนักงานได้ทั้งร่างกายและจิตใจ โดยจะต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ 1) มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้ง (Profound Effect) ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 2) เป็นผู้ที่มีความเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 3) มีความสามารถในการเปลี่ยน

ความคิดความอ่าน (กระบวนการคิด) ของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) กระตุ้นและคลอใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทการทำงานได้มากเป็นพิเศษ 5) สามารถเพิ่มและเสริมประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ 6) มีผลลัพธ์ในเชิงประจักษ์ได้ ซึ่งในหลายๆ องค์การที่มีผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงจะเหนือกว่าผู้นำในแบบแลกเปลี่ยน (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547: 220–221; อ้างอิงจาก DuBrin, 1998: 2, 431; Daft, 1999: 5–6; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 11–13 และ Robbins and Coulter, 2003)

เพศหญิงได้รับการยอมรับและมีบทบาทที่สำคัญต่อการนำและการบริหารจัดการองค์กรต่างๆ มากขึ้น และสามารถเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำหรือผู้บริหารในหน่วยงานในระดับต่างๆ โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ซึ่งแม้ว่าเพศหญิงจะมีข้อบกพร่องหรือสภาวะการณ์ส่วนตัวที่อาจเป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกนึกคิด การควบคุมอารมณ์ และการกิจกรรอบครัว เป็นต้น และเป็นความเชื่อที่ถูกกำหนดโดยเพศชายว่า เพศหญิงเป็นสัญลักษณ์ของความอ่อนแอ เป็นเพศที่ใช้อารมณ์มากกว่าเพศชาย จึงเป็นข้อจำกัดในการเลื่อนหรือการเข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่ของเพศหญิง โดยเฉพาะเพศชายเชื่อว่า เพศหญิงทำงานสำคัญไม่ได้ เพราะใช้อารมณ์มากกว่าเพศชาย (วันทนี ยวาลิกะสิน, 2541: 51) แต่จากการศึกษาเกี่ยวกับเพศและความเป็นผู้นำตามคุณลักษณะ พบว่า ผู้นำเพศชายและผู้นำเพศหญิงมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน ผู้นำเพศหญิงจะมีความเป็นประชาธิปไตย หรือเป็นผู้นำแบบมุ่งคน คือให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมมากกว่า แลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น ให้ความสำคัญกับคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า และผู้นำเพศหญิงใช้บาร์มี ใช้มนุษยสัมพันธ์ และความเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบการเปลี่ยนแปลงทั้งกายและใจของพนักงาน ส่วนผู้นำเพศชายจะเน้นความเป็นผู้นำแบบใช้อำนาจ (Directive) หรือเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน เน้นคำสั่งและการควบคุมมากกว่า ใช้อำนาจตามหน้าที่หรืออำนาจที่เป็นทางการ (Formal Position Authority) ขณะที่ผู้นำเพศหญิงจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการแลกเปลี่ยน ที่นิยมการจูงใจโดยการให้รางวัลและการลงโทษต่อผู้ปฏิบัติงานไม่ดี แต่ในงานวิจัยส่วนใหญ่ยืนยันว่า ผู้บริหารเพศชายหรือเพศหญิงมีประสิทธิภาพการบริหารงานไม่แตกต่างกัน และเมื่อมีการประเมิน โดยเพื่อนร่วมงานระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชากับ พบว่า ผู้นำเพศหญิงจะได้คะแนนสูงกว่า ซึ่งอาจเป็นเพราะว่า ในหน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจต่างๆ มีการยึดหยุ่นในเรื่องต่างๆ มากขึ้น ไม่ยึดติดโครงสร้างหรือสายการบังคับบัญชา การทำงานต้องอาศัยความร่วมมือ ความไว้วางใจ (Trust) ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การประสานงานและการใช้ทีมงานแบบข้ามสายงาน (Cross Functional) เป็นงานที่มีความเหมาะสมกับผู้นำเพศหญิง ที่มีทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiations) ได้ดีกว่า เพราะผู้นำเพศหญิงมักไม่มุ่งที่จะแพ้ชนะเป็นหลักเหมือนผู้นำเพศชาย แต่อย่างไรก็ตาม รูปแบบของผู้นำจะไม่มีหรือ

มีรูปแบบการบริหารงานที่ดีที่สุด (One Best Leadership Style for All Situation) ผู้นำเพศหญิงจึงอาจเหมาะสมกับบางสถานการณ์ และอาจไม่เหมาะสมในบางสถานการณ์ อีกทั้งผู้นำยังต้องสามารถปรับรูปแบบการเป็นผู้นำของตนในแต่ละสถานการณ์ได้เช่นกัน ดังนั้น เรื่องของสถานภาพด้านเพศกับความ เป็นผู้นำ จึงเป็นเพียงภาพที่ค่อนข้างที่จะมีความโน้มเอียงไปในทางที่จะเป็นเช่นนั้น (วิรัช สงวนวงศ์วาน. 2547: 226–227; อ้างอิงจาก Robbins and Coulter. 2003) และสอดคล้องกับผล การศึกษาของ เบส; และ โพลเวล (Yukl. 2002: 412–413; citing Bass. 1990; Powell. 1993) ตลอดจน ผลการศึกษาของ ดูบริน; และแพลทซ์ (Dobbin; & Platz. 1986: 118–127) ของ เอกกรี; ดารูย์; และ มาคินจานี (Eagly, Darau; & Makhijani. 1995: 125–145) และของ เอกกรี; และจอห์นสัน (Eagly; & Johnson. 1990: 108, 233–256) ที่พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างผู้นำเพศหญิงและเพศชาย จึงเป็นประเด็นที่ท้าทาย และชี้ให้เห็นโอกาสและแนวทางที่ผู้นำเพศหญิงที่มีความสามารถ ได้แสดง ศักยภาพ และใช้คุณลักษณะหรือความสามารถเป็นในพลังและการขับเคลื่อนหน่วยงานหรือองค์กรสู่ ความสำเร็จได้เท่าเทียมหรือได้ดีกว่าผู้นำเพศชาย ตลอดจนเพื่อการได้รับการยอมรับของสังคม เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนของค่านิยมของความเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับหลักแห่งกฎหมายรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย 2540 ที่กำหนดว่า ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิและเสรีภาพของบุคคลย่อม ได้รับความคุ้มครอง และบุคคลย่อมเสมอกันในกฎหมายและได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายที่เท่า เทียมกัน ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน จึงเป็นการเปิดโอกาสให้เพศหญิงได้มีโอกาสได้ยกระดับ และได้พัฒนา มีความก้าวหน้าหรือมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ หรือเป็นผู้นำหน่วย ในระดับต่างๆ เพราะด้วยศักยภาพ ด้วยความรู้ ด้วยความสามารถในการบริหารจัดการที่ไม่แตกต่าง ระหว่างผู้นำเพศชายและผู้นำเพศหญิง และด้วยลักษณะความเฉพาะหรือความมีเสน่ห์ (Charisma) ของเพศหญิง จึงเป็นการเปิดโอกาส เป็นการสนับสนุนและส่งเสริมให้เพศหญิงได้สามารถแสดง ศักยภาพและความสามารถที่มีความเท่าเทียมกับเพศชาย หรืออาจได้ดีกว่าผู้นำเพศชาย และเป็น การได้รับการยอมรับของสังคม เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนค่านิยมเรื่องของความเท่าเทียมกันในสังคม และหลักการของระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย ดังนั้น องค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษา จึงควร ส่งเสริม สนับสนุน และเปิดโอกาสให้เพศหญิงได้มีส่วนร่วมหรือเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำหรือผู้บริหาร ดังที่ ในหลายๆ สถาบันการศึกษาได้เปิดโอกาสและยอมรับในเรื่องสิทธิสตรีมากขึ้น ซึ่งจากงานวิจัยของ รสพิมล ชัยรามตดากร (Chirametakorn. 2001: บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบการ เปลี่ยนแปลงและผู้นำสตรีในประเทศไทย (Transformational Leadership and Women Leaders in Thailand) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational) ภาวะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) และภาวะผู้นำแบบราชการ (Laissez-faire Leadership) ของ ผู้บริหารสตรีของไทย และการรับรู้ต่อความพยายามที่เกินกว่าระดับปกติ ความมีประสิทธิภาพ และ

ความพึงพอใจต่อผู้บริหารสตรีไทย ซึ่งรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสตรีของไทยจากภาครัฐและภาคเอกชน โดยทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ และการรับรู้ต่อความพยายามที่เกินกว่าระดับปกติ ความมีประสิทธิภาพ และความพึงพอใจต่อผู้บริหารสตรีของไทย พบว่า ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามทั้งสาม ในระดับสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หรือภาวะผู้นำแบบราชการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (มรท.) เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่จัดตั้งขึ้นจากวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2518 เพื่อการผลิตครูอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรี ให้การศึกษาทางด้านอาชีพทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและระดับปริญญาตรี ทำการวิจัยส่งเสริมการศึกษาทางด้านวิชาชีพ และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และในวันที่ 15 กันยายน 2531 ปี พ.ศ. 2531 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อใหม่ว่า สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีภารกิจหลักคือจัดการศึกษา (ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี และระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต) ทำการวิจัยสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการสืบเนื่องจากแนวทางการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการสู่สถานศึกษาระดับใน อุดมศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินการโดยอิสระ มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการภายใต้ การกำกับดูแลของสภาของสถานศึกษา ซึ่งสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลได้ปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติฉบับเดิมและยกร่างเป็นพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (มรท.) และประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2548 โดยรวมกลุ่มวิทยาเขตจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่งคือ 1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 2) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ 3) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก 4) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 5) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 6) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา 7) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย 8) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และ 9) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. 2547: Online) โดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ประกอบด้วยวิทยาเขตต่างๆ 4 แห่งคือ 1) วิทยาเขตบพิตรจักรวรรดิ กรุงเทพมหานคร 2) วิทยาเขตเพาะช่าง (วิทยาลัยเพาะช่าง) กรุงเทพมหานคร 3) วิทยาเขตศาลายา จังหวัดนครปฐม และ 4) วิทยาเขตวังไกลกังวล จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. 2549) และจากการสรรหาและแต่งตั้งอธิการบดี ทั้ง 9 แห่ง พบว่า เป็นอธิการบดี เพศชาย จำนวน 7 ท่าน และเพศหญิง จำนวน 2 ท่าน (จากผู้สมัคร 3 ท่าน) ซึ่งทั้งหมดเคยหรือดำรงตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยรองอธิการบดี ของ

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลมาก่อน และบางท่านดำรงตำแหน่งกรรมการสภาสถาบันฯ จึงอาจชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสตรีได้มีโอกาสเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น และชี้หรืออธิบายให้เห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคลในด้านประสบการณ์ บทบาทหน้าที่ที่ได้รับ และระบบทายาท ตามแนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำหรือผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และสำหรับในส่วนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (2550) มีผู้บริหารในระดับรองอธิการบดีที่เป็นเพศหญิง จำนวน 4 ท่าน จากจำนวนทั้งหมด 8 ท่าน และมีคณบดีที่เป็นเพศหญิง จำนวน 3 ท่าน จากจำนวนคณบดีทั้งหมด 6 ท่าน โดยผู้บริหาร (เพศหญิงและเพศชาย) เคยดำรงตำแหน่งในระดับบริหาร (ปัจจัยส่วนบุคคล) มีประสบการณ์ในการทำงาน มีการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรหรือผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งจากงานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา ของ รุ่งอรุณ รั้งรองรัตน์ (2532: บทคัดย่อ) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีภาวะผู้นำ 2 ประเภท และมีแบบภาวะผู้นำ 5 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำประเภทเหนือรูปแบบ (Transformational Leadership) ที่มีแบบภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ แบบอำนาจบารมี แบบกระตุ้นเชิงปัญญา และแบบเน้นส่วนรวม และ 2) ภาวะผู้นำประเภทปฏิสัมพันธ์ (Transactional Leadership) ซึ่งมีแบบภาวะผู้นำ 2 แบบคือ แบบวางรูปแบบให้ปฏิบัติและให้รางวัล และแบบพ่อปกครองลูก พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่า 1) งานมีผลสำเร็จในระดับปานกลาง 2) ผู้บังคับบัญชาสามารถประสานความสัมพันธ์และความต้องการของผู้ได้บังคับ บัญชาในระดับปานกลาง และ 3) พึงพอใจผู้บังคับบัญชาและวิธีบังคับบัญชาในระดับพอใจ

จากการจัดตั้งองค์กรขึ้นใหม่ ที่ยกระดับจากระดับจากสถาบันเป็นมหาวิทยาลัย มีการสรรหาและแต่งตั้งอธิการบดีเพิ่มขึ้นใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ในระดับผู้นำหรือผู้บริหาร มีการเกลี้ยอัตรากำลัง มีการแบ่งแยกอำนาจและความรับผิดชอบการบริหารจัดการใหม่ในหลายๆ หน้าที่ มีการรับรู้ในบทบาทและหน้าที่ของผู้นำและผู้ได้บังคับบัญชาที่เปลี่ยนแปลงไป เข้าสู่ระบบการแข่งขันในเชิงวิชาการ และการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาในฐานมหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ มีความพร้อมในหลายๆ ปัจจัยที่ไม่เท่าเทียมหรือน้อยกว่า แต่ต้องแข่งขันกับสถาบัน การศึกษาในระดับอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยอื่นๆ ที่มีอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ต่างๆ บทบาทและหน้าที่รับผิดชอบในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น บุคลากรเพศหญิงได้เข้ามามีบทบาทในหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น ซึ่งส่วนหนึ่งอาจมาจากจำนวนบุคลากรโดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีบุคลากรโดยรวมประมาณ 756 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 391 คน และเพศชาย จำนวน 365 คน (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.

2549) บุคลากรเพศหญิงจึงเป็นประเด็นที่มีความท้าทาย และชี้ให้เห็นถึงโอกาสและแนวทางที่จะได้แสดงศักยภาพในพลังและการขับเคลื่อนหน่วยงานหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ เพราะสังคมไทยได้รับอิทธิพลทางวัฒนธรรมจากประเทศตะวันตกมากขึ้น บทบาทของผู้หญิงจึงเปลี่ยนแปลงไป มีการศึกษาที่สูงขึ้น การได้รับสิทธิทางกฎหมายของกฎหมายรัฐธรรมนูญ ให้มีความเท่าเทียมกับเพศชาย และมีการเข้าสู่ตำแหน่งในระดับบริหารในหน่วยงานต่างๆ มากขึ้น (เมทินี พงษ์เวช, 2541: 30) ซึ่งปัจจัยที่เอื้อต่อความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ได้แก่ ปัจจัยจากระบบบริหารบุคคล และปัจจัยของผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งเป็นที่สำคัญเกิดการยอมรับต่อการก้าวเข้าสู่ตำแหน่ง ซึ่งจากบทสัมภาษณ์

ดวงพร หตะจุกะ (2550) ได้กล่าวว่า ผู้หญิงก้าวเข้ามามีบทบาทของการเป็นผู้นำในหน่วยงานและองค์กรของมหาวิทยาลัยรัตนโกสินทร์มากขึ้น สาเหตุที่สำคัญมาจากการมีการศึกษาที่สูง มีความทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจต่างๆ มีความสามารถในเรื่องเฉพาะทาง รู้จักการประนีประนอมและการต่อรอง โดยเฉพาะการสนทนาคู่คุยกับบุคลากรเพศชาย ที่ให้เกียรติหรือปฏิบัติต่อตนในลักษณะที่สุภาพ และการได้รับการยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กอบแก้ว คุณย์จันทร์ (2541: บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยเอกชน ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยรังสิต พบว่า ผู้บริหารสตรี ร้อยละ 65.22 มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีเป็นแบบประชาธิปไตย ส่วนอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 56.60 มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีเป็นแบบอัตตาธิปไตย และงานวิจัยของ กัลยา กิตติธาดากุล (2544: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการยอมรับบทบาทของผู้นำสตรีด้านการปฏิบัติงานในองค์การราชการ จังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับบทบาทของผู้นำสตรีด้านการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ได้แก่ วุฒิการศึกษาสูงสุด การขัดเกลาบทบาททางเพศในครอบครัวและองค์กร และการสนับสนุนทางสังคม ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านความรู้ความสามารถ และด้านอารมณ์และจิตใจ และจากบทสัมภาษณ์ของ วังริ จิวาลักษณ์ (2550) ได้กล่าวว่า ผู้หญิงได้รับการยอมรับว่ามีความรู้ความสามารถมากขึ้น ส่วนหนึ่งมาจากการได้รับจากผู้บังคับบัญชา มีลักษณะเฉพาะของเพศหญิงที่มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และการประนีประนอมพูดคุยที่มีลักษณะที่แตกต่างกว่าผู้บริหารเพศชาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญกร เทียมศักดิ์ (2533: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการยอมรับบทบาทการบังคับบัญชา และรูปแบบพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการทหารหญิง ศึกษาเฉพาะกรณีกองบัญชาการทหารสูงสุด พบว่า ปัจจัยภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจและเรื่องเพศ เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการยอมรับบทบาทการบังคับบัญชา และพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการทหารหญิง และรูปแบบพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการทหารหญิง มี

ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการยอมรับบทบาทการบังคับบัญชา และพฤติกรรมผู้นำ
ทางการบริหารของข้าราชการทหารหญิง

จากการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งและหน้าที่ความ
รับผิดชอบใหม่ในระดับผู้นำหรือผู้บริหาร มีการเกลี่ยอัตรากำลัง มีการแบ่งแยกอำนาจและความ
รับผิดชอบในการบริหารจัดการใหม่ในหลายๆ หน้าที่ มีการรับรู้ในบทบาทและหน้าที่ของผู้นำและ
ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เปลี่ยนแปลงไป บทบาทของเพศหญิงที่เข้าสู่ตำแหน่งของผู้นำและผู้บริหารใน
ระดับต่างๆ จำนวนมากขึ้น และลักษณะเฉพาะของผู้นำหรือผู้บริหารเพศหญิงที่ได้รับการยอมรับมาก
ขึ้น ตลอดจนปัจจัยหรือลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาคุณลักษณะผู้นำ
ของผู้บริหารหญิง ตามทัศนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ทั้งนี้เพื่อ
นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพ โดยการจัดทำหลักสูตร
ฝึกอบรมเพื่อการสร้างความพร้อมต่อการเป็นผู้นำหน่วยงาน การพัฒนามหาวิทยาลัย และการเตรียม
ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของมหาวิทยาลัย

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อ

1. ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
2. เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
รัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตาม เพศ ระยะเวลาในการทำงาน ระดับ
การศึกษา กลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี และสถานภาพการทำงาน
3. เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
รัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตาม ระยะเวลาในการทำงาน ระดับ
การศึกษา กลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี และประสบการณ์ในการฝึกอบรม
4. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นคุณค่าในตนเองของผู้บริหารหญิงกับคุณลักษณะ
ผู้นำของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
รัตนโกสินทร์

ความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ตามทัศนะของบุคลากร มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ครั้งนี้ ผลจากศึกษาจะนำเสนอต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัย เพื่อ

นำไปใช้ในการวางแผนในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการกำหนดกิจกรรมต่างๆ เพื่อการพัฒนาบุคลากรเพศหญิง และบุคลากรในระดับต่างๆ ในการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำหรือผู้บริหารในหน่วยงานระดับต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

ขอบเขตของการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรต้น ได้แก่

1.1 สถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร ได้แก่

1.1.1 เพศ จำแนกเป็น เพศชายและเพศหญิง

1.1.2 ระยะเวลาในการทำงาน จำแนกเป็น

- 1) ระยะเวลาในการทำงาน 1-9 ปี
- 2) ระยะเวลาในการทำงาน 10-19 ปี
- 3) ระยะเวลาในการทำงาน 20 ปีขึ้นไป

1.1.3 ระดับการศึกษา จำแนกเป็น

- 1) ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี
- 2) ปริญญาโท
- 3) ปริญญาเอก

1.1.4 กลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำแนกเป็น

- 1) กลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ประกอบด้วย สาขาวิชาทางด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ภาษาศาสตร์ ศีลปกรรม และบริหารธุรกิจ
- 2) กลุ่มวิชาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประกอบด้วย สาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์กายภาพ และด้านวิศวกรรมและเทคโนโลยี

1.1.5 สถานภาพการทำงาน จำแนกเป็น

- 1) บุคลากร
- 2) ผู้บริหารหญิง

1.2 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหารหญิง ได้แก่

1.2.1 ระยะเวลาในการทำงาน จำแนกเป็น

- 1) ระยะเวลาในการทำงาน 1-9 ปี
- 2) ระยะเวลาในการทำงาน 10-19 ปี
- 3) ระยะเวลาในการทำงาน 20 ปีขึ้นไป

1.2.2 ระดับการศึกษา จำแนกเป็น

- 1) ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี
- 2) ปริญญาโท
- 3) ปริญญาเอก

1.2.3 กลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำแนกเป็น

- 1) กลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ประกอบด้วย สาขาวิชาทางด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ภาษาศาสตร์ ศีลปกรรม และบริหารธุรกิจ
- 2) กลุ่มวิชาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประกอบด้วย สาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์กายภาพ และด้านวิศวกรรมและเทคโนโลยี

1.2.4 ประสบการณ์ในการฝึกอบรม จำแนกเป็น

- 1) เคยผ่านการฝึกอบรม
- 2) ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม

1.3 การเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem) ของผู้บริหารหญิง

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง 4 แบบ ประกอบด้วย

- 2.1 คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน
- 2.2 คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน
- 2.3 คุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
- 2.4 คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ในงานวิจัยนี้หมายถึง พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารหญิงแบบต่างๆ ตามทัศนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 4 แบบคือ

1.1 คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน หมายถึง พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารหญิงที่มีลักษณะความเป็นประชาธิปไตย และมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของทีมหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบของผู้นำที่ครอบคลุมผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์ และผู้นำแบบซันซอดไว้ด้วยกัน โดยผู้นำจะให้คำแนะนำ สอนทักษะสำคัญแก่ทีมงาน ให้ทีมงานมีอิสระมากขึ้นในการตัดสินใจต่างๆ เกี่ยวกับงาน กระจายอำนาจ กระตุ้นให้กำลังใจ คอยเสริมแรงและให้ความร่วมมือต่างๆ แก่ทีมงาน ให้ความช่วยเหลือในการสร้างวิสัยทัศน์ของทีม และให้ความสำคัญช่วยเหลือในการพัฒนาทีมงานให้มีพลังอำนาจที่จะนำตนเอง ด้วยการสอนทักษะด้านเทคนิค ทักษะการเป็นผู้นำ

1.2 คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งมั่น หมายถึง พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารหญิงที่มีลักษณะแบบบุรุษเหล็ก (Strongman) ที่ใช้อำนาจที่มีอยู่เหลือล้นเข้าไปแทรกแซงทุกอย่างที่ทีมงานทำ โดยเชื่อว่า วิธีการของตนเท่านั้นที่ถูกต้อง ซึ่งนำมาสู่การใช้วิธีบังคับ กดดันให้ทีมงานต้องทำตามดังใจตน และมีพฤติกรรมแบบอำนาจเด็ดขาด สามารถใช้ได้ผลดีในสถานการณ์ที่ต้องรีบเร่งทำงานให้เสร็จโดยเร็วตามที่ผู้นำต้องการหรือภารกิจ

1.3 คุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารหญิงที่สามารถผลักดันและบังคับจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเองทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและโลกทัศน์ต่างๆ และนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้องค์กรดีขึ้น หรือทำเพื่อองค์กรมากขึ้น

1.4 คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ หมายถึง พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารหญิงที่ใช้บุคลิกภาพและความสามารถพิเศษ (Charisma) ของตนเป็นเครื่องมือ ก่อเกิดอิทธิพลในการกระตุ้นให้เกิดแรงคลไจขึ้นแก่ผู้ตามให้อยากทำตามอย่างผู้นำทำ เพราะเกิดความเลื่อมใสศรัทธาต่อตัวผู้นำ เป็นผู้นำที่มีศิลปะในการพูด โน้มน้าวใจให้ผู้ฟังมองเห็นภาพได้ชัดเจน และเชื่อว่าภาพในอนาคตที่ผู้นำพูดถึงนั้นสามารถไปได้ ถ้าร่วมมือกันทำอย่างผู้นำต้องการ เป็นนักคิด นักพูด และนักวาดฝันถึงอนาคตที่เป็นไปได้ เป็นผู้นำแบบนี้จึงกล้าคิดกล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าท้าทายต่อสิ่งใหม่ๆ แม้จะกระทบต่อตำแหน่งสถานภาพตนเองหรือคนอื่นก็ตาม ถ้าเชื่อว่าสิ่งที่ทำนั้นทำให้สังคมหรือส่วน รวมดีขึ้น

2. บุคลากร หมายถึง ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ สาขาวิชาการ (สายสอน) สายสนับสนุน พนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานราชการ โดยในการวิจัยครั้งนี้เน้นรวมผู้บริหารหญิงเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างด้วย

3. ผู้บริหารหญิง หมายถึง ผู้นำหน่วยหรือผู้บริหารเพศหญิง ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่มีหน้าที่หรือรับผิดชอบในตำแหน่งระดับรองอธิการบดี ผู้ช่วยรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถาบัน กองงาน หรือสำนักงานที่มีฐานะเทียบเท่ากอง รองคณบดี รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสถาบัน กองงาน หรือสำนักงานที่มีฐานะเทียบเท่ากอง หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขา หัวหน้าแผนกวิชา หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน

4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ หมายถึง มหาวิทยาลัยที่เกิดจากการแยกตัวและจัดกลุ่มกันตามพื้นที่ หรือภูมิภาคของกลุ่มวิทยาเขตต่างๆ โดยแยกตัวมาจากสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชทรงลงพระปรมาภิไธย ในพระราชบัญญัติ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เพื่อใช้บังคับเป็นกฎหมายตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2548 ซึ่งประกอบด้วยวิทยาเขตต่างๆ คือ 1) วิทยาเขตบพิตรจักรวรรดิ กรุงเทพมหานคร 2) วิทยาเขตเพาะช่าง (วิทยาลัยเพาะช่าง) กรุงเทพมหานคร 3) วิทยาเขตศาลายา จังหวัดนครปฐม และ 4) วิทยาเขตวังไกลกังวล จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งมีวิทยาเขตย่อย 5 เขต มีบุคลากรของมหาวิทยาลัยโดยรวม 756 คน แบ่งเป็น เพศหญิง จำนวน 391 คน และเพศชาย จำนวน 365 คน

5. สถานภาพการทำงาน หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่หรือบทบาทหน้าที่ในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยในงานวิจัยนี้จำแนกเป็น 2 กลุ่มคือ

5.1 บุคลากร หมายถึง ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ สายวิชาการ (สายสอน) สายสนับสนุน พนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานราชการ

5.2 ผู้บริหารหญิง หมายถึง ผู้นำหน่วยหรือผู้บริหารหญิง ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่มีหน้าที่หรือรับผิดชอบในตำแหน่งระดับรองอธิการบดี ผู้ช่วยรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถาบัน กองงาน หรือสำนักงานที่มีฐานะเทียบเท่ากอง รองคณบดี รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสถาบัน กองงาน หรือสำนักงานที่มีฐานะเทียบเท่ากอง หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขา หัวหน้าแผนกวิชา หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน

6. ประสบการณ์ในการฝึกอบรม หมายถึง ประสบการณ์หรือการผ่านการฝึกอบรมการบริหารจัดการหน่วยงานหรือองค์การ สถาบันฝึกอบรม ด้านการบริหารจัดการงานหรือภารกิจที่รับผิดชอบ ได้แก่ การเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่เป็นหลักสูตรการเป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง หลักสูตรผู้บริหารราชชมงคลระดับสูง (รมส.) หลักสูตรที่สัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องด้านการบริหารจัดการงานหรือภารกิจที่รับผิดชอบ (ซึ่งอาจเป็นหลักสูตรวิชาชีพเฉพาะทางต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการบริหารจัดการหน่วยงานหรือองค์การ เช่น ผู้ตรวจสอบบัญชี การบริหารจัดการงบประมาณและระเบียบต่างๆ ด้านงบประมาณ การบริหารจัดการวัสดุครุภัณฑ์และระเบียบต่างๆ ด้านครุภัณฑ์ การควบคุมคุณภาพชนิดต่างๆ การบริหารจัดการด้านวิชาการ การบริหารจัดการด้านวิจัยพัฒนาและฝึกอบรม การบริหารจัดการด้านการวางแผนและการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการด้านงานกิจการนักศึกษา ฯลฯ) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จำแนกเป็น 1) ผู้ที่เคยผ่านการฝึกอบรม และ 2) ผู้ที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม

7. การเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem) หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อความเชื่อมั่นในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถ มีความสำคัญ และประสบความสำเร็จต่อสิ่งที่ตนคาดหวัง ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงจิตวิทยาที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพ อายุ

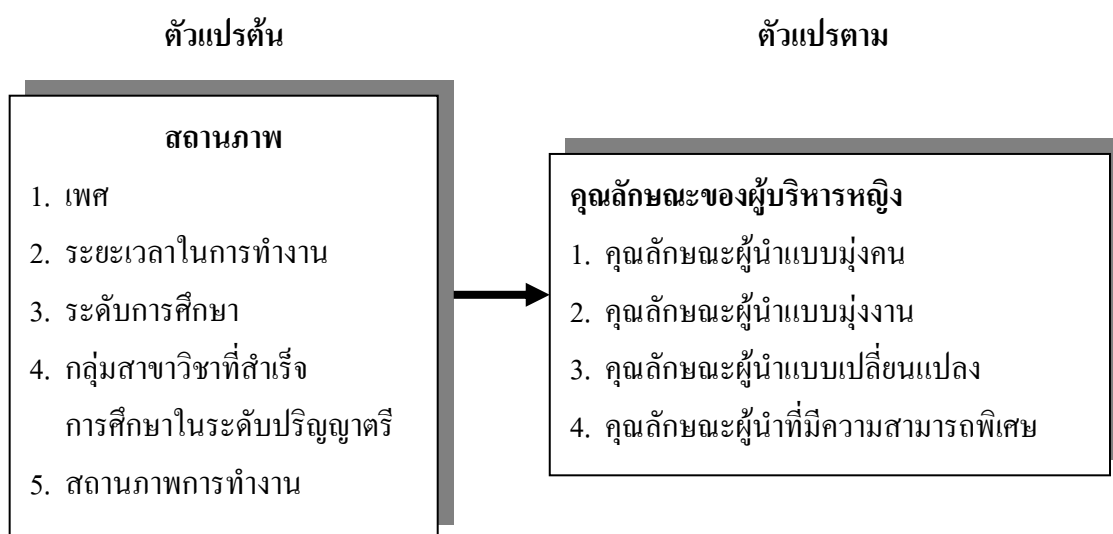
ความฉลาด ความสามารถ พื้นฐานการศึกษา ผลงาน ภาวะความรู้สึก ค่านิยม ความปรารถนาและความต้องการของมนุษย์ โดยจะรู้สึกและแสดงออกถึงความสำคัญและคุณค่าที่มีอยู่ในตนเอง และต้องการการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น โดยความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพของบุคคล มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต และเป็นพลังด้านจิตใจที่ช่วยให้บุคคลสามารถมีชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับในการศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาด้วยเครื่องมือประเมินที่เป็นแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นแบบมาตรวัด 5 ระดับ ในการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าในตนเองของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

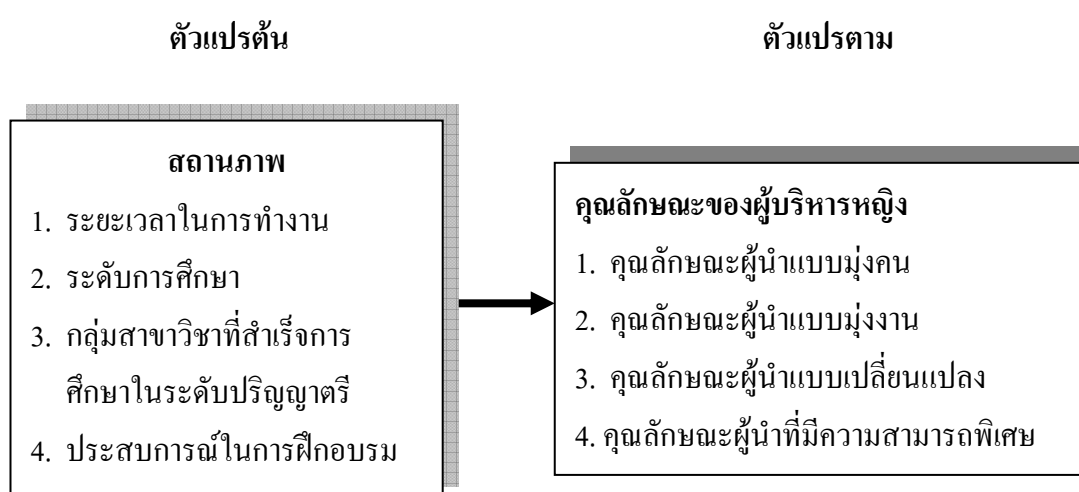
ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้การทำงานบรรลุจุดหมายขององค์กรนั้น จะทำได้อย่างไร ได้มีการวิเคราะห์กันถึงอำนาจ (Power) ซึ่งมีความหลากหลายรูปแบบคือ อำนาจที่ติดตามกฎหมาย อำนาจในการให้รางวัล อำนาจในการลงโทษ อำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจในการมีข้อมูลสารสนเทศ และอำนาจเชิงอ้างอิง ซึ่งมีการวิเคราะห์ว่า อำนาจแต่ละรูปแบบนั้น ส่งผลต่อความมีพันธะผูกพัน การยอมรับ หรือการปฏิเสธ และแตกต่างกันอย่างไร โดยพบว่า หากผู้นำใช้อำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญหรืออำนาจเชิงอ้างอิงสูงก็จะส่งผลให้คนอื่นมีพันธะผูกพันหรือเกิดการยอมรับที่จะทำงานสูง แต่หากใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล หรืออำนาจในการลงโทษสูงก็จะส่งผลในทางตรงกันข้าม เป็นต้น (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2545: Online; citing Bartol; & others. 1998) โดยภาวะผู้นำนั้น มิได้ขึ้นกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่มี แต่จะขึ้นกับพฤติกรรมที่ผู้นำนั้นแสดงออกมากกว่า จนถึงกับมีความพยายามศึกษาวิจัยเพื่อหาคำตอบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผล ควรมีพฤติกรรมอย่างไร เช่น การศึกษาที่มหาวิทยาลัยไอโอวา ได้กล่าวถึงพฤติกรรม 3 รูปแบบ คือ แบบอำนาจนิยม แบบประชาธิปไตยนิยม และแบบอิสระเสรีนิยม ของ เทนเนนบัม; และชมิคท์ (Tannenbaum and Schmidt. 1973) ที่กล่าวถึงคือ แบบเน้นผู้บริหารเป็นศูนย์กลางและแบบเน้นคนงานเป็นศูนย์กลาง และจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบเช่นกัน คือ แบบมุ่งคนงานและแบบมุ่งงานหรือมุ่งการผลิต ที่มีข้อสังเกตที่สรุปว่า รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำต่างๆ ที่แบ่งเป็นสองขั้วบนเส้นต่อเนื่องกัน ที่หมายถึงผู้นำจะมีพฤติกรรมในสองขั้วนั้นอย่างเป็นทางการ (Degree) เมื่อมีพฤติกรรมในขั้วใดมากก็จะทำให้พฤติกรรมอีกขั้วหนึ่งน้อยลง ไม่มีผู้นำใดจะมีพฤติกรรมในขั้วใดขั้วหนึ่งแบบขาวกับดำ หรือปนกันทั้งสองพฤติกรรมในระดับสูงเหมือนกัน เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่ตรงข้ามกัน ซึ่งผลของการศึกษาของ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ ไอโอไอโอ แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น แบบมุ่งโครงสร้างงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ โดยมีได้แบ่งอยู่บนขั้วสองขั้วที่ต่อเนื่องกัน แต่กลับแบ่งเป็นสองมิติที่สัมพันธ์กัน และอธิบายสรุปไว้ว่า ผู้นำสามารถมีพฤติกรรมสูงหรือต่ำในพฤติกรรมทั้งสอง หรือสูงในพฤติกรรมหนึ่ง แล้วต่ำในอีกพฤติกรรมหนึ่งขึ้นได้ (แต่ยังมี

ข้อสงสัยในพฤติกรรมที่สูง-สูงทั้งสองรูปแบบว่า เป็นไปได้หรือไม่ เพราะพฤติกรรมทั้งสองมีลักษณะตรงข้ามกัน) ซึ่งดาข่ายภาวะผู้นำของ เบลค และแมคเคนซี (Blake and McCaense) ที่แบ่งเป็นพฤติกรรมมุ่งคนและพฤติกรรมมุ่งงานในลักษณะสองมิติ ซึ่งอธิบายรูปแบบพฤติกรรมผู้นำได้ 5 รูปแบบหลัก หรือรูปแบบย่อย เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม แนวคิดของนักศึกษาวิจัยในระยะแรกนั้นต่างมุ่งที่จะสร้างสูตรสำเร็จรูปของพฤติกรรมผู้นำที่สามารถจะนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์ ต่างพบว่าในโลกแห่งความเป็นจริงมิได้เป็นไปดังที่คาดคิด เนื่องจากพฤติกรรมที่ใช้ได้ในที่หนึ่งอาจใช้ได้ไม่ดีในที่หนึ่งได้ นอกจากนี้ยังพบว่า ในบางครั้งพฤติกรรมแบบมุ่งงานได้ก่อให้เกิดผลผลิตได้ดีกว่าพฤติกรรมแบบมุ่งคนเสียอีก ซึ่งสามารถมีคำอธิบายในเชิงทฤษฎีที่สมบูรณ์ขึ้นได้ด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำของ ฟีดเลอร์ (Fiedler) ทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสฐานของ วรูม และเย็ตตัน (Vroom and Yetton) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮนซี และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) และทฤษฎีเส้นทางและจุดหมายของ เฮาส์ และคเนะ เป็นต้น ทำให้เกิดแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ ซึ่งจากงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำในอุดมคติของผู้บริหารระดับอาวุโส ประกอบด้วยการมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การสร้างแรงบันดาลใจ และการเป็นแบบอย่าง เป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำ ส่วนผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้น มีความนิยมในภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษเป็นอันดับแรก ถัดมาคือภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ สอดคล้องกับสมมติฐาน (Clooison, 2005: บทคัดย่อ) และจากการศึกษาความเหมาะสมของเพศเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและบุคลิกภาพส่วนบุคคลของหัวหน้าภาควิชาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสหรัฐ อเมริกา พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนผ่าน โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความเป็นเพศหญิง และ 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction) โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความเป็นเพศชาย เมื่อทดสอบหาค่าสหสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 8 ด้าน พบว่า ด้านการให้รางวัลที่มีความสัมพันธ์กับประเด็นความเป็นเพศชายอย่างมีนัยสำคัญ และพบว่า การประเมินบุคลิกภาพของตนเองของกลุ่มตัวอย่างไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ถึงภาวะผู้นำของตน (Hite, 2005: บทคัดย่อ) ขณะเดียวกัน วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำและค่านิยมทางวัฒนธรรมของแต่ละชาติ สามารถอธิบายการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างได้ในระดับหนึ่ง รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ เพศ อายุ จำนวนปีของการทำงาน และตำแหน่งในองค์กร มีอิทธิพลต่อการรับรู้ในแต่ละวัฒนธรรม ซึ่งผลการทดสอบเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างโดยการสังเกตการณ์ พบว่า เม็กซิโกและสหรัฐอเมริกาไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ เพราะ 2 ประเทศมีวัฒนธรรมคล้ายคลึงกัน อีกทั้งการรับรู้ต่อภาวะผู้นำแบบอื่นของแต่ละวัฒนธรรมมีความสำคัญ ซึ่งประเด็นสุดท้ายคือ กลุ่มตัวอย่างไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ในการรับรู้ต่อองค์ประกอบความกล้าเสี่ยงของภาวะผู้นำ (Navarro, 2005: บทคัดย่อ)

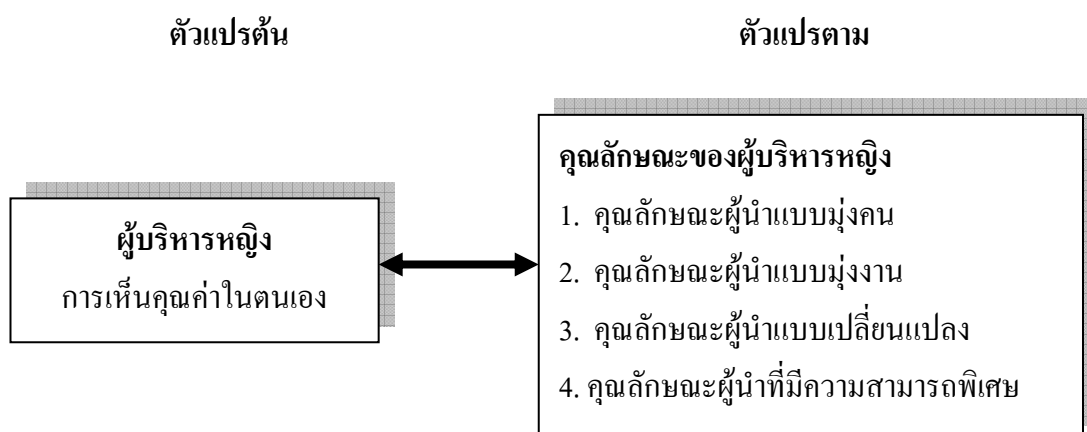
ในการศึกษารั้วนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิงนั้น มีคุณลักษณะอย่างไร และศึกษาถึงตัวแปรและปัจจัยทางจิตวิทยาที่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อย่างไร โดยมีกรอบแนวคิดในการศึกษาดังภาพประกอบ 1 2 และ 3



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารหญิงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของบุคลากร



ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง



ภาพประกอบ 3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นคุณค่าในตนเองกับคุณลักษณะของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

สมมติฐานในการวิจัย

1. บุคลากรเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นรายด้านแตกต่างกัน
2. บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นรายด้านแตกต่างกัน
3. บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นรายด้านแตกต่างกัน
4. บุคลากรที่สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นรายด้านแตกต่างกัน
5. บุคลากรที่มีสถานภาพการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นรายด้านแตกต่างกัน
6. ผู้บริหารหญิงที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นรายด้านแตกต่างกัน
7. ผู้บริหารหญิงที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นรายด้านแตกต่างกัน
8. ผู้บริหารหญิงที่สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นรายด้านแตกต่างกัน

9. ผู้บริหารหญิงที่มีประสบการณ์ในการฝึกอบรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะ
ผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นรายด้านแตกต่างกัน

10. การเห็นคุณค่าในตนเองของผู้บริหารหญิง มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำของ
ผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีหัวข้อเรื่องที่ศึกษาดังนี้

1. ความหมายของผู้นำ
2. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำแบบต่างๆ
3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
4. แนวคิดทางด้านวิทยาศาสตร์และทางด้านสังคมศาสตร์
5. แนวคิดทางด้านความรู้ความสามารถและระดับการศึกษา
6. บทบาทผู้นำสตรี
7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าในตนเอง

ความหมายของผู้นำ

ความหมายของคำว่า ผู้นำนั้น มีนักวิชาการต่างๆ ได้อธิบายและให้ความหมาย ที่สามารถสรุปความหมายได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สร้างอิทธิพล สร้างแรงจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะก่อให้เกิดความหมาย ความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นบุคคลตามที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจเหนือคนในกลุ่ม มีหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ หรือมีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน ผู้นำอาจเป็นคนๆ เดียวกับผู้บริหารหรือไม่ก็ได้ ดังนั้น ในกลุ่มหรือองค์กรหนึ่งๆ อาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือไปจากผู้บริหารหรือหัวหน้า ซึ่งเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง จากการแต่งตั้ง เลือกตั้งหรือได้รับการยกย่องเป็นแกนนำในกลุ่ม มีตำแหน่งสูงกว่าคนอื่นในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการกระทำใดๆ ของกลุ่มชนส่วนใหญ่ซึ่งชื่นชมและยอมรับนับถือ และเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มหรือองค์กร มีบุคลิกลักษณะที่ทะมัดทะแมง แข็งขัน ไม่อ่อนน้อม มีอำนาจดึงดูดใจผู้อื่น คล่องแคล่วว่องไว ไร่เริงเบิกบาน มองผู้อื่นอย่างตรงๆ ไม่เหยียดหยามผู้อื่น ไม่แสดงความหวาดกลัวออกมา ไม่ว่าจะเป็คำพูดหรือการกระทำ และความคิดเห็น (นิพนธ์ ศศิธร. 2523; สุวิน สุขสมกิจ. 2524; อุทัย หิรัญโต. 2524; พัฒนา สงวนกล้าจิต. 2526; สุเมธ เดียววิศเรศ. 2527; ไชยวัฒน์ พึ่งวิชัย และประสิทธิ์ พึ่งวิชัย. 2539; สมยศ นาวิการ. 2539; นพพงษ์ บุญจิตรคุลย์. 2540; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541; และ จินตนา อะทะไชย. 2544)

นอกจากนี้ เริงชัย หมั่นชนะ (2544) ได้ให้ความหมายของ ผู้นำ (Leader) ว่า หมายถึงบุคคลที่ถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถชักนำผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ

กลุ่มชนให้ดำเนินไปในทิศทางใดทางหนึ่ง อาจดีหรือได้ชั่วก็ได้ ซึ่งถ้าหากชักนำไปในทางที่ถูกต้องควรเรียกว่า ผู้นำไปในทางดี (Positive Leader) ถ้านำไปในทางที่ไม่ถูกต้อง การกระทำนั้นจัดต่อระเบียบประเพณีของสังคมเรียกว่า ผู้นำแบบนิเสธ (Negative Leader) ซึ่งผู้นำนั้นสามารถให้ความหมายได้ 4 ประการดังนี้คือ 1) ผู้นำคือ ผู้ที่เข้าไปบริหารสำนักงานหรือองค์การ มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าของหน่วยงานส่วนนั้นๆ เป็นบุคคลที่ดำเนินการหรือพัฒนากลุ่มนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามหน้าที่หน่วยงานนั้นๆ ที่ได้ตั้งไว้ 2) ผู้นำคือ บุคคลที่สามารถกำหนดจุดมุ่งหมายหรือแนวทางการของกลุ่มเป็นจุดศูนย์กลางของกลุ่ม เป็นที่ไว้วางใจของสมาชิกทุกคนในกลุ่มใด ให้ความร่วมมือ เป็นผู้นำที่มีอุดมคติทำงานเพื่อสมาชิกของกลุ่มมีจิตวิญญาณอุทิศตนเพื่อกลุ่ม 3) ผู้นำคือ ผู้ที่สมาชิกในกลุ่มเลือกขึ้นมา โดยวิธีการต่างๆ เช่น การสมัคร การคัดเลือก การสรรหา สมาชิกจะหย่อนบัตรลงคะแนนให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่เขาเห็นสมควร เช่น ในประเทศไทยไม่ว่าจะเป็นการเลือกสมาชิกวุฒิสภา หรือสมาชิกสภาผู้แทนนั้น การหย่อนบัตรใช้วิธีคนเดียวเลือกหย่อนบัตรได้เบอร์เดียว 4) ผู้นำคือบุคคลที่มีประสบการณ์ มีอำนาจหรือมีอิทธิพลเหนือสมาชิกของกลุ่มในด้านความคิด การกระทำ การพูด ด้านทรัพย์สินเงินทอง ยศศักดิ์ เป็นต้น สมาชิกจะยอมรับในประสบการณ์ อำนาจหรืออิทธิพลของผู้นำคนนั้น และพร้อมที่จะปฏิบัติตาม ยอมรับและให้ความร่วมมือ สำหรับในเรื่องของอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อสมาชิก เป็นอิทธิพลทางด้านความคิดที่แสดงออกมา มีความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อม และบุคลิกภาพของผู้นำที่สามารถจะอธิบายถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ที่ทำให้สมาชิกเมื่อได้ฟังความคิดเห็นแล้วอยากเข้าไปมีส่วนร่วมโดยการสมัครใจ ซึ่งประเด็นที่เป็นหัวใจคือ การสร้างคนไปสู่ผู้นำ เพราะผู้นำที่มีประสิทธิผลสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยหลักขององค์กร แต่สิ่งที้องค์กรส่วนใหญ่กังวลอยู่คือ เรื่องเกี่ยวกับความสามารถในการสร้างภาวะผู้นำที่มีศักยภาพที่สามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง และการก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง (พรทิพย์ อัยยิมานันท์, 2547: 65) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิภาดา คุปตานนท์ (2544: 237)

ดังนั้น จึงอาจสรุปความหมายและความสำคัญของผู้นำได้ว่า หมายถึงบุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ที่สนับสนุน ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปได้ด้วยดี โดยพฤติกรรมส่วนตัวของผู้นำจะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) โดยผู้นำมีองค์ประกอบที่สำคัญในการปฏิบัติงานคือ 1) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Articulate Appealing Vision) คือมีความคิดริเริ่มที่เหมาะสมว่า เพราะธุรกิจควรมีเป้าหมายในลักษณะกว้างขวางและความต้องการในอนาคตอย่างไร นั่นคือมีวิสัยทัศน์ที่แสดงออกอย่างชัดเจนและเหมาะสม 2) เพิ่มความผูกพันให้กับผู้ตาม (Increase Follower Commitment) สามารถสร้างความผูกพันให้กับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามหรือผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมปฏิบัติภารกิจ และมีความเคารพนับถือในตัวผู้นำ 3) สามารถเพิ่มความพยายามของผู้ตาม

(Increase Follower Effort) ผู้นำต้องมีการจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจด้วยการส่งเสริมให้ผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ผลดี ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน 4) เพิ่มคุณภาพและเพิ่มผลผลิต (Increase Quality and Productivity) ผู้นำต้องมีความสามารถในการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีขึ้นเรื่อยๆ อยู่ตลอดเวลา และสามารถเพิ่มปริมาณและคุณภาพของการทำงานในผลผลิต (Outputs) จากการใช้ทรัพยากรนำเข้าที่มีอยู่ (Inputs)

เนลสัน; และควิก (Nelson; & Quick. 1997: 346) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า หมายถึงกระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน และ กิบสัน, อิวานเซวิช; และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich; & Donnelly. 1997: 272) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำ (Leadership) ในมุมมองเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรม และการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ ดูบริน (DuBrin.1998: 2,431); โยค์ (Yukl. 1998: 2, 7); ดาฟท์ (Daft. 1999: 5-6); ริงสเวิร์ด ประเสริฐศรี (2544: 11-13); มนัส บุญประกอบ (2545: 212-213) และ พรทิพย์ อัยยิมพันธ์ (2547: 68) ซึ่ง ดาฟท์ (Daft. 1999: 9) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแนวคิดแบบดั้งเดิมและแนวคิดแบบใหม่ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ อธิบายตามตาราง 1

ตาราง 1 แนวคิดแบบดั้งเดิมและแนวคิดแบบใหม่ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ผู้นำแบบดั้งเดิม (Old Paradigm)	ผู้นำแบบใหม่ (New Paradigm)
1. ยุคอุตสาหกรรม (Industrial Age)	1. ยุคข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ (Information Age)
2. ยึดถือความคงที่ (Stability)	2. ยึดถือการเปลี่ยนแปลง (Change)
3. เป็นผู้นำที่ชอบควบคุม (Control)	3. เป็นผู้นำที่กระจายอำนาจหรือมอบอำนาจ (Empowerment formal leader)
4. มุ่งการแข่งขัน (Competition)	4. มุ่งความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา (Collaboration)
5. มุ่งวัตถุนิยม (Things)	5. มุ่งที่บุคคลและความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน (People and Relationships)
6. ความเป็นรูปแบบเดียวกัน (Uniformity)	6. มุ่งความหลากหลาย (Diversity)

นอกจากนี้ โรบบินส์ และ โคล์เชอร์ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547; Robbins; & Coulter, 2003) ได้กล่าวถึง ประเด็นที่สำคัญในเรื่องความเป็นผู้นำ (Contemporary Issues in Leadership) ไว้ในประเด็นต่างๆ 5 ประเด็นคือ 1) ผู้นำกับอำนาจ (Leaders and Power) โดยผู้นำสามารถได้อำนาจจากแหล่งต่างๆ 5 แหล่ง ได้แก่ (1) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) ซึ่งก็คืออำนาจหน้าที่ (Authority) หรืออำนาจที่ได้มาพร้อมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน (2) อำนาจบังคับ (Coercive Power) ที่สามารถลงโทษหรือควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผู้บริหารโดยทั่วไปนั้นจะมีอำนาจแบบนี้ในระดับหนึ่ง ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความอึดเกรง (3) อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) คือสามารถให้ผลประโยชน์ต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น เงิน ค่าชมเชย ให้เลื่อนตำแหน่ง มอบหมายงานที่พอใจ และให้มิตรภาพ ฯลฯ (4) อำนาจของผู้เป็นที่ผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) คือมีทักษะหรือความรู้พิเศษที่คนอื่นไม่มี เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีพิเศษ ซึ่งผู้นำในลักษณะนี้จะมีอิทธิพล และเป็นที่ยอมรับ เกรงใจและจงใจของหน่วยงานหรือองค์กร และ (5) อำนาจจากความเลื่อมใสศรัทธาของผู้อื่น (Referent Power) คือเป็นลักษณะของผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษหรือผู้นำที่มีบารมี ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพโดยส่วนใหญ่จะได้อำนาจจากหลายๆ แหล่ง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม 2) การสร้างความไว้วางใจ (Creating a Culture of Trust) โดยผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามทั้งหลายนั้น มักจะต้องการผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือ (Credibility) และน่าไว้วางใจ (Trust) ความน่าเชื่อถือของผู้นำจะเกิดได้จากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาใน 3 เรื่อง ได้แก่ (1) Honesty ความซื่อสัตย์ของตัวผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุด (2) Competence มีความรู้ความสามารถในเรื่องต่างๆ และ (3) Inspire มีความสามารถถ่ายทอด กระตุ้น ปลุกเร้า หรือผลักดัน ความคิดและการปฏิบัติให้กับผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับความน่าไว้วางใจ (Trust) นั้น หมายถึงการที่ผู้ตามมีความเชื่อว่า ผู้นำมีความมั่นคง มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความเป็นผู้นำและมีความสามารถในการเป็นผู้นำสูง ซึ่งความน่าไว้วางใจมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบคือ (1) Integrity คือมีความซื่อตรงและอย่างมั่นคง ได้แก่ การยึดถือหลักคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความมั่นคง และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (2) Competence คือมีทักษะทั้งในงานและมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ มีความสามารถ มีความชำนาญ มีประสบการณ์ และคุณสมบัติที่เหมาะสมและเพียงพอที่จะใช้ในการทำงานและมนุษยสัมพันธ์ (3) Consistency คือมีความสามารถในการพยากรณ์ และมีวิจรณ์ญาณในการแก้ไขปัญหาได้ดีเสมอ และได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสม (4) Loyalty คือมีความผูกพันและมีความเต็มใจที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกายและจิตใจ และ (5) Openness คือ การเปิดรับ รับฟัง ร่วมมือ และการให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ โรบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins, S.P. and Coulter, M.) ยังมีข้อเสนอแนะที่จะให้ผู้นำสามารถสร้างความน่าไว้วางใจ (Trust) ให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ (1) Practice Openness คือการตัดสินใจ การปฏิบัติและการดำเนินงานอย่างโปร่งใส เปิดเผย และไม่มีวาระซ่อนเร้น (2) Be Fair คือการให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (3) Speak Your Felling คือ การพูด หรือการแสดงออกของความรู้สึกที่แท้จริง ไม่เสแสร้ง (4) Tell the Truth คือการบอกหรือการพูดความจริงกับผู้ใต้บังคับบัญชา แม้จะเป็นเรื่องในทางลบ (5) Show Consistency คือการแสดงศักยภาพและความสามารถอย่างเป็นปกติหรือสม่ำเสมอ และอยู่ในร่องในรอย ไม่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา (พลิกไปตามสถานการณ์) (6) Fulfill Your Promises คือการให้ความสำคัญกับการรักษาพันธะและคำมั่นสัญญากับผู้ใต้บังคับบัญชา (7) Maintain Confidences คือการเก็บและรักษาความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา และ (8) Demonstrate Competence คือการแสดงศักยภาพและความสามารถในด้านต่างๆ ตลอดจนการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง 3) การเพิ่มอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (Leading Through Empowerment) เนื่องจากในภาวะของการแข่งขันที่เกิดขึ้นสูงมาก ทำให้ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะเพิ่มอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการให้อำนาจ (Empowerment) กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจมีอยู่ในทุกกิจกรรมในองค์กร เช่น การจัดทำงบประมาณ การจัดการภาระงาน การควบคุมสินค้าคงคลัง และการแก้ไขปัญหาคุณภาพสินค้า เป็นต้น โดยเหตุผลที่มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นนั้นมีอยู่ 2 ประการคือ (1) การตัดสินใจในองค์การธุรกิจจำเป็นต้องมีความรวดเร็วมากขึ้น การมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดีย่อมบังเกิดผลดีด้วย และ (2) หน่วยงานหรือองค์การธุรกิจต่างๆ ในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันล้วนประสบปัญหา ต้องมีการปรับลดขนาดกิจการ (Downsizing) กัน ทำให้ผู้บริหารมีช่วงของการบังคับบัญชา (Span of Control) กว้างขึ้น จึงต้องมีการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานช่วยตัดสินใจมากขึ้นกว่าในอดีต 4) เพศกับความเป็นผู้นำ (Gender and Leadership) จากการศึกษาเกี่ยวกับเพศและความเป็นผู้นำนั้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้ชายและผู้หญิงมีรูปแบบของความเป็นผู้นำแตกต่างกัน ผู้นำเพศหญิงจะมีความเป็นประชาธิปไตยคือ ให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมมากกว่า มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความเห็นกับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความสำคัญกับคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า และใช้ความมีมนุษยสัมพันธ์ และความเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ Transformational คือ ทั้งกายและใจของพนักงาน แต่ในส่วนผู้นำเพศชายจะเน้นความเป็นผู้นำแบบใช้อำนาจ (Directive) เน้นคำสั่งและการควบคุมมากกว่าผู้นำเพศหญิง ชอบใช้อำนาจตามหน้าที่หรืออำนาจที่เป็นทางการ (Formal Position Authority) และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบ Transactional ที่นิยมรูปแบบการจูงใจโดยให้รางวัลและการลงโทษต่อผู้ปฏิบัติงานไม่ดี และถึงแม้ว่า ในงานวิจัยส่วนใหญ่จะยืนยันว่า ผู้บริหารเพศชาย หรือเพศหญิงมีประสิทธิภาพการบริหารงานไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อมีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน

ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้นำเพศหญิงจะได้คะแนนสูงกว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในปัจจุบันหน่วยงานหรือองค์การธุรกิจต่างๆ มีการยืดหยุ่นในเรื่องต่างๆ มากขึ้น ไม่ยึดโครงสร้างหรือสายการบังคับบัญชา การทำงานต้องอาศัยความร่วมมือ ความไว้วางใจ (Trust) ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การประสานงาน และการใช้ทีมงานแบบ Cross Functional จึงเป็นงานที่มีความเหมาะสมกับผู้นำเพศหญิง ที่มีทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiations) ดีกว่า เพราะผู้นำเพศหญิงมักไม่มุ่งที่จะแพ้หรือชนะ เป็นหลักเหมือนผู้นำเพศชาย แต่อย่างไรก็ตาม รูปแบบของผู้นำจะไม่มี One Best Leadership Style for All Situation หรือรูปแบบการบริหารงานที่ดีที่สุด ผู้นำเพศหญิงอาจเหมาะสมกับบางสถานการณ์และอาจไม่เหมาะสมในบางสถานการณ์ อีกทั้งผู้นำสามารถปรับรูปแบบการเป็นผู้นำของตนในแต่ละสถานการณ์ได้เช่นกัน ดังนั้น เรื่องของเพศกับความ เป็นผู้นำ จึงเป็นภาพที่ค่อนข้างที่จะโน้มเอียงไปในทาง (Tendency) ที่จะเป็นอย่างนั้น 5) รูปแบบของ ผู้นำในแต่ละวัฒนธรรม (Leadership Styles and Different Cultures) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช่ รูปแบบความเป็นผู้นำ

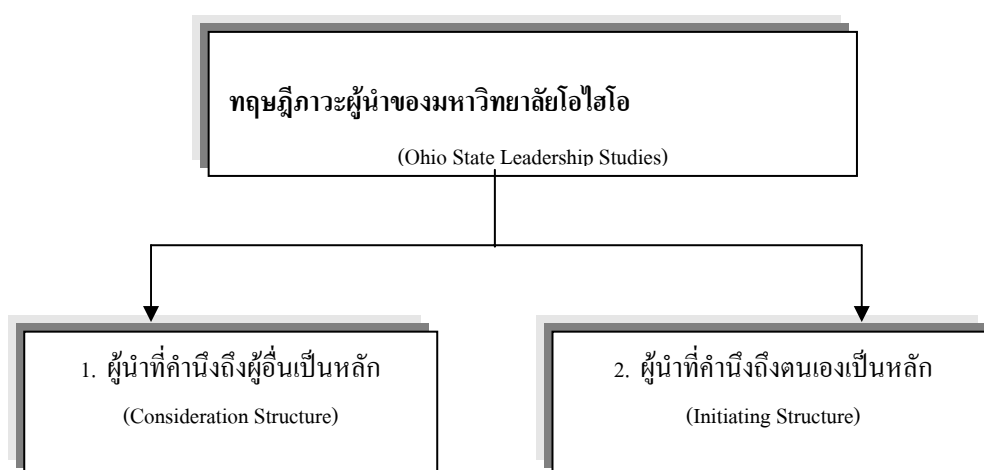
ดังนั้น ผู้นำในชาติต่างๆ จึงมีรูปแบบแตกต่างกันไป เช่น ผู้นำชาวเอเชียจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ การสื่อสาร และการให้ความช่วยเหลือ หรือสนับสนุนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เนื่องจาก วัฒนธรรมประจำชาติมีอิทธิพลต่อรูปแบบความเป็นผู้นำ เพราะวัฒนธรรมจะหล่อหลอมความคิด การประพฤติปฏิบัติ และการกระทำของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา จึงทำให้ผู้ตามหรือ ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละวัฒนธรรมมีความคาดหวังต่อผู้นำที่แตกต่างกัน ผู้นำในประเทศเกาหลีจะถูกคาดหวังหรือคาดหวังจากผู้ได้บังคับบัญชาว่า จะมีรูปแบบผู้นำแบบบิดาปกครองบุตร ผู้นำในชาติ อารบจะจะต้องได้รับการร้องขอก่อน จึงจะให้ความเมตตาปราณีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพราะฉะนั้น จะถูกมองว่าเป็นผู้นำที่มีความอ่อนแอ และผู้นำชาวญี่ปุ่นจะต้องอ่อนน้อมถ่อมตนและพูดน้อย เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ภิญโญ สาร (2516 อ้างถึงใน สมพิศ นันทสิริพร. 2545) สมพงษ์ เกษมสิน (2523); นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527); จินตนา สังข์อุทัย (2543); และ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 26-27)

คุณสมบัติของผู้นำ

ไวท์ (DuBrin. 1998: 80-82; citing White. 1964) ได้กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ยอมรับกันทั่วไปนั้นจะประกอบด้วย 1) พลังกายและพลังจิต (Energy) ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีพลังกายสมบูรณ์ แข็งแรง สามารถทำงานหนักได้ และมีพลังใจแข็งแรงทนทานต่องานต่องานในหน้าที่ ไม่วันทนไหว พร้อมทั้งจะต่อสู้กับอุปสรรคทั้งปวง และตามติดงานตลอดเวลาไม่ล้าลุด 2) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) ผู้นำจะเป็นผู้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ไม่มีอคติต่อลูกน้อง มีความเสมอต้นเสมอ

ปลาย เคารพต่อหน้าที่ มีความเข้าใจลูกน้อง ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง พร้อมทั้งจะเผชิญสถานการณ์ต่างๆ อย่างทรง 3) ความรู้ด้านมนุษยสัมพันธ์ (Knowledge of Human Relation) ผู้นำควรมีความรู้ความเข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนสัมพันธภาพ เจตคติ ความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีที่สุด เพราะงานอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การพัฒนาบุคคลนั่นเอง 4) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy) ผู้นำควรจะเป็นผู้รู้จักเอาใจเขาใส่ใจเรา รู้ว่าคนอื่นเขาคิดอย่างไร และเคารพในตัวคนอื่น ตลอดจนเคารพในสิทธิและความคิดเห็นของเขาด้วย 5) จุดมุ่งหมายในการทำงาน (Objectivity) ผู้นำควรเป็นผู้มีจุดมุ่งหมายที่แน่ชัดในการทำกิจกรรมต่างๆ 6) แรงจูงใจส่วนตัว (Personal Motivation) ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความปรารถนาอันแรงกล้าในการที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยที่ความปรารถนานั้นเกิดจากแรงขับภายในตัวผู้นำเอง เช่น มีความอดทน เต็มใจที่จะทำงานหนัก มีความกระตือรือร้น เป็นต้น ทั้งหลายในตัวผู้นำ จนมีผู้รู้หลายท่านได้กล่าวไว้ว่า ไม่มีการทำงานสำคัญใดๆ ที่จะประสบผลสำเร็จได้โดยปราศจากความกระตือรือร้น 7) มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร (Communicative Skill) เป็นผู้ที่สามารถพูดและเขียนเรื่องต่างๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถสรุปความคิดของคนอื่น และสามารถหยิบประเด็นสำคัญจากคำพูดของคนอื่นๆ ได้ดี ผู้นำจะต้องสามารถหาวิธีการติดต่อ สื่อสารในการ โน้มนำผู้อื่นได้ และต้องสามารถใช้ประโยชน์จากการติดต่อสื่อสารในการทำความเข้าใจกลุ่มและความต้องการของกลุ่มได้ 8) ความสามารถในการสั่งสอนอบรม (Teaching Ability) ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถสั่งสอนและแนะนำคนอื่นได้ดี ซึ่งมักจะมีการกล่าวว่าคุณมักพูดอยู่เสมอว่า ผู้นำที่ดีคือครูที่ดี ทั้งนี้เพราะว่า การสั่งสอนอบรมเป็นวิวัฒนาการที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง 9) ทักษะทางสังคม (Social Skill) ผู้นำเป็นผู้ที่เข้าใจบุคคลอื่น และรู้จักจุดเด่น จุดด้อยของเขาด้วย ผู้นำจะต้องสามารถทำงานร่วมกับคนทั่วไปและควบคุมตัวเอง เพื่อที่จะได้รับความเชื่อมั่นและความจงรักภักดีต่อคนเหล่านั้น และ 10) สมรรถภาพทางเทคนิค (Technical Competence) ผู้นำควรเป็นผู้ที่สามารถรวบรวมหลักการต่างๆ มาใช้ทำงานให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน การจัดการ การมอบอำนาจหน้าที่ การวิเคราะห์งาน การแสวงหาคำแนะนำ การตัดสินใจ การควบคุมงานและการแสวงหาความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ เป็นต้น ซึ่ง ซาดท์ (DuBrin, 1998: 80-82; citing Stadt, 1973) ได้สรุปลักษณะผู้นำที่ดีไว้ว่า 1) กำเนิดถึงมาตรฐานในการทำงาน 2) เป็นที่พึ่งของคนอื่น หรือพึ่งพาอาศัยได้ 3) มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ 6) มีวินัยในตนเอง 7) มีมโนภาพ หรือมีจินตนาการ 8) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 9) มีความสามารถในการจัดรูปงาน หรือออกแบบระบบงาน และเข้าใจระบบ 10) มีร่างกายที่แข็งแรง และมีสุขภาพดี 11) มีสติปัญญา และ 12) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

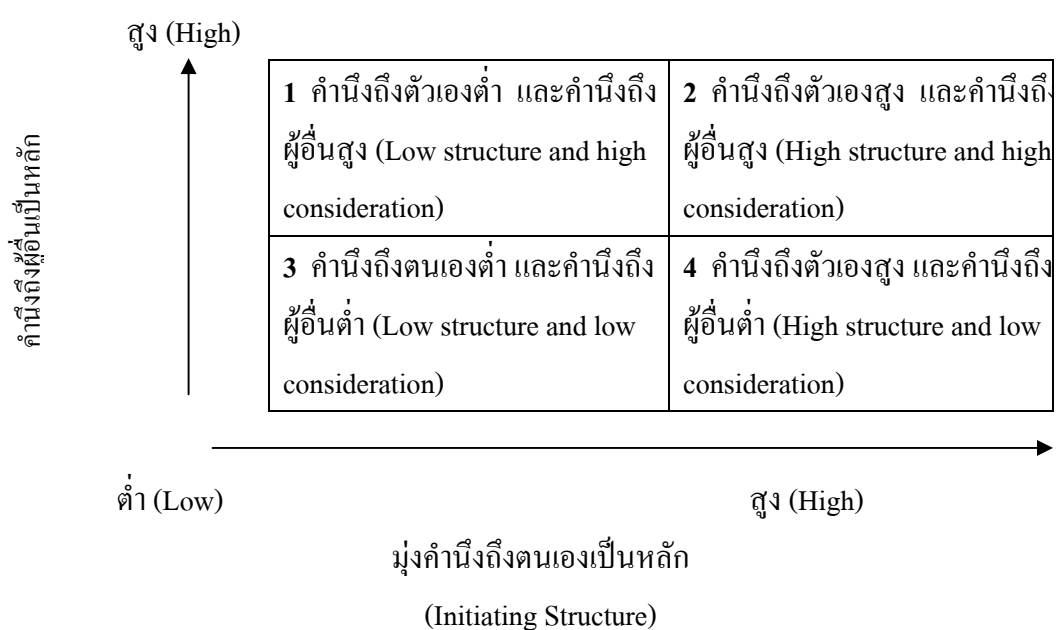
นอกจากนี้ ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของพฤติกรรมและทัศนคติของผู้นำไว้อีก ได้แก่ การศึกษาประสิทธิภาพของพฤติกรรมของผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพิสูจน์ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ซึ่งต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มเติมโดยการสำรวจผู้ใต้บังคับบัญชาในทางที่จะนำมาอธิบายพฤติกรรมของผู้นำ โดยการคัดเลือกเฉพาะตัวอย่างที่ดีที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่สำคัญของภาวะผู้นำ และเป็นการคัดเลือกตัวอย่างมาจากการบริหาร ทั้งทางด้านทหารและพลเรือน โดยแต่ละคนที่ถูกสำรวจนั้นจะถูกสอบถามถึงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจากการวิเคราะห์ผลของการสำรวจชี้ให้เห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 ลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) (อ้างถึงใน DuBrin, 1998: 82)

โดย 1) ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration Structure) จะเป็นผู้นำที่มีการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับในความคิดเห็น มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) เช่น การให้ความชอบพอเป็นส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา หาเวลารับฟังเรื่องราวและปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนและให้คำปรึกษาในเรื่องสำคัญก่อนจะดำเนินการต่อไป ตลอดจนการยอมรับคำแนะนำและการทดสอบความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) จะเป็นลักษณะของผู้นำที่กำหนดบทบาทของตนเองเป็นหลักทั้งยังกำหนดบทบาทของพนักงานด้วย

โดยมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง ซึ่งเห็นได้จากความพิถีพิถันในการมอบหมายงาน และการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการด้วย โดยเป็นผู้นำที่มีความสามารถ และมีบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นทางการ เช่น การวิพากษ์วิจารณ์การทำงานที่ไม่ดี การย้ำถึงความสำคัญของเวลาของการทำงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำ การรักษามาตรฐานการทำงาน และการขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่มีมาตรฐาน การเสนอวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา ตลอดจนการพิจารณาถึงกิจกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำ และการตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีทรศนะอย่างไร (DuBrin, 1998: 82) และจากการศึกษาของฟริชแมน; และ ฮาร์ริส (Fleishman; & Harris, 1962) ที่เป็นการวิจัยด้วยการนำเอาโครงสร้างของผู้นำแบบคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักและผู้นำแบบคำนึงถึงตนเองเป็นหลักมาใช้ โดยทำการวิจัยที่โรงงานผลิตรถบรรทุกของบริษัท International Harvester Company ด้วยการให้พนักงานประเมินหัวหน้างานฝ่ายการผลิต จำนวน 75 คน มีการให้กรอกแบบสอบถาม ที่ถามถึงประสิทธิผลของภาวะผู้นำ รวมถึงการเขียนคำร้องเรียนของจำนวนผู้ออกจากงานระหว่างช่วง 11 เดือน ปรากฏว่า หัวหน้างานที่เป็นผู้นำแบบคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) จะมีคำร้องเรียนและจำนวนพนักงานออกจากงานน้อยกว่าผู้นำที่ไม่ค่อยคำนึงถึงผู้อื่น และผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางตรงกันข้ามสำหรับผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) โดยหัวหน้างานที่มีการคำนึงถึงตนเองเป็นหลักมากจะมีการร้องเรียนและการออกจากงานของพนักงานสูง (อ้างถึงใน Yukl, 1998) ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) และผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure)

นอกจากนี้ อุทัย หิรัญโต (2524) ได้สรุปลักษณะร่วมกันที่แสดงลักษณะของผู้นำ โดยการพิจารณาจากลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) ใครเป็นแกนนำในกลุ่ม 2) ใครมีตำแหน่งสูงกว่าคนอื่นในกลุ่ม 3) ใครมีอิทธิพลต่อการกระทำใดๆ ของกลุ่ม 4) ใครคือผู้ที่ชนส่วนใหญ่ชื่นชมและยอมรับนับถือ และ 5) ใครคือสัญลักษณ์ของกลุ่ม และ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 13) ได้สรุปคุณสมบัติของผู้นำไว้ว่า 1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ 2) เป็นผู้ที่มิพบทบาทแสดงการติดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา 3) การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม 4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน และ 5) เป็นผู้ที่สามารถชี้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วยการมีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ทางการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่

ประเภทและลักษณะของผู้นำ

สำหรับประเภทผู้นำและลักษณะของภาวะผู้นำนั้น มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทั้งของไทยและต่างประเทศ ได้เสนอแนวคิดและอธิบายความหมายต่างๆ ไว้หลายท่าน ได้แก่

รอบบินส์; และคณะ (วิรัช สวนวนวงษ์วาน, 2547: 220–223; อ้างอิงจาก Robbins; & et al. 2003) ได้กล่าวถึง รูปแบบความเป็นผู้นำในแบบใหม่ๆ คือ Transformational และ Transactional Leadership ไว้ว่า เป็นลักษณะของผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดย 1) Transactional Leaders หมายถึง ผู้นำที่ชี้แนะจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติไปในแนวทางที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งพฤติกรรมหรือบทบาทที่พนักงานควรปฏิบัติ และทั้งการปฏิบัติงานที่พนักงานคนนั้นต้องรับผิดชอบ 2) Transformational Leaders หมายถึง ผู้นำที่สามารถปลุกปั้นและบันดาลใจผู้ได้บังคับบัญชา ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวของผู้ได้บังคับบัญชาเองทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และโลกทัศน์ต่างๆ และนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้องค์กรดีขึ้น หรือทำให้องค์กรมากขึ้น โดยผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformation) จึงมักต้องเป็นผู้มีบารมี (Charisma) ได้รับความรัก ความเคารพ ความศรัทธาจากพนักงานและช่วยเหลือเกื้อกูลบรรดาผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ จึงสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมของพนักงานได้ทั้งร่างกายและใจ โดยผู้นำแบบ Transformation Leaders จะเป็นผู้นำที่มีความสามารถและลักษณะดังนี้ 1) มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้ง (Profound Effect) ต่อผู้ได้บังคับบัญชา 2) เป็นผู้ที่มีความเอื้ออาทรต่อผู้ได้บังคับบัญชา 3) มีความสามารถในการเปลี่ยนความคิดความอ่าน (กระบวนการคิด) ของผู้ได้บังคับบัญชา 4) กระตุ้นและคลี่คลายผู้ได้บังคับบัญชา ให้ทุ่มเทการทำงานได้มากเป็นพิเศษ 5) สามารถเพิ่มและเสริมประสิทธิภาพของผู้ได้บังคับบัญชาในส่วนที่เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction) และ 6) มีผลลัพธ์ในเชิงประจักษ์ได้ในหลายๆ องค์กรที่มีผู้นำแบบ Transformational ว่า เหนือกว่าผู้นำแบบ Transactional ส่วน พรนพ พุกกะพันธ์ (2544:

69–72) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะหลายอย่างประกอบกัน มีคุณสมบัติเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งสูงแต่เพียงอย่างเดียวไม่อาจจัดว่าเป็นผู้นำที่ดีได้ กล่าวคือ ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้มีสติปัญญาดี อย่างน้อยที่สุดต้องฉลาดกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการจินตนาการ (Imagination) (2) ความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creative) ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์มักเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ที่จะชวนขวนขวายหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ (3) มีวิจารณญาณ (Judgement) ดี โดยทั่วไปแล้ววิจารณญาณดี หมายถึงความคิดที่จะตัดสินใจปัญหาหรือวิพากษ์วิจารณ์ปัญหาต่างๆ ไปในทางที่ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริงและศีลธรรมอันดี (4) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้นำในโลกที่ก้าวหน้าในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จะต้องวิวัฒนาการตนเอง เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอด้วย การปรับตัวของผู้ผู้นำนั้นหมายถึงทั้งการปรับตนเองและการนำกลุ่มไปในทิศทางที่มั่นคงได้โดยสม่ำเสมอไม่ว่า สิ่งแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงหรือผลักดันไปในแนวทางใด และ (5) มีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่างๆ (Alertness) ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม และปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา 3) คำนึงถึงขวัญของกลุ่ม ขวัญของกลุ่มอาจเป็นปัจจัยที่กำหนดผลผลิตสุดท้ายขององค์การผู้นำที่มุ่งผลผลิตอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงปัญหาความพอใจงาน จะเกิดการลางาน ขาดงาน การเปลี่ยนงานกันมาก ไม่มีการหาโอกาสและเวลาที่จะคิดหาทางใหม่ๆ ให้แก่องค์การ 4) ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะที่เหนือกว่าผู้ตาม เหนือกว่าทางความคิด ผลงาน สถานะในองค์การและในบางกรณีอาจหมายถึงความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วย เช่น บุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่า ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ 5) ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่ (Well-balanced) คือ มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์อันเป็นวิกฤติ ไม่เป็นคนเดี๋ยวดีเดี๋ยวร้าย ไม่หุนหุนหงิดขี้บ่นจู้จี้ ไม่ขี้อารมณ์จนเกินไป 6) เป็นนักกลยุทธ์ (Strategic Man) ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้มีกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติการใดๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ผู้นำที่ขาดกลยุทธ์ คือผู้นำที่ปฏิบัติการนำไปตามรูปแบบและระเบียบวิธีที่กำหนดโดยระบบเบื้องบน มิได้มีความคิดที่พลิกแพลง หรือไม่มีชั้นเชิงใดๆ เลยนั่นเอง กลยุทธ์อาจจะถูกกำหนดออกมาในรูปของวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบวิธี งบประมาณ หรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใดๆ ก็ตาม การวางกลยุทธ์จะกระทำได้ผลเพียงไรขึ้นกับปัจจัยต่างๆ คือ (1) โอกาสในตลาด (Market Opportunity) ผู้บริหารจะมองไปข้างหน้าและประเมินว่ามีโอกาสประกอบการธุรกิจในตลาดอย่างไรบ้าง (2) ความสามารถและทรัพยากรของบริษัท (Corporate Competence and Resource) ผู้บริหารจะมองบริษัทของตนเอง ประเมินว่า บริษัทมีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไรบ้าง ประเมินว่า วันข้างหน้า บริษัทจะมีความสามารถในการเข้าแสวงหาโอกาสในตลาดได้เพียงใด (3) ค่านิยมและอุดมการณ์ของผู้บริหารระดับสูง (Management Value and Aspirations) ในระหว่างที่ผู้บริหารระดับสูง

กำลังเทียบเคียงโอกาสในการดำเนินการ และความสามารถในการดำเนินการพร้อมทั้งเริ่มกำหนดขอบเขตและทิศทางนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่จะถูกนำมาเข้ามาเป็นส่วนในการสร้างกลยุทธ์ คือค่านิยมและอุดมการณ์ส่วนตัวของผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้ถือเป็นสิทธิของผู้บริหารระดับสูงที่จะเอาความรู้สึกและหลักการส่วนตัวมาใช้ได้ ในฐานะที่เป็นผู้นำและผู้กำหนดเส้นทางชีวิตของบริษัท การนำปัจจัยนี้เข้ามาประกอบจึงเท่ากับ แนวทางที่ผู้บริหารต้องการให้บริษัททำอะไรหรือเป็นอะไรได้บ้าง และ (4) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ความรับผิดชอบที่บริษัทจะต้องมีต่อสังคม บริษัทควรจะได้กำหนดสิ่งที่จะต้องทำและควรทำขึ้นมาเอง โดยคำนึงถึงจรรยาและศีลธรรมที่ดี แทนที่จะต้องรอให้มหาชนเรียกร้อง หรือรอให้รัฐบาลบังคับ ทั้งนี้ลักษณะความรับผิดชอบต่อสังคมจะแตกต่างกันไปตามสายธุรกิจ การนำปัจจัยนี้มาพิจารณาจึงเท่ากับกำหนดว่า บริษัทควรจะทำอะไรหรือเป็นอะไรได้บ้าง (Should to be) และ 7) ต้องมีอำนาจ (Power) อำนาจเป็นของคู่กับผู้นำ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำในการที่จะเอาชนะคู่แข่งหรือในกรณีที่จะก่อให้เกิดการยอมรับนับถือและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำโดยคหฤ อำนาจอาจเกิดขึ้น โดยความสามารถในการสร้างความเชื่อถือและอาจเกิดจากรายการบังคับบัญชาโดยตรง

นอกจากนี้ พรนพ พุกกะพันธ์ ได้อธิบายถึงพฤติกรรมหรือความประพฤติของผู้เป็นหัวหน้าหรือผู้นำพึงควรประพฤติและสิ่งที่คุณเป็นหัวหน้าหรือผู้นำไม่ควรประพฤติ ได้แก่

1. สิ่งที่คุณเป็นหัวหน้าหรือผู้นำพึงควรประพฤติ ความสำเร็จของหัวหน้าที่จะเป็นผู้นำที่ดีอยู่ไกลแค่เอื้อม ซึ่งอยู่ในวิสัยของทุกคนที่จะทำได้ เพียงแต่มีความตั้งใจจริงและยอมรับความจริงเท่านั้น ก็จะได้ผลดังที่ต้องการ คุณสมบัติของผู้นำ (The Successful Leader) นั้นควรมีดังนี้ (1) S: Shoulders own responsibility ไม่ปิดสวระรับผิดชอบงานในหน้าที่ทั้งของตนเองและลูกน้อง (2) U: Understands his men ให้ความสนใจและมีความเข้าใจลูกน้อง (3) P: Progresses เรียนรู้อยู่เสมอ รู้จักปรับปรุงตนเอง แก้ไขข้อบกพร่อง ไม่ทำตัวเป็นน้ำเต็มแก้วเดิมอะไรไม่ได้อีกเลย (4) E: Enforces all regulations เป็นตัวอย่างที่ดี (5) R: Respects his men ยอมรับและเห็นความสำคัญของลูกน้องว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า (6) V: Visualizes problems รู้จักป้องกันปัญหา ไม่มองข้ามทั้งเรื่องงาน ไม่ปล่อยให้เรื่องเล็กเป็นเรื่องใหญ่ (7) I: Inspires confidence เสริมสร้างขวัญลูกน้องให้ดี ให้ลูกน้องเชื่อมั่นยอมรับความศรัทธา (8) S: Sells ideas สร้างความร่วมมือ สามารถจูงใจลูกน้องได้ ขยายความคิด (9) I: Instructs clearly มีความคิดริเริ่ม กระตุนและเสริมสร้างบรรยากาศให้ลูกน้องได้มีโอกาสริเริ่มสร้างสรรค์ด้วย (10) O: Originates มีความ คิดริเริ่ม กระตุนและเสริมสร้างบรรยากาศให้ลูกน้องได้มีโอกาสริเริ่มสร้างสรรค์ด้วย และ (11) N: Notice performance ให้การยกย่องชมเชย หัวหน้าไม่ควรหวงคำชมเชยลูกน้อง ควรส่งเสริมและให้กำลังใจกันอยู่เสมอ

2. สิ่งที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำไม่ควรประพฤติ คือ (1) คำหยาบหรือคำลูกน้องต่อหน้าคนอื่นให้ได้อาย (2) ไม่ยุติธรรม เลือกที่รักมักที่ชังจนน่าเกลียด (3) ไม่รู้งานที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องอย่างจริงจัง แต่กลับคิดไปว่าตนเก่งรอบรู้และชำนาญดีเยี่ยม (4) ปิดความรับผิดชอบมาที่ลูกน้อง เอาตัวรอดเสมอ (5) ไม่ฟังใคร เก่งอยู่คนเดียว (6) นินทาว่าร้ายลูกน้อง ให้ลูกน้องคนอื่นๆ ฟัง (7) คอยจับผิดไม่ว่าลูกน้องจะทำอะไร (8) ไม่เคยยกย่อง ไม่เคยชมใคร ไม่เคยสนับสนุนให้ใครก้าวหน้า (9) ชอบทำตัวเป็นนาย ใช้อำนาจข่มขู่ให้ลูกน้องกลัว (10) ไม่เคยสั่งงานหรือให้คำอธิบายอย่างชัดเจน หากแต่จะคอยคิด ค่ำว่า เมื่อลูกน้องทำงานผิดพลาด (11) ไม่เคยแสดงความเมตตา หรือพูดจาไพเราะต่อลูกน้อง ใจดำ จะทำใจกว้างก็เพื่อเอาหน้า ไม่จริงใจ (12) ไม่เคยยอมรับผิด และไม่เคยมคิดที่จะแก้ไขปรับปรุงตนเอง ฉลาดและวิเศษอยู่คนเดียวจนแทบจะหาไม่ได้ (13) ใช้อารมณ์ปราศจากเหตุผล การตัดสินใจหลายครั้งเกิดจากโทสะ หรือโมหจริต (14) อาฆาตจองเวร ไม่ให้อภัยหรือโอกาสใคร (15) เห็นแก่ตัว ใจแคบเอาแต่ได้ และ (16) มาตรฐานอยู่ที่ตัวคนเดียว ไม่ยอมรับรู้ถึงจิตใจ ความรู้สึก หรือเหตุผลของคนอื่น มีเฉพาะโลกของตนเอง ไม่เคยรับรู้และไม่สนใจโลกของคนอื่น

นอกจากนี้ยังได้อธิบายถึงลักษณะของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective Leadership) คือ 1) มองหาผลประโยชน์เพื่อตน (Looking for personal gain at expense of others) 2) ขาดการประชาสัมพันธ์ (Failure to communicate) 3) ไม่สนใจกับความเป็นอยู่ของเพื่อนสมาชิก (No concern for welfare of subordinates) 4) วิจารณ์ต่อหน้าธารกำนัล (Critic Publicly) 5) ไม่ยุติธรรม (Unfair-inconsistent) 6) แกล้งหน่วงเหนี่ยวการเลื่อนตำแหน่ง (Harassment-threats-pulling Rank) 7) บอกรำว่าเพรื่อ (Over-supervising) 8) เป็นตัวอย่างที่เลว (Bad Example) 9) ไม่มีระเบียบ (Mishandling of discipline) และ 10) เกียจคร้านไม่เกี่ยวข้องกับใคร (Lazy-not Involved)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 13) ได้สรุปคุณสมบัติของผู้นำไว้ว่า 1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ 2) เป็นผู้ที่มิพบทบาทแสดงการติดต่อ สื่อสาร และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา 3) การสนใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม 4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน และ 5) เป็นผู้ที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย เช่น การมีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ทางการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่

ดังนั้น ด้วยบทบาทของผู้นำและภาวะผู้นำนั้น อาจกล่าวได้ว่า มีอิทธิพลหรือมีผลต่อการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ของทีมงานหรือผู้ตามเป็นอย่างมาก ซึ่ง แมนนี่ และซิมส์ (Many and Sims, 1999) กล่าวว่า ผู้นำตามแนวคิดของทฤษฎีต่างๆ ในด้านภาวะผู้นำนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มิติ คือ มิติแรก ที่มองผู้นำในแง่การใช้อำนาจ (Power Orientation) เช่น ผู้นำแบบบุรุษเหล็ก ที่มีความเป็นเผด็จการสูง และมีแนวโน้มใช้อำนาจด้วยคำสั่งและการบังคับให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตามที่ตนต้องการ

ในขณะที่ผู้นำบางคนที่เป็นประชาธิปไตยจะยินยอมให้ผู้ตามสามารถเลือกแนวทางในการทำงานด้วยตนเอง (เช่น ผู้นำแบบชั้นยอด) และมีมิติที่สอง มองจากระดับของการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องของผู้นำ (Leader Involvement) ว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้าเข้าไปข้องเกี่ยวกับกิจกรรมประจำวันต่างๆ ที่ผู้ตามปฏิบัติอย่างใกล้ชิด ซึ่งเรียกว่า เกี่ยวข้องเชิงรุก (Active Involvement) และลดลงถึงระดับที่ผู้นำยอมปล่อยให้ผู้นั้นปฏิบัติได้ทำงานกันอย่างมีอิสระสูง ซึ่งเรียกว่า เกี่ยวข้องเชิงรับ (Passive Involvement) และเมื่อนำทั้งสองมิติดังกล่าวมาผสมผสานกันจะเกิดแบบของผู้นำ ซึ่งมีอิทธิพลหรือมีผลต่อทีมงานจะมีมากน้อยต่างกัน โดยจะขึ้นกับลักษณะของผู้นำทั้ง 4 แบบ คือ

1. แบบอำนาจเด็ดขาด (Overpowering Leadership) เป็นผู้นำแบบเผด็จการที่เข้าไปควบคุมกำกับทีมงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้บังเกิดผลตามที่ตนต้องการ ซึ่งโดยปกติผู้นำแบบบุรุษเหล็ก (Strongman) จะใช้อำนาจเหลือเกินที่ตนมีอยู่เข้าไปแทรกแซงทุกอย่างที่ทีมงานทำ โดยคิดว่า วิธีการของตนเท่านั้นที่ถูกต้อง จึงนำมาสู่การใช้วิธีบังคับ กดดันให้ทีมงานต้องทำตามพฤติกรรมของผู้นำแบบอำนาจเด็ดขาด มักใช้ได้ผลดีในสถานการณ์ที่ต้องรีบเร่งทำงานให้เสร็จโดยเร็วตามที่ผู้นำต้องการ หรือภารกิจของทหารขณะอยู่ในสมรภูมิ และสำหรับข้อเสียหายที่ร้ายแรงของการเป็นผู้นำเผด็จการที่ขยันก็คือ อำนาจเด็ดขาดที่ใช้นั้น จะไปทำลายความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้นของทีมงานลงอย่างรวดเร็ว เพราะสมาชิกของทีมงานมีโอกาสเพียงน้อยที่จะคิดหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน ถ้าทราบใดที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการทำงานของทีมงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งปัญหาเช่นนี้มักจะพบเห็นบ่อยๆ ในบริษัทธุรกิจต่างๆ โดยเฉพาะเมื่อทีมงานต้องการทำงานภายใต้บรรยากาศที่ผ่อนคลาย ส่งผลให้ แทนที่จะได้งานสร้างสรรค์จากพนักงาน แต่กลายเป็นสมาชิกทีมงานรู้สึกเก็บกดและอึดอัดที่จะต้องอยู่ภายใต้อำนาจของผู้นำได้ตลอดเวลา ทำให้คนเหล่านี้ไม่อาจใช้พลังสมองของตนไปเพื่อการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท ดังนั้น การมีผู้นำที่มีพฤติกรรมเผด็จการและขยันทำทุกเรื่อง จึงอันตรายมากกับหน่วยงาน

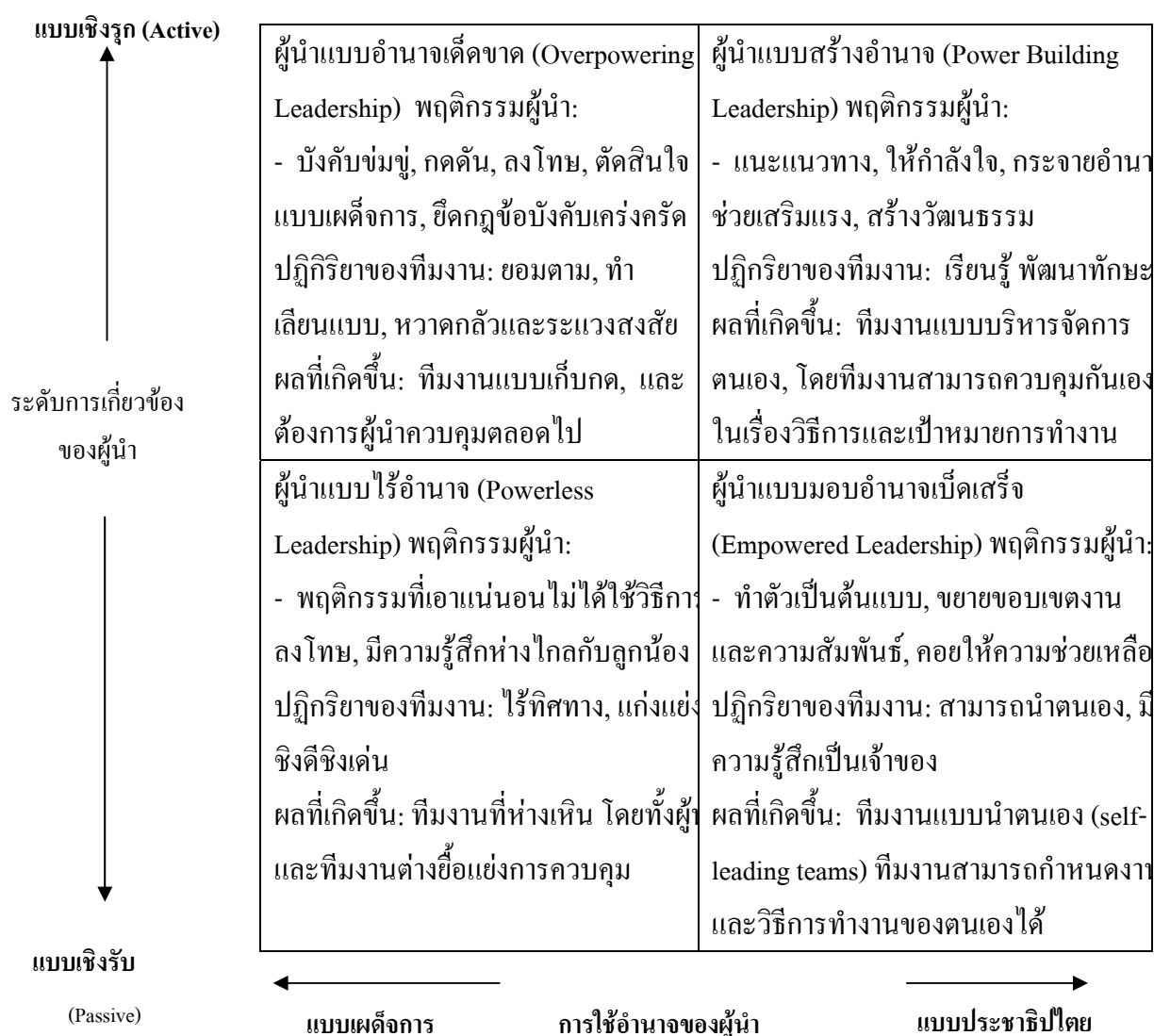
2. แบบไร้อำนาจ (Powerless Leadership) เป็นผู้นำที่เผด็จการ แต่ไม่ชอบยุ่งเกี่ยวกับงานของทีมงาน โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวกับงานที่ทำประจำวัน อย่างไรก็ตามผู้นำแบบนี้ยังคงแสดงอำนาจในการควบคุมทีมงานอย่างเด่นชัด โดยต้องเป็นผู้พิจารณาว่าทีมงานจะต้องทำงานอย่างไร แต่ก็มีผู้นำแบบนี้ไม่น้อยที่เป็นแบบคล้ายผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactor) ตามกล่าวมาแล้ว โดยยอมให้ทีมงานเสนอความเห็นในการตัดสินใจได้มากพอควร แต่ความอิสระและเสรีภาพที่ทีมงานได้รับ จะถูกผู้นำยกเลิกทันทีที่ความเห็นนั้นไม่เป็นที่ถูกต้อง หรือตรงกับที่ผู้นำคิด ผู้นำจะเปลี่ยนเข้ามาควบคุมการทำงานของทีมงานอย่างใกล้ชิดอีก แต่ทำได้ช่วงเวลาสั้นๆ ก็เปลี่ยนแปลงใหม่ ผู้นำแบบนี้ชอบใช้เล่ห์เหลี่ยมและชั้นเชิงในการกดดัน และมีอิทธิพลเหนือทีมงานอยู่เจือๆ แต่ยังคงใช้รางวัลเป็นเครื่องล่อหรือเร้าให้คนทำงานได้ตรงกับความปรารถนาของตน และสำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้นำแบบนี้คือ

เมื่อผู้นำไม่ใส่ใจต่อการทำงานของทีม จะทำให้ทีมงานขาดโอกาสได้พัฒนาทักษะในการทำงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ทีมงานยังขาดความมั่นใจว่า สิ่งต่างๆ ที่ทำนั้นถูกต้องและถูกใจผู้นำหรือไม่ จึงทำให้ต้องเสียเวลาและพลังงานค่อนข้างมากไปกับการแสวงหาว่า แท้จริงแล้วผู้นำต้องการอะไรกันแน่ ผู้นำแบบนี้จึงมักก่อให้เกิดปัญหาเชิงการเมืองขึ้นภายในทีมงาน กล่าวคือ อาจมีสมาชิกคนหนึ่งแอบติดต่อเพื่อเอาใจผู้นำเป็นการส่วนตัว เพื่อให้ตนได้เป็นคนวงในที่ผู้นำไว้วางใจ จึงได้อำนาจมากกว่าคนอื่นๆ ซึ่งเหตุการณ์เช่นนี้จะก่อให้เกิดการแตกความสามัคคี การไม่ไว้วางใจขึ้นในทีมงาน เกิดการหวาดระแวง และการแก่งแย่งอำนาจกันขึ้น ทำให้ทีมงานอ่อนแอลง ไม่อาจสร้างผลงานที่มีคุณภาพได้อีกต่อไป และอาจล่มสลายในที่สุด

3. แบบสร้างอำนาจ (Power-building Leadership) เป็นผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย และมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของทีม เป็นแบบของผู้นำที่ครอบคลุมผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์ (Visionary Hero) และผู้นำแบบชั้นยอด (Super Leader) ไว้ด้วยกัน แต่มีความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactor) อยู่บ้างเล็กน้อย โดยผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำ สอนทักษะสำคัญแก่ทีมงาน แล้วจึงปล่อยให้ทีมงานมีอิสระมากขึ้นในการตัดสินใจต่างๆ เกี่ยวกับงาน ผู้นำจะกระจายอำนาจ กระตุ้นให้กำลังใจ คอยเสริมแรงและให้ความร่วมมือต่างๆ แก่ทีมงาน ให้ความช่วยเหลือในการสร้างวิสัยทัศน์ของทีมที่ประสบความสำเร็จจากการนำของตนเอง ผู้นำให้ความสำคัญช่วยเหลือในการพัฒนาทีมงานให้มีพลังอำนาจที่จะนำตนเอง ด้วยการสอนทักษะด้านเทคนิค ทักษะการเป็นผู้นำตนเอง เช่น ทักษะการกำหนดเป้าหมาย เทคนิคการลดความขัดแย้ง เป็นต้น เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยและเอาใจใส่ผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำแบบสร้างอำนาจนี้ได้รับการกล่าวขานว่าเป็นครูที่ยิ่งใหญ่เพราะเป็นผู้ที่ช่วยคนอื่นให้เรียนรู้ถึงวิธีที่จะนำตนเอง เป็นผู้นำที่กล้าปล่อยให้ทีมงานสามารถผิดพลาดได้ เพราะเชื่อว่าสมาชิกทีมงานจะเกิดการเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น ทำนอง ผิดเป็นครู การเรียนรู้เช่นนี้ ทำให้สมาชิกทีมได้พัฒนาตนเอง ทำให้เพิ่มความมั่นใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการสร้างอำนาจให้แก่ทีมงานจนมั่นใจที่จะนำตนเองได้ในที่สุด แต่อย่างไรก็ดีการที่ผู้นำแบบนี้เข้าไปมีส่วนร่วมเชิงรุกกับทีมงาน ย่อมส่งผลหรือมีอิทธิพลเหนือทีมงานบ้างไม่มากก็น้อย ซึ่งแม้ว่าผู้นำจะมีพฤติกรรมเป็นประชาธิปไตยก็ตาม เช่น การกำหนดทิศทาง และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่มักถูกกำหนดโดยผู้นำ แต่ถือเป็นข้อดีในระยะเวลาที่ทีมงานยังขาดทักษะและความเชี่ยวชาญที่จะนำตนเอง

4. แบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ (Empowered Leadership) เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ไม่เข้าไปก้าวก่ายการทำงานของทีมงาน หรือมีพฤติกรรมแบบเชิงรับ (Passive) โดยผู้นำจะปล่อยให้ทีมงานมีอิสระอย่างเต็มที่ในการกำหนดกระบวนการทำงาน และกลยุทธ์ในการทำงานต่างๆ ให้สำเร็จได้ด้วยทีมงานเอง ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จนี้ จึงตรงกับผู้นำแบบชั้นยอด (Super Leader) ที่กล่าวมาแล้ว กล่าวคือ ผู้นำจะมอบหมายบทบาทต่างๆ ของการเป็นผู้นำตามแนวคิดทางบริหารให้แก่ทีมงานทั้งหมด

อย่างไรก็ตาม การกระทำเช่นนี้มีได้หมายความว่า ไม่จำเป็นต้องมีผู้นำ แต่จะเปลี่ยนมาทำบทบาทใหม่ คือเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้ฝึกสอนหรือ โค้ช (Coach) แทน ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญกว่าบทบาทเดิม โดยผู้นำจะต้องเป็นต้นแบบของการประพฤติปฏิบัติที่ดีแก่ผู้ตาม ด้วยความเชื่อที่ว่า การทำตนเป็นต้นแบบที่ดีโดยไม่ก้าวก่าย กดดัน ผู้ตามน่าจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามมากกว่าพฤติกรรมแบบอื่นของผู้นำ ผู้นำจึงกลายเป็นแหล่งของภูมิปัญญาของทีมที่สามารถนำมาใช้ได้เมื่อทีมต้องการ ผู้นำคอยช่วยเหลือในการประสานงานภายในทีม ระหว่างทีมและกับบุคคลทั่วไปเพื่อให้การทำงานของทีมดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม นักวิชาการเชื่อว่า ผู้นำแบบนี้เกิดขึ้นได้ยากมาก และควรผ่านขั้นตอนของการเป็นผู้นำแบบสร้างอำนาจ (Powering-building Leadership) มาก่อน สามารถอธิบายได้ตามภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แบบของผู้นำที่มีผลต่อทีมงาน

และมีผู้ให้คำอธิบายถึงลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำไว้อีก ได้แก่

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: Online) กล่าวว่า การแบ่งลักษณะของผู้นำนั้น นอกจากจะแบ่งตามวิธีการต่างๆ เช่น โดยแต่งตั้งหรือเลือกตั้งแล้ว ยังแบ่งเป็นประเภทได้ตามพฤติกรรมที่ผู้นำคนนั้นแสดงออก เช่น ผู้นำแบบอัสวินจีมีมาขาว ในภาพยนตร์ที่แสดงถึงความห้าวหาญในการปกป้องคนของตนด้วยการจีมีมาขาวนำหน้าเข้าบดขยี้ข้าศึกจนแตกพ่ายไป หรือผู้นำแบบโค้ชฟุตบอลที่คอยตะโกนสอนและให้กำลังใจนักฟุตบอลที่กำลังแข่งขันอยู่ในสนาม หรือผู้นำแบบนักปลูกเร้าใจที่สามารถพูดโน้มน้าวให้ฝูงชนเกิดแรงคล้อยตามวิสัยทัศน์ของตน เป็นต้น อย่างไรก็ตามท่านผู้รู้ในเรื่องนี้บอกว่า หากที่จะตัดสินได้ว่าผู้นำแบบไหนดีและมีประสิทธิผลมากที่สุด ทั้งนี้เพราะผู้นำจะมีประสิทธิผลได้นั้นจะต้องรู้จักการปรับบทบาทให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ และตามความจำเป็นที่เกิดขึ้นในแต่ละกรณีได้ดี ดังนั้น ทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่ในปัจจุบัน พฤติกรรมของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับ 3 เรื่องสำคัญคือ (1) มุ่งงาน (2) มุ่งคน และ (3) เข้าใจสถานการณ์และรู้จักปรับบทบาทตนเองให้เหมาะสม และยังได้มีการแบ่งลักษณะของผู้นำตามพฤติกรรมของผู้นำบางประเภทได้อีก ทั้งนี้เพื่อให้เห็นว่าผู้นำแบบใดที่มีพฤติกรรมเหมาะแก่การเป็นผู้นำทีมงาน (Team Leadership) ได้แก่ 1) ผู้นำแบบบุรุษเหล็ก หรือสตรีเหล็ก (Strongman) เป็นผู้นำที่ใช้คำสั่ง หรือคำแนะนำเป็นเครื่องมือทำให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตาม เนื่องจากสมัยก่อนผู้นำส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย จึงนิยมเรียกผู้นำชนิดนี้ว่า ผู้นำแบบบุรุษเหล็ก ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจที่ได้มากับตำแหน่งของตน ด้วยวิธีการข่มขู่ให้เกรงขาม (Coercion) เป็นคำสั่งที่ลงไปสู่ข้างล่างให้ลูกน้องหรือคนอื่นจำต้องยินยอมปฏิบัติตามอย่างมีอาภหกลึกฝังได้ พฤติกรรมที่พบเห็นบ่อยในผู้นำแบบนี้ ได้แก่ การออกคำสั่ง การบอกวิธีปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมายเอง การข่มขู่ การตำหนิ และการคาดโทษ เป็นต้น ตัวอย่างที่ชัดเจนของผู้นำแบบนี้ ก็คือผู้นำเผด็จการทหารที่ใช้อำนาจด้วยวิธีตะเพิดข่มขู่ให้ลูกน้องเกิดความเกรงกลัว 2) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactor) เป็นผู้นำที่ใช้รางวัล (Rewards) เป็นเครื่องมือแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติตามของผู้ตามรางวัลหรือผลประโยชน์แลกเปลี่ยน จึงเป็นแหล่งสำคัญที่ทำให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามให้ยินยอมปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา เพราะผู้ตามรู้ว่า ผู้ควบคุมและมีอำนาจจัดสรรรางวัลหรือทรัพยากรในหน่วยงานก็คือผู้นำ ดังนั้น เพื่อให้มั่นใจว่า ตนมีโอกาสได้รับรางวัลดังกล่าวก็ต้องเอาใจหรือปฏิบัติตามที่หัวหน้าต้องการพฤติกรรมที่เห็นบ่อยของผู้นำแบบนี้ก็คือ การให้รางวัลเป็นวัตถุเป็นเงิน และรางวัลพิเศษต่างๆ เมื่อพบว่า ลูกน้องขยัน ทุ่มเทเอาใจใส่ในการทำงาน มีผลงานดี มีความภักดีต่อหัวหน้าหรือต่อหน่วยงาน ตลอดจนการช่วยสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าด้านหน้าที่การงานถ้าลูกน้องคนนั้นสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่หัวหน้ากำหนดไว้ เป็นต้น 3) ผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์ (Visionary Hero) เป็นผู้นำที่ใช้บุคลิกภาพและความสามารถพิเศษ (Charisma) ของตนเป็นเครื่องมือ เกิดอิทธิพลกระตุ้นให้เกิดแรงคล้อยตามให้อยากทำตามอย่างที่ผู้นำทำ ทั้งนี้เพราะเกิดความเลื่อมใสศรัทธาต่อตัวผู้นำ ผู้นำแบบนี้บางคนก็

เรียกว่า ผู้นำโดยบาร์มี เป็นผู้นำที่มีศิลปะในการพูดโน้มน้าวใจให้ผู้ฟังมองเห็นภาพได้ชัดเจน และเชื่อว่าภาพในอนาคตที่ผู้นำพูดถึงนั้นสามารถไปได้ถึงแน่นอน ถ้าร่วมมือกันทำอย่างที่ว่าต้องการ เนื่องจากผู้นำเป็นนักคิด นักพูดและนักวาดฝันถึงอนาคตที่เป็นไปได้ จึงเรียกผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์ (Visionary Hero) ผู้นำแบบนี้จึงกล้าคิดกล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าทำทลายต่อสิ่งใหม่ๆ แม้ว่า จะกระทบต่อตำแหน่งสถานภาพตนเองหรือคนอื่นก็ตาม ถ้าเชื่อว่าสิ่งที่ทำนั้นทำให้สังคมส่วนรวมดีขึ้น จึงเป็นผู้นำที่สามารถยกระดับคุณธรรมของลูกน้องให้สูงขึ้นจากทำงานเพื่อได้ประโยชน์ส่วนตัวเพียงอย่างเดียว แต่มุ่งการได้ประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญอีกด้วย ผู้นำแบบนี้คนมักยกย่องเหมือนวีรบุรุษ เช่น มหาตมะคานธี ผู้กอบกู้เอกราชให้อินเดีย มาร์ตินลูเธอร์คิง ผู้นำที่ต่อสู้เพื่อศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของคนผิวดำมิให้ถูกรังเกียจและแบ่งแยกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมจากสังคม เป็นต้น แต่ก็มีข้อระวังว่า ถ้าผู้นำแบบนี้ไร้ซึ่ง จริยธรรม ก็จะใช้พลังประชาชนที่เลื่อมใสศรัทธาตนไปดำเนินการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว จนต้องพบความหายนะ เช่น กรณีของ อะดอล์ฟ ฮิตเลอร์ ผู้นำเยอรมันเข้าสู่สงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้น จึงเป็นผู้นำวิสัยทัศน์แบบจอมปลอม และ 4) ผู้นำแบบชั้นยอด (Super Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งพัฒนาผู้ตาม เพื่อให้สามารถนำตนเอง จนในที่สุดผู้ตามก็แปรสภาพไปเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติ มีบางคนเรียกผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ (Empowering Leader) ผู้นำแบบนี้มีจุดเด่นที่สามารถเรียกว่า ชั้นยอด เพราะเป็นผู้ที่ยึดเอาจุดแข็งของผู้ตามเป็นสำคัญ เป็นผู้นำที่เข้าใจนำคนอื่นให้เขารู้จักนำตัวเอง (Lead others to lead themselves) รูปแบบของผู้นำชั้นยอดก็คือ พยายามให้กำลังใจช่วยเสริมแรงของผู้ตามให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้รู้จักรับผิดชอบของตน ให้มั่นใจในตนเอง ให้รู้จักการกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง ให้มองโลกเชิงบวก มองเห็นปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย มองวิกฤตเป็นโอกาส และรู้จักการแก้ปัญหาด้วยตัวเอง เป็นต้น ผู้นำแบบนี้กับผู้ตามมีความสมดุลด้านอำนาจระหว่างกันค่อนข้างดี ซึ่งแตกต่างจากผู้นำแบบอื่นที่ยึดผู้นำเป็นหลัก แต่ผู้นำแบบนี้กลับยึดที่ผู้ตามเป็นหลัก ผลที่คาดหวังจากการใช้แบบภาวะผู้นำชั้นยอด ก็คือความผูกพันของผู้ตามต่องาน หรือหน่วยงานจะเพิ่มมากขึ้น ผลในเชิงจิตวิทยาก็คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) เกิดขึ้น และที่สำคัญคือ ผู้ตามได้พัฒนาทักษะในการนำตนเอง ตลอดจนความรู้สึกเป็นผู้นำตนเองหรือการเป็นนายของตัวเองได้ในที่สุด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545: Online) ได้สรุปลักษณะของภาวะผู้นำจากการศึกษาของ บาร์ทอล และคณะ (Bartol; & others. 1998) และเสนอแนะแนวคิดต่างๆ ว่า การที่ผู้นำที่มุ่งหาคำตอบว่า หากจะให้ผู้ตามมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้การทำงานบรรลุจุดหมายขององค์กรนั้น จะทำได้ อย่างไร ได้มีการวิเคราะห์กันถึงอำนาจ (Power) ซึ่งมีความหลากหลายรูปแบบ คือ อำนาจที่มีตามกฎหมาย อำนาจในการให้รางวัล อำนาจในการลงโทษ อำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจในการมีข้อมูลสารสนเทศ และอำนาจเชิงอ้างอิง ซึ่งก็มีการวิเคราะห์กันว่า อำนาจแต่ละรูปแบบนั้น ส่งผลต่อความมีพันธะผูกพัน การยอมรับ หรือการปฏิเสธ และแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งพบว่า หากผู้นำใช้อำนาจ

ความเป็นผู้เชี่ยวชาญหรืออำนาจเชิงอ้างอิงสูงก็จะส่งผลให้คนอื่นมีพันธะ ผูกพันหรือเกิดการยอมรับที่จะทำงานสูง แต่หากใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล หรืออำนาจในการลงโทษสูงก็จะส่งผลในทางตรงกันข้าม เป็นต้น และจากการศึกษาวิจัยต่างๆ นั้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำนั้น ไม่ได้ขึ้นกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่มี แต่จะขึ้นกับพฤติกรรมที่ผู้นำนั้นแสดงออกมากกว่า จนถึงกับมีความพยายามศึกษาวิจัยเพื่อหาคำตอบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น ควรมีพฤติกรรมอย่างไร เช่น การศึกษาที่มหาวิทยาลัยไอโอวา ได้กล่าวถึงพฤติกรรม 3 รูปแบบคือ แบบอำนาจนิยม แบบประชาธิปไตยนิยม และแบบอิสระเสรีนิยมของ ทาเนนบรัม และชมิทท์ (Tannenbaum ; & Schmidt. 1973) ที่ได้กล่าวถึง 2 รูปแบบ คือ แบบเน้นผู้บริหารเป็นศูนย์กลางและแบบเน้นคนงานเป็นศูนย์กลาง และจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบเช่นกัน คือ แบบมุ่งคนงานและแบบมุ่งงานหรือมุ่งการผลิต ที่มีข้อสังเกตที่สรุปว่า รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำต่างๆ จะแบ่งออกเป็นสองขั้วบนเส้นต่อเนื่องกัน ที่หมายถึงผู้นำจะมีพฤติกรรมในสองขั้วอย่างเป็นระดับ (Degree) นั้น เมื่อมีพฤติกรรมในขั้วใดมากก็จะทำให้พฤติกรรมอีกขั้วหนึ่งน้อยลง ไม่มีผู้นำใครจะมีพฤติกรรมในขั้วใดขั้วหนึ่งแบบขาวกับดำ หรือมีปนกันทั้งสองพฤติกรรมในระดับสูงเหมือนกัน ทั้งนี้เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่ตรงข้ามกัน

สำหรับผลของการศึกษาวิจัยในระยะเวลาต่อมา นั้น มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบเช่นกัน คือ แบบมุ่งโครงสร้างงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ โดยมีได้แบ่งอยู่บนขั้วสองขั้วที่ต่อเนื่องกัน แต่กลับแบ่งเป็นสองมิติที่สัมพันธ์กัน และให้คำอธิบายสรุปไว้ว่า ผู้นำสามารถมีพฤติกรรมสูงหรือต่ำในพฤติกรรมทั้งสอง หรือสูงในพฤติกรรมหนึ่งแล้วต่ำในอีกพฤติกรรมหนึ่งขึ้นได้ (แต่ยังมีข้อสงสัยในพฤติกรรมที่สูง-สูงทั้งสองรูปแบบว่า เป็นไปได้หรือไม่ ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมทั้งสองมีลักษณะตรงข้ามกัน ดังข้อสรุปจากผลการศึกษาวิจัยในระยะแรกๆ) ซึ่งเช่นเดียวกับผลการศึกษาวิจัยอื่นๆ ที่ตามมาในระยะหลัง เช่น เรื่องตาข่ายภาวะผู้นำของ เบรค และแมคแคนซี ที่แบ่งเป็นพฤติกรรมมุ่งคนและพฤติกรรมมุ่งงาน ในลักษณะสองมิติ ซึ่งอธิบายรูปแบบพฤติกรรมผู้นำได้เป็น 5 รูปแบบหลัก หรือ 81 รูปแบบย่อย เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม แนวคิดของนักการศึกษาวิจัยในระยะแรกนั้น ต่างมุ่งที่จะสร้างสูตรสำเร็จรูปของพฤติกรรมผู้นำที่สามารถจะนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์ ต่างก็พบว่า ในโลกแห่งความเป็นจริงมิได้เป็นไปดังที่คาดคิด เนื่องจากพฤติกรรมที่ใช้ได้ดีในที่หนึ่งอาจใช้ได้ไม่ดีในที่หนึ่งได้ แต่ในทางกลับกัน ยังพบอีกว่า ในบางครั้งพฤติกรรมแบบมุ่งงานได้ก่อให้เกิดผลผลิตได้ดีกว่าพฤติกรรมแบบมุ่งคนเสียอีก ดังนั้น เพื่อให้สามารถมีคำอธิบายในเชิงทฤษฎีที่สมบูรณ์ขึ้น จึงมีผู้พัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ขึ้นอีกหลายทฤษฎีด้วยกัน เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำของ ฟีดเลอร์ (Fiedler) ทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสฐานของ วูรม และเยห์ตัน (Vroom And

Yetton) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์ซี และบรานชาร์ด (Hersey And Blanchard) และ ทฤษฎีเส้นทางและจุดหมายของ เฮาส์ และคณะ เป็นต้น ทำให้ทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ จึงอยู่ในระยะ ของข้อเสนอการบริหารตามสถานการณ์ แต่เชื่อว่าจะเป็นทฤษฎีที่ลงตัวสมบูรณ์ได้ คงจะต้องมีการ วิวัฒนาการอีกต่อไป และเป็นประเด็นที่ผู้บริหารพึงติดตามความก้าวหน้า ผู้บริหารและผู้นำอาจมิใช่ บุคคลคนเดียวกันได้ ส่วนใหญ่ผู้บริหารเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งแบบเป็นทางการ เกี่ยวข้องกับการ บริหารงานที่เป็นงานประจำ เน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความสามารถ พิเศษ (Charisma) สูง มุ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม มองอนาคตที่ยาวไกล และความพัฒนา ก้าวหน้าขององค์กร เน้นความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้บริหารที่มีตำแหน่งแบบทางการ มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำดังกล่าวอยู่ด้วย จะทำให้เป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพที่สมบูรณ์ เป็นทั้ง ผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional Leader) และผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader)

จิระ หงส์ลดารมภ์ (2546: Online) กล่าวว่า ประเทศไทยขาดการวิเคราะห์วิจัยในเรื่องภาวะ ผู้นำ แต่มี Role Models หลายๆ ท่านที่ประสบความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำ เช่น สมเด็จพระ นเรศวรมหาราช คือความกล้าหาญ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้า คือมองการณ์ไกล (Visionary) พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบัน คือการพัฒนาแบบยั่งยืน และผสมวิทยาศาสตร์กับและ สังคมศาสตร์เข้าด้วยกัน รัฐบาลพล.อ.เปรม คือคุณธรรม นายกฯ ทักษิณ คือรวดเร็วและสำเร็จ คิดและ ทำใหม่ คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา คือคุณธรรม คุณชวน หลีกภัย คือความไว้วางใจ (Trust) Transformational Leader คือคุณบัณฑิต ถิ่นชา และ Moral Leader คือพล.ต.จำลอง ศรีเมือง และใน ต่างประเทศ ได้แก่ Charismatic Leader คือ จอห์น เอฟ. เคนเนดี (John F. Kennedy) Situational Leader คืออดีตนายกเทศมนตรีนครนิวยอร์ก Authority Leader คือผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมาย และ Natural Leader คือผู้นำที่ไม่มีอำนาจ แต่เป็นผู้นำตามธรรมชาติ และสรุปไว้ว่า มีชนิดผู้นำอีก หลากหลายชนิดที่น่าสนใจ ซึ่งแต่ละแบบไม่เหมือนกัน โดยผู้นำแบบเน้นเรื่องงาน แต่ไม่ได้เน้น พัฒนาและบริหารคน จุดสมคูลอยู่ที่ไหน ผู้นำที่แตกต่างกันระหว่างเพศหญิงและเพศชาย ซึ่งพบว่า ผู้นำชายกับผู้นำหญิงมีความแตกต่างกันมากในประเทศไทย ผู้หญิงให้ความสำคัญกับคุณธรรมมากกว่า ผู้ชาย ให้ความสำคัญกับการทำงานให้เสร็จ มี Vision และมีความมุ่งมั่นสูง ตลอดจนผู้นำที่มีความ แตกต่างกันในวัฒนธรรมตะวันตกกับวัฒนธรรมตะวันออกนั้น ในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องพิจารณาผู้ให้ รอบคอบว่า จุดสมคูลอยู่ที่ไหน จากการวิเคราะห์ดังกล่าว ทำให้เห็นถึงบทบาทเรื่องภาวะผู้นำได้ว่า มีรูปแบบหลายๆ อย่างไม่จำเป็นต้องเป็นแบบเดียว สามารถศึกษาดูได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ที่ เปลี่ยนไป ภาวะผู้นำจำเป็นในทุกๆ ระดับ ไม่ใช่เน้นเฉพาะหัวหน้าเท่านั้น ลูกน้องก็ต้องถูกสร้าง ให้มีภาวะผู้นำด้วย นอกจากนี้ จิระ หงส์ลดารมภ์ กล่าวว่า ในการประชุมครั้งหนึ่งว่า บางครั้งมีความรู้ ทางด้านเทคนิคอย่างเดียวคงไม่พอ จะต้องมีความรู้และจริยธรรมด้วย เพราะผู้นำคือ ผู้ที่จะต้องเป็น

ตัวอย่างที่ดีขององค์กรในอนาคต โดยเชื่อว่า การทำ Workshop เรื่องภาวะผู้นำนั้น จะต้องทำทุกๆ ส่วนของสังคม ทั้งในราชการและการเมือง ครู หรือชุมชน เช่น ผู้นำในภาคเกษตร ตลอดจนผู้นำในระดับการศึกษา ครูประถมและมัธยมนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่ง และได้กล่าวสรุปตารางของ แมคชานี (Professor McShane) ที่เขียนไว้ในหนังสือที่ได้จากการวิจัยในสหรัฐว่า การเป็นผู้นำทางธุรกิจที่ดีจะต้องเน้น 7 เรื่อง คือ 1) Drive มีเป้าหมายแล้วไปให้ถึง 2) Leadership Motivation มีความอยากเป็นผู้นำ และเห็นว่าจำเป็นจะต้องมีเพื่อบรรลุเป้าหมายให้ได้ 3) Integrity มีความยุติธรรม ถูกคือถูก ผิดคือผิด ไม่โอนเอียงตามอำนาจโดยไม่ไปสู่เป้าหมาย 4) Self Confidence มั่นใจในตัวเองทุกๆ ด้าน ทั้งบุคลิกการแต่งกาย การพูด และความกล้าหาญ 5) Intelligence มีความเฉลียวฉลาด 6) Knowledge of Business รู้ธุรกิจจริงๆ และ 7) Emotional Intelligence มีการควบคุมอารมณ์ได้ดี

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำแบบต่างๆ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์กรและการแข่งขันทางธุรกิจมาก โดยนักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ซึ่งแต่ละแนวคิดมีเนื้อหาโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่า ผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น และ 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น (Bryman, 1992 อ้างถึงใน Hartog and Koopman, 2001: 167) แต่ก็มีงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่า คุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย (วิภาดา กุปตานนท์, 2544: 241)

แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆ ใน

สหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาดัง
พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้ (วิกิตำนา ค.ศ. 2544: 242-
247) คือ

1. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic Leadership–autocratic Leadership) โดย เทนเนนเบลม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) อธิบายว่า ผู้นำแบบ
ประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม
ในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง
และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 3
ลักษณะอย่างเห็นได้ชัดคือ (1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented Behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อ
สมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้
พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน และ
(2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้น
การสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3. การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่า พฤติกรรมของผู้นำ สามารถแบ่งได้เป็น
2 ด้าน คือ (1) พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์
การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง
(2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดี
กับสมาชิกและมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก

4. Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวความคิดทาง
พฤติกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่
มุ่งผลงาน (Production-oriented Leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented Leadership)
ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน (มัลลิกา ต้นสอน. 2544: 52)

แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach)

เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่
เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำจะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและ
เกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ (คิลก ถือกกล้า. 2547: 71) คือ 1) การศึกษาของ ฟิเดเลอร์ (Fiedler) ที่
อธิบายถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก
และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ

(มัลลิกา ต้นสอน. 2544: 54) 2) ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก (สร้อยตระกูล ติวยานนท์ อรรถมานะ. 2543: 272) การเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะช่วยทำให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล 3) การศึกษาของ เฮอร์ซี บรานชาร์ด (Hersey-Blanchard) ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาประยุกต์คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้าง โครงสร้าง (Initiation Structure) และ พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบคือ การบอกกล่าว (Telling) การนำเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน (Delegation)

แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่

จากแนวคิดทั้งสามกลุ่มที่กล่าวมาแล้ว ในปัจจุบันยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญๆ (มัลลิกา ต้นสอน. 2544: 54) ต่างๆ ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่างๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นภาวะผู้นำอีกแบบหนึ่งที่สามารถทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แต่จะแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูปตรงที่ไม่มีความสามารถพิเศษเป็นองค์ประกอบ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น ผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกให้ซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทน หรือผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สัญญาว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการเพื่อแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ผู้นำต้องการ ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ หรือต่างตอบแทน ผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการปฏิบัติงานตามคำสั่ง เพื่อแลกเปลี่ยนหรือได้มาซึ่งความก้าวหน้า ตำแหน่งหน้าที่ หรือผลประโยชน์ ซึ่งการแลกเปลี่ยนอาจเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน เช่น พยายามทำงานให้หนักหรือมากขึ้น เพื่อแลกกับการได้เงินเดือน 2 ชั้น หรือ

แลกเปลี่ยนในสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัดเจน เช่น แลกเปลี่ยนการยอมรับซึ่งกันและกัน ดังนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง (Bargaining) มากที่สุด ลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถสังเกตเห็นได้จาก (Bass and Avolio, 1990: 10) 1) รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่ต้องการ 2) ทรานแทที่เขายังทำงานได้ผล 3) แลกเปลี่ยนรางวัล และสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความมานะพยายามในการทำงาน และ 3) ตอบสนองต่อความต้องการและความปรารถนาของผู้ตาม ทรานแทที่ผู้ตามยังคงทำงาน ได้สำเร็จ

ซึ่งจากการวิจัยของ เบส; และอโวลิโอ (Bass; & Avolio, 1990: 19-20) พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ทำให้มีอิทธิพลต่อผู้ตาม ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่เน้นการแลกเปลี่ยน นั่นคือ ผู้นำให้รางวัลที่เหมาะสม เมื่อผู้ตามปฏิบัติงานตามข้อตกลง หรือได้ใช้ความพยายามสมควร เช่น ในระบบราชการที่ผลประโยชน์หรือรายได้เพิ่มขึ้น 1 ขั้นตามปกติ เป็นต้น ผู้นำจึงพยายามส่งเสริมหรืออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้เขาจะสามารถทำงานได้ตามข้อตกลง ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม เพื่อประสานสัมพันธ์ระหว่างการเสนอความต้องการของผู้ตามกับผลงานที่ผู้นำต้องการให้เกิดขึ้น ในการให้แรงเสริม (Reinforcement) แก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอาจชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี ขึ้นเงินเดือนให้โบนัส เลื่อนตำแหน่ง สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ให้การชื่นชม ยกย่อง ให้การยอมรับต่อหน้าบุคคลอื่น นอกจากนั้น ผู้นำอาจอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติเพื่อลดความคลุมเครือ และความขัดแย้งในบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน ติดตามงาน ทบทวนการทำงานและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จ การให้รางวัลตามสถานการณ์นั้นมักจะเป็นการจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน เป็นการจูงใจเพื่อสนองความต้องการพื้นฐาน และเป็นแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น หากผู้นำมีชื่อเสียงไม่เพียงพอ หรือขาดทรัพยากรที่จะสนองความต้องการของผู้ตามได้ เช่น มีจำนวนผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนหรือตอบแทนไม่สัมพันธ์กับจำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ควรจะได้ ก็จะทำให้เป็นผู้นำทำหน้าที่ด้อยประสิทธิภาพลง นอกจากนี้ การให้รางวัลตามสถานการณ์อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการในส่วนเฉพาะของตนเองที่ผลประโยชน์ส่วนตัวหรือเห็นแก่ตัว โดยการทำงานเพื่อตนเอง มิใช่เพื่อกลุ่มหรือองค์กร

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว และจะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ คือตำหนิ ให้ข้อมูล

ย้อนกลับทางลบ ซึ่งอาจสรุปได้ว่า เป็นการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ปล่อยให้ทำงานเหมือนเดิม จะเข้าไปยุ่งก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนี้ อาจเป็นได้ทั้งเชิงรับ (Passive) และเชิงรุก (Active) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ เป็นการบริหาร โดยการวางเฉย (Management-by-Exception) จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสถานภาพเดิม (Status Quo) ตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล ถ้ามีอะไรผิดพลาดหรือมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ผู้นำที่บริหารโดยการวางเฉยจะเข้าไปแก้ไข ในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยนชนิดกันไว้ดีกว่าแก้ เช่น ให้รางวัลหรือผลตอบแทน เมื่อทำตามข้อตกลง ผู้นำเชิงรุกจะเน้นการให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จตามที่คาดไว้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จึงประกอบไปด้วยการแสวงหาข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้นำทราบว่า ความต้องการของผู้ตามในสถานการณ์ขณะนั้นคืออะไร และช่วยให้ผู้ตามทราบว่าต้องทำงานอะไร ต้องแสดงบทบาทอย่างไร จึงจะทำงานได้สำเร็จ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นถ้ามีความสอดคล้องระหว่างความต้องการ ของผู้ตามกับสิ่งที่ผู้นำหวังว่า จะทำให้สำเร็จหรือกับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ผู้ตามปรารถนา ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกจะมีลักษณะคล้ายกับ ทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของ เฮาส์ (House)

ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) นั้น ผู้นำจะใช้ความสามารถ เปลี่ยนความเชื่อทัศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสพการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะที่คล้ายกับภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ คือเป็นที่สนใจและศึกษากันอย่างมากในองค์กรต่างๆ ซึ่งมีผู้ศึกษาบางคนยังใช้สองคำนี้ในความหมายเดียวกัน โดย

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของ เบรินส์ (Burns' Theory of Transforming Leadership) โดย เบรินส์ (Burns, 1978: 20) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นกระบวนการในอันซึ่งผู้นำและผู้ตามได้กระทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความซื่อสัตย์สุจริต หรือคุณธรรม และแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะปลูกสำนึกให้มีอุดมการณ์ ค่านิยมที่มีคุณธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบ และมนุษยธรรม ไม่ให้เกิดอารมณ์เลวร้าย เช่น หวาดกลัว อิจฉา โกรธ หรือมีแต่ความเกลียด ซึ่งผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงรูปนั้น ในความนึกคิดของผู้ศึกษาหลายๆ คนนั้น คือผู้นำที่จะมีความตื่นตัวต่อความต้องการของผู้ตาม จะประเมินผู้ตามว่า มีความปลอดภัยตลอดเวลา และมีความปลอดภัยที่ดีกว่า แต่สำหรับเบรินส์นั้น เชื่อว่า ผู้นำแบบแปลงรูปนั้น จะเป็นใคร และอยู่ในตำแหน่งไหนก็ได้ในองค์กร แต่จะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือเพื่อนร่วมงาน

ผู้บังคับบัญชา และมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาพอๆ กัน ซึ่งผู้นำแบบนี้จะมีหรือเกิดให้เห็นทุกวัน ด้วยพฤติกรรมของคนธรรมดา แต่ไม่ใช่ธรรมดาเหมือนทั่วไป

เบิร์นส์ (Burns) ได้พยายามอธิบายภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง โดยการเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแลกเปลี่ยน จะจงใจลูกน้องโดยยึดความสนใจของตัวเองเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้ ได้แก่ ผู้นำทางการเมืองที่จะแลกเปลี่ยนหน้าที่การงาน เงินอุดหนุนจากรัฐ และผลกำไรจากการมีสัญญากับรัฐบาล กับการยกมือสนับสนุนการต่อสู้ต่างๆ ผู้นำแบบจัดการจะคำนึงถึงค่านิยมเหมือนกัน แต่เป็นค่านิยมที่สนับสนุนกระบวนการแลกเปลี่ยน เช่น ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม รับผิดชอบ และแบบอื่นหมู้อื่นแมว หรือแบบหมูไปไก่มา เป็นต้น ซึ่ง เบิร์นส์ (Burns) ได้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้นำทั้งสองแบบจากกระบวนการใช้อิทธิพล จากอำนาจหน้าที่ในองค์กรแบบราชการ หรือองค์กรขนาดใหญ่ที่เน้นการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ประเพณี มากกว่าการต่อรองแลกเปลี่ยน หรือสร้างแรงคลใจต่างๆ

นอกจากนั้น เบิร์นส์ (Burns) ได้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ไม่ใช่กลุ่มของพฤติกรรมที่รักษาตัวรอด ซึ่ง เบิร์นส์ (Burns, 1978: 440) ได้อธิบายภาวะผู้นำว่า เป็นกระแสของการมีสัมพันธ์ระหว่างกัน หรืออยู่ร่วมกัน ซึ่งผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจ ได้ตอบอย่างต่อเนื่อง และปรุงแต่ง หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ตาม ไม่ว่าจะเป็นการโต้ตอบที่เป็นไปตามคาดหวังหรือต่อต้านให้เป็นไปตามความต้องการหรือทิศทางที่ผู้นำต้องการอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการหยุดหย่อน เหมือนกับกระแสไฟฟ้าที่กระแทกกระทั้นกันตลอดเวลา ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอาจมองได้ทั้งอย่างแคบ เช่น ระหว่างบุคคล หรือมองทั้งระบบในภาพรวมของการใช้อำนาจในการเปลี่ยนแปลงระบบสังคม และสร้างแบบอย่างของสถาบันขึ้นมาใหม่ โดยในการวิเคราะห์จากมุมมองแบบกว้างนั้น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำจะต้องกำหนดกรอบ สร้างแรงกดดัน และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ จะทำให้ผู้นำทำงานได้ยาก แต่ในขณะเดียวกันก็มีคุณอนันต์ในการที่แต่ละกลุ่มจะแข่งขันกันทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของ เบส (Bass's Theory of Transformational Leadership) โดย เบส (Bass, 1985: 30-31) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไว้ในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ผู้ตามจะรู้สึกไว้วางใจ (Trust) เลื่อมใส (Admiration) จงรักภักดี (Loyalty) และยอมรับ (Respect) ในตัวผู้นำ และจะเกิดแรงจูงใจและตั้งใจทำงานให้มากกว่าที่เคยทำตามปกติ หรือตามที่คาดหวังไว้ นั่นคือผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ โดย 1) มีความรู้ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมา 2) เห็นคุณค่าของตนเองที่จะเป็น

ผู้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและทีมงาน และ 3) มีแรงจูงใจในการต้องการเป็นที่ยอมรับของคนอื่น และเป็นผู้นำ

โดย เบส (Bass) ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่ใช่จะมีแต่มีความสามารถพิเศษเหนือคนอื่น ๆ เท่านั้น เพราะว่า ผู้มีความสามารถพิเศษต่างๆ เช่น นักร้อง นักแสดง นักกีฬา ฯลฯ เป็นความสามารถพิเศษที่ไม่มีผลใดๆ ต่อลูกน้องหรือผู้ตาม แม้ว่าจะรับรู้ถึงชื่อเสียงเหล่านั้นดีก็ตาม โดยเบส ได้ชี้ให้เห็นว่า ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง แต่โดยความสามารถพิเศษเหล่านั้นไม่เพียงพอที่จะนับได้ว่าเป็นกระบวนการของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เพราะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการกระตุ้นอารมณ์อย่างแรงเพื่อให้มีอารมณ์ร่วมกับผู้นำ หรืออาจจะโดยการให้คำแนะนำ เช่น การเป็นโค้ชกีฬา ครู และที่ปรึกษา เป็นต้น สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของ เบส (Bass) และ เบรินส์ (Burns) นั้นจะมีลักษณะที่ค่อนข้างจะคล้ายคลึงกัน แต่จะมีข้อแตกต่างในบางประเด็น ได้แก่

1. เบรินส์ (Burns) ได้กำหนดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำจะต้องมีค่านิยมด้านบวกเกี่ยวกับจริยธรรม และสนองต่อความต้องการด้านการยอมรับ และความสามารถในการมีความสำเร็จจากผู้ตาม แต่ในส่วนของ เบส (Bass) นั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงคือผู้นำที่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจ และเป็นการเห็นชอบร่วมกันของผู้ตาม โดยไม่พิจารณาว่าจะเกิดผลดีแก่ผู้ตามหรือไม่อย่างไรก็ตาม ผู้นำตามแนวคิดของ เบส (Bass) จะไม่รวมถึงผู้นำที่มีแต่ความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย ความปลอดภัย และฐานะทางเศรษฐกิจเท่านั้น ซึ่งตัวอย่างของผู้นำตามแนวคิดของเบส (Bass) เช่น อดอล์ฟ ฮิตเลอร์ ที่แม้จะเกิดผลร้ายต่อประเทศและต่อประชาชน ในการทำกระทำของเขาก็ตาม

2. เบรินส์ (Burns) และ เบส (Bass) ยอมรับในผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้วยกันทั้งคู่ ซึ่งแม้ว่าทฤษฎีของคนทั้งสองจะมีข้อแตกต่างกัน สำหรับในส่วนที่เหมือนกันคือ เบรินส์ และเบส มองว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือรางวัลเพื่อการยอมรับปฏิบัติตาม อย่างไรก็ตาม เบส ให้ความหมายของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้กว้างกว่า เบรินส์ เพราะ เบสนั้น นอกจากจะบอกถึงการให้รางวัลทั้งรูปของเงิน และสิ่งอื่นๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจ แต่ยังบอกถึงงานต่างๆ ที่ต้องทำอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลด้วย นอกจากนี้ ทฤษฎีของ เบส (Bass) จะมีลักษณะที่คล้ายๆ กับทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของ เฮาส์ (House)

3. ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมขององค์กร (Leadership and Organization Culture) วัฒนธรรมขององค์กรเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญที่จะศึกษา และวิจัยจนเข้าใจถึงความไม่หยุดนิ่งของภาวะผู้นำแบบแปลงรูปได้แจ่มชัด ได้มีนักวิจัยได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมขององค์กรไว้ว่าเป็นคือ ข้อสันนิษฐานและความเชื่อพื้นฐานของคนในองค์กรนั้น โดยข้อสันนิษฐานและความเชื่อพื้นฐานจะเกี่ยวข้องกับ

ความเข้าใจโลกและสถานการณ์แต่ละแห่ง ธรรมชาติของขอบเขตและระยะทาง ธรรมชาติของมนุษย์ และความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกัน นักวิจัยได้แยกข้อสันนิษฐานระหว่างค่านิยมที่ยอมรับและค่านิยมที่ไม่รู้ตัว ระหว่างค่านิยมที่คงที่และเปลี่ยนแปลงไป ค่านิยมที่องค์กรรับไว้ แต่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับความเชื่อพื้นฐานที่เกิดจากการเรียนรู้ และจะไม่ใช่ตัวสะท้อนภาพของวัฒนธรรมขององค์กร โดยตรง เช่น บริษัทหนึ่งต้องการให้สมาชิกเห็นและเชื่อว่าบริษัทสื่อสารเรื่องต่างๆ ให้ทุกคนรู้ และยินดีรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกเช่นกัน แต่อย่างไรก็พยายามหลีกเลี่ยงการสื่อสารเรื่องที่วิกฤต และเสียหายแก่บริษัท ดังนั้น จึงเป็นเรื่องยากมากที่จะให้สมาชิกของบริษัทมีค่านิยมและความเชื่ออย่างลึกซึ้งซึ่งว่า มีการเปิดกว้างในการพูดจากันทุกเรื่อง ความเชื่อซึ่งถูกยอมรับจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรหรือกลุ่มนั้น มันจะเกิดมาจากการตอบสนองต่อปัญหาต่างๆ

เพื่อการอยู่รอดขององค์กรต่อสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งปัญหาที่สำคัญจากสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นตัวกำหนดงานขององค์กร หรือเหตุผลความเป็นอยู่ขององค์กร วัตถุประสงค์จะติดยึดอยู่กับงาน กลยุทธ์และวิธีประเมินผลความสำเร็จของวัตถุประสงค์ก็จะถูกกำหนดตามมาเช่นกัน ซึ่งโดยทั่วไปองค์กรจะมีวัตถุประสงค์หลายวัตถุประสงค์ และในบางวัตถุประสงค์ก็ไม่อาจแสดงให้เห็นได้ชัดเจนเหมือนวัตถุประสงค์อื่นๆ เช่น วัตถุประสงค์หลักที่สำคัญของโรงเรียนของรัฐ หรือการให้การศึกษาแก่เยาวชน แต่รัฐกลับจัดสรรงบประมาณที่เด่นชัดน้อยมากเกี่ยวกับการจ้างครูเพิ่ม และจัดการศึกษาให้ฟรีกับเด็กยากจนต่างๆ ที่ต้องการหาทางป้องกันการศึกษาที่เยาวชนเข้าสู่ตลาดแรงงานก่อนวัยควร และถูกเอาเปรียบต่างๆ ประการ ซึ่ง สคิน (Schein, 1985: 56) ได้แสดงตัวอย่างให้เห็นชัดจากหน่วยการผลิตหรือกลุ่มบริษัทที่เห็นร่วมกันที่จะทำให้ผลิตผลหรือสินค้ามีความได้เปรียบเหนือกว่าหรือชนะคู่แข่งในทางการตลาด แต่ไม่ยอมรับการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่เหมาะสมแก่สายการผลิตในส่วนต่างๆ หรือไม่ยอมรับวิธีการจัดการด้านการตลาดเกี่ยวกับสินค้านั้นๆ เช่น 1) เชื่อว่าการตลาดคือการโฆษณาเพื่อให้สินค้ามีภาพพจน์ที่ดีขึ้น 2) เชื่อว่าการตลาดคือการพัฒนาสินค้าเพื่อยุคหน้า และ 3) ให้ความสำคัญหรือเน้นเรื่องการส่งสินค้าเข้าสู่ตลาด และการขายเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ที่มีความเห็นชอบร่วมกัน ซึ่งจากการมองงานที่แตกต่างกันไป ทำให้องค์กรจำเป็นต้องการการแก้ปัญหาภายในเหล่านี้ เพราะ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์วิธีต่างๆ ไม่มีทางจะสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากขาดเรื่องการพยายามสร้างความร่วมมือกัน และความมีเหตุผลที่สนับสนุนต่างๆ ของสมาชิกขององค์กร

สำหรับในส่วนของปัญหาภายในประกอบไปด้วย เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับตำแหน่งและอำนาจมาตรฐาน และมาตรการให้คุณและโทษ ความคิดที่จะอธิบายสิ่งต่างๆ ที่ไม่สามารถคาดการณ์หรือควบคุมได้ กฎและประเพณีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การจัดการความก้าวร้าวหรือผู้สาว และความเห็นชอบร่วมกันทั้งสัญลักษณ์และความหมาย ความเชื่อเหล่านี้จะ

สะสมหรือพัฒนามาจากเหตุการณ์ของความคาดหวัง บทบาทหน้าที่และพฤติกรรม ช่วยให้สมาชิกรู้ถึงสิ่งที่เหมาะสม หรือไม่เหมาะสม และช่วยให้สมาชิกอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งหน้าที่หลักของวัฒนธรรมขององค์กรจะช่วยให้มีความเข้าใจสิ่งแวดล้อม และรู้วิธีที่จะตอบสนองต่อมัน เพื่อไม่ให้มีหรือลดความวิตกกังวล ความไม่แน่ใจและความสับสน ปัญหาจากภายนอกและภายในขององค์กรจะมีความสัมพันธ์กันแน่นแฟ้น ซึ่งองค์กรจะต้องแก้ไขหรือจัดการไปพร้อมๆ กัน โดยวิธีการจะถูกพัฒนาขึ้นจากประสบการณ์ สมาชิกจะยอมรับและเริ่มซึมซาบสู่สมาชิกใหม่ ซึ่งในระยะเวลาต่อมาข้อสันนิษฐานเหล่านั้นก็จะเป็นที่คุ้นเคยของสมาชิก และจะเริ่มมีความรู้และเข้าใจกันมากขึ้น จนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรไปในที่สุด ซึ่ง สคีน (Schein, 1985) ได้สรุปว่า ผู้นำจะต้องมีศักยภาพในการสร้างหรือกำหนดรูปแบบของวัฒนธรรม และสนับสนุนให้สมาชิกยอมรับในวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีวิธีการต่างๆ ที่สำคัญดังต่อไปนี้ (Yukl, 1989: 213-215) 1) ให้ความสนใจ (Attention) ผู้นำต้องสนใจในลูกน้อง โดยการแสดงให้เห็นถึงงานและภารกิจที่สำคัญตามลำดับ ค่านิยมและสิ่งที่สนใจมุ่งหมายขององค์กรหรือของผู้นำ เพื่อให้ลูกน้องได้มีโอกาสไตร่ตรอง แสดงความคิดเห็นและวิจารณ์ การสื่อสาร ซึ่งการแสดงออกนั้นอาจจะแสดงหรือบอกให้ทราบในระหว่างติดตามดูแลการปฏิบัติงาน การวางแผนงาน โดยจัดให้มีการประชุมวางแผนงาน รายงาน หรือการเดินเชื่อมดูการปฏิบัติงาน การแสดงอารมณ์ของผู้บริหาร บางทีก็บ่งบอกถึงค่านิยมและความสนใจ 2) จัดการหรือขจัดเรื่องวิกฤต (Reactions to Crises) การเข้าแก้ไขเหตุการณ์วิกฤตได้ แสดงว่า ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ที่รุนแรงไว้รอบตัวได้ และยังเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ ค่านิยม และข้อสันนิษฐานต่างๆ ได้ 3) เป็นตัวอย่าง (Role Modeling) ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงค่านิยม และความคาดหวัง โดยเฉพาะการกระทำให้เป็นตัวอย่าง เช่น การแสดงความจงรักภักดีในองค์กร การเสียสละและช่วยเหลือการทำงานของลูกน้อง ถึงแม้จะไม่ใช่งานของตัวเองโดยตรง ผู้นำกำหนดนโยบายหรือมาตรการในการทำงาน แต่ไม่คิดตามว่านโยบายหรือมาตรการเหล่านั้นจะถึงผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ นโยบายนั้นย่อมไม่มีความสำคัญจริงหรือไม่เป็นสิ่งที่จำเป็นจริง 4) จัดรางวัลตอบแทน (Allocation of Rewards) เกณฑ์มาตรฐานที่จะใช้ในการจัดสรรรางวัลตอบแทน เช่น เพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น จะเป็นตัวแสดงถึงค่านิยมของผู้นำและองค์กร การประกาศเกียรติคุณทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ ก็จะแสดงถึงความตั้งใจและความสำคัญที่ผู้นำให้ความสนใจ และ 5) เกณฑ์มาตรฐานของการคัดเลือกและการให้ออก (Criteria for Selection and Dismissal) ผู้นำสามารถจะมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมขององค์กร โดยการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเฉพาะคนที่มีค่านิยมที่เหมาะสม มีทักษะและคุณลักษณะ และส่งเสริมให้มีโอกาสได้อยู่ในตำแหน่งที่สูง ส่วนผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่เป็นที่ต้องการก็ให้ออกไปตามกระบวนการคัดเลือกต่างๆ เกณฑ์การทำงานและมาตรการในการคัดเลือกก็เป็นตัวชี้ถึงค่านิยมและความสนใจของผู้นำได้

นอกจากนั้น สคีน (Schein) ยังเสนอแนะถึงปัจจัยที่จะช่วยเสริมให้องค์การมีวัฒนธรรมตามต้องการ คือ 1) การออกแบบโครงสร้างองค์กร การออกแบบโครงสร้างขององค์กรส่วนมากจะได้รับอิทธิพลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างกันภายในองค์กรหรือเป็นผลมาจากทฤษฎีของการจัดการ การจะปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การคงอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง และทำให้รู้แนวคิดที่ผู้นำเท่านั้นจึงจะตัดสินใจได้ดีที่สุด ในขณะที่การกระจายอำนาจชี้ให้เห็นถึงการเห็นความคิดสร้างสรรค์ในแต่ละบุคคล และความรับผิดชอบร่วมกันในการตัดสินใจต่างๆ 2) การออกแบบระบบและมาตรการ แบบของการใช้งบประมาณ หน่วยงานในการวางแผน การรายงาน การทบทวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาโปรแกรมต่างๆ จะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมและงานมาตรฐาน ทั้งยังช่วยลดความสับสนและซ้ำซ้อนบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ 3) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ถึงแม้สิ่งนี้จะเป็นเรื่องที่ไม่ค่อยมีการกระทำพอๆ กับการวางกลยุทธ์วิสัยทัศน์ ผู้นำสามารถจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่สะท้อนค่านิยม 4) ใช้ประโยชน์จากตำนานขององค์กรหรือนิทานประจำชาติ เรื่องราวที่สำคัญเกี่ยวกับเหตุการณ์ และคนในองค์กรจะช่วยถ่ายทอดค่านิยม และข้อสันนิษฐานพื้นฐาน อย่างไรก็ตาม ก็อาจไม่เหมาะสมสำหรับองค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะในเรื่องที่เคลือบแคลงที่ไม่สามารถบอกหรือแสดงค่านิยมได้อย่างชัดเจน แต่ถ้าใช้เรื่องที่ตั้งขึ้นเองก็อาจจะเป็นภัยให้เกิดขึ้นในภายหลัง ดังนั้นเรื่องราวและตำนานขององค์กรที่จึงเป็นตัวสะท้อนถึงวัฒนธรรมขององค์กรมากกว่าวิธีอื่นๆ และ 5) การใช้เอกสารเป็นทางการ การให้สมาชิกรู้ถึงค่านิยมขององค์กร โดยการประกาศของผู้นำ การแจกเอกสาร ระเบียบและปรัชญานั้น จะไม่เกิดผล ยกเว้นแต่จะใช้ในการสนับสนุนด้วยวิธีการอื่น เพราะวิธีนี้จะใช้ในการสร้างสมมุติฐานพื้นฐาน และค่านิยมขององค์กรได้แค่ส่วนเล็ก หรือบางส่วนขององค์กรเท่านั้น ดังนั้น ถ้าจะใช้เอกสารต้องใช้อย่างเป็นทางการให้รู้ทั่วกัน

งานวิจัยที่เสนอปัจจัย กระบวนการ และเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้แก่

ทิชี และควานนา (Yuke, 1989: 216-220; อ้างอิงจาก Tichy and Devanna, 1987) ที่ได้ทำการศึกษาผู้นำในองค์กรใหญ่ๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกัน โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ ซึ่งการศึกษาเน้นไปที่ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนหรือแปลงรูปองค์กรอย่างไร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ในขณะที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มการแข่งขันทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สังคมของการค้าขายที่เปิดกว้าง วัฒนธรรมของการผลิตและบริการที่เปลี่ยนไป และต้องแข่งขันกับต่างชาติในการค้าชนิดเดียวกันต่างๆ ที่มีเศรษฐกิจภายในแต่ละประเทศแตกต่างกันด้วย ผู้นำขององค์กรต้องรู้วิธีการที่จะจัดการให้สนองความต้องการที่ความต้องการจะไม่เปลี่ยนแปลง กับความต้องการที่ต้องการการปรับปรุงให้ทุกคนมีความหวังที่จะได้รับการพัฒนา แต่ต้องไม่ให้เกิดความกลัวในการเปลี่ยนแปลงนั้น

ซึ่งจากการศึกษาของ ทิชี และ เควานนา ได้อธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนรูปองค์การ พฤติกรรมที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนรูป รวมทั้งคุณลักษณะและทักษะของผู้นำที่เป็น กระบวนการ ที่เน้นให้เห็นตามลำดับ ตั้งแต่การรู้ถึงความต้องการในการเปลี่ยน การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและการให้องค์การสนับสนุน หรือการผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ คือ 1) รู้ถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Recognizing the need for change) โดยสิ่งสำคัญสิ่งแรกที่ผู้นำที่ จะเปล่งรูปองค์การต้องรู้คือ สิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง และเมื่อการเปลี่ยนแปลงเริ่มเกิดขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง ผู้นำบางคนอาจลืมนึกถึงสิ่งแวดล้อมที่เป็นตัวคุกคาม หรืออุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงของ องค์การของพวกเขา แต่ถ้าองค์การยังคงมีความรุ่งเรืองอยู่ดีมากกว่าการที่องค์การที่เริ่มเกิดวิกฤตการณ์ ในด้านการตลาดหรืออื่นๆ สิ่งที่จะช่วยให้ผู้นำกระตุ้นให้สมาชิกมีการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของ สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและนอกองค์การ รวมทั้งตัวคุกคามต่อความสำเร็จ คือ (1) ตั้งคำถามที่ขัดแย้งต่อ ความเชื่อพื้นฐานหรือวิธีการทำงานแบบเก่าๆ เพื่อให้เกิดการแสวงหาคำตอบ (2) พัฒนาระบบติดตาม ดูแล โดยเฉพาะภายนอก เพื่อให้เป็นแหล่งให้ข้อมูลหรือประเมินองค์การว่า มีจุดแข็งหรือมีจุดอ่อนบาง ประการใดบ้าง (3) กระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากร โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานไปเยี่ยมชมองค์การอื่นหรือดูงาน ประเทศอื่น และ (4) ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง แต่ไม่ใช่เพื่อการคัดคน ปฏิบัติงานออก หากแต่เพื่อการพัฒนาให้เทียบเท่าหรือดีกว่าคู่แข่ง เมื่อสมาชิกในองค์การเห็นพร้อม ต้องกันว่า การทำงานด้วยวิธีเก่าๆ ไม่มีประสิทธิภาพในสภาพปัจจุบัน และพร้อมที่จะให้มีการ เปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะดำเนินการกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยกระบวนการ เปลี่ยนแปลงนี้ควรประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ปัญหาความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง สิ่งผิดพลาด สำหรับผู้นำที่พบเสมอคือการรีบร้อนเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงโดยไม่ถูกจุด สิ่งต่อไปนี่คือผู้นำจะต้อง สนับสนุนที่จะไม่ให้ผู้ประสพการเปลี่ยนแปลง มีความเครียดทางอารมณ์ที่ต้องละทิ้งความเชื่อและ ค่านิยมในการปฏิบัติงานเก่าๆ ไป นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงจะต้องได้รับการสนับสนุนจากอำนาจ และฐานะของผู้ดำเนินการ เพราะจะต้องถูกขัดขวางโดยผู้ขาดผลประโยชน์ และที่สำคัญทุกคนที่ เกี่ยวข้องต้องทุ่มเทในการเรียนรู้และปรับพฤติกรรมใหม่ ผู้นำในการเปล่งรูปจะต้องไม่ทำให้ผู้ถูก เปลี่ยนแปลงมีความรู้สึกว่าจะต้องรับผิดชอบ หากการเปลี่ยนแปลงเกิดการผิดพลาดขึ้นมา แต่ผู้นำจะต้อง สร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ทุกคนว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จมากขึ้น

2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ๆ (Creating a new vision) เมื่อรู้ถึงความต้องการที่สำคัญ และเร่งด่วนแล้ว ต้อง หาทางสร้างแรงคลใจด้วยวิสัยทัศน์ใหม่ที่ดึงดูดใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามที่คุ้นเคยแต่วิธีการปฏิบัติงานเก่า สนใจ วิสัยทัศน์ที่ดีต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่กว้าง และไม่เลียงหรือเฉพาะเจาะจงที่บุคคลหรือผลิตผลตัวใด ตัวหนึ่งมากเกินไป ควรมีเวลาพอควรและมีกรอบกำหนดถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อความสำเร็จ อย่างชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในวิสัยทัศน์ใหม่ ที่ต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย และความ

ต้องการของสมาชิกส่วนใหญ่ที่ต้องการให้เกิดหรือร่วมกันทำให้เกิดในอนาคต และสิ่งสำคัญของวิสัยทัศน์ต้องระบุถึงงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นงานหลักและค่านิยมของวิสัยทัศน์นั้น และควรแสดงออกในรูปของแนวคิดอย่างชัดเจนมากกว่าทางตัวงบประมาณ เพื่อช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจและความปรารถนาาร่วมกัน ดังนั้น จึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์นั้น ควรเริ่มต้นด้วยตัวงาน พัฒนาวัตถุประสงค์ที่สำคัญตามลำดับ และอันดับสุดท้ายคือควรเป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น และ 3) สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ (Institutionalizing the change) ในการที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ผู้นำต้องหาวิธีการให้ผู้นำในระดับสูงสุดขององค์การให้การสนับสนุน ตั้งแต่เริ่มวางแผนงานเพื่อให้เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้บริหารที่ต้องเกี่ยวข้องในระดับต่างๆ เห็นชอบร่วมกันและให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะต้องรู้จักการสร้าง การรวมตัว (Coalition) ของผู้บริหารในระดับสำคัญ (Key Person) ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนนั้น โดยจะต้องทำการวิเคราะห์ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง นโยบาย กลยุทธ์วิธี นอกจากการสร้างการรวมตัวหรือเห็นชอบจากภายในและภายนอกแล้ว บางครั้งผู้นำยังต้องปรับเปลี่ยนตัวบุคคล โดยเลือกผู้มีทักษะและความเห็นชอบร่วม ในบางตำแหน่งที่สำคัญและจำเป็นที่จะทำให้การเปลี่ยนนั้นประสบความสำเร็จได้

นอกจากนี้ ยังมีเทคนิคมากมายที่จะใช้ในการสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น สร้างแรงกดดัน จัดการประชุมวางแผน จัดประชุมปฏิบัติการพัฒนาการจัดการ การสร้างทีมงาน จัดหน่วยงานใหม่ จัดตั้งตำแหน่งใหม่ เปลี่ยนแปลงระบบตอบแทนและรางวัล มาตรการการประเมินผล และจัดตั้งอำนาจความสะดวกต่างๆ สนับสนุน อย่างไรก็ตาม ทุกงานของกระบวนการแปลงรูปความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับทัศนคติ ค่านิยม และทักษะของผู้นำเป็นสำคัญ ซึ่งผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการศึกษา พบว่า (1) ผู้นำมีหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) เป็นผู้เสี่ยงภัยที่สุ่มรอบคอบ (Risk Taker) (3) เชื่อและไวต่อความรู้สึกของร่วมงาน (4) รู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การที่มีผลต่อการทำงาน (5) ยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ (6) มีทักษะทางความคิด (Cognitive Skill) และรู้แนวคิดเฉพาะแต่ละด้าน รวมทั้งสิ่งจำเป็นต่างๆ ในการวิเคราะห์ปัญหา และ (7) มีสัญชาตญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ๆ

งานวิจัยของ เบนนิส; และนานุส (Bennis; & Nanus. 1985) โดยใช้เวลา 5 ปีในการศึกษาและวิจัยผู้นำ จำนวน 90 คน โดย 60 คน จากองค์การธุรกิจ และอีก 30 คน จากองค์การของรัฐ ซึ่งการวิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่มีรูปแบบประมาณ 3-4 ชั่วโมง และยังใช้การสังเกตที่ประกอบด้วย การสัมภาษณ์จะถามถึงจุดเด่น จุดด้อย และการตัดสินใจสำคัญๆ ในอาชีพของพวกเขา สิ่งที่มีอิทธิพลต่อปรัชญาการจัดการหรือแบบการจัดการ ซึ่งจากการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกันมากระหว่างผู้นำ

และมีจำนวนน้อยมากที่แสดงให้เห็นชัดเจนว่า เป็นผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader) ผู้นำจะมีลักษณะที่พบเห็นธรรมดา ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพและพฤติกรรมต่างๆ ไป อย่างไรก็ตามก็มีสิ่งที่ยืนยันให้เห็นว่า อะไรเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำแบบแปลงรูปมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการศึกษาได้สรุปข้อคิดเห็นไว้ เพื่อให้ผู้นำไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การของตนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถพาองค์กร อยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์กรของเขาในอนาคต แม้ว่ามันจะดูเป็นความฝัน แต่อย่างไรก็ต้องให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจน และต้องเป็นผู้รวบรวมพลังของสมาชิกให้ทุ่มแรงทุ่มใจ ทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงให้ได้ โดยที่ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้ ผู้นำจะต้องสนใจว่า อะไรกำลังจะเกิดขึ้น จะต้องตัดสินใจว่า อะไรจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในอนาคต จะต้องกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานของทุกคนในองค์กร ซึ่งที่กล่าวมานี้ถือเป็นหลักสำคัญพื้นฐานที่ถูกยอมรับว่าเป็นสากลสำหรับผู้นำ ไม่ว่าจะผู้นำจะนั้นจะเป็นไวยาทยากร (Conduction) ผู้บัญชาการเหล่าทัพ (Army Generals) ผู้ฝึกสอนฟุตบอล (Football Coach) และผู้บริหารโรงเรียน ฯลฯ สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมสนับสนุน คือการสร้างแรงคลใจผู้ปฏิบัติงาน โดยทำให้รู้ว่า งานของเขามีความหมายต่อองค์กร และสนองความต้องการพื้นฐานของเขา ให้ลูกน้องได้รู้ถึงคุณค่าของตนเองว่า เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงและภาคกิจที่วิสัยทัศน์จะต้องเป็นตัวชี้แจงทางของการตัดสินใจต่างๆ ด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่มและความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งสิ่งที่เป็นปัญหาที่คือ ทำอย่างไรผู้นำจึงจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ หรือมีวิสัยทัศน์ที่ดี และสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้โดยไม่มี ความคลุมเครือ หรือไม่ชัดเจนดังที่พบเห็น และอื่นๆ ผู้นำขาดผู้สนับสนุนวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สนใจรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้ที่มิมุมมองต่างๆ วิสัยทัศน์นั้นควรมีการคัดเลือกจากที่เสนอหรือคิดหลายมุมมอง ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่เข้าใจง่ายและมีเหตุผลที่ทุกฝ่ายจะเห็นชอบร่วมกัน และที่สำคัญต้องสามารถให้ทุกอย่างยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้นหรือสำเร็จได้ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีมีประสิทธิภาพต้องเหมาะกับองค์กร ถูกกับเวลา และเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น

ความสามารถในการวินิจฉัยและวิเคราะห์เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ แต่สัญชาตญาณและความคิดริเริ่มก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเช่นกัน ซึ่งจากการศึกษาวิจัยของ เบนนิส และแนนัส สอดคล้องกับการศึกษาอื่นๆ ที่พบว่า องค์กรที่ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง โดยเฉพาะใน 2 ศตวรรษที่ผ่านมา เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคมรอบด้าน การค้าภายใน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และแรงกดดันจากภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น ธนาคาร เจ้าของเงินกู้ และสหภาพแรงงาน เป็นต้น 2) พัฒนา

ความผูกพันศรัทธา (Developing Commitment and Trust) การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ดีและน่าสนใจอย่าง เดียวไม่พอ แต่ต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมขององค์กรได้ด้วย การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็น เรื่องของการชักชวนและสร้างแรงคลใจ ไม่ใช่ประกาศิตหรือการบังคับให้ทำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มักจะมีสำนวนชักชวนที่จับใจ คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่างๆ ที่จะสร้างแรงคลใจ ให้เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่ปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยความเต็มใจและผูกพัน วิสัยทัศน์จะต้องเน้น ให้เห็นความแตกต่างในสิ่งต่างๆ ในแต่ละระดับ จากภารกิจที่ไม่ชัดเจนให้เป็นชัดเจน พร้อมด้วย แผนงานและนโยบาย วิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทั้งด้านการตัดสินใจและการกระทำ การเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดที่โครงสร้าง และกระบวนการของการจัดการโดยต้องคงรักษาไว้ที่ค่านิยม วัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่นั้น กระบวนการยอมรับ เห็นชอบ และผูกพันร่วมกัน ควรจะเกิดขึ้นใน ผู้นำระดับสูงขององค์กร และผู้บริหารระดับต่างๆ ก็ควรได้มีส่วนร่วมรับรู้และร่วมด้วยกัน แต่อย่างไรก็ ตาม ความรับผิดชอบหลักก็ยังอยู่กับผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่มอบหมายให้ผู้นำคนอื่น เพราะการ ยอมรับ เห็นชอบและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงาน จะขึ้นอยู่กับความศรัทธาของเขาต่อผู้นำด้วย ผู้นำที่ไม่เป็นที่ศรัทธาไม่สามารถจะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่เป็นที่ยอมรับได้ ศรัทธาต่อผู้นำขึ้นอยู่กับการ ยอมรับในความเชี่ยวชาญของผู้นำ รวมทั้งควรมีหลักการและมีพฤติกรรม การทำงานที่สม่ำเสมอ เพราะ การไม่สม่ำเสมอจะลดการยอมรับในความชัดเจนของวิสัยทัศน์ และการขาดความเชื่อมั่นในผู้ตามก็จะ เป็นตัวปิดกั้นความน่าสนใจของวิสัยทัศน์นั้น โดยสิ้นเชิง ผู้นำต้องแสดงการยอมรับต่อค่านิยมของ ผู้ทำงาน และแสวงหาวิธีการที่ใช้กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพวกเขาที่ไม่ขัดต่อค่านิยม

3) สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitating Organizational Learning) สิ่งสำคัญที่พบ โดย เบนนิส และนันท คือการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนและองค์กร ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะ และ เพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกขององค์กร อันเกิดจากประสบการณ์ของความ สำเร็จและล้มเหลวที่ ผ่านมา ผู้นำจะต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบของผู้ตาม และบุคคลภายนอกต่อ แนวความคิดของผู้นำ ต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลจากเครือข่ายในการสร้างแผนกลยุทธ์ ผู้นำ จะต้องใช้การทดลองเพื่อกระตุ้นให้การประดิษฐ์ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการผลิตผลิตผลใหม่ ผู้นำจะต้องเห็น ว่า การผิดพลาดเป็นของธรรมดา และเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ทั้งต้องใช้ประโยชน์จากการ ผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้และพัฒนา ในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ ของสมาชิกอื่นๆ ในองค์กร ผู้นำต้องกระตุ้นผู้นำในระดับต่างๆ ให้มีการวางแผนงานในการพัฒนา ลูกน้องของตนเอง และสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผนและ การรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวและทิศทางที่เปลี่ยนไป

งานวิจัยอื่นๆ ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Other Research on Transformational Leadership) เนื่องจากงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงยังมีจำนวนน้อยมาก การศึกษาผู้นำโดยการสัมภาษณ์ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานของงานวิจัยทั้ง 2 ที่กล่าวมาแล้วนั้นเป็นวิธีหนึ่ง แต่ยังคงการศึกษาผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีอื่นอีก เช่น การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญของการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผู้นำที่มีความสามารถพิเศษกับไม่มีความสามารถพิเศษ เป็นต้น ได้แก่

เฮาส์; และคณะ (House; & et al. 1987) ได้ทำการศึกษาประวัติการทำงานทั้งหมดของอดีตประธานาธิบดีประเทศสหรัฐอเมริกา นับตั้งแต่วันแรกที่สาบานตนเข้าเป็นประธานาธิบดี จากนั้นให้นักประวัติศาสตร์ 9 คน เป็นผู้จัดกลุ่มอดีตประธานาธิบดี จากการจัดกลุ่มพบว่า มี 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ 1) ผู้นำแบบมีความสามารถพิเศษที่มีประสิทธิภาพ (Effective Charismatic Leader) 2) ผู้นำแบบไม่มีความสามารถพิเศษ แต่มีประสิทธิภาพ (Effective Noncharismatic Leader) และ 3) ผู้นำแบบไม่มีความสามารถพิเศษ และไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffectvie Noncharismatic Leaders)

ซึ่งจากการเปรียบเทียบระหว่างผู้นำแบบมีความสามารถพิเศษที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีความสามารถพิเศษและไม่มีประสิทธิภาพนั้น พบอย่างเด่นชัดว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษและมีประสิทธิภาพนั้น จะมีการแสดงออกถึงความมั่นใจ เป้าหมาย ความคาดหวังในผลการทำงานของลูกน้อง เชื่อมั่นและสนใจเอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคลมากกว่าผู้นำแบบไม่มีความสามารถพิเศษและไม่มีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามกลับไม่แตกต่างอย่างชัดเจนหรือเป็นนัยสำคัญกับผู้นำที่ไม่มีความสามารถพิเศษแต่มีประสิทธิภาพ โดยในด้านแรงจูงใจที่ต้องการอำนาจ (Need for Power) ความสำเร็จ (Need for Achievement) และความต้องการการยอมรับและเพื่อน (Need for Affiliation) นั้น ผู้นำแบบมีความสามารถพิเศษและมีประสิทธิภาพจะมีความต้องการด้านอำนาจมากกว่าความต้องการด้านความสำเร็จสูงกว่าอีก 2 กลุ่ม แต่ในทั้ง 3 กลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกันในความต้องการการยอมรับและเพื่อน

โรเบิร์ต (Robert. 1984) ได้ศึกษาผู้นำแบบแปลงรูปโดยการวิเคราะห์เฉพาะกรณีอย่างลึก โดยวิเคราะห์กระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐรายหนึ่ง ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ได้มาจากเอกสารงานวิจัย และบทความในหนังสือพิมพ์ที่ผู้นำเขียน สืบเนื่องจากการประชุมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสัมภาษณ์ตัวผู้นำและผู้นำระดับอื่นในโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และบอร์ดการศึกษาของรัฐ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพเพราะเป็นผู้ที่สามารถดัดแปลงประมาณต่างๆ ให้น้อยลง ในขณะที่ยังมีงานพัฒนาและการริเริ่มงานใหม่ๆ ครูทั้งหลายยกย่องในความพยายามของผู้นำของเขา ถึงแม้ว่า ผู้นำจะมีแผนงานในการตัดบางโครงการและลดงานที่เขาเสนอลง นอกจากนั้นยังพบขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำให้ผู้นำแบบแปลงรูปประสบความสำเร็จคือ 1) กำหนดกรอบการเสนอ เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง 2) พัฒนากลยุทธ์ใหม่ร่วมกันของบุคลากร

โดยการประชุมหารือ หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ 3) การปรับเปลี่ยนบุคคลในตำแหน่งสำคัญที่ต้องอาศัยความสามารถและความพยายามอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ 4) กำหนดวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติงาน วิธีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ริเริ่มและความเห็นชอบร่วมกันในวิธีการ 5) สร้างแรงกดดัน โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่น ผู้ปกครอง และคณะกรรมการศึกษา หรือผู้มีอำนาจบังคับบัญชาเหนือกว่ามาเป็นคนเสนอแนะข้อคิดเห็นว่าตรงไหนควรมีการตั้งงบประมาณ รวมทั้งวิธีการบริหารงบประมาณด้านอื่นของการศึกษาอย่างไร และ 6) ฝึกอบรมให้สมาชิกในโรงเรียนรู้วิธีที่จะนำเสนอต่อสาธารณะ เพื่อลดแรงกดดัน ในการตั้งงบประมาณ และขอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตั้งงบประมาณด้วย จึงอาจสรุปได้ว่าการศึกษาของ โรเบิร์ต จะเน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงของผู้ นำว่า มาจากการริเริ่มและใส่ความพยายามในการจัดการมากกว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม หรือเปลี่ยนแปลงองค์การ

(<http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page7.4.html.30/10/48>)

ทฤษฎีความสามารถพิเศษของผู้ นำ (Charismatic Theory) เป็นการกล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้ นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น ซึ่ง รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 55) กล่าวว่า ผู้ นำที่มีความสามารถพิเศษ ควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น ชอบที่เสี่ยง สร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการโฆษณาตัวเอง และทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด กระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับ ภาวะผู้ นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้ นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leadership) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้พยายามอธิบายว่า ผู้ นำประสบความสำเร็จในระดับสูงในการจูงใจสมาชิก ความผูกพันต่อองค์การ ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชมในตัวผู้ นำ การอุทิศตนในการทำงาน ความจงรักภักดี และการปฏิบัติงานของสมาชิกได้อย่างไร และยังพยายามอธิบายอีกว่า ผู้ นำบางคนสามารถนำองค์กรหรือหน่วยงานของตนประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยมได้อย่างไร (Hartog and Koopman, 2001: 173; citing House, Delbecq; & Taris, 1998) เนื่องจากการดำเนินธุรกิจขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการลงทุนหรือดำเนินธุรกิจข้ามประเทศ ทำให้หลายๆ องค์กรมุ่งสร้างผู้ นำที่สามารถบริหารและจัดการคนในประเทศที่ไปลงทุนหรือดำเนินธุรกิจ ประกอบกับแนวคิดที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอต่อการสร้างรูปแบบภาวะผู้ นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด จึงนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (Cross-cultural Perspectives) ขึ้น (Hartog; & Koopman, 2001: 167) ได้มีการศึกษาอย่างมากเกี่ยวกับภาวะผู้ นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) และภาวะผู้ นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มานาน แต่ที่สนใจอย่างจริงจังเมื่อศตวรรษที่ผ่านมาเอง ความสามารถพิเศษ (Charisma)

เชื่อว่า เป็นผลมาจากการกระบวนการ อยู่หรือทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำบางคนมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถทำให้คนเชื่อหรือมั่นใจได้สูง มีความเที่ยงตรง มีความสามารถในการพูดจา สื่อสาร และมีไหวพริบตลอดเวลา ซึ่งช่วยให้ผู้นำดูเหมือนมีความสามารถพิเศษเหนือคนอื่น ๆ

คุณลักษณะที่ถือเป็นลักษณะพิเศษ เมื่ออยู่ในบุคคลอื่นอาจจะก่อให้เกิดภาพพจน์ที่ไม่มีความเหมาะสมและไม่น่าเชื่อถือ คนทั่วไปมองแล้วเหมือนคนคิดปกติ กระบวนการที่ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษกระตุ้นให้ลูกน้องมีการเสียดสี และมีการยอมรับอย่างเต็มที่ในตัวผู้นำและงานขององค์กรนั้น ยังไม่สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน แต่สิ่งสำคัญที่ผู้นำสามารถรู้ถึงความต้องการ ค่านิยม และ ความรู้สึกของผู้ตามทั้งที่แสดงออกและไม่แสดงออก การแสดงอารมณ์โดยการใช้สัญลักษณ์ ดังอุปมาอุปไมย เหตุการณ์ต่างๆ และการชักจูงด้วยเหตุผลต่างๆ และการใช้วิธีจูงใจด้วยเหตุผลต่างๆ เพื่อช่วยให้ผู้ตามเชื่อว่า ผู้นำมีกลยุทธ์วิธีที่จะทำให้ทุกคนสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย การยอมรับปฏิบัติ ตามด้วยความเต็มใจ ดูเหมือนจะสำเร็จ เมื่อผู้นำแสดงให้เห็นว่า เขามีความมั่นใจผู้ตามว่ามี ความสามารถทำงานที่มีความท้าทายนั้นได้ การยอมรับในตัวผู้นำจะสูงขึ้นมาก หากงานที่ผู้ตามใส่ ความพยายามนั้นสำเร็จ ได้ตามวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงใหม่และไม่ติดยึดอยู่กับกลยุทธ์เดิมๆ ของ ผู้นำ และการยอมเสียดสีของผู้นำในการเป็นผู้นำ การเสี่ยงต่างๆ ย่อมนำมาให้ทุกคนเห็นและยอมรับ ในความสามารถพิเศษของผู้นำ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม โดยการกระตุ้น ให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้น ให้โอกาสผู้ตามแสดงออกถึงความคิดที่มีคุณธรรม และให้อำนาจแก่ ผู้ตาม สิ่งที่สำคัญที่ทำให้สามารถเข้าใจผู้นำแบบแปลงรูปก็คือ การศึกษางานวิจัยและทฤษฎีวิวัฒนาการ ขององค์กร

ข้อสมมุติฐานและความเชื่อของสมาชิกในองค์กร และการเรียนรู้จากการต่อสู้ปัญหาต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อความอยู่รอด วิวัฒนาการขององค์กรจะถูกอิทธิพลมาจากพฤติกรรม ของผู้นำ เช่น ความสนใจ วิธีแก้ปัญหาวิกฤตต่างๆ ของผู้นำ วิธีการที่ผู้นำจัดสรรสิ่งตอบแทนให้ลูกน้อง การตัดสินใจในการเลือกบุคลากร การเลื่อนขั้น และการให้ออกไปจากองค์กร สิ่งที่จะช่วยสร้างเสริม วิวัฒนาการองค์กรให้เป็นไปตามต้องการ เช่น การออกแบบโครงสร้างองค์กร ระบบการจัดการหรือ บริหาร สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ อุดมการณ์ และตำนานต่างๆ มันจึงเป็นการง่ายที่จะ สร้างวิวัฒนาการให้เกิดขึ้นในองค์กรใหม่ แต่เป็นการยากที่สุดที่จะเปลี่ยนวิวัฒนาการในองค์กรที่มี วิกฤติภาวะหรือมีความเจริญมานานพอควร

ซึ่งจากงานวิจัยของ เบนนิส; และ นานัส (Bennis; & Nanus. 1985) ได้ทำให้รู้ถึงวิธีการที่ผู้นำ แบบเปลี่ยนแปลงวิวัฒนาการและกลยุทธ์วิธีในการดำเนินงานขององค์กร โดยทั่วไปผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลงจะริเริ่มหรือสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ สร้างความเห็นชอบและผูกพันในงานร่วมกันของ

ผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้ถือหุ้น หรือผู้มีอิทธิพลต่อองค์กรต่างๆ สนับสนุนกลยุทธ์วิธีที่จะทำให้อุตสาหกรรมประสบความสำเร็จ ปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ที่จำเป็น เช่น วิธีการทำงานใหม่ ค่านิยม และข้อสันนิษฐานพื้นฐานให้แก่อุตสาหกรรมหรือเป็นวัฒนธรรมขององค์กร เพราะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษก่อนข้างจะมีอิทธิพลมากต่อองค์กร แต่ในระยะยาวไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเสมอไป ประวัติศาสตร์บอกให้รู้ว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษบางคนก่อให้เกิดการทำลาย นำมาซึ่งความตาย การปฏิวัติอย่างรุนแรงในระหว่างที่จะทำให้ตนเองได้เป็นใหญ่เป็นโต มีผู้นำบริษัทที่รุ่งเรืองหลายคนเป็นผู้ที่กตัญญูและซื่อสัตย์ ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษที่ติดลบก่อนข้างจะหลงตัวเองว่าเก่งกาจ และรวบอำนาจไว้ที่ตนเอง ต้องการให้ลูกน้องเสียสละเพื่อผู้นำมากกว่าเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำอ้างเพื่อให้เกิดความร่วมมือของผู้ตามเท่านั้น แต่ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษที่เป็นบวก จะแสวงหาการเสียสละเพื่อเป้าหมายขององค์กร แต่บางทีการกดดันอย่างนี้ก็จะทำให้ละทิ้งหรือไม่สนใจความต้องการส่วนบุคคลของลูกน้องไปได้เหมือนกัน

สำหรับผู้นำที่มีความสามารถพิเศษและผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น นักสังคมวิทยา และรัฐประศาสนศาสตร์เชื่อว่า มีส่วนที่คล้ายและต่างกัน แต่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความหมายที่กว้างกว่าและมีคุณธรรมเป็นตัวยึดถือ ในกระบวนการด้วย อย่างไรก็ตาม ผู้นำทั้งสองแบบต้องมีความสามารถพิเศษ (Charisma) นอกจากจะเกิดผลดีแล้ว ยังอาจก่อให้เกิดผลลบได้เหมือนกัน ที่เรียกว่า มุมมืดของความสามารถพิเศษ ซึ่งได้แก่ จุดอ่อนในเรื่องความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน การใช้พฤติกรรมบริหารที่ไม่เป็นแบบแผน การบริหารที่มุ่งเน้นการสร้างประทับใจ ไม่ค่อยสนใจในงานบริหาร มีความเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป และไม่มีการวางแผนงาน

การศึกษาภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษและแบบเปลี่ยนแปลงนั้น ยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง ทั้งๆ ที่กระทำได้ค่อนข้างยาก ทั้งนี้เพื่อหาคุณลักษณะ สถานการณ์ หรือปัจจัยที่เป็นสิ่งทำให้เกิดความสามารถพิเศษทั้งในด้านบวกและด้านลบด้วย ขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้ตามสูง ซึ่งทั้งๆ ที่ไม่มีความสามารถพิเศษ (Charisma) เป็นองค์ประกอบเหมือนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง แต่มีพื้นฐานจากการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม กับพบผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีเห็นในองค์กรทั่วไป โดยเฉพาะในองค์กรที่ผู้นำได้มาจากการเลือกตั้งจากสมาชิกในองค์กรนั้น ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ที่ได้รับจากการสนับสนุนให้ขึ้นเป็นผู้นำ การบริหารของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่พบเห็นได้แก่ 1) การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนให้ปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความคิดเห็นหรือยอมรับความคิดเห็นในทิศทางที่ผู้นำต้องการด้วย และ 2) การบริหารแบบวางเฉย คือผู้นำปล่อยให้ผู้ตามปฏิบัติหน้าที่ไปตามที่เลยทำ และไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว ยกเว้นแต่มีปัญหาหรือการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

(<http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page7.5.html>. 30/10/48)

แนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Perspectives)

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำหลายๆ ท่านที่ได้วิพากษ์วิจารณ์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีอยู่จากอดีตถึงปัจจุบันว่า มีความเฉพาะเจาะจงทางสังคมและวัฒนธรรม เพราะแนวคิดและทฤษฎีส่วนใหญ่มาจากการศึกษาวิจัย และทดลอง ในประเทศสหรัฐอเมริกา และแคนาดา หรือประเทศทางยุโรปเพียงบางประเทศเท่านั้น ดังเช่นที่ เฮาส์ (Hartog and Koopman. 2001: 178; citing House. 1995) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่มักจะมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมของประเทศแถบทวีปอเมริกาเหนือ โดยเฉพาะวัฒนธรรมอเมริกันที่ลักษณะบางอย่างแตกต่างจากวัฒนธรรมในประเทศอื่นๆ เช่น การเน้นที่ปัจเจกบุคคล ในขณะที่บางวัฒนธรรมลักษณะการรวมกลุ่มทางสังคมจะมีความโดดเด่นกว่า แต่ก็ยังมีการนำทฤษฎีเหล่านี้มาตีความ โดยปราศจากการประยุกต์ที่เหมาะสม โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนาที่ค่อนข้างจะมีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดจากประเทศสหรัฐอเมริกาหรือประเทศที่พัฒนาแล้วอื่นๆ นอกจากนั้น คานัน โก และเมน โคน์กา (Hartog; & Koopman. 2001: 178; citing Kanungo; & Mendonca. 1996) ยังได้อธิบายว่า ในประเทศที่กำลังพัฒนาควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงองค์การมากกว่า การให้ความสำคัญกับการรักษาสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จากข้อมูลดังกล่าว จึงมีการแสดงความคิดเห็นว่า บทบาทของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership Role) มีความสำคัญต่อองค์การในประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งโครงการวิจัย GLOBE ที่เป็นการศึกษาในระยะยาวใน 60 ประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาคุณสมบัติร่วมของภาวะผู้นำที่เหมือนกันในทุกวัฒนธรรม และเพื่อค้นหาคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับในต่างวัฒนธรรม ซึ่งได้สรุปผลว่า หลายๆ คุณสมบัติที่เหมือนกันในทุกวัฒนธรรมได้สะท้อนภาวะผู้นำแบบใช้ความสามารถพิเศษ สร้างแรงบันดาลใจ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Charismatic, Inspirational, and Visionary Leadership) นอกจากนั้น ผู้นำที่มุ่งการทำงานเป็นทีม (Team-oriented Leadership) มุ่งความเป็นเลิศ (Being Excellence Oriented) เด็ดขาด (Decisive) ฉลาดเฉลียว (Intelligent) และใช้วิธีแก้ปัญหาแบบ win-win (a win-win problem solver) (Den Hartog; & Koopman. 2001: 179; citing Den Hartog ; & et al.. 1999) จะมีลักษณะเป็นคุณสมบัติร่วมเช่นกัน จากผลการศึกษาของ เกรน และวาคาบายาชิ (Muchinsky. 2003: 436-438; citing Graen; & Wakabayashi. 1994) ที่ศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมญี่ปุ่นและอเมริกัน ในบริษัทที่มีการลงทุนข้ามชาติ โดยประกอบด้วยพนักงานทั้งญี่ปุ่นและอเมริกันทำงานร่วมกัน ปรากฏว่า ผู้จัดการของทั้งสองชาติมีลักษณะของวัฒนธรรมในการทำงานบางอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งได้มีการเสนอทางออกโดยการให้ทั้งสองฝ่ายต่างเรียนรู้วัฒนธรรมของกันและกัน แล้วร่วมกันสร้างวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมร่วมกันขึ้นมา เฮาส์, ไรท์ และเอดิทียา (Muchinsky. 2003: 438; citing House, Wright and Aditya. 1997) และ บอนด์ และสมิท (Muchinsky. 2003: 438; citing Bond and Smith. 1996) ได้อธิบายว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อความคาดหวัง และการ

ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของบุคคล ทักษะที่มีต่อคนวัฒนธรรมอื่น และรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม อีกทั้งอิทธิพลทางวัฒนธรรมยังมีผลกระทบต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งแสดงให้เห็นว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรจะต้องขึ้นกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมด้วย ตั้งแต่มีการเริ่มต้นศึกษาภาวะผู้นำอย่างเป็นแบบแผนตามระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาจนถึงปัจจุบัน พบว่า มีการศึกษาและแนวคิดเกิดขึ้นมากมาย อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีผู้ใดสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบผู้นำแบบใดที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพสูงสุด (ซิงชัย สันติวงษ์, 2540: 205) เพราะ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับตัวแปรอีกมากมายซึ่งไม่ได้หยุดนิ่ง หากแต่เปลี่ยนแปลง เคลื่อนไหวอยู่เสมอ

ผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

สังคมของประเทศไทย พระพุทธศาสนาถือเป็นศาสนาหลักประจำชาติ การนำหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ น่าจะเอื้อกับวัฒนธรรมไทยไม่มากนักน้อย การนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ก็เพื่อการเป็นผู้นำที่ดี และคำสั่งสอนที่สำคัญๆ ของพระพุทธองค์ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำที่ดี หรือวิถีทางของการที่จะเป็นผู้นำที่ดี เพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติ (พงศ์ หรดาล, 2546: 163) ได้แก่ ทศพิธราชธรรม 10 ประการ อธิษฐานธรรม 4 พรหมวิหารธรรม 4 อคติ 4 คหิสุข 4 สังคหะวัตถุ 4 ขันติโสรัจจะ หิริโอตตปปะ อิทธิบาท 4 เวสาร์ชชระณะ 5 ยุติธรรม 5 อปริหานิยธรรม 7 นาถกรณธรรม 10 กัลยาณมิตรธรรม 7 และบารมี 10 ประการ (ทศบารมี) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารและจัดการสมัยใหม่ได้ ได้แก่ อคติ 4 (Prejudice) คือ ความเอนเอียงแห่งอารมณ์ ผุดขึ้นจากความเกลียดกลัวต่ำสูง และช่องว่างในสังคมมี 4 ประการ คือ 1) ฉันทาคติ (prejudice caused by love or desire) ถ้าเอียงโดยสนับสนุนพรรคพวกที่ชอบพอ หรือผู้ง่ายสินข้างแก่ตน 2) โทสาคติ (prejudice caused by hatred or enmity) ถ้าเอียงเข้าข้างหรือลงโทษฝ่ายที่ตนเกลียดชังให้หนักกว่าฝ่ายที่ตนชอบพอ 3) โมหาคติ (prejudice caused by delusion or stupidity) ถ้าเอียงเสียความยุติธรรมเพราะ โฉดเขลา ไม่รู้ทันเหตุการณ์ที่แท้จริง 4) ภัยาคติ (prejudice caused by fear) ขาดคุณธรรมร่วมด้วยเพราะเกรงอำนาจอิทธิพลหรือกลัวจะขาดผลประโยชน์ และ 5) สังคหวัตถุ 4 (Base of sympathy) (ที่มา: <http://www.dmky.com/thai/html/a-ka-ti-4.html>) และธรรมเพื่อใ้คนเป็นที่รักของคนทั่วไป ได้แก่ (1) ทาน (Giving Offering) คือการให้ เสียสละ แบ่งปันแก่ผู้อื่น เช่น การให้รางวัล สวัสดิการที่ดี เป็นต้น (2) ปิยวาจา (Kindly Speech) คือ พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ นุ่มนวล เหมาะแก่บุคคล เวลา สถานที่ พูดในสิ่งที่ประ โยชน์ พูดในทางสร้างสรรค์ และเกิดกำลังใจ เช่น การควบคุม การจูงใจ เป็นต้น (3) อุตถจริยา (Useful Conduct) ทำตนให้เป็นประโยชน์ ตามกำลังสติปัญญา ความรู้ความสามารถ กำลังทรัพย์ และเวลา เช่น การพัฒนาคน การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ เป็นต้น

(4) สมานัตตตา (Even and Equal Treatment) คือทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุข เช่น การสื่อสาร การมอบอำนาจ เป็นต้น ซึ่งหลักธรรมทั้งหลายนี้ หากผู้นำและบุคคลใดสามารถนำไปปฏิบัติ ก็จะเกิดความมั่นคงและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นที่รักและเคารพของผู้อื่น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์

เครื่องมือป้องกันความล้มเหลวสำหรับผู้นำ (Skyhook for Leadership Model)

มุกดา สุนทรรัตน์ (2547: 49-50) ซึ่งเป็น Chief Human Resources Officer, Human Resources Division ของ บริษัท เอซีเอสจี (ประเทศไทย) จำกัด (ACSG (Thailand) Co., Ltd.) กล่าวว่า ACSG ได้แสวงหารูปแบบของการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กร และเลือกใช้รูปแบบของ Skyhook for Leadership Model ซึ่งเป็นงานวิจัยของ จอห์น เอ. โชท์คริน (John A. Shtocren) โดยศึกษาผลงานและจากการเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทขนาดใหญ่ระดับโลกหลายๆ บริษัท เช่น AT&T Coca Cola Ford 3M และ University of Michigan เป็นต้น แล้วสรุปแนวทางการบริหารเพื่อความสำเร็จ 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องมีความฝันและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เพื่อจะสามารถนำทีมไปสู่จุดหมายนั้นๆ ได้ 2) การให้ความน่าเชื่อถือแก่ทีม (Trust) ในการทำงานร่วมกันจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เชื่อมมั่นในความสามารถของทีมงาน โดยยึดผลงานเป็นหลัก (Production Oriented) และกระบวนการทำงานจะยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง โดยมีการให้ความรู้ในงานแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง 3) การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) คำนึงถึงความสำคัญของการสื่อสาร สร้างระบบการทำงานที่สื่อสารข้อมูลให้พนักงานทราบถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและเป้าหมายในการทำงาน 4) การสร้างงานให้มีคุณค่า (Meaningful Work) ทั้งกับตัวผู้นำและทีมงาน สนุกกับงาน เพราะได้ปฏิบัติงานที่ท้าทาย มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน มีการจัดคนให้เหมาะกับงาน ประกอบกับผู้นำเป็นผู้สอนงานที่ดี ตลอดจนให้คำปรึกษาเมื่อพนักงานเกิดปัญหา 5) การมอบอำนาจ (Empowerment) การให้พนักงานได้รับผิดชอบงานแบบเบ็ดเสร็จ โดยสร้างมาตรฐานระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน แสดงการยอมรับและเชื่อมั่น ผู้นำต้องไม่ปฏิบัติงานแบบ Routine แต่ต้องกระจายให้พนักงาน 6) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการผลักดันให้ผู้นำตระหนักถึงความสำคัญของทีมงานและพัฒนาทีมงาน โดยการกำหนดแนวทางและขอบเขตการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เชื่อมมั่นในความสามารถของทีมงาน ให้ความสำคัญกับการทำงานข้ามสายงาน (Cross Function) อีกทั้งผู้นำยังต้องสามารถประสานความแตกต่างของคนในทีมเข้าด้วยกันด้วย เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และ 7) การรู้จักเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม (Transformation) ผู้นำต้องวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์และสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์กร เพื่อวางกลยุทธ์และแผนปฏิบัติ

ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้ได้ตามเป้าหมาย ซึ่ง มุกดา สุนทรรัตน์ (2547) ได้สรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเปรียบเสมือนการส่งเสริมความแข็งแกร่งในการบริหารงานแก่องค์กร การนำเครื่องมือป้องกันความล้มเหลว มาประยุกต์ใช้จะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าต่อไป

แนวโน้มการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคต

กระแสโลกปัจจุบันเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานและองค์กรเป็นวงกว้างและยาวนาน (Muchinsky, 2003: 180; citing Howard 1995) ซึ่งท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ทำให้องค์กรต้องเพิ่มศักยภาพของการตัดสินใจแบบกลุ่มมากยิ่งขึ้น (Muchinsky, 2003: 181; citing Guzzo, 1995) โดย ชามิร์ (Muchinsky, 2003: 181-182; citing Shamir, 1999) กล่าวว่า บทบาทผู้นำแบบบุคคลเดียวจะเริ่มลดความสำคัญลง ผู้นำมีแนวโน้มจะเชื่อถือในการตัดสินใจของทีมที่ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นกรณีพิเศษแบบชั่วคราวมากขึ้น ดังนั้น ในแต่ละทีมจะมีอำนาจในการตัดสินใจในงานเฉพาะส่วนที่ทีมของตนรับผิดชอบ ซึ่งแนวโน้มภาวะผู้นำอาจจะเป็นลักษณะการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิด การกระจายอำนาจ และหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือการรวมกลุ่มมากขึ้น

นอกจากนี้ ชามิร์ (Shamir, 1999) ยังกล่าวต่อไปว่า ภายใต้การใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ผู้นำมีแนวโน้มจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกผ่านอุปกรณ์และเครื่องมือที่เป็นระบบเครือข่าย โดยไม่ต้องมาเผชิญหน้ากันทุกครั้ง ซึ่งอาจส่งผลให้ช่องว่างระหว่างระดับชั้นของอำนาจในองค์กรเริ่มลดลง ซึ่ง ชามิร์ ได้สรุปว่า องค์กรในอนาคตจะมีแนวโน้มที่ไม่มีขอบเขตที่แน่นอน ลดลำดับการบังคับบัญชาจากโครงสร้างองค์กรแบบสูงมาเป็นแบบราบ ยืดหยุ่น ยืด โครงการและทีมเป็นพื้นฐาน ส่วนแนวโน้มของการจ้างงานจะเป็นลักษณะการจ้างงานแบบชั่วคราว สรรหาจากภายนอก และไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดติดสนิทสนมกัน พนักงานจะมีความเป็นอิสระมากขึ้น ซึ่งองค์กรจะไม่สามารถควบคุมหรือบังคับได้มากนัก แต่จะเน้นลักษณะการแลกเปลี่ยนความสามารถและความคิด ตลอดจนการมีเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น ความเป็นไปได้ในการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคตอาจขยายการศึกษาภาวะผู้นำไปยังเรื่องอื่นๆ เช่น ศึกษาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามร่วมกันบนแนวคิดจิตวิทยาการรู้การคิด (Cognitive Psychology) เป็นต้น

ซึ่งจากกรณีศึกษา: บริษัท ฟิลิปส์ เซมิคอนดักเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด ที่นับว่าเป็นศูนย์กลางการประกอบและทดสอบแผงวงจรรวมที่สำคัญแห่งหนึ่งของฟิลิปส์สากล โดยเริ่มก่อตั้งในไทย ปี พ.ศ.2517 และบริษัทมีพนักงานในประเทศไทยทั้งหมดประมาณ 3,100 คน วัตถุประสงค์ของบริษัทคือมุ่งสร้างความพอใจให้ลูกค้า ต้องทำตามสัญญาที่ให้ไว้ พัฒนาค nhânให้ก้าวไกล ประสานใจร่วมด้วยและช่วยกัน และได้รับรางวัล The Best Employers of Asia 2003 Awards ซึ่ง ดักลาส จี แซมป์สัน

(Mr. Douglas G. Sampson) และไพศาล พรหมโมเมศ กล่าวว่า องค์การจะต้องมี 1) มีวิสัยทัศน์และภารกิจที่มุ่งการเป็นผู้ประกอบธุรกิจทางด้าน IC ที่ดีที่สุดในวงการอุตสาหกรรม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว โดยสิ่งสำคัญอยู่ที่กระบวนการแปรสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมให้ได้ 2) นำเครื่องมือทางธุรกิจเข้ามาใช้มากมาย เช่น Process Survey Tools, Business Excellence through Speed and Teamwork Program และ Business Balanced Scorecard เป็นต้น 3) มีปรัชญาการทำงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาคน การสร้างแรงบันดาลใจ และความเป็นได้ให้แก่พนักงานในการใช้สติปัญญา พรสวรรค์ และการดึงความสามารถที่ซ่อนอยู่ในตัวพนักงานออกมาใช้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อย่างเต็มที่ 4) ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องของ Speed และ Teamwork อย่างจริงจัง โดยยึดหลักกระจายอำนาจให้พนักงานมีอำนาจในการทำงาน มีการสอนงาน กระตุ้นให้มีการตัดสินใจและการแก้ปัญหาด้วยตนเอง 5) ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ และทำให้พนักงานรู้สึกสนุกไปกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ด้วย ซึ่งพนักงานขององค์กรนี้ยินดีที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากการเปลี่ยนแปลงและเห็นเป็นเรื่องที่น่าท้าทาย เช่น การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานและการบริหารองค์กร เป็นต้น 6) ผู้นำรู้จักการจูงใจพนักงานทั้งภายในและภายนอกที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร มีอัตราการขาดงานน้อย และอัตราการออกจากงานน้อยด้วยเช่นกัน เช่น มีการพิจารณามอบรางวัลแก่พนักงานที่สามารถเสนอแนะสิ่งที่จะช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและสามารถนำข้อเสนอแนะไปใช้ได้และเกิดประสิทธิผลจริง เป็นต้น 7) ให้ความเอาใจใส่แก่พนักงาน ด้วยการที่ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ดี เช่น โครงการ 5-minute talk ที่ผู้บริหารจะลงไปพบปะพูดคุยกับพนักงานถึงสถานที่ปฏิบัติงาน สัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อให้เห็นสภาพปัญหาและการทำงานที่แท้จริงของพนักงาน อีกทั้งผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการกล่าวยกย่องชมเชยพนักงานเมื่อปฏิบัติงานได้ดี ไม่ลืมนำ Feedback แก่พนักงาน เพื่อสร้างกำลังใจ 8) มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน โดยให้พนักงานเป็นผู้บริหารงานของตนเองเหมือนกับเป็นบริษัทเล็กๆ บริษัทหนึ่ง และให้พนักงานจัดทีมกลุ่มพัฒนาคุณภาพขึ้นในแต่ละหน่วยงานขึ้น โดยผู้บริหารจะกำหนดหัวข้อเรื่องที่ควรมีการพัฒนาปรับปรุง แล้วจัดให้มีการแข่งขันตั้งแต่ระดับหน่วยงานขึ้นไปจนถึงระดับ Global (พัฒนาโดยใช้หลักการของ Cross-functional Team ที่เป็นการดึงคนจากหลายๆ หน่วยงานเข้ามาร่วมกันแก้ปัญหา) และ 9) ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่น การมีห้องสมุด การจัดให้เรียนรู้เรื่องอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวกับงานของตน อาทิ การทำอาหารหรือขนม หรือการจัดตั้ง Development Center Program เป็นต้น (วารสารบริหารคน. 2547)

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

โฮเวล; และอโรวีโอ (Howell; & Avolio. 1992) ได้ทำการศึกษาค้นหาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยธุรกิจ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 78 คน ของสถาบันการเงินที่ใหญ่ ฝ่ายบริหารระดับสูง 4 ระดับ ในสถาบันการเงินที่ใหญ่ของแคนาดา ขณะที่ทำการศึกษาริชย์ได้เผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่แย่ เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของกลุ่มแข่งขัน ได้มีการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อใช้วัดลักษณะ 3 ประการของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปคือ ความสามารถพิเศษ (Charisma) การกระตุ้นด้านสติปัญญา (Intellectual Stimulation) และการให้ความสำคัญกับบุคคลเป็นรายบุคคล (Individual Consideration) การวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยธุรกิจจะแทนด้วยระดับซึ่งผู้บริหารสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายในปีนั้นๆ จำนวนในรูปของเปอร์เซ็นต์ที่ถึงเป้าหมาย แต่ละเป้าหมายที่ใช้วัด ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง งานที่ดี และงานที่ดีเลิศ และจากการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า ผู้นำซึ่งให้ความสำคัญกับบุคคลเป็นรายบุคคล การกระตุ้นด้านสติปัญญา และความสามารถพิเศษในทางบวกจะช่วยสนับสนุนผลการปฏิบัติงานของธุรกิจให้ดีขึ้น ผู้นำซึ่งใช้เทคนิคการบริหารด้วยการมีข้อยกเว้นและการให้รางวัล (การเสริมแรงในทางบวก) ที่ดูเหมือนว่า จะเพิ่มผลการปฏิบัติงานน้อยกว่า ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปว่าการช่วยเหลือหรือสนับสนุนในทางบวกแก่หน่วยธุรกิจนั้น ผลการปฏิบัติงานจะมาจากพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมากกว่า แสดงดังตาราง 2

ตาราง 2 การประเมินความสามารถ ด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ผ่านพฤติกรรมการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ของ โฮเวล และอโรวีโอ (Jane M. Howell and Bruce J. Avolio)

การประเมินหัวหน้างาน (Superior's appraisal)	การประเมินความสามารถโดยลูกน้อง (Subordinates' evaluation)
การใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจ (Judgment and decision making)	0.33
การบริหารการเงิน (Financial management)	0.36
การสื่อสาร (Communication)	0.32
การจูงใจ (Persuasion)	0.33
การกล้าเสี่ยง (Risk taking)	0.45

พรทิพย์ ชัยชนะพานิช (Chaichanapanich, 1998: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Learning for Leadership in Thai Higher Education: Career Paths of Public University Presidents เพื่อศึกษากระบวนการเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามเส้นทางอาชีพของอธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย จำนวน 13 ราย โดยผู้วิจัยได้สำรวจ ศึกษา และการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับชีวิตประวัติและการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่อายุ 18 ปี จนถึงการได้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี เพื่อประมวลและอธิบายใน 3 ประเด็นคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเตรียมตัวอย่างไร (ในแง่การเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ) ในการดำรงตำแหน่งอธิการบดี (2) กลุ่มตัวอย่างกำหนดเส้นทางอาชีพอย่างไรเพื่อก้าวไปสู่การดำรงตำแหน่งอธิการบดี และ (3) ภาวะผู้นำแบบใดที่จำเป็นต่อการดำรงตำแหน่งอธิการบดี เพื่อวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบ และเทียบเคียงข้อมูลระหว่างกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับการเรียนรู้ภาวะผู้นำ และคำอธิบายต่อภาวะผู้นำที่กลุ่มตัวอย่างมีส่วนร่วมและที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า อธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่เคยดำรงตำแหน่งอาจารย์ผู้สอน โดยเส้นทางอาชีพของอธิการบดีสอดคล้องกับแบบจำลองหลักกว่าด้วยลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา (Logic of Hierarchy) ของโคเฮน; และมาร์ช (Cohen; & March, 1974) กล่าวคือ การเลื่อนตำแหน่งจะเป็นไปตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาในสถาบันคือ อาจารย์ผู้สอน หัวหน้าภาค คณบดี รองอธิการบดี และอธิการบดีตามลำดับ อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างยังมีกระบวนการเรียนรู้ภาวะผู้นำที่มีความคล้ายคลึงกันด้วย โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้มีความกระตือรือร้นต่อการเข้าร่วมกิจกรรมนอกหลักสูตรในช่วงศึกษาในมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังเรียนรู้ภาวะผู้นำจากบุคคลต่างๆ ที่มีบทบาทสำคัญต่อชีวิตของตน และจากประสบการณ์การทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นช่วงสำคัญสำหรับกลุ่มตัวอย่างเนื่องจากได้ลงมือปฏิบัติจริงภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ และลักษณะของภาวะผู้นำของอธิการบดีไทยมีความคล้ายคลึงกับลักษณะภาวะผู้นำของอธิการบดีของสถาบัน อุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นเพราะระบบการศึกษาไทยอิงหรือมีความคล้ายคลึงกับระบบการศึกษาแบบอเมริกัน แต่อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำของอธิการบดีไทยส่วนใหญ่ได้รับอิทธิพลจากกฎระเบียบของระบบราชการไทย วัฒนธรรมไทย และปรัชญาพุทธศาสนา ซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้ว การปราศจากการสนับสนุนอย่างจริงจังต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถาบัน อุดมศึกษาของไทยยังคงเป็นประเด็นปัญหาที่ต้องการการแก้ไขอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรมจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง

โพโทสกี (Potosky, 2000: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่ม ตัวอย่างซึ่งแก่นักศึกษาได้พิจารณาสุนทรพจน์ที่เขากล่าวไว้ในประวัติศาสตร์ เพื่อหาความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษ รวมทั้งพิจารณาความเป็นไปได้และข้อจำกัดของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบดังกล่าวด้วย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจสำหรับการศึกษาพฤติกรรมองค์กร เพื่อแสวงหาวิธีพัฒนาภาวะผู้นำ โดยแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน

ซึ่งได้แก่ Charismatic Leadership (Conger. 1989 ; Conger; & Kanugo. 1988 ; House. 1977) Transformational Leadership (Bass. 1985 ; Bass; & Avolio. 1994) และ Visionary Leadership (Sakhkin. 1988 ; Nanus. 1992) ที่มักจะมีความสามารถพิเศษ (Charisma) เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คำถามคือบุคคลสามารถเรียนรู้ผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader) ได้มากน้อยอย่างไร โดยเป้าหมายของการทดสอบครั้งนี้ คือ

1. เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดความสามารถพิเศษ (Charisma)
2. เพื่อกระตุ้นให้มีการศึกษาวิเคราะห์ความสามารถในการหล่อหลอม หรือฝึกอบรมเพื่อให้มีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership)

3. เพื่อสาธิตวิธีการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ

โดยใช้กรอบแนวคิดของ คองเกอร์ (Conger. 1989) ที่ได้ให้คำจำกัดความของ ภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ ว่า เป็นคุณลักษณะแบบ Charisma ซึ่งบุคคลอื่นสามารถรับรู้ได้ โดยตามแนวคิดที่ว่า ด้วยพฤติกรรมผู้นำแบบความสามารถพิเศษ เห็นว่า ผู้นำอาจจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ในช่วงหนึ่งๆ ซึ่งทำให้ผู้ตามรับรู้และมองว่า ผู้นำนั้นๆ มีพฤติกรรมแบบความสามารถพิเศษ ซึ่ง คองเกอร์; และคานันโก้ (Conger; & Kanungo. 1988) มองว่า ภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาขึ้นมาได้ พร้อมทั้งได้นำเสนอองค์ประกอบหลัก 7 ประการของการเป็นผู้นำแบบความสามารถพิเศษ ซึ่งได้แก่ 1) ความเชื่อมั่นในตนเอง 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การเผยแพร่หรือนำเสนอวิสัยทัศน์ 4) มีความน่าเชื่อถือ 5) พฤติกรรมแบบใหม่ (ไม่ดั้งเดิม) 6) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 7) ไหวต่อข้อจำกัดด้านสภาพแวดล้อมและทรัพยากร ตามลำดับ โดยบุคคลต่างๆ (ผู้นำ) สามารถสร้างหรือพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ขึ้นมาได้ในระดับหนึ่ง ซึ่ง ริชาร์ดสัน; และธาเยอร์ (Richardson; & Thayer. 1993) ได้เสนอวิธีการ 3 ขั้นตอน เพื่อการพัฒนาไปสู่การมีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ โดยในขั้นตอนแรก บุคคลจำเป็นต้องสร้างรัศมี (Aura) ของคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ด้วยการสร้างความประทับใจและการใช้ภาษาากายในการสื่อสาร ขั้นตอนถัดมาคือ บุคคลต้องสร้างความรู้สึกเชื่อมโยงที่จะกระตุ้นความรู้สึกของผู้อื่น และสุดท้าย บุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ ต้องโน้มน้าวหรือสร้างอารมณ์ร่วมให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ตามได้ นั่นคือ การสร้างหรือพัฒนาภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ ให้เกิดขึ้นในนักศึกษาซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่มีความเชื่อเกี่ยวกับศักยภาพการเป็นความสามารถพิเศษ ของตนเองนั้นย่อมจะกระทำได้โดยใช้การทดสอบ ซึ่ง โฮเวล; และฟรอสต์ (Howell ; & Frost. 1989) ได้จัดทำขึ้นและนำไปใช้ทดสอบกับนักศึกษาสาขาธุรกิจ ระดับปริญญาตรีในการสร้างความสามารถพิเศษ (Charisma) ของตนเอง ทั้งนี้ นักศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจะต้องสมมติตัวเองว่า เป็นผู้นำที่ทรงอำนาจและมีความเชื่อมั่นในตนเอง และต้องแสดง

พฤติกรรมแบบไม่ใช่คำพูดเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงอำนาจที่มาพร้อมกับความสามารถพิเศษ จากนั้น นักศึกษาต้องพิจารณาว่า ความสามารถพิเศษสามารถพัฒนาได้มากน้อยอย่างไร

ในการพัฒนาความสามารถพิเศษ (Charisma) เป็นการสร้างสถานการณ์เพื่อให้นักศึกษา สามารถพัฒนาและหรือตระหนักถึงความสามารถพิเศษ ตั้งแต่แรกเริ่มถือว่าเป็นความยากลำบาก ประการหนึ่งที่เกิดขึ้นพร้อมๆ กับการกำหนดบริบทและถ้อยคำที่ใช้ในสถานการณ์นั้นๆ ดังนั้น เพื่อให้ นักศึกษาสามารถฝึกฝนและแสดงพฤติกรรมแบบความสามารถพิเศษ ตามที่ระบุไว้ในแบบทดสอบ 3 ขั้นตอน ของ โฮเวล และ ฟรอสท์ (Howell and Frost, 1989) ผู้วิจัยกำหนดกิจกรรมแก่นักศึกษา ซึ่งกิจกรรมนี้ออกแบบสำหรับนักศึกษา จำนวน 20-30 คน หลักสูตรบริหารธุรกิจ โดยจำนวนนักศึกษา ที่มากเกินไป อาจจะไม่ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่จำเป็นสำหรับการประเมินพฤติกรรมความสามารถพิเศษ ยกเว้นจะมีการแบ่งนักศึกษาก่อเป็นกลุ่มย่อย กิจกรรมนี้มีระยะเวลา 50-60 นาที ซึ่งหลังจากทบทวน ทฤษฎีภาวะผู้นำและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสามารถพิเศษแล้ว นักศึกษาจะต้องตอบคำถาม ดังต่อไปนี้ (3 นาที) (1) ผู้นำสามารถฝึกฝนเพื่อสร้างความสามารถพิเศษ (Charisma) ได้หรือไม่ (2) ความสามารถพิเศษในระดับใดที่ท่านเห็นว่า ความสามารถพิเศษ (Charisma) คือ Trait ซึ่งเป็น คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ติดตัวมา และ (3) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับ ประเด็นที่ว่า ภาวะผู้นำ และความสามารถพิเศษ เป็นสิ่งที่ติดตัวของบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำ ตามการรับรู้ของผู้ตาม ซึ่งคำถามเหล่านี้ จะถูกแจกจ่ายให้แก่ นักศึกษาเพื่อพิจารณา แต่ไม่อาจนำมาปรึกษาหารือในขณะ การทดสอบ โดยผู้ควบคุมการทดสอบควรจะแจ้งวัตถุประสงค์ของการทดสอบนี้ให้แก่ นักศึกษาที่ จะเข้าร่วมการทดสอบ เพื่อให้ นักศึกษาพิจารณาแนวคิดที่ว่าด้วยความสามารถพิเศษ ได้อย่างเข้าใจ มากขึ้น และเพื่อให้ดำเนินการทดสอบได้ง่ายขึ้น นักศึกษาจะได้รับรายละเอียดเกี่ยวกับแบบทดสอบ 3 ขั้นตอน ของ โฮเวล และฟรอสท์ โดยผู้ควบคุมการทดสอบควรอธิบายข้อจำกัดด้านเวลาและบริบท เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษที่ขาดหายไป มิใช่การสอบถามถึงผู้นำแบบความสามารถ พิเศษ ที่มีศักยภาพ เพื่อกำหนดบทสนทนา ทั้งนี้ ได้มีการจัดเตรียมบริบทและคำพูดไว้ในการทดสอบ ด้วยแล้ว ผู้ควบคุมการทดสอบควรขอตัวแทนนักศึกษาจำนวน 3-4 คนต่อชั้นเรียน เพื่อเป็นอาสาสมัคร โดยอาสาสมัครแต่ละรายจะได้รับบทพูด/สุนทรพจน์ที่ยิ่งใหญ่ที่มีความยาว 1-2 ย่อหน้า ทั้งนี้ ควรจะ คัดเลือกสุนทรพจน์โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของผู้กล่าว ความคุ้นเคยของผู้ฟัง ภาษาที่ใช้ หรืออื่นๆ และควรจัดรูปแบบของสุนทรพจน์ที่สามารถอ่านได้ง่ายหรือสะดวก และใช้เวลาในการอ่านไม่เกิน 5 นาที อาสาสมัครจะต้องรำลึกอยู่เสมอว่า คนมีหน้าที่ต้องสร้างภาพของความสามารถพิเศษให้เกิดขึ้น ในความคิดของผู้ฟัง โดยอาสาสมัครจะมีเวลา 5 นาทีเพื่อการฝึกซ้อมการอ่าน พร้อมกันนี้ ผู้ควบคุม การทดสอบต้องจำลองสถานการณ์เพื่อการอ่านสุนทรพจน์และให้ผู้ฟังเข้าร่วมในสถานการณ์จำลอง นั้นๆ ด้วย และเมื่ออาสาสมัครแต่ละรายอ่านสุนทรพจน์เรียบร้อยแล้ว ให้นักศึกษาทุกรายเขียนคำ

จำกัดความสามารถพิเศษตามที่ตนรับรู้จากสุนทรพจน์ โดยอาจแบ่งนักศึกษาออกเป็นกลุ่มย่อย 3-4 กลุ่ม สำหรับสุนทรพจน์ 1 ฉบับ (10 นาที) ซึ่งแต่ละกลุ่มจะให้ข้อเสนอแนะของการเพิ่มระดับการรับรู้ต่อความสามารถพิเศษต่ออาสาสมัคร ทั้งนี้ นักศึกษาต้องพิจารณาแบบทดสอบ 3 ขั้นตอน ของ โยเวล และฟรอสท์ ในแง่ของการนำเสนอสุนทรพจน์ด้วย อาสาสมัครอาจจะพูดสุนทรพจน์ให้แก่กลุ่มของตนฟังอีกครั้งหนึ่งเพื่อปรับวิธีการสื่อสารแบบไม่ใช่คำพูด การใช้อารมณ์ ฯลฯ ทั้งนี้ สมาชิกในกลุ่มอาจจะฝึกการกล่าวสุนทรพจน์ได้หากมีเวลาเหลือ นอกจากนี้ ผู้ควบคุมการทดสอบควรจะเกริ่นนำเพื่อนำเข้าการถกเถียงและแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับข้อสังเกตที่ได้มา โดยเริ่มต้นจากการสอบถามรายงานของแต่ละกลุ่ม รวมทั้งข้อเสนอแนะของแต่ละกลุ่มต่อผู้กล่าวสุนทรพจน์ ความเป็นไปได้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ จากนั้นให้สอบถามเป็นรายกลุ่มเกี่ยวกับแบบสอบถาม 3 ขั้นตอนดังนี้ 1) การสร้างรัศมี (Aura) ของความสามารถพิเศษทำได้อย่างไร 2) ผู้นำจะเชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับแรงบันดาลใจอย่างไร และ 3) ภาวะทางอารมณ์ใดที่จะเชื่อมโยงผู้นำและผู้ตามเข้าเป็นหนึ่งเดียว โดยแต่ละกลุ่มต้องนำเสนอข้อคิดเห็นของตนต่อชั้นเรียน และสุดท้าย ให้นักศึกษาพิจารณาทบทวนคำตอบของคำถาม 3 ข้อ ที่กล่าวไว้ตั้งแต่แรกเริ่ม และจบด้วยคำถามสุดท้ายคือ มีประเด็นอื่นนอกเหนือภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ในภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยให้นักศึกษายืนยันถึงความสำคัญของบริบท (สภาพแวดล้อม) และความจำเป็นของผู้ตามที่มีต่อผู้นำในระหว่างการหารือเพื่อตอบคำถามนี้

จากการศึกษา พบว่า เป็นการง่ายสำหรับนักศึกษาที่จะยกตัวอย่างของบุคคลที่มีคุณลักษณะแบบความสามารถพิเศษ แต่ด้วยเหตุที่มีการศึกษาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ทำให้ความสามารถพิเศษมักจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการศึกษาความสามารถพิเศษอย่างลึกซึ้ง กลับแทบไม่พบว่า มีการนำทฤษฎีภาวะผู้นำมาใช้ในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะของภาวะผู้นำ และในการทดสอบครั้งนี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างใช้การสังเกตการณ์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบความสามารถพิเศษ โดยในแง่มุมมองหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างสังเกตว่า พฤติกรรมความสามารถพิเศษ และรูปแบบการสื่อสารสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ในระดับหนึ่ง แต่ก็มิได้เป็นตัวบ่งชี้ว่าจะเป็นการจำกัดในการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าว สำหรับส่วนของสุนทรพจน์นั้น กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญที่ทักษะการสื่อสารของผู้อ่าน และเมื่อแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้กล่าวสุนทรพจน์และกลุ่มตัวอย่างได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะความสามารถพิเศษในภาพรวมแล้ว กลุ่มตัวอย่างมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งมากขึ้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดความสามารถพิเศษ ประเด็นด้านภาพปฏิบัติเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะที่กว้างมากขึ้นเกี่ยวกับศักยภาพการสร้างภาพลักษณ์ของความสามารถพิเศษ

อภิรดี อำนามณี (Amnuckmanee, 2002: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง Demographic Influences on the Leadership Practices of Chief Faculty Officers during the Period of Reform (Thailand) ซึ่งสืบเนื่องจาก ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของการปฏิรูประบบการศึกษาไทย คือ ภาวะผู้นำ โดยผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาไทยต้องมีภาวะผู้นำแบบใหม่ (A New Leadership Paradigm) เพื่อบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด คือ การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการเรียนรู้ และมหาวิทยาลัยเพื่อนวัตกรรม โดยผู้วิจัยได้ใช้ Leadership Practice Inventory ของ โคซส์; และพอสเนอร์ (Kouzes; & Posner, 1988) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของไทยกับปัจจัยทางประชากรศาสตร์ (ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน) ของผู้บริหารระดับคณะของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ ในช่วงระหว่างการปฏิรูประบบการศึกษาของไทย ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ เป็นการนำ Leadership Practice Inventory มาเป็นเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารในบริบทที่ไม่ใช่ตะวันตก

ปานพิม ชูประกิต (Cheaupalakit, 2002: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง The Leadership Styles of Male and Female Higher Education Administrators in Thailand โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษาไทย และเพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเหล่านี้ และการรับรู้ของผู้บริหารเหล่านี้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนต่อการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหาร จำนวน 556 คน (แบ่งเป็นชาย 407 คน และหญิง 151 คน) โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ของ แบส; และเอวีโอ (Bass; & Avio, 1995) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุเฉลี่ย 51 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกจากสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ มีตำแหน่งทางวิชาการ (รองศาสตราจารย์) และทำงานในสถาบันอุดมศึกษามากกว่า 21 ปี และก่อนที่จะดำรงตำแหน่งบริหาร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งทางบริหารไม่น้อยกว่า 9 ปี ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่เคยผ่านหลักสูตรการอบรมด้านภาวะผู้นำ โดยผู้บริหารชายไม่มีบุคคลที่เป็นแบบอย่างสำหรับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังพบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน (เพศ และระดับตำแหน่ง) ส่งผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งผู้บริหารหญิงจะใช้องค์ประกอบของ Total Transformational ในระดับมากกว่าและองค์ประกอบ management-by-exception ในระดับน้อยกว่า ผู้บริหารชาย

กิตติพาท สุวรรณจิต (Suwannachin, 2003: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง The Relationship among Leadership Styles, Work-related Cultural Values, and Organizational Outcomes in Higher Educational Institutions in Thailand ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ค่านิยมทางวัฒนธรรม และผลการดำเนินงานของสถาบัน อุดมศึกษาในประเทศไทย โดยใช้

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) เพื่อวัดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และใช้มาตรวัดของ ดอร์ฟแมน และโฮเวลล์ (Dorfman and Howell) ในการประเมินค่านิยมทางวัฒนธรรม ประชากรในการศึกษาคั้งนี้ คือ บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยทำการสุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 359 คน ผลการศึกษพบว่า ทุกมิติของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และมิติ 2 ด้านของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ มิติด้านการให้รางวัล และมิติการจัดการตามความคาดหวังแบบเชิงรุก มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาไทย ในขณะที่มิติการจัดการตามความคาดหวังแบบเชิงรับของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกลับมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความพยายามเกินกว่าระดับปกติ และการรับรู้ต่อประสิทธิภาพของผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา และพบว่า การหลีกเลี่ยงต่อความไม่แน่นอนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และมิติ 2 ด้านของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งได้แก่ มิติด้านการให้รางวัล และมิติการจัดการตามความคาดหวังแบบเชิงรุก การรวมเป็นหมู่คณะมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง คือ อิทธิพลเชิงอุดมคติ การจูงใจที่นำไปสู่แรงบันดาลใจและการกระตุ้นเชิงสติปัญญา ความรู้สึกเกี่ยวพันเชิงครอบครัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการกระตุ้นทางสติปัญญา ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และมิติด้านการให้รางวัล และมิติการจัดการตามความคาดหวังแบบเชิงรุกของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและความรู้สึกเกี่ยวพันเชิงครอบครัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อตัวแปรตามทั้งสาม การรวมเป็นหมู่คณะมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพยายามเกินกว่าระดับปกติ และการรับรู้ต่อประสิทธิภาพของผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ความห่างไกลต่ออำนาจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในระดับปานกลางต่อความสัมพันธ์ระหว่างมิติการให้รางวัลและมิติความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างมิติการจัดการตามความคาดหวังแบบเชิงรับ และต่อความพยายามเกินกว่าระดับปกติของผู้ใต้บังคับบัญชา และประเด็นสุดท้ายคือ คุณลักษณะของความเป็นเพศชายมีอิทธิพลในระดับปานกลางต่อความสัมพันธ์ระหว่างมิติการจัดการตามความคาดหวังแบบเชิงรับ และต่อความพยายามเกินกว่าระดับปกติของผู้ใต้บังคับบัญชา

เซอร์รี สตูตริวตัน (Stout Stewart, 2005: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Female Community-College Presidents: Effective Leadership Patterns and Behaviors โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและพฤติกรรมของผู้บริหารหญิง (Chief Executive Officer: CEO) ของวิทยาลัยชุมชน ซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมวิทยาลัยชุมชนแห่งสหรัฐอเมริกาและตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ต่างๆ (เขตชนบท เขตกึ่งชนบท เขตเมือง และเขตเมืองชั้นใน) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยดังกล่าวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร ได้แก่ เชื้อชาติ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ CEO และจำนวนนักศึกษาที่เข้าศึกษา ตามลำดับ ผู้วิจัยใช้แบบสำรวจภาวะผู้นำของ คูเซส และพอสเนอร์ (The

Leadership Practices Inventory by Kouzes and Posner, 2003) เป็นกรอบในการพัฒนาแบบสอบถามที่ใช้การรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 175 คน ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวนร้อยละ 72 (หรือ 126 ชุด) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านที่ตั้งของสถาบันศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง แต่ผู้บริหารหญิงจะมีรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันไปตามเชื้อชาติ ประสบการณ์ และระดับการศึกษา นอกจากนี้ยังพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงกับจำนวนร้อยละของนักศึกษาที่เข้าศึกษาสถาบันศึกษานั้นๆ แบบเต็มเวลา

ลินดา อินกริด (Ingrid, 2005: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้อำนวยการของวงดนตรีสากลบรรเลง โดยนักวิทยากรที่เป็นผู้นำต้องมีทักษะทั้งด้านศิลปะดนตรีและการจัดการองค์การที่สมดุลกัน และภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษ ซึ่งผู้อำนวยการต้องบริหารทักษะดังกล่าวซึ่งมีความสำคัญเท่าเทียมกัน เพื่อสร้างภาวะผู้นำทั้งในส่วนของการควบคุมวงขณะอยู่บนแท่นและการจัดการองค์การ ซึ่งจุดเด่นของการวิจัยฉบับนี้คือ เป็นการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการผ่านแนวคิดการพัฒนารูปแบบ ซึ่งเป็นการศึกษาที่ไม่เคยมีมาก่อน ในขณะที่การศึกษาที่ผ่านมาจะมุ่งศึกษาความเหมือนและความแตกต่างของพฤติกรรมผู้อำนวยการในการนำ สร้างแรงจูงใจ และเปลี่ยนแปลงการบรรเลงดนตรี โดยผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้อำนวยการขณะที่อยู่บนแท่นของการอำนวยเพลง โดยใช้การสัมภาษณ์ 28 กลุ่มตัวอย่าง และการสำรวจผู้อำนวยการและการแสดงดนตรีบรรเลง จำนวน 80 รายการ พบว่า ผู้อำนวยการที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีทักษะร่วมกัน สำหรับภาระงานส่วนใหญ่ของการแสดงดนตรีบรรเลงจะเกี่ยวข้องกับทุกอย่างของสมาชิกในวงดนตรีที่มีทรัพยากรพร้อม ภาระงานของผู้อำนวยการจะมุ่งเน้นหนักที่ประเด็นด้านศิลปะ ที่สัมพันธ์กับกำหนดการ รูปแบบ และการพัฒนาการแสดง ในขณะที่วงดนตรีขนาดเล็ก ซึ่งขาดแคลนบุคลากรและทรัพยากร ผู้อำนวยการต้องดำเนินการภาระงานอื่นๆ ด้วย ดังนั้น ผู้อำนวยการจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนผ่าน เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความเป็นศิลปะ ทักษะด้านองค์การ และภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ คุณลักษณะพิเศษของผู้นำถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ ที่นอกเหนือไปจากคุณลักษณะด้านความเป็นเลิศทางศิลปะดนตรี ซึ่งเป็นตัวจุดประกายและผลักดันให้การแสดงดนตรีดำเนินไปด้วยดี

เรนิส (Raines, 2005: บทคัดย่อ) จากการศึกษาภาวะผู้นำนั้น ส่วนใหญ่มักจะดำเนินการในสถาบันการศึกษา และจำกัดขอบเขตการศึกษาเฉพาะที่ตัวผู้บริหารสูงสุด เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่ประเด็นที่ยังหาข้อสรุปไม่ได้ คือความต้องการบุคคลในบริบททางวิชาชีพอื่นๆ เพื่อให้เห็นรูปแบบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในภาพรวม ดังนั้น งานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งศึกษาผู้บริหารระดับต่างๆ ในสถาบันการเงินขนาดใหญ่ โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับอาวุโส เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ต่อภาวะผู้นำในอุดมคติ จากนั้นให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นที่

เข้าร่วมโครงการพัฒนาภาวะผู้นำ ทำการจัดลำดับและให้คะแนนต่อภาวะผู้นำแบบต่างๆ ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ตามลำดับ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำในอุดมคติของผู้บริหารระดับอาวุโสประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การสร้างแรงบันดาลใจ และการเป็นแบบอย่าง ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษ ส่วนผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น มีความนิยมในภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษเป็นอันดับแรก ถัดมาคือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ซึ่งสอดคล้องกับ สมมติฐานที่กำหนดไว้

ซาง (Chung, 2005: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเงื่อนไขเบื้องต้นบางประการขององค์การแบบทุนนิยม ที่จะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารและการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และวิธีการปฏิบัติบางรูปแบบ ทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับองค์การที่จะช่วยลดแรงกดดันอันเกิดจากลัทธิทุนนิยม ผลการวิจัยพบว่า แม้ว่าจะเกิดขึ้นได้ยาก แต่ความคิดสร้างสรรค์ก็สามารถเกิดขึ้นได้ในบริบทแบบทุนนิยม โดยขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งคุณลักษณะพิเศษของผู้นำตามแนวคิดของ เว็บบอร์ (Weber) ที่ถือว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารที่จะช่วยลดความกดดันที่เกิดขึ้นจากความพลวัตระหว่าง ผลกำไร ประสิทธิภาพ และความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเอื้ออำนวยต่อองค์การแบบทุนนิยม

เกรกกรอรี่ (Gregory, 2005: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ การศึกษานอกระบบกับการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนบุคคลของศิษย์เก่า ศูนย์ชั้นเดอร์เบิร์ตของสมาคม วายเอ็ม-วายดับบริวซีเอ (YM-YWCA) กลุ่มตัวอย่างจำนวน 9 ราย โดยแบ่งเป็นเพศหญิง 3 คน และเพศชาย 6 คน และมีอายุระหว่าง 18-43 ปี ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์จำนวน 7 ครั้ง และ Focus Group 1 ครั้ง เพื่อรวบรวมข้อมูลการวิจัยเพื่อศึกษาว่า ประสบการณ์การศึกษานอกระบบทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ ส่งผลต่อการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่างใน 5 ประเด็น ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเหตุ-ผล ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การพัฒนาส่วนบุคคล และความผูกพันต่อชุมชน ผลการศึกษาพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกเกิดขึ้นในกลุ่มตัวอย่าง และเพื่อสานต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของศิษย์เก่าศูนย์ชั้นเดอร์เบิร์ต ซึ่งผู้วิจัยเสนอแนะว่า ควรจะจัดทำเอกสารหรือคู่มือ การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อกระตุ้นการรับรู้ของสาธารณะ การเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอน ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ แก่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของศูนย์ และการกำหนดกลยุทธ์การจัดจ้างและการพัฒนาเจ้าหน้าที่เพื่อให้มีโอกาสพัฒนาตนเองและเกิดความผูกพันต่อชุมชน

นาวาร์โร (Navarro, 2005: บทคัดย่อ) เนื่องจากการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจโลกาภิวัตน์ ทวีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้บริษัทต้องขยายตลาดของตนจากเดิมที่จำกัดอยู่เฉพาะตลาดภายในประเทศ ออกไปสู่ตลาดต่างประเทศมากขึ้น แต่ความท้าทายหนึ่งที่บริษัทเหล่านี้ประสบคือ การ

บริหารงานที่มีประสิทธิภาพทั้งในแง่การจัดการและองค์การในตลาดแห่งใหม่เหล่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของผู้บริหารนั้น พบว่า แทบจะไม่มีใครมีความรู้เกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงาน ประกอบกับมีผลการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า ภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับในวัฒนธรรมหนึ่งๆ อาจจะไม่เป็นที่ยอมรับของอีกวัฒนธรรมหนึ่งก็ได้ ดังนั้น งานวิจัยชิ้นนี้จึงเป็นการศึกษาครั้งแรกที่จะทดสอบการรับรู้ของพนักงานต่อภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษ โดยกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 297 คน ซึ่งเป็นพนักงานในประเทศเม็กซิโก โปแลนด์ และสหรัฐอเมริกา ตามลำดับ และใช้แบบทดสอบภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษ (C-K CLQ) ของ คองเกอร์; และ คานันโก (Conger; & Kanungo. 1998) เพื่อวัดองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ของภาวะผู้นำดังกล่าว ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษ และค่านิยมทางวัฒนธรรมของแต่ละชาติ สามารถอธิบายการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งรวมถึงปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ เพศ อายุ จำนวนปีของการทำงาน และตำแหน่งในองค์การ ล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ในแต่ละวัฒนธรรมด้วย ประเด็นถัดมาคือ ผลการทดสอบเปรียบเทียบของกลุ่มตัวอย่างโดยการสังเกตการณ์ พบว่า เม็กซิโกและสหรัฐอเมริกาไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจจะเป็นเพราะทั้ง 2 ประเทศมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน อีกทั้งการรับรู้ต่อภาวะผู้นำแบบอื่นของแต่ละวัฒนธรรมว่ามีความสำคัญ สำหรับผู้นำนั้นถือว่าเป็นข้อสรุปที่สำคัญของงานวิจัยฉบับนี้ และประเด็นสุดท้ายคือ กลุ่มตัวอย่างไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในการรับรู้ต่อองค์ประกอบความกล้าเสี่ยงของภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษ จนอาจกล่าวได้ว่า การวิจัยฉบับนี้ได้พัฒนาองค์ความรู้ว่าด้วยภาวะผู้นำ โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ คือความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นตัวแปรในการอธิบายการรับรู้ต่อภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะของพนักงานในองค์การ

แนวคิดทางด้านวิทยาศาสตร์และทางด้านสังคมศาสตร์

กรอบแนวคิดของกลุ่มทางด้านวิทยาศาสตร์

มนุษย์มีความสามารถในการจดจำ ทำความเข้าใจ และนำสิ่งที่ตนเรียนรู้มาจัดระเบียบและเชื่อมโยงการรู้ในเรื่องต่างๆ ได้ จนสามารถสร้างเป็นองค์ความรู้ตอกทอดมาจนถึงปัจจุบัน จากการเป็นสิ่งที่ชีวิตที่ช่างสงสัย ทำให้มนุษย์ทุกยุคทุกสมัยพยายามที่จะแสวงหาความรู้เพื่อตอบข้อสงสัยของตน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2542: 8-16) ซึ่งจากปรากฏการณ์ธรรมชาติที่มักเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ และมีลักษณะของการเกิดซ้ำเป็นวัฏจักร ทำให้มนุษย์เชื่อว่า ปรากฏการณ์ธรรมชาติน่าจะมีรูปแบบและกฎเกณฑ์บางอย่างตายตัวที่สามารถค้นพบได้ ซึ่งแบบแผนหรือกฎเกณฑ์ของปรากฏการณ์ธรรมชาตินั้นเป็นไปในรูปแบบของเหตุและผล (Cause-effect) จากความเชื่อข้างต้นส่งผลให้มนุษย์มุ่งความสนใจไปที่ข้อเท็จจริงในธรรมชาติ และพยายามแสวงหารูปแบบความสัมพันธ์ของข้อเท็จจริง

ทั้งหลาย ซึ่งเชื่อว่ามีอยู่จริงตามธรรมชาติอันเป็นกฎธรรมชาติ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายข้างต้น มนุษย์จึงต้องใช้ความพยายามในการสังเกตและการทดลองค้นคว้าความเป็นไปของปรากฏการณ์ธรรมชาติ เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุแห่งปรากฏการณ์นั้น เมื่อเชื่อว่าธรรมชาติมีกฎแห่งธรรมชาติซึ่งมิใช่เป็นผลมาจากการกระทำของสิ่งที่อยู่เหนือธรรมชาติ มนุษย์จึงปฏิเสธคำกล่าวอ้างหรือความเชื่อที่เกิดจากความรู้สึกนึกคิดและค่านิยมส่วนตัว แต่จะให้ความสำคัญกับการวิธีการเชิงประจักษ์ที่สามารถสัมผัสกับเหตุการณ์ที่เป็นจริงได้ โดยไม่ต้องอาศัยสามัญสำนึกและคุณสมบัติเฉพาะตัวอีกต่อไป (จักษ์ พันธุ์เพชร. 2551: Online)

วิทยาศาสตร์เป็นการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติอย่างมีเหตุผลและสามารถพิสูจน์ได้ด้วยกระบวนการที่เหมาะสม นักการศึกษาได้แบ่งวิทยาศาสตร์ออกเป็น 3 ส่วนคือ เจตคติทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Attitude) แนวคิดทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Thinking) และกระบวนการที่เรียกว่า ระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Methods) ซึ่งมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ 1) การสังเกต (Observation) เป็นกระบวนการขั้นแรกของระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์ ดังนั้น คนที่เป็นนักวิทยาศาสตร์จึงมักเป็นผู้ที่ชอบสังเกต โดยสังเกตจากสิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวไปก่อนจากสิ่งที่มองเห็นได้ไปก่อน แล้วจึงสังเกตสิ่งที่อยู่ห่างไกลตัวออกไป จนกระทั่งถึงการสังเกตในรูปแบบของการจินตนาการ ผลจากการสังเกตจะทำให้เกิดปัญหาว่า สิ่งที่สังเกตได้นั้นคืออะไร (What) เกิดขึ้นได้อย่างไร (How) และ ทำไม (Why) ถึงเกิดขึ้น ซึ่งผลที่ได้จากการสังเกตเมื่อนำมารวบรวมอย่างเป็นรูปแบบความสัมพันธ์จะได้สิ่งที่เรียกว่า กฎธรรมชาติ (Natural Law) เป็นกฎที่กล่าวถึงผลที่ได้จากการสังเกต เช่น กฎของบอยล์ (Boyle's Law) ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความดันกับปริมาตรของแก๊ส 2) การตั้งสมมุติฐานและทฤษฎี (Hypothesis and Theory) บางครั้งการอธิบายผลจากการสังเกตอาจจะใช้สามัญสำนึกหรือใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมมาอธิบายจะได้สิ่งที่เรียกว่า สมมุติฐาน แต่ถ้าในการอธิบายผลจากการสังเกตประกอบด้วยกำหนัดข้อตกลง (Assumptions) อย่างมีระบบเป็นชุดๆ เรียกว่า ทฤษฎีหรือแบบจำลอง 3) การทดลอง (Experiment) เป็นการพิสูจน์สมมุติฐานหรือทฤษฎีที่ตั้งไว้ตอบปัญหานั้น ถูกต้องหรือไม่ ในการทดลองจะต้องใช้เครื่องมือและวิธีการที่เชื่อถือได้ 4) การคาดการณ์และการทำนาย (Prediction) เป็นการนำทฤษฎีที่ตั้งไว้ไปทำนายและคาดการณ์ปรากฏการณ์อื่นๆ (<http://202.29.15.135/chemistry/lesson.php?less=1&page=1>. Online: 25/04/2551)

นอกจากนี้ วิทยาศาสตร์เป็นความรู้ที่เกี่ยวกับธรรมชาติทั้งหมด ที่ถูกจัดรวบรวมไว้อย่างมีระเบียบ ซึ่งในการแสวงหาความรู้ในทางวิทยาศาสตร์ มนุษย์ได้ใช้วิธีการที่มีระเบียบ มีขั้นตอน ที่เรียกว่า วิธีการทางวิทยาศาสตร์ อันได้แก่ การสังเกตและกำหนดขอบเขตของปัญหา การตั้งสมมุติฐาน การพิสูจน์สมมุติฐาน การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา หรือนำไปใช้ประโยชน์ และวิธีการดังกล่าวนี้จะเป็นวิธีการสำคัญที่จะทำให้เกิดความรู้ในทางวิทยาศาสตร์

ขึ้นมากมาย เช่น ความจริง แนวคิด หลักการ กฎ และทฤษฎี ซึ่งเป็นความรู้ที่มนุษย์เราสามารถนำไปอธิบายความสงสัยได้อย่างมีเหตุผล แต่การที่จะได้มาซึ่งความรู้ทางวิทยาศาสตร์นั้น มิใช่ว่าจะเกิดขึ้นมาได้อย่างง่ายๆ แต่ต้องใช้เวลารวมทั้งความมีเจตคติทางวิทยาศาสตร์ ของบุคคลในการศึกษาค้นคว้าอีกด้วย เช่น มีความอดทน ความซื่อสัตย์ ใจกว้าง อยากรู้อยากเห็น มีความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น สิ่งที่กำลังมานี้ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะทำให้เกิดความรู้ทางวิทยาศาสตร์ขึ้นได้ นอกจากนี้ยังต้องอาศัยความชำนาญในการแสวงหาความรู้ หรือที่เรียกว่า ทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งจะเป็นการสร้างควมชำนาญในการศึกษาค้นคว้า หากความรู้ทางวิทยาศาสตร์ ตลอดจนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้ เช่น การตั้งสมมติฐาน การกำหนดตัวแปร การคำนวณ การตีความหมายข้อมูล เป็นต้น

(<http://kroogun.com/moodle2/file.php/2/objective/page12.htm> . Online: 25/04/2551)

วิทยาศาสตร์ (Science) ในภาษาอังกฤษมีฐานศัพท์มาจากคำว่า Scientia ในภาษาละติน หมายถึง ความรู้ ซึ่งเป็นการให้ความหมายที่กว้างเกินไป แต่หากพิจารณาคำในภาษาเยอรมัน คือ Wissenschaft จะหมายถึง ความรู้ที่เป็นระบบและจัดระเบียบแล้ว (ศรี ภาดร. 2527: 18-27) ซึ่งเป็นการให้ความหมายที่ค่อนข้างแคบ เพราะจะยอมรับความเป็นวิทยาศาสตร์เฉพาะความรู้ที่จัดเป็นระบบแล้วเท่านั้น ทำให้อาจมีการมองข้ามหรือละเลยการศึกษาในหลายๆ ด้านไป ฉะนั้น การพิจารณาเพียงที่มาของคำจึงไม่น่าจะเป็นการเพียงพอที่จะเข้าใจในความเป็นวิทยาศาสตร์ได้ นอกจากนี้ ความหมายของวิทยาศาสตร์ที่น่าจะครอบคลุมมากที่สุด แม้ว่าจะไม่สามารถครอบคลุมทุกเรื่องและถูกต้องที่สุด น่าจะหมายถึง องค์ความรู้ที่ได้มาจากวิธีการ (Method) ซึ่งอาศัยหลักการสังเกต (Observation) ที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ อันเกิดจากการเชื่อมโยงข้อเท็จจริงเข้าด้วยกันและสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างข้อเท็จจริงได้อย่างสมเหตุสมผล มีเป้าหมายคือการเข้าถึงลักษณะของความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างข้อเท็จจริงทั้งหลาย จากการที่วิทยาศาสตร์เป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากวิธีการและการสังเกตทำให้วิทยาศาสตร์มีความเป็นพลวัต (Dynamic) ไม่ใช่มีลักษณะหยุดนิ่งตายตัว (Static) เพราะตราบใดที่สามารถทำการสังเกตก็จะมีการพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตอยู่เสมอ

จากคำอธิบายและจากนิยาม พบว่า มีนัยหลายประการที่แฝงอยู่กับความหมายของวิทยาศาสตร์กล่าวคือ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นกิจกรรมปกติประการหนึ่งของมนุษย์ ดังจะเห็นได้จาก โดยปกติมนุษย์ก็จะมี ความสงสัยใคร่รู้ อยู่ตลอดเวลาและมีความทรงจำในการที่จะจดจำสิ่งที่สังเกตได้จากประสบการณ์เชิงประจักษ์ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้เองที่เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสรรค์องค์ความรู้ของมนุษยชาติ วิทยาศาสตร์มีขีดจำกัดหรือขอบเขตภายในตัวของมันเอง ทั้งนี้เนื่องจากวิทยาศาสตร์จะยอมรับเพียงข้อมูลหรือปรากฏการณ์ที่สามารถรับรู้ได้ด้วยสัมผัสของมนุษย์ เพราะฉะนั้น หากสิ่งใดอยู่นอกเหนือขอบเขตหรือก้าวพ้นไปจากความสามารถของมนุษย์ที่จะสังเกต

และรับรู้ได้ด้วยผัสสะแล้ว สิ่งนั้นย่อมอยู่นอกขอบเขตหรือพ้นไปจากปริมณฑลของวิทยาศาสตร์ ทำให้วิทยาศาสตร์มีขีดจำกัดในตัวเองอันเนื่องมาจากปรัชญาพื้นฐานของวิทยาศาสตร์เอง นอกจากนี้ วิทยาศาสตร์ยอมรับเฉพาะสิ่งที่อยู่ภายในขอบเขตปริมณฑลของความสามารถในการรับรู้เชิงประจักษ์เท่านั้น ทำให้วิทยาศาสตร์ขีดกรอบให้ตัวเองในการที่จะยอมรับข้อมูลเฉพาะที่มีหลักฐานเท่านั้น ซึ่งหลักฐานดังกล่าวก็จะได้มาจากการสังเกต เพราะฉะนั้น การสังเกตจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ แม้ว่าวิทยาศาสตร์จะแทรกตัวอยู่กับชีวิตประจำวันของมนุษย์มาช้านาน แต่แนวคิดที่เป็นวิทยาศาสตร์ในการมองสรรพสิ่งเพื่อความเข้าใจ พบในธรรมชาตินั้น ได้เริ่มหยั่งรากลึกกลงในสังคมมนุษย์ตั้งแต่ช่วงปลายของศตวรรษที่ 15 เป็นต้นมา ก่อนที่จำมีแนวการศึกษาแบบวิทยาศาสตร์ มนุษย์ก็มีการแสวงหาความรู้หรือสัจธรรมเพียงแต่ว่า วิธีการในการแสวงหาของยุคก่อนจะมีลักษณะเป็นปรัชญาธรรมชาติ (Natural Philosophy) และปรัชญาทางจิต (Moral Philosophy) แต่ต่อมาปรัชญาธรรมชาติก็ได้พัฒนากระบวนการศึกษาและกรอบความคิดไปสู่วิทยาศาสตร์ธรรมชาติ (Natural Science) ส่วนปรัชญาทางจิตก็พัฒนาไปสู่ความเป็นสังคมศาสตร์ (Social Science) (Manicas, 1987)

ภายหลังการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและกรอบการศึกษาสู่รูปแบบหรือเป็นแนวทางของวิทยาศาสตร์ การค้นพบสิ่งใหม่ๆ ก็เกิดขึ้นอย่างมากมาย ไม่ว่าจะเป็น นิโคลัส โคเปอร์นิคัส (Nicolaus Copernicus) ที่เสนอแนวคิดว่า จักรวาลมีดวงอาทิตย์เป็นศูนย์กลาง โลกหมุนรอบดวงอาทิตย์ และหมุนรอบตัวเองไม่ได้หยุดอยู่นิ่งๆ หรือในกรณี กาลิเลโอ กาลิเลอี (Galileo Galilei) ที่ได้เปิดโลกแห่งดาราศาสตร์และส่งเสริมแนวคิดที่โคเปอร์นิคัสนำเสนอ โดยเฉพาะเมื่อ เซอร์ ไอแซก นิวตัน (Sir Isaac Newton) ที่เสนอทฤษฎีแรงโน้มถ่วงของโลก (Theory of Gravitation) (Stumpf, 1995: 216-220) เป็นการเปิดโลกทัศน์ของความเชื่อใหม่ที่ท้าทายและปฏิเสธแนวคิดเดิมที่เชื่อว่า สรรพสิ่งมีความเป็นไปตามกฎของสิ่งที่อยู่เหนือสัมผัส (Abstract) นอกเหนือจากทฤษฎีแรงโน้มถ่วงแล้วนิวตันยังได้ค้นพบการเคลื่อนที่ของดาวเคราะห์และการใช้คณิตศาสตร์คำนวณหาระยะห่างระหว่างโลกกับดวงจันทร์และดวงอาทิตย์ อิทธิพลของนิวตันส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงแนวคิดของนักคิดในยุคต่อมาอย่างมาก โดยเฉพาะแนวคิดพลวัต (Dynamic Approach) ที่ถูกแทนที่ด้วยแนวคิดจักรกล (Mechanical Approach) ของนิวตัน

การที่วิทยาศาสตร์สามารถหยั่งรากลึกกลงในสังคมได้อย่างรวดเร็วเพราะความสำเร็จของวิทยาศาสตร์ที่สามารถอธิบายและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถเห็นได้ถึงเปลี่ยนแปลงในเชิงรูปธรรม การรับรู้ในรูปธรรมเป็นเรื่องง่ายในการทำ ความเข้าใจและการยอมรับถึงอำนาจแห่งการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่าสิ่งที่เป็นนามธรรม ความสำเร็จของวิทยาศาสตร์จึงส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่และกระบวนการคิดรวมถึงความเชื่อของมนุษย์ในทุกด้าน ซึ่งแนวคิดด้านปรัชญาเองก็ได้รับผลกระทบดังกล่าว โดยเฉพาะเมื่อ ฟรานซิส เบคอน (Francis Bacon) ได้เสนอวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific

Method) หรือที่เรียกว่า ระเบียบวิธีของเบคอน (Baconian Method) เขาอธิบายถึงอุปสรรคของการศึกษา ความรู้และวิทยาศาสตร์ที่ยังไม่พัฒนา เขาได้เสนอวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อแก้ไขปัญหาที่เป็น อุปสรรค และเสนอให้มีการใช้วิทยาศาสตร์ในลักษณะที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีการสังเกต ค้นคว้า ทดลอง และปฏิเสธวิธีการของอภิปรัชญา และเน้นย้ำความรู้ที่ได้มาจากประสบการณ์ที่แท้จริง (สุนทร พรหมเมศ. 2539: 26)

จากอิทธิพลของวิทยาศาสตร์ที่แผ่ขยายเข้าไปในทุกศาสตร์ส่งผลให้ปรัชญาของศาสตร์ที่เป็น อยู่ในปัจจุบันคือ ปรัชญาที่ยึดแนวทางวิทยาศาสตร์เป็นสำคัญ แนวทางการศึกษาแบบวิทยาศาสตร์ มีสมมติฐานของการแสวงหาความรู้ที่มาจากพื้นฐานปรากฏการณ์ทางกายภาพซึ่งมีลักษณะแบบแผนที่ ค่อนข้างจะคงที่แน่นอนและหากมนุษย์มีเครื่องมือที่เหมาะสมกับปรากฏการณ์ทางกายภาพก็จะสามารถ ค้นพบรูปแบบหรือกฎเกณฑ์ของปรากฏการณ์นั้นได้ แนวคิดปรัชญาวิทยาศาสตร์ที่ทรงอิทธิพลได้ ส่งผลต่อแขนงวิชาสังคมศาสตร์ที่รับเอาแนวคิดปรัชญาวิทยาศาสตร์เข้ามาเป็นส่วนประกอบสำคัญของการศึกษา ทำให้สังคมศาสตร์พยายามพัฒนาสาขาวิชาของตนให้เป็นศาสตร์โดยอาศัยปรัชญาและ สมมติฐานของศาสตร์ตามแนวคิดทางวิทยาศาสตร์เป็นหลัก ในช่วงนี้เองที่ทำให้เกิดอคติทางวิชาการ เสมือนหนึ่งว่า ศาสตร์ที่เป็นศาสตร์ที่แท้จริงและถูกต้องจะต้องมีลักษณะที่สอดคล้องและเป็นไปใน ทิศทางของวิทยาศาสตร์ หากศาสตร์ใดสาขาใดที่มีความแตกต่างออกไปก็จะถูกแยกองค์ความรู้ออกไป และไม่ได้รับการยอมรับว่าเป็นศาสตร์ เช่น ปรัชญา ศาสนา และญาณวิทยา เป็นต้น

วิทยาศาสตร์มีหลักการร่วมของแนวทางการศึกษาที่สามารถสรุปได้ คือ 1) เน้นการศึกษาเชิง ประจักษ์ (Empirical Study) เพราะวิทยาศาสตร์มีจุดเริ่มมาจากการศึกษาปรากฏการณ์ธรรมชาติที่ สามารถสังเกตได้ด้วยผัสสะปกติของมนุษย์ ฉะนั้นแม้วิทยาศาสตร์จะพยายามแสวงหากฎ ทฤษฎี หรือ ข้อสรุปทั่วไปที่เป็นนามธรรม แต่กฎ ทฤษฎี หรือข้อสรุปดังกล่าวก็ล้วนแต่มีพื้นฐานมาจาก ปรากฏการณ์ที่เป็นจริง ซึ่งความสามารถของมนุษย์ในการรับรู้ปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรมก็มีขีดจำกัด มนุษย์จึงพยายามค้นคว้าและพัฒนาเทคนิควิธีและเครื่องมือที่จะสามารถช่วยให้มนุษย์สามารถสังเกต ปรากฏการณ์ต่างๆ ได้ 2) ต้องอธิบายอย่างสมเหตุสมผล (Rational) เพราะการศึกษาแนวทาง วิทยาศาสตร์จะต้องพิจารณาถึงหลักของความเป็นไปได้ในแง่เหตุและผล (Cause-effect) เพราะฉะนั้น ทั้งปรากฏการณ์ ข้อสรุปทั่วไป และกฎต่างๆ ที่ค้นพบจะต้องมีความสอดคล้องกันด้วยหลักการเหตุและ ผล หากไม่มีความสอดคล้องอย่างสมเหตุสมผลเพียงพอบทสรุปหรือความเชื่อนั้นก็จะถูกปฏิเสธจาก แนวทางวิทยาศาสตร์อย่างสิ้นเชิง 3) เป็นนามธรรม (Abstract) เพราะวิธีการศึกษาตามแนวทาง วิทยาศาสตร์มุ่งหาหลักเกณฑ์ทั่วไปมากกว่าเหตุการณ์เฉพาะเรื่อง จึงต้องเป็นเรื่องของนามธรรม จับต้อง ไม่ได้ ถ้อยแถลงที่เป็นกฎทั่วไปนี้มีสาเหตุการณ์ แต่เป็นผลสรุปของหลายเหตุการณ์ การมีลักษณะที่เป็น นามธรรมเพื่อใช้อธิบายหรือตอบข้อสงสัยในปรากฏการณ์ที่แตกต่างออกไปได้ 4) เป็นวัตถุวิสัย

(Objective) ลักษณะของการศึกษาทางวิทยาศาสตร์คือความสามารถศึกษาธรรมชาติในเชิงวัตถุวิสัยได้อย่างสมบูรณ์ (Complete Objectification) ซึ่งหมายความว่า ผู้ศึกษากับสิ่งที่ศึกษาแยกจากกันได้อย่างสมบูรณ์ จึงไม่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน ผู้ศึกษาสามารถกำหนดสมมติฐานได้จากภายนอก และสามารถนำกฎเกณฑ์ดังกล่าวไปใช้กับสิ่งที่ศึกษาและทดสอบสมมติฐานได้โดยอาศัยการสังเกตที่ไม่ต้องพึ่งพาการสื่อสารกับสิ่งที่ศึกษา (Communication Free Observation) ทำให้ความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของผู้ศึกษากับความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของสิ่งที่ศึกษาไม่มีผลกระทบต่อกัน และ 5) เป้าหมายเพื่อได้องค์ความรู้ (Body of Knowledge) เป้าหมายสำคัญของการศึกษาค้นคว้าแนววิทยาศาสตร์ คือ การได้องค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งจัดกลุ่มเป็นระเบียบ (Organized) โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นและสังเกตได้ ซึ่งการอธิบายจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ สามารถค้นพบระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อเท็จจริง และมีลักษณะทั่วไป (General) จากการมีความทั่วไปนี้เองทำให้สามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ซึ่งอยู่ในขอบเขตที่ถูกครอบคลุมโดยกฎได้ การอธิบายแบบวิทยาศาสตร์เช่นนี้ เรียกว่า การอธิบายเชิงอนุมาน (Deductive Explanation) นั่นคือ เหตุการณ์หนึ่งๆ จะถูกอธิบายได้ก็ต่อเมื่อเหตุการณ์ดังกล่าวนี้สามารถโยงไปสัมพันธ์กับข้อสรุปทั่วไปเชิงประจักษ์หรือกฎทั่วไป ในขณะที่เดียวกัน ข้อสรุปทั่วไปนี้ถูกอธิบายได้ต่อเมื่อเราสามารถนำข้อสรุปทั่วไปหรือทฤษฎีที่สูงกว่ามาอนุมาน ดังนั้น ข้อสรุปทั่วไปหรือกฎเชิงประจักษ์จะต้องเกิดก่อนจึงจะอธิบายเหตุการณ์ใดๆ ได้ (จักษ์ พันธุ์เพชร, 2551: Online)

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า คนที่เป็นนักวิทยาศาสตร์จึงมักเป็นผู้ที่ชอบการสังเกต โดยสังเกตจากสิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวไปก่อนจากสิ่งที่มองเห็นได้ไปก่อน แล้วจึงสังเกตสิ่งที่อยู่ห่างไกลตัวออกไป จนกระทั่งถึงการสังเกตในรูปแบบของการจินตนาการ ผลจากการสังเกตจะทำให้เกิดปัญหาว่า สิ่งที่สังเกตได้นั้นคืออะไร (What) เกิดขึ้นได้อย่างไร (How) และ ทำไม (Why) จึงเกิดขึ้น ซึ่งผลที่ได้จากการสังเกตเมื่อนำมารวบรวมอย่างเป็นรูปแบบความสัมพันธ์จะได้สิ่งที่เรียกว่า กฎธรรมชาติ (Natural Law) เป็นกฎที่กล่าวถึงผลที่ได้จากการสังเกต จากการสังเกตนำไปสู่การตั้งสมมติฐานและทฤษฎี (Hypothesis and Theory) ซึ่งในบางครั้งการอธิบายผลจากการสังเกตอาจจะใช้สามัญสำนึกหรือใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมมาอธิบายจะได้สิ่งที่เรียกว่า สมมติฐาน แต่ถ้าในการอธิบายผลจากการสังเกตประกอบด้วย การกำหนดข้อตกลง (Assumptions) อย่างมีระบบเป็นชุดๆ เรียกว่า ทฤษฎีหรือแบบจำลอง แล้วจึงทำการทดลอง (Experiment) เพื่อเป็นการพิสูจน์สมมติฐานหรือทฤษฎีที่ตั้งไว้ตอบปัญหานั้นถูกต้องหรือไม่ ในการทดลองจะต้องใช้เครื่องมือและวิธีการที่เชื่อถือได้ และในท้ายที่สุดจึงนำไปสู่การคาดการณ์และการทำนาย (Prediction) ซึ่งเป็นการนำทฤษฎีที่ตั้งไว้ไปทำนายและคาดการณ์ปรากฏการณ์อื่นๆ บนพื้นฐานของเหตุและผลในเชิงประจักษ์เป็นสำคัญ

กรอบแนวคิดของกลุ่มทางด้านสังคมศาสตร์

แม้ว่าสังคมศาสตร์จะมีพื้นฐานมาจากปรัชญาทางจิต (Moral Philosophy) แต่อิทธิพลของวิทยาศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จในการอธิบายและทำนายปรากฏการณ์ในอนาคตได้ในระดับที่น่าพอใจ ทำให้ปรัชญาการศึกษา ความเชื่อพื้นฐาน กระบวนการคิด แนวทางการศึกษาและการยอมรับอำนาจของศาสตร์ถูกเปลี่ยนแปลงไป ศาสตร์ที่นอกเหนือไปจากวิทยาศาสตร์พยายามที่จะพัฒนาตัวเองให้ได้รับการยอมรับเหมือนวิทยาศาสตร์ จึงมีการหยิบบ่มและพยายามเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อให้เข้าใกล้ความเป็นวิทยาศาสตร์ให้มากที่สุด (O'Hear: 1989) สังคมศาสตร์ไม่แตกต่างไปจากศาสตร์อื่นๆ ในการยอมรับอิทธิพลของวิทยาศาสตร์ ทิศทางของสังคมศาสตร์จึงพยายามผลักดันตัวเองให้มีความเป็นศาสตร์ในกฎเกณฑ์ของวิทยาศาสตร์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สิ่งหนึ่งที่ต้องยอมรับคือ วิทยาศาสตร์มีขอบเขตในกระบวนการศึกษาวิเคราะห์ที่จำกัดมากกว่าสังคมศาสตร์ สิ่งใดที่อยู่เหนือการสัมผัสได้จะถูกละเลยและปฏิเสธจากวิทยาศาสตร์ ในขณะที่เดียวกันยังกล่าวเหยียดสิ่งที่อยู่นอกขอบเขตวิทยาศาสตร์ว่าด้อยคุณค่า การมีขีดจำกัดที่ชัดเจนทำให้วิทยาศาสตร์สามารถกำหนดตัวแปรได้ชัดเจน และเนื่องจากตัวแปรของวิทยาศาสตร์มีความเป็นวัตถุวิสัยในระดับสูงจำทำให้ตัวแปรที่ศึกษามีได้เปลี่ยนสภาพไปในลักษณะที่คาดคะเนไม่ได้ในสภาพการณ์ต่างๆ นอกจากนั้นวิทยาศาสตร์ยังสามารถนำสิ่งที่ศึกษามาทำการทดลองซ้ำได้อย่างไม่ยาก เพราะวิทยาศาสตร์สามารถกำหนดตัวแปรอื่นๆ ให้คงที่ได้ ในส่วนที่ไม่สามารถนำมาทดลองได้ เช่น ปรากฏการณ์ทางดาราศาสตร์ก็มักไม่เกิดปัญหาเพราะปรากฏการณ์ทางดาราศาสตร์มักเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าในลักษณะที่แน่นอนจนสามารถกำหนดกฎหรือทฤษฎีได้ ซึ่งปรากฏการณ์ที่กล่าวมาแทบจะเป็นไปไม่ได้ในสังคมศาสตร์ที่มีตัวแปรมากมายและมีพฤติกรรมที่แปรเปลี่ยนไปจนยากแก่การวิเคราะห์ สาเหตุที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ สิ่งที่สังคมศาสตร์ศึกษามีความเป็นอัตวิสัย (Subjective) สามารถคิดและเปลี่ยนแปลงตนเองได้ อีกทั้งไม่สามารถควบคุมตัวแปรอื่นๆ ที่มีมากมายให้หยุดนิ่งได้

ความได้เปรียบของวิทยาศาสตร์อีกประการหนึ่งก็คือ วิธีการศึกษา (Methodology) ที่สามารถใช้สิ่งประดิษฐ์และเครื่องมือที่เป็นวัตถุวิสัยได้โดยสะดวกมากกว่าวิธีการศึกษาแบบสังคมศาสตร์ ทั้งนี้เพราะปรากฏการณ์ทางวิทยาศาสตร์เป็นวัตถุวิสัย ในขณะที่สังคมศาสตร์จะประสบปัญหาค่อนข้างมากเมื่อพยายามใช้วิธีการวัตถุวิสัยกับปรากฏการณ์ที่เป็นอัตวิสัย เนื่องจากสิ่งที่ศึกษาสามารถคิดและรับรู้เหตุการณ์สังคมซึ่งตนเองเป็นสมาชิกอยู่ด้วย รวมทั้งมีปฏิกริยาตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมของตนได้ต่างๆ กัน อย่างน้อยมนุษย์ก็มีลักษณะบางประการซึ่งทำให้ศึกษาได้ยาก กล่าวคือ มนุษย์มีความรู้สึกและอารมณ์ ซึ่งเป็นเรื่องที่เข้าใจ ศึกษา และสังเกตได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้ศึกษากับกลุ่มผู้ถูกศึกษามีความแตกต่างกันในด้านวัฒนธรรม ประสบการณ์และกรอบอ้างอิง (Frame of Reference) ความแตกต่างทำให้เกิดปัญหาการตีความและการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่ตนศึกษา เพราะการศึกษาทาง

สังคมศาสตร์จำเป็นต้องมีการตีความ มนุษย์มีค่านิยมที่แตกต่างกันในแต่ละสภาพแวดล้อมและประสบการณ์ส่วนบุคคล ค่านิยมที่แตกต่างส่งผลให้มีกรอบอ้างอิงที่แตกต่าง ที่สำคัญคือ ค่านิยมมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์แต่ละคน เมื่อการศึกษาทางสังคมศาสตร์ต้องการตีความปัญหาจากค่านิยมจึงตามมา ประกอบกับปรากฏการณ์บางอย่างของมนุษย์ไม่สามารถสื่อได้ชัดเจนหรือบางครั้งก็จะถูกบิดเบือนไป

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากสาเหตุทั้งสองประการเป็นผลมาจากความเป็นอัตวิสัยของสิ่งที่ศึกษา ทำให้การศึกษาทางสังคมศาสตร์ไม่ได้ปลอดจากการสื่อสาร (Communication Free) ในลักษณะที่ผู้ศึกษาเป็นฝ่ายศึกษาอย่างเดียว นั่นคือ สังคมศาสตร์ซึ่งศาสตร์ที่ศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์จึงไม่สามารถใช้เครื่องมือที่เป็นวัตถุวิสัยเพียงอย่างเดียวได้ การศึกษาทางสังคมศาสตร์จึงต้องใช้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาตีความหมายอีกครั้งหนึ่ง ด้วยสาเหตุข้างต้นสังคมศาสตร์จึงยังไม่มีสถานะเป็นศาสตร์เท่าเทียมกับวิทยาศาสตร์ได้หากใช้มาตรฐานความเป็นศาสตร์อย่างเดียวกันเป็นเครื่องตัดสิน สิ่งที่น่าสนใจก็คือ สังคมศาสตร์ควรใช้แนวทางวิทยาศาสตร์ในการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางสังคมอยู่ต่อไปหรือไม่ (จักษ์ พันธุ์เพชร, 2551: Online)

ความพยายามของสังคมศาสตร์ที่จะเป็นศาสตร์ในลักษณะของวิทยาศาสตร์ได้ก่อให้เกิดข้อบกพร่องในสังคมศาสตร์หลายประการคือ

1. สังคมศาสตร์มีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับปรัชญาของศาสตร์ในลักษณะที่ถูกเรียกว่า สัจนิยมไร้เดียงสา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2541: 30-33) กล่าวคือ ทศนะที่เชื่อว่าโลกเป็นสิ่งที่ปรากฏแก่สัมผัสและในการรับรู้เรื่องราวของโลกมนุษย์เราสามารถเข้าถึงธรรมชาติแท้จริงของมันได้ ปรัชญาพื้นฐานนี้แสดงถึงทศนะที่ยึดถือปรากฏการณ์ในโลกว่าเป็นสิ่งที่รับรู้ได้ พิสูจน์ได้ และเชื่อว่าสิ่งต่างๆ ในชีวิตประจำวันเป็นเรื่องที่ถูกต้อง รวมไปถึงสมมติฐานที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์ส่วนตัวที่มีความถูกต้องเชื่อถือได้ ข้อควรระวังเกี่ยวกับสมมติฐานข้างต้นก็คือ มนุษย์มีแนวโน้มที่จะอธิบายความหมายของการกระทำของตนและเพื่อนมนุษย์จากแง่มุมหรือมาตรฐานของตนเอง ซึ่งการยึดถือทศนะที่ว่าสังคมเป็นสิ่งพิสูจน์ยืนยันได้เช่นนี้ นำการวิเคราะห์สังคมศาสตร์ไปสู่คติพื้นฐานที่ว่า ชีวิตปกติทั่วไปไม่จำเป็นต้องได้รับการวิพากษ์กันต่อไป เพราะมันสามารถพิสูจน์ได้ชัดเจนอยู่แล้ว

สัจนิยมไร้เดียงสาจึงประกอบไปด้วยสมมติฐานพื้นฐานที่เชื่อว่าถูกต้องแล้ว เป็นที่ยอมรับกันจึงไม่ต้องมีการทบทวนหรือพิสูจน์ใหม่ นั่นคือ เชื่อว่า หากผู้ศึกษาเข้าไปในจุดที่ผู้อื่นอยู่ในขณะนี้ จะทำให้สามารถเห็นและรู้สิ่งต่างๆ ได้เสมือนเป็นผู้นั้นเอง และเชื่อมั่นว่าตนสามารถสื่อประสบการณ์ของผู้ถูกศึกษาให้ผู้อื่นทราบได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากความเชื่อที่ว่า เราเป็นมนุษย์ เราจึงสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ได้ ประกอบกับเชื่อว่าประสบการณ์ซึ่งแต่ละคนมีในโลกสังคมมิใช่ประสบการณ์ส่วนตัว แต่เป็นประสบการณ์สากล โดยสมมติฐานข้างต้นได้รับพื้นฐานมาจากแนว

การศึกษาทางวิทยาศาสตร์ จึงมีลักษณะที่แสดงถึงการพยายามปรับสภาพปรากฏการณ์ทางสังคมให้มีลักษณะที่ใกล้เคียงกับสภาพปรากฏการณ์ธรรมชาติ เพื่อที่จะใช้แนวทางวิทยาศาสตร์ในการหากฎเกณฑ์ทั่วไปในการอธิบาย ซึ่งแน่นอนว่า หากข้อสมมติฐานดังกล่าวไม่ถูกต้อง การใช้แนวทางวิทยาศาสตร์ในการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมในขณะเดียวกันก็ไม่น่าจะเป็นวิธีที่เหมาะสม

2. นอกจากการพยายามปรับสภาพปรากฏการณ์ทางสังคมศาสตร์ให้เข้าใกล้กับวิทยาศาสตร์ให้มากที่สุดแล้ว สังคมศาสตร์ยังพยายามหิบบ่มกรอบความคิดในเรื่องค่านิยมของวิทยาศาสตร์มาใช้เช่นกัน เนื่องจากการศึกษาตามแนววิทยาศาสตร์เป็นการศึกษาที่ผู้ศึกษากับสิ่งที่ศึกษาไม่จำเป็นต้องมีการสื่อสารกัน และสามารถศึกษาได้โดยปลอดจากค่านิยม (Value Free) เพราะปรากฏการณ์ทางธรรมชาติมีความเป็นวัตถุวิสัยค่อนข้างสูง การศึกษาทางวิทยาศาสตร์จึงมีลักษณะคงเส้นคงวา น่าเชื่อถือและไม่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์มากนัก แต่สังคมศาสตร์มีลักษณะที่ตรงข้าม ผลการศึกษาจึงไม่มีความชัดเจน ข้อมูลที่ได้อาจจะผิดพลาดหรือมีการบิดเบือน ทำให้การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างเดียวไม่สามารถอธิบายได้ถูกต้องมากนัก เพราะพฤติกรรมของมนุษย์ไม่ได้บ่งบอกความคิดหรืออารมณ์ที่แท้จริงของมนุษย์เสมอไป เมื่อเป็นเช่นนี้ การศึกษาสังคมศาสตร์จึงจำเป็นต้องมีการตีความหมายของการแสดงออกของสิ่งที่ตนศึกษา เมื่อมีการตีความจึงทำให้สังคมศาสตร์ไม่สามารถปราศจากค่านิยมหรือความรู้สึกส่วนตัวได้

3. เพราะสังคมศาสตร์ต้องมีการตีความ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่อยู่ระหว่างการสังเกตกับการได้ข้อสรุปทั่วไป ทำให้การศึกษาทางสังคมศาสตร์มีลักษณะทวินิยม (Dualism) โดยในแง่ของญาณวิทยา (Epistemology) มีโซเอกนิยม (Monism) แบบที่เป็นอยู่ในการศึกษาวิทยาศาสตร์ ซึ่ง เอกนิยมหมายความว่า เมื่อศึกษาแล้วหรือค้นพบสิ่งใดแล้ว สิ่งที่พบหรือรู้ย่อมเป็นอันเดียวกันกับความคิดหรือเนื้อหาของสิ่งที่รู้ และทวินิยม หมายความว่า ความรู้ที่เราได้จากสิ่งที่เราศึกษานั้นเป็นความรู้ทางอ้อมหรือตัวแทน ไม่ได้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับสิ่งที่เรารู้ เช่น ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งของประชาชนในประเทศที่ปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตยมิได้เป็นข้อมูลตามที่เป็นจริงของการเลือกตั้งดังกล่าว แต่เป็นข้อสรุปย่อบางส่วนเฉพาะบางประเด็นและเป็นข้อมูลที่เกิดจากการตีความด้วย ดังนั้น การศึกษาทางสังคมศาสตร์จึงมีลักษณะผสมผสานระหว่างวัตถุวิสัยกับอัตวิสัย นั่นคือจะต้องมีค่านิยมหรือความรู้สึกส่วนตัวเข้าเกี่ยวข้องและแทรกตัวอยู่ในการศึกษาด้วยเสมอ

เมื่อสังคมศาสตร์มีการศึกษาเชิงประจักษ์ (Empirical) ที่ต้องอาศัยการสังเกตและใช้เหตุผลมีการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ มีการใช้สถิติ การศึกษาสังคมศาสตร์ไม่ได้อ้างอิงสิ่งเหนือธรรมชาติอันเป็นการปราศจากหลักเหตุผลแต่ประการใด ผลที่ค้นพบทางสังคมศาสตร์ไม่ได้เกิดจากการคาดเดาหรือนิยายปรำปราแต่เกิดจากการทดสอบกับข้อเท็จจริง มีการสรุปย่อสิ่งที่สังเกตได้จากลักษณะที่จับช้อนให้เป็นข้อสรุปนามธรรม (Abstract) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ภายในโดยใช้หลักเหตุผลในลักษณะ

ของการเป็นทฤษฎี (Theoretical) มีลักษณะสั่งสม (Cumulative) องค์ความรู้ หากมีทฤษฎีใหม่ที่ น่าเชื่อถือกว่า มีเหตุผลอธิบายเป็นที่น่ายอมรับมากกว่า ทฤษฎีเก่าก็พร้อมที่จะแก้ไข ขยายความ หรืออาจ รับทฤษฎีใหม่ทั้งหมดก็ได้ ส่วนในเรื่องจริยธรรม สังคมศาสตร์ก็ไม่ได้ติดอยู่กับจริยธรรม (Non-ethical) คือ ไม่ต้องถามว่าอะไรดี อะไรเลว แต่แสดงข้อเท็จจริงจากสถานะความเป็นจริงตามที่ทำการศึกษาเชิง ประจักษ์

สังคมศาสตร์สามารถทดลองได้หรือไม่ เพราะศาสตร์ตามแนวทางวิทยาศาสตร์ต้องสามารถ ทดลองได้ เนื่องจากความเป็นศาสตร์จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับ การทดลองเสมอไปหรือไม่ เพราะดารา ศาสตร์ที่ถือว่าเป็นศาสตร์ตามแนวทางวิทยาศาสตร์เองก็ไม่ได้ใช้วิธีการทดลองในการสร้างองค์ความรู้ ของศาสตร์ แต่นับเป็นศาสตร์ที่แท้จริง เพราะฉะนั้น การถามเช่นนี้จึงดูไม่ถูกต้องนัก ทั้งนี้อาจเป็น เพราะความสับสนระหว่างวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) และเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Techniques) กล่าวคือ วิธีการทางวิทยาศาสตร์เป็นแนวทางที่ศาสตร์ทุกแขนงใช้ร่วมกัน เป็นแนวทางหรือกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ซึ่งจะมีความเหมือนหรือคล้ายกันในศาสตร์ ทุกแขนง วิธีการดังกล่าวได้แก่ กระบวนการตั้งปัญหา การตั้งแนวคิด การตั้งสมมติฐาน และการสร้าง ทฤษฎี เป็นต้น ส่วนเทคนิคทางศาสตร์จะมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละสาขาวิชา ขึ้นอยู่กับว่า เทคนิควิธีใดมีความเหมาะสมกับศาสตร์แต่ละแขนง สังคมศาสตร์มีการใช้เทคนิคการทดลองในการ ค้นคว้าเหมือนกัน เพียงแต่อาจจะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากการทดลองทางวิทยาศาสตร์กายภาพอยู่ บ้าง ทั้งนี้เพราะ สิ่งที่จะทำการทดลองมีลักษณะที่แตกต่างกันดังที่กล่าวมาข้างแล้ว โดยการทดลองเป็น เพียงเทคนิคอย่างหนึ่งที่สามารถควบคุมปัจจัยหรือตัวแปรบางตัวที่ทำการศึกษาค้นคว้าได้ จุดมุ่งหมายในการ ควบคุมสิ่งที่ทำการศึกษามีอยู่สองประการคือ เพื่อตรวจสอบความแตกต่างระหว่างการเกิดกับไม่เกิด ปรากฏการณ์ และเพื่อตรวจสอบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้เกิดปรากฏการณ์เช่นนั้นขึ้นมา เพราะฉะนั้น การมองเพียงว่า ศาสตร์ต้องมีการทดลองเป็นปัจจัยสำคัญจึงไม่น่าจะถูกต้องนัก ดังนั้น สังคมศาสตร์ เป็นการศึกษาระดับคุณภาพไม่มีความเป็นศาสตร์ ซึ่งหากมองที่ประเภทของการศึกษาจะพบว่า โดยส่วน ใหญ่ของสังคมศาสตร์จะเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative) ในขณะที่วิทยาศาสตร์เป็นการศึกษา เชิงปริมาณ (Quantitative) แต่การสรุปรวบยอดได้เฉพาะการศึกษาเชิงปริมาณเท่านั้นที่เป็นศาสตร์ จะจะไม่สมเหตุสมผลนัก พิจารณาที่แนวคิดแบบปริมาณ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เน้นในการให้ความหมายว่า สิ่งนั้นมีคุณสมบัติอย่างหนึ่งเป็นจำนวนเท่าใด ซึ่งในความเป็นปริมาณกลับแปรไปด้วยนัยทางคุณภาพ อยู่เสมอ อีกนัยหนึ่งคือ ตัวเลขเป็นเพียงสัญลักษณ์ของคุณสมบัติเท่านั้น อย่างเช่นในการเปรียบเทียบ จำนวนของสองสิ่งว่ามากน้อยกว่ากันหรือไม่ เมื่อการศึกษาเชิงปริมาณก็คือรูปแบบหนึ่งของการ นำเสนอการศึกษาเชิงคุณภาพ การกล่าวว่า การศึกษาเชิงคุณภาพไม่เป็นศาสตร์จึงเป็นการกล่าวที่ บิดเบือนและผิดพลาด เนื่องจากสังคมศาสตร์มีความซับซ้อนเกินกว่าจะทำการศึกษาให้เป็นศาสตร์ได้

แม้ว่าปรากฏการณ์ทางสังคมจะซับซ้อนมาก แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ปรากฏการณ์ทางวิทยาศาสตร์จะไม่ซับซ้อนหรือซับซ้อนน้อยกว่าปรากฏการณ์สังคม และถึงแม้ว่าสังคมศาสตร์มีความซับซ้อนมากกว่าก็ไม่ได้หมายความว่า จะศึกษาไม่ได้ เพราะหากมีเทคนิควิธีในการศึกษาที่เหมาะสมเพียงพอ ความซับซ้อนของปรากฏการณ์ก็ไม่ใช่อุปสรรค ในประเด็นนี้ วิทยาศาสตร์เองก็เชื่อว่าสามารถเข้าใจสาระในศาสตร์ของตนเสมอไป ทว่าตามพิลึกก็ยังคงเป็นปัญหาที่วิทยาศาสตร์เองก็ยังไม่สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน เพราะฉะนั้น ปัญหาความซับซ้อนจึงไม่ใช่ตัวบ่งชี้ความเป็นศาสตร์หากสามารถค้นหาเครื่องมือในการศึกษาได้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (Relevant Data) ทางสังคมศาสตร์ให้ครบเป็นไปได้อาจหรือบางครั้งอาจไม่สามารถทำได้เลย ดังนั้น การศึกษาทางสังคมศาสตร์จึงไม่อยู่ในแนวทางของศาสตร์ และสิ่งที่น่าสนใจก่อนที่จะตอบคำถามนี้ก็คือ มีศาสตร์ในสาขาใดหรือความรู้เรื่องใดบ้างที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้สมบูรณ์ครบถ้วน คำตอบก็คือ ไม่มีศาสตร์ในสาขาใดทำได้ ความรู้ทั้งหลายจึงเกิดจากการสรุปข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ทั้งสิ้น ความรู้เป็นเรื่องของการสะสมข้อเท็จจริงให้ได้ข้อสรุปหรือทฤษฎีที่สมบูรณ์ สังคมศาสตร์ไม่ได้ปลอดจากค่านิยม จะถือว่าการศึกษาค้นคว้าทางรัฐศาสตร์เป็นปรนัยไม่ได้ มีศาสตร์ใดบ้างที่ปราศจากค่านิยมอย่างแท้จริง วิทยาศาสตร์ก็เป็นการเลือกศึกษาค้นคว้าในแขนงวิชาที่ผู้ศึกษามีความถนัดเช่นเดียวกัน การเลือกใช้ทฤษฎีในการอธิบายวิทยาศาสตร์ก็เป็นเรื่องของค่านิยม การปฏิเสธบางเรื่องแล้วละเลยโดยอ้างว่าไม่อยู่ในขอบเขตของการศึกษาก็เป็นเรื่องของค่านิยมเช่นกัน ศาสตร์ทุกศาสตร์ล้วนกำเนิดขึ้นมาจากฐานของค่านิยม แล้วจะกล่าวว่า ศาสตร์หนึ่งปราศจากค่านิยมจึงเป็นการปฏิเสธตัวเอง

การศึกษาเพื่อแสวงหาความรู้ทางวิทยาศาสตร์ต้องใช้พลังแห่งเหตุผลและจินตนาการร่วมกับพลังแห่งการสังเกต ฉะนั้น การอ้างถึงวิธีการศึกษาของวิทยาศาสตร์ทั้งหมดว่าเป็นวิธีการแบบวิทยาศาสตร์ย่อมเหมาะสมกว่าการระบุว่าเป็นวิธีการแบบวิทยาศาสตร์เฉพาะเพียงอย่างเดียว เพราะในปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ไม่มีวิธีการง่ายๆ เพียงวิธีการเดียวโดยทั่วไปแล้วประกอบด้วยการสังเกต (Observation) การหาสรุปทั่วไป (Generalization) การอธิบาย (Explanation) และการพยากรณ์ (Prediction) ไม่ว่านักวิทยาศาสตร์จะสามารถควบคุมระบบที่เขาสังเกตหรือไม่ก็ตามแต่การทดลองซ้ำเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง

วิทยาศาสตร์มีวัตถุประสงค์ สิ่งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการศึกษา และปรัชญาพื้นฐานที่แตกต่างกันกับสังคมศาสตร์ การถกเถียงหรือท้าทายในการเข้าถึงศาสตร์จึงยังคงดำรงอยู่ ทรานส์ที่สังคมศาสตร์พยายามนำตัวเองให้เข้าไปสู่ศาสตร์ตามแนวของวิทยาศาสตร์ ไม่ว่าจะวิทยาศาสตร์จะมีอำนาจในการดำรงอยู่บนบัลลังก์แห่งอำนาจทางวิชาการจนกลบความเป็นศาสตร์ของสังคมศาสตร์และศาสตร์อื่นๆ หรือไม่ว่าสังคมศาสตร์จะพยายามหาเหตุผลมาอธิบายเพื่อให้สังคมยอมรับว่าตัวเองมีความเป็นศาสตร์ได้อย่างหนักแน่นแค่ไหน การถกเถียงถึงประเด็นความเป็นศาสตร์ของสังคมศาสตร์ก็ไม่มี

วันหมดไป トラบเท่าที่สังคมศาสตร์ยังยอมรับแนวการตัดสินความเป็นศาสตร์ภายใต้กระบวนการหรือกฎเกณฑ์ของวิทยาศาสตร์

สิ่งที่น่าจะเป็นทางเลือกในการยับยั้งหรือยุติการถกเถียงดังกล่าวก็คือ ของการแสวงหาความรู้ทางสังคมศาสตร์น่าจะมีทางเลือกมากกว่าการยอมรับในอิทธิพลของวิทยาศาสตร์ ทางเลือกที่ไม่ควรมองข้ามก็คือ ไม่ควรนำกฎเกณฑ์จากภายนอกสาขาวิชาในรูปสมมติฐานและการทดสอบสมมติฐานโดยการสังเกตการณ์ ซึ่งเป็นไปโดยปลอดจากการสื่อสารระหว่างผู้สังเกตและผู้ถูกสังเกตมาเป็นข้อกำหนดในการจำกัดตัวเอง อีกนัยหนึ่งก็คือ สังคมศาสตร์ไม่ควรจำกัดตัวเองที่การอธิบายเชิงอนุมานแบบวิทยาศาสตร์เพียงอย่างเดียว นักสังคมศาสตร์ไม่ควรหวังหรือกังวลในการพยายามเป็นศาสตร์ตามหลักวิทยาศาสตร์เกินไป เพราะการพยายามทำให้การศึกษาของตนเองมีคุณสมบัติตามที่วิทยาศาสตร์กำหนด ด้วยกลัวว่าตนจะไม่ได้เข้าร่วมเป็นศาสตร์ในกรอบของวิทยาศาสตร์ จะทำให้สังคมศาสตร์ต้องจำกัดตัวจนเกิดช่องว่างและปัญหาตามมา เพราะสังคมศาสตร์มิได้มีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย องค์ความรู้ของสังคมศาสตร์ถูกสร้างขึ้นจากพฤติกรรมของมนุษย์ที่เป็นอัตวิสัยจึงต้องประสบกับปัญหาของลักษณะภาษา ซึ่งไม่ได้มีความเป็นสากลหรือความชัดเจนจนเกิดจากความหมายร่วมกันในแต่ละวัฒนธรรม แต่จะมีความหลากหลายและแตกต่างจึงไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะหาความเป็นสากลอย่างวิทยาศาสตร์ได้

อิทธิพลของประวัติศาสตร์ที่มีต่อสังคมศาสตร์มีมากจนไม่สามารถละเลยได้ ในขณะที่วิทยาศาสตร์ไม่จำเป็นต้องพิจารณาแง่มุมของประวัติศาสตร์ เพราะกฎธรรมชาติโดยทั่วไปมิได้แปรไปกับกาลเวลา เพราะฉะนั้นสังคมศาสตร์ต้องยอมรับความผันแปรทางประวัติศาสตร์ และต้องยอมรับว่าเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ไม่สามารถปรากฏขึ้นใหม่ซ้ำในลักษณะเดิม โดยสิ้นเชิงจึงไม่สามารถทำการทดลองซ้ำหรือควบคุมได้ เมื่อมีความแตกต่างเช่นนี้จึงเกิดปัญหาในการนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้กับสังคมศาสตร์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (จักษ์ พันธ์ชูเพชร. 2551: Online)

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า คนที่เป็นนักสังคมศาสตร์ จะมีกระบวนการคิดและการใช้เหตุผลบนพื้นฐานของความรู้สึกที่มีความเป็นอัตวิสัย (Subjective) มีความเกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดทางปรัชญา และไม่ได้ปลอดจากค่านิยม (Value Free) เพราะปรากฏการณ์ทางธรรมชาติมีความเป็นวัตถุวิสัยค่อนข้างสูง ในขณะที่วิทยาศาสตร์มีลักษณะคงเส้นคงวา น่าเชื่อถือ และไม่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์มากนัก แต่สังคมศาสตร์มีลักษณะที่ตรงข้าม ผลการศึกษาจึงไม่มีความชัดเจน ข้อมูลที่ได้อาจจะผิดพลาดหรือมีการบิดเบือน ทำให้การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างเดียวไม่สามารถอธิบายได้ถูกต้องมากนัก เพราะพฤติกรรมของมนุษย์ไม่ได้บ่งบอกความคิดหรืออารมณ์ที่แท้จริงของมนุษย์เสมอไป สังคมศาสตร์จึงจำเป็นต้องมีการตีความหมายของการแสดงออกของสิ่งที่ตนศึกษา เมื่อมีการตีความจึงทำให้สังคมศาสตร์ไม่สามารถปราศจากค่านิยมหรือความรู้สึกส่วนตัวได้

บุคลากรที่สำเร็จการศึกษากลุ่มวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีนั้น มักจะเป็นกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะและมีความเชื่อว่า การแสวงหาความรู้ความจริงที่ยึดถือกระบวนการค้นแบบปฏิฐานนิยม (Positivism) ซึ่งเชื่อว่า ความรู้แท้และความจริงสูงสุด สามารถเข้าถึงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และเชื่อถือได้ ด้วยวิธีการทดลองและการจัดกระทำทางวิทยาศาสตร์ (Experimental and Manipulative Methods) มีการเชื่อมโยงผลที่เกิดจากข้อเท็จจริง (Fact) ต่างๆ ซึ่งแยกกันอยู่ ให้มีความสัมพันธ์กันเชิงสาเหตุ (Causal Relationship) แล้วจึงจัดกระทำอย่างเป็นระบบ ตั้งเป็นกฎเกณฑ์สากล หรือหลักการทั่วไป จะมีแนวความคิดและความเชื่อพื้นฐานในเรื่องกฎแห่งความเป็นเหตุและผล ดังนั้น บุคคลกลุ่มนี้จึงมีกระบวนการจัดการความคิดอย่างเป็นระบบ การใช้เหตุผล และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อแสวงหาความจริงในเชิงประจักษ์ ในขณะที่บุคลากรที่สำเร็จการศึกษาในกลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ มักจะเป็นกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะที่มีความเชื่อครอบคลุมกว้างขวางและคาบเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences) หรือศาสตร์ที่ว่าด้วยพฤติกรรมหรือการกระทำ (Action) ของมนุษย์ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม โดยไม่คำนึงถึงสมาชิกของสังคม โดยในการแสวงหาความรู้ความจริงทางสังคมศาสตร์ จะมีลักษณะการเก็บรวบรวมข้อมูลในวงกว้างกับกลุ่มข้อมูล ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการแสวงหาความจริงทางพฤติกรรมศาสตร์ และอยู่บนพื้นฐานที่เนื่องมาจากธรรมชาติของมนุษย์ โดยมีพื้นฐานของสภาวะอารมณ์ความรู้สึก ค่านิยม และทัศนคติ อยู่ในการใช้เหตุผลหรือเงื่อนไข และมีลักษณะเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (องอาจ นัยพัฒน์. 2549: 4-5,13-16)

แนวคิดทางด้านความรู้ความสามารถและระดับการศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในด้านความรู้ความสามารถนั้น ได้สอดแทรกอยู่ในคุณลักษณะและความสามารถของผู้นำในแบบต่างๆ นั้น ซึ่งสามารถสรุปและอธิบายให้เห็นถึงความสำคัญของความรู้ความสามารถ และระดับการศึกษาที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการเป็นผู้นำ จากแนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัยต่างๆ ได้แก่

แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) ได้อธิบายถึงบุคลิกลักษณะของผู้นำ ที่เชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป ซึ่งแนวคิดนี้มุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่าง โดยจากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่มคือ ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ ฯลฯ ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น และลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น (Hartog; & Koopman. 2001: 167; ciing Bryman. 1992) ซึ่ง รอบบินส์ และ โคล์เชอร์ (วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2547; อ้างอิงจาก Robbins; & Coulter. 2003) ได้กล่าวถึง ประเด็นที่สำคัญในเรื่องความเป็นผู้นำ (Contemporary Issues in

Leadership) ประเด็นหนึ่งคือ อำนาจของผู้หน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) คือมีทักษะหรือความรู้พิเศษที่คนอื่นไม่มี เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีพิเศษ ฯลฯ จะเป็นผู้นำที่มีอิทธิพล เป็นที่ยำเกรง เกรงใจ และเป็นที่ต้องการของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งนำมาสู่ความสามารถในการสร้างความน่าไว้วางใจ (Trust) ให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการแสดงศักยภาพและความสามารถในด้านต่างๆ (Demonstrate Competence) ตลอดจนการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาของ ฮาร์เพิร์ต (Halpert, 1990: 401) ได้วิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 9 ประการ ที่เกี่ยวกับความสามารถพิเศษ (Charismatic) ของผู้นำตามแนวคิดของ เฮาส์ (House's Charismatic Leadership Theory) ออกเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มอำนาจจากความเชี่ยวชาญ กลุ่มอำนาจจากการอ้างอิง และการมีส่วนร่วมในงาน พบว่า อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำให้บุคคลยอมรับ เนื่องจากบุคคลนั้นๆ มีความสามารถในด้านทักษะเฉพาะอย่าง หรือมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ซึ่งส่งผลให้เกิดขึ้น 3 ประการคือ ทำให้สมาชิกกลุ่มเชื่อถือ (Belief) ทำให้สมาชิกกลุ่มมีความรักใคร่ในผู้นำ (Affection) และทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดการเลียนแบบหรือเอาอย่างผู้นำ (Emulation)

นอกจากนี้ ผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) จะมีรูปแบบการใช้อำนาจที่มีลักษณะเฉพาะบุคคลที่แตกต่างไปจากผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจและผู้นำแบบชี้แนะ โดยอำนาจที่มีเฉพาะบุคคลของผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษนั้น มีฐานชัดเจนอยู่ที่ วิสัยทัศน์เชิงอุดมคติ การสนับสนุนของผู้ติดตามต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน และความรู้และความเชี่ยวชาญที่โดดเด่น ซึ่งก็คือคุณลักษณะของผู้นำ ที่ปรากฏออกมาให้ผู้ติดตามสามารถรับรู้หรือเห็นอย่างชัดเจน และคุณลักษณะนี้ก่อให้เกิดอำนาจที่มีเฉพาะบุคคลและคุณลักษณะเฉพาะบุคคล (Charisma) แม้ว่าการใช้อำนาจอันเกิดจากฐานอำนาจที่มีเฉพาะบุคคล (ซึ่งตรงข้ามกับอำนาจที่เกิดจากตำแหน่ง) จะช่วยให้ผู้ศึกษาเข้าใจกระบวนการอิทธิพลที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษที่มีต่อผู้ติดตาม แต่กระบวนการเสริมสร้างพลัง (Empowerment Strategies) และพฤติกรรมของผู้ติดตามอันเป็นผลมาจากการเสริมสร้างพลังนั้น เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลอย่างสูงต่อความสำเร็จของกระบวนการอิทธิพลที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Conger; & Kanungo, 1998: 59) และ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544: 69-72) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะหลายอย่างประกอบกัน มีคุณสมบัติเพียงอย่างเดียวอย่างใดอย่างหนึ่งสูงแต่เพียงอย่างเดียวไม่อาจจัดว่าเป็นผู้นำที่ดีได้ กล่าวคือ ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้มีสติปัญญาดี อย่างน้อยที่สุดต้องฉลาดกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการจินตนาการ (Imagination) (2) ความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creative) ผู้มีความคิดสร้างสรรค์มักเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ที่จะชวนขวยหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ (3) มีวิจารณญาณ (Judgement) ดี โดยทั่วไปแล้ววิจารณญาณดี หมายถึงความคิดที่จะตัดสินใจปัญหาหรือวิพากษ์วิจารณ์ปัญหาต่างๆ ไป

ในทางที่ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริงและศีลธรรมอันดี (4) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ผู้นำในโลกที่ก้าวหน้าในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จะต้องวิวัฒนาการตนเอง เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอด้วยการปรับตัวของผู้นั้นหมายถึงทั้งการปรับตนเองและการนำกลุ่มไปในทิศทางที่มั่นคงได้โดยสม่ำเสมอไม่ว่าสิ่งแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงหรือผลักดันไปในแนวทางใด และ (5) มีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่างๆ (Alertness) ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม และปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) เป็นผู้นำที่ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งจากงานวิจัยของ ธวัช เอี่ยมสมน (2544: 80-81) ที่ทำการศึกษารูปแบบผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่ารูปแบบผู้นำกับวุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กัน และพบว่า รูปแบบผู้นำกับวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร มีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับแรกคือ แบบผู้นำงาน แบบผู้นำคนงาน และแบบผู้นำคุณ และจากงานวิจัยของ ชูเชิด มัจฉาน้ำ (2549: บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

จากงานวิจัยของ วารุณี จุฑาจินดาเขต (2537: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานกับความพึงพอใจในการทำงาน ตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นข้าราชการในสำนักงานคณบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา ในงานบริหารและธุรการ งานคลังและพัสดุ และงานบริการการศึกษา 2) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ของหัวหน้างานกับความพึงพอใจในการทำงานตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันไม่แตกต่างกัน งานวิจัยของ วิชชาพรรณ กิ่งวัชระพงศ์ (2540: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคภาคใต้ที่พึงประสงค์ พบว่า ครู อาจารย์ ที่มีอายุราชการต่างกัน มีความพึงประสงค์ต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคภาคใต้ไม่แตกต่างกัน งานวิจัยของ จรรยา ศรีดิษฐกรรม (2540: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาภาวะผู้นำในหน่วยงานราชการ ศึกษาเฉพาะการบริหารของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ พบว่า ข้าราชการ ระดับ 1-6 มีความคิดเห็นว่า หัวหน้าฝ่ายระดับ 7 มีรูปแบบผู้นำการบริหารแบบผสมผสานระหว่างแบบปรึกษาหารือและแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ และระดับการศึกษาและระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งของข้าราชการ ของข้าราชการ ระดับ 1-6 มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการบริหารของหัวหน้าฝ่ายระดับ 7 แต่เพศ อายุ ระดับเงินเดือน อายุราชการ ของข้าราชการ ระดับ 1-6 ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการบริหารของหัวหน้าฝ่ายระดับ 7

ส่วนงานวิจัยของ รวีวรรณ มานะสุบิน (2547: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ของพนักงาน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า สถานภาพทางเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน มีส่วนทำให้ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่แตกต่างกัน แต่สถานภาพทางระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่ทำให้พนักงานมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของ วาสนา สอดห่วง (2547: บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษาความพึงพอใจในพฤติกรรมของผู้นำของพนักงานฝ่ายการคลัง บริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า ความพึงพอใจของพนักงานในพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์ พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด และพฤติกรรมแบบเสียสละ พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยพนักงานเพศชายและเพศหญิง มีความพึงพอใจของพนักงานในพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และพบว่า 1) พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจของพนักงานในพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำแตกต่างกัน ในพฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์ พฤติกรรมแบบเสียสละ พฤติกรรมแบบแยกตัว และแบบผสมผสาน 2) พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจของพนักงานในพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำแตกต่างกัน ในพฤติกรรมแบบแยกตัว 3) พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 11-15 ปี มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำสูงกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 16-20 ปี และมากกว่า 20 ปี และ 4) พนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจของพนักงานในพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำแตกต่างกันในพฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์

บทบาทผู้นำสตรี

บุคลากรเพศหญิงได้มีโอกาสได้ยกระดับและได้พัฒนา มีความก้าวหน้าหรือมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ หรือเป็นผู้นำหน่วยงานในระดับต่างๆ ได้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากสังคมไทยได้รับอิทธิพลทางวัฒนธรรมจากตะวันตก ทำให้บทบาทของเพศหญิงเปลี่ยนแปลงไป มีโอกาสที่จะได้รับการศึกษาที่สูง มีบทบาทในการหาเลี้ยง (ประกอบอาชีพ) ครอบครัวมากขึ้น มีบทบาทในการดำรงตำแหน่งที่สำคัญต่างๆ มากขึ้น เช่น อธิการบดีอธิบดี สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ผู้ว่าราชการจังหวัด และรัฐมนตรี ฯลฯ ซึ่งบทบาทหรือการดำรงตำแหน่งเหล่านี้ เป็นการชี้หรืออธิบายให้เห็นถึงศักยภาพ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรเพศหญิงที่แสดงออกมา ซึ่งในอดีตการยอมรับบทบาทของผู้นำเพศหญิงด้านการบริหารไม่ได้รับการยอมรับ โดยเฉพาะด้านการปฏิบัติงานในองค์กรราชการ ที่นอกจากจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการปกครอง การบังคับบัญชา และต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับในบทบาทของผู้นำเพศหญิงด้านการปฏิบัติงานในองค์กรของราชการด้วย ซึ่งถือว่าเป็นความสามารถของแต่ละบุคคล ที่จะกระทำให้เกิดการยอมรับใน

บทบาทได้มากขึ้นเพียงใด ดังนั้น การที่ผู้นำเพศหญิงสามารถก้าวขึ้นไปอยู่ในระดับสูงได้นั้น ก็เชื่อได้ว่า คุณลักษณะต่างๆ ที่เพศหญิงจะนำมาสู่ระบบราชการ และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการ อาจทำให้วัฒนธรรมองค์การ นโยบายในการดำเนินงาน รวมทั้งผลของการดำเนินงานตามนโยบายอาจแตกต่างกันไป และจะมีผลต่อภาคราชการโดยรวม (เมทินี พงษ์เวช, 2541: 30)

การที่ผู้บริหาร ผู้นำ หรือหัวหน้า ที่ได้รับแต่งตั้ง ยกย่อง หรือมอบหมายให้เป็นหัวหน้า หรือเป็นผู้ตัดสินใจแทนกลุ่ม และเป็นผู้นำในการดำเนินการให้สำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น นอกจากจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา จำเป็นจะต้องเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป (สุธีรา บุญอาจ, 2537: 33) ซึ่งจากการศึกษาของ สุธีรา บุญอาจ (2537: บทคัดย่อ) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับสตรีในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงฝ่ายตุลาการ ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตุลาการ และข้าราชการตุลาการชายในกระทรวงยุติธรรม โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการตุลาการและข้าราชการตุลาการเพศชาย ในการยอมรับสตรีในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ตำแหน่งประธานศาลฎีกา อธิบดีผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น อธิบดีผู้พิพากษาศาล และผู้พิพากษาศาล พบว่า มีการยอมรับสตรีในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงได้มากที่สุดคือ ตำแหน่งผู้พิพากษาหัวหน้าศาล รองลงมาคือ ตำแหน่งอธิบดีผู้พิพากษาศาล อธิบดีผู้พิพากษาศาลชั้นต้น อธิบดีผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ ประธานศาลฎีกา ตามลำดับ โดยตำแหน่งที่มีการยอมรับน้อยที่สุดคือ ประธานศาลฎีกา และจากการศึกษาของ จิตราภา ยศวัฒน์ (2541: บทคัดย่อ) เรื่องการยอมรับบทบาทสตรีในการเป็นผู้นำทางการบริหารของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด พบว่า 1) เพศ อายุ อายุงาน รายได้ การติดต่อสื่อสาร และการรับรู้ข่าวสารของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับการยอมรับบทบาทสตรีในการเป็นผู้นำทางการบริหาร 2) ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการยอมรับด้านคุณสมบัติของสตรีผู้นำ ลักษณะผู้นำสตรี และปัญหาในการมีสตรีเป็นผู้นำ

จากหลักแห่งกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 4 ที่กำหนดว่า ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิและเสรีภาพของบุคคล ย่อมได้รับความคุ้มครอง และใน มาตรา 30 ที่กำหนดว่า บุคคลย่อมเสมอกันในกฎหมายและได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายที่เท่าเทียมกัน ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคลเพราะเหตุแห่งความแตกต่างในเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สุขภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม หรือความคิดเห็นทางการเมือง อันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญจะกระทำมิได้ จึงน่าที่จะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเพศหญิงได้มีโอกาสได้ยกระดับและได้พัฒนา มีความก้าวหน้า หรือมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ หรือเป็นผู้นำหน่วยในระดับต่างๆ ได้มากยิ่งขึ้น เพราะด้วยศักยภาพ ด้วยความรู้

ด้วยความสามารถในการบริหารจัดการที่ไม่แตกต่างระหว่างผู้นำเพศชายและผู้นำเพศหญิง และด้วยลักษณะที่มีความเฉพาะหรือความมีเสน่ห์ของเพศหญิง ตลอดจนเพื่อเป็นการเปิดโอกาส การให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเพศหญิงให้สามารถแสดงศักยภาพและความสามารถที่มีความเท่าเทียมกันกับเพศชาย หรือได้ดีกว่าผู้นำเพศชาย และการได้รับการยอมรับของสังคม เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนค่านิยมเรื่องของความเท่าเทียมกันในสังคม ซึ่งจากศึกษาของ รอสเซอร์ (Rosser, 2001: บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษาเรื่อง Women and Their Effectiveness as Leaders: What Makes the Difference among Deans? โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างในการบริหารงานระหว่างคณบดีชายและคณบดีหญิง ตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1950 คน ซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกับคณบดีชายและหญิง จำนวน 22 คน ในสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (เพศ และสถานะของการเป็นชนกลุ่มน้อย) และการดำรงตำแหน่งทางวิชาการของคณบดี เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่างเพศหญิงจะมีการรับรู้ต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันของคณบดีชายและหญิง โดยคณบดีหญิงมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่ดีกว่าคณบดีชาย ไม่ว่าจะเป็นการเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของสถาบัน การทำวิจัย การมีส่วนร่วมในชุมชนและกลุ่มวิชาชีพ การส่งเสริมสนับสนุนความหลากหลายในองค์กร การบริหารจัดการงบประมาณและบุคลากรอย่างเป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวมีความโดดเด่นอยู่ที่ความพยายามแสวงหาคำตอบเชิงประจักษ์ต่อคำถามที่ว่า ผู้บริหารหญิงในสถาบันอุดมศึกษามีภาวะผู้นำแบบใดและมีศักยภาพในการบริหารงานแตกต่างจากผู้บริหารชายมากน้อยอย่างไร และความน่าสนใจของงานวิจัยชิ้นนี้ได้ทวีเพิ่มขึ้นเมื่อผู้วิจัยมุ่งศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารชายและหญิง ตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา ที่ถือว่าเป็นก้าวที่สำคัญของการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถาบัน อุดมศึกษาโดยเฉพาะผู้บริหารหญิง ซึ่งยังมีอยู่อย่างจำกัด และแม้จะมีความเชื่อที่ว่า ผู้หญิงไม่สามารถบริหารงานได้ดีหรือมีประสิทธิภาพเท่าเทียมกับผู้ชาย ดังเห็นได้จากงานวิจัยจำนวนมากที่ยืนยันคำกล่าวดังกล่าว แต่สาระสำคัญของงานวิชาการเหล่านี้ยังคงยึดติดอยู่กับการศึกษาความเหมือน หรือมีความแตกต่างระหว่างผู้บริหารชายและหญิงและรูปแบบภาวะผู้นำ และเมื่อศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า งานวิจัยเพื่อพิสูจน์หรือยืนยันความเชื่อดังกล่าวนั้นมีอยู่จำนวนไม่มาก โดยเฉพาะการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รสพิมล ชัยรามเตตการ (Chirametakorn, 2001: บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง Transformational Leadership and Women Leaders in Thailand เพื่อศึกษาความ สัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบ Transformational Transactional and Laissez-faire Leadership ของผู้บริหารสตรีของไทย และการรับรู้ต่อความพยายามที่เกินกว่าระดับปกติ ความมีประสิทธิภาพ และความพึงพอใจต่อ

ผู้บริหารสตรีไทย โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสตรีของไทยจากภาครัฐและภาคเอกชน จำนวน 150 คน ตามแบบมาตรวัด Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5x-Short) Leader Form ของ แบลส; และเอโวลิโอ (Bass; & Avolio. 1995) และใช้เทคนิคสถิติแบบ Multivariate Statistical Techniques ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ และการรับรู้ต่อความพยายามที่เกินกว่าระดับปกติ ความมีประสิทธิภาพ และความพึงพอใจต่อผู้บริหารสตรีของไทย พบว่า ภาวะผู้นำแบบ Transformational เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามทั้งสาม ในระดับสูงกว่าภาวะผู้นำแบบ Transactional หรือ Laissez-faire ซึ่งแตกต่างจากผลการศึกษาของสหรัฐอเมริกา กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบ Transactional มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อตัวแปรตามทั้งสาม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฮีตี (Hite. 2005: บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางวิชาการและสังคม ของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา โดยผู้บริหารระดับสูงนั้น จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อพลวัต ความสลับซับซ้อน และอิทธิพลต่างๆ ที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ดีและเหมาะสมเพื่อการมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป้าหมายขั้นต้นของการวิจัยคือ การศึกษาความเหมาะสมของเพศ เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและบุคลิกภาพส่วนบุคคล โดยสุ่มตัวอย่างแบบไม่เจาะจง จำนวน 64 คน ที่เป็นหัวหน้าภาควิชาของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐ ในมลรัฐทางตอนใต้ของสหรัฐอเมริกา และใช้แบบทดสอบ Bem Sex-Role Inventory เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินตนเองในแง่ความเป็นเพศชายและเพศหญิงของกลุ่มตัวอย่าง ใช้แบบทดสอบ Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Form 5X-Rater ของ อโวลิโอ และแบลส (Avolio and Bass) เพื่อประเมินภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนผ่าน และภาวะผู้นำแบบ Transaction ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผลการศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนผ่านโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความเป็นเพศหญิง และ 2) ภาวะผู้นำแบบ Transaction โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความเป็นเพศชาย และเมื่อทดสอบค่าสหสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 8 ด้าน พบว่า มีเพียงด้านการให้รางวัลที่มีความสัมพันธ์กับประเด็นความเป็นเพศชายอย่างมีนัยสำคัญ และยังพบว่า การประเมินบุคลิกภาพของตนเองของกลุ่มตัวอย่าง ไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ถึงภาวะผู้นำของตน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนด นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนะให้มีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งด้านบริหารของสตรี และกลุ่มตัวอย่างโอกาส การศึกษาภาวะผู้นำแบบอื่นๆ การศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านเพศกับผู้บริหารในระดับอื่นๆ การศึกษาอิทธิพลของเพศของผู้บริหารต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการพัฒนาตัวแปรเชิงปริมาณเพื่อให้สามารถประเมินภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าในตนเอง

ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem) เป็นความต้องการของมนุษย์ที่จะรู้สึกถึงความสำคัญและคุณค่าที่มีอยู่ในตนเอง และต้องการการยอมรับยกย่องจากบุคคลอื่น ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพของบุคคล มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต เป็นพลังด้านจิตใจที่ช่วยให้บุคคลสามารถมีชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความหมายของการเห็นคุณค่าในตนเองนั้น มีผู้ให้ความหมายของการเห็นคุณค่าในตนเองไว้หลายท่านด้วยกัน สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

คูเปอร์สมิธ (Coopersmith, 1981: 4) ได้ให้ความหมายของการเห็นคุณค่าในตนเอง ว่าเป็นการประเมินคุณค่าส่วนบุคคล ซึ่งถูกแสดงในรูปของทัศนคติที่แต่ละบุคคลมีต่อตนเอง โดยแสดงถึงทัศนคติของการยอมรับหรือไม่ยอมรับ และชี้ถึงสิ่งที่เชื่อว่า ตนเองมีความสามารถ มีความสำคัญ สามารถประสบความสำเร็จ และมีคุณค่า

โรเซนเบอร์ก (Rosenberg, 1979: 31, 54) กล่าวว่า ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง เป็นการประเมินตนเองในทางบวกหรือลบ การที่บุคคลหนึ่ง มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองอยู่ในระดับสูง (High Self-esteem) จะหมายถึง มีความเคารพตนเอง ยอมรับตนเอง คิดว่าตนเองเป็นคนที่มีคุณค่า ตระหนักในข้อผิดพลาดของตน ซึ่งคาดหวังว่าจะแก้ไขให้ดีขึ้นได้ ในขณะที่บุคคลที่มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองอยู่ในระดับต่ำ (Low Self-esteem) จะขาดความเคารพในตนเอง คิดว่าตนเองไม่มีคุณค่า รู้สึกไม่พอเพียงหรือขาดบางสิ่งบางอย่างที่ทำให้ไม่ทัดเทียมกับผู้อื่น

เฟสทิงเจอร์ (กชกร ภัททวงศ์, 2542: 35-36; อ้างอิงจาก Festinger, 1954: 117-140) ได้ให้ความหมายของความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองว่า เป็นส่วนหนึ่งในโครงสร้างของความคิดเกี่ยวกับตน (Self-concept) ในลักษณะของการประเมินตนเอง (Self-evaluation) ในเรื่องของคุณค่าและความสามารถ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับเอกลักษณ์และคุณสมบัติเฉพาะเจาะจงบางประการของบุคคล ประเมินค่าตนเองว่าเป็นคนเช่นใด เช่น เป็นคนฉลาดหรือเป็นคนโง่ เป็นคนที่น่าสนใจหรือเป็นคนน่าเบื่อ การประเมินลักษณะดังกล่าวนี้ จะต้องขึ้นอยู่กับเปรียบเทียบทางสังคมเป็นหลักใหญ่สำคัญ

แคทซ์ (Katz, 1988: 248) กล่าวว่า ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง หมายถึง การยกย่องตนเองของบุคคล ซึ่งมีผลมาจากการประเมินผลโดยตรง และโดยผู้อื่นหรือบุคคลรอบข้าง ทำให้บุคคลนั้นมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ซึ่งความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองนี้จะมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ในขณะนั้นด้วย

อารยา ด่านพานิช (2542: 8) ได้สรุปว่า การเห็นคุณค่าในตนเอง หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดจากการประเมินตนเองในด้านบวก การประเมินความสามารถ การประสบความสำเร็จ ความมีคุณค่า

ความสำคัญ โดยแสดงออกในรูปของทัศนคติที่มีต่อตนเอง เป็นความภาคภูมิใจและพึงพอใจในตนเอง การยอมรับนับถือตนเอง การพึ่งตนเอง คิดว่าตนเองมีค่า และได้รับการยอมรับจากครอบครัวและสังคม

สิตา เพ็ชรพิจิตร (2542: 16) ได้สรุปว่า ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง หมายถึง ความรู้สึกและทัศนคติที่บุคคลมีต่อตนเองในด้านบวก โดยมองตนเองว่าเป็นคนที่มีคุณค่า มีความสามารถ มีความสำคัญ มีประโยชน์ บุคคลจะมีความพึงพอใจในตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง ชื่นชมและนับถือตนเอง ผลจากการประเมินความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองของบุคคลจะแสดงออกมาให้เห็นในรูปของ คำพูด พฤติกรรม และบุคลิกภาพ

สาเหตุของความมีคุณค่าในตนเอง

คูเปอร์สมิธ (Coopersmith. 1981: 41-42) กล่าวว่า เงื่อนไขหรือปัจจัยที่นำไปสู่ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองนั้น มาจากสิ่งที่คุณคณาใช้ตัดสินความสำเร็จของตนเอง 4 ประการ คือ 1) การได้รับอำนาจ หมายถึง การที่บุคคลสามารถมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และสามารถควบคุมคนอื่นได้ 2) การมีความสำคัญ หมายถึง การได้รับการยอมรับได้รับการเอาใจใส่ รวมทั้งได้รับความรักจากบุคคลอื่น 3) การมีคุณความดี หมายถึง การยึดมั่นในมาตรฐานทางจริยธรรมและศีลธรรมของสังคม และ 4) การมีความสามารถ หมายถึง การประสบความสำเร็จในการกระทำสิ่งต่างๆ ซึ่งกระบวนการที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันของการเห็นคุณค่าในตนเองนั้น โดย โรเซนเบอร์ก (Babladelis. 1984: 172-175; citing Rosenberg. 1979) ได้อธิบายไว้ว่า กระบวนการที่ทำให้ปัจเจกบุคคลมีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองแตกต่างกันว่า เกิดจากปัจจัย 4 ประการ คือ 1) การประเมินสะท้อนกลับ (Feedback) หมายถึง การที่บุคคลจะประเมินตนเองว่า มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองสูงหรือต่ำ มาจากการรับรู้พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้อื่นที่มีต่อตนเอง ทั้งทางด้านวาจา และกิริยาท่าทาง หากคนอื่นมีพฤติกรรมที่เคารพยกย่อง ชื่นชม จะก่อให้เกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองสูง แต่ถ้าบุคคลถูกสังคมดูถูก หรือแสดงความเหยียดหยาม จะทำให้บุคคลรู้สึกมีคุณค่าในตนเองต่ำ ซึ่งการประเมินสะท้อนกลับของบุคคลอื่นต่อตนเอง จะมีผลกระทบมากหรือน้อยต่อระดับความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ขึ้นอยู่กับลักษณะบุคลิกภาพของผู้ที่ประเมินด้วย หากบุคคลอื่นที่มาประเมิน มีลักษณะน่าเชื่อถือ หรือมีความใกล้ชิดสนิทสนมกับ ผู้ถูกประเมินจะทำให้การประเมินนั้น มีผลกระทบอย่างมากต่อระดับความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง 2) การเปรียบเทียบทางสังคม (Social Comparison) หมายถึง การที่บุคคลประเมินตนเอง โดยการไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ผลการเปรียบเทียบจะนำไปสู่การประเมินระดับความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองในแง่บวกหรือลบของบุคคล โดยการเลือกที่จะประเมินตนเองกับบุคคลที่อยู่ในสถานะที่ต่ำกว่า จะนำไปสู่การประเมินความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองในระดับสูง แต่ถ้าบุคคลเลือกเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลที่อยู่ในสถานะที่สูงกว่า จะนำไปสู่การประเมินความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองในระดับต่ำ

และการเปรียบเทียบทางสังคมจะมีผลกับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย 3) การแสดงบทบาท (Role Play) หมายความว่า ไม่ว่าบุคคลจะกระทำสิ่งใดก็ตาม ผลที่ตามมาจากการกระทำนั้น จะมีผลต่อความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองของบุคคลนั้น และ 4) การแบ่งแยกทางสังคม หมายถึง บุคคลที่ถูกสังคมแบ่งแยก เช่น การแบ่งแยกชนชั้น หรือการแบ่งแยกสีผิว จะมีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองต่ำ

สำหรับความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองนั้น สามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 ประเภท คือ ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองสูง และความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองต่ำ ซึ่งผู้ที่มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองที่ต่างกันจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ ซึ่งผู้ที่มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองสูง (High Self-esteem) จะมีลักษณะดังนี้ 1) ยอมรับตนเอง มีความพอใจในสิ่งที่ตนเป็น คนที่มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองสูง จะตระหนักถึงข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาดของตนเอง แต่คิดว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ปกติของมนุษย์ที่จะเกิดความผิดพลาดได้เป็นครั้งคราว เป็นสิ่งที่ปกติที่ผู้อื่นจะไม่ชอบ และเป็นสิ่งธรรมดาที่จะควบคุมตนเองไม่ได้ในบางครั้ง 2) เคารพตนเองและเห็นคุณค่าในตนเองอย่างเหมาะสม ซึ่งการเคารพตนเองแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ แบบมีเงื่อนไข และแบบไม่มีเงื่อนไข ซึ่งการเคารพตนเองแบบมีเงื่อนไข คือ การเคารพตนเองที่ขึ้นอยู่กับมาตรฐานของความสามารถ คุณธรรม หรือเกณฑ์อื่นๆ ที่ใช้วัดคุณค่าหรือความสำเร็จที่ตนตั้งไว้ ส่วนการเคารพตนเองแบบไม่มีเงื่อนไข คือแต่ละคนจะเคารพตนเองในฐานะที่เป็นมนุษย์คนหนึ่ง ไม่ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติหรือความสำเร็จอื่นๆ ซึ่งบุคคลที่มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองสูงจะรู้สึกมีคุณค่าในตนเองตามเงื่อนไขที่ตนได้กำหนดขึ้น (Rosenberg, 1965) และ 3) กล้าแสดงออก มีความเป็นอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น และสามารถจัดการกับปัญหาได้มากกว่าผู้ที่มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองต่ำ มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองที่จะกระทำสิ่งต่างๆ และมีความวิตกกังวลต่ำ (Coopersmith, 1981: 63-65) ส่วนผู้ที่มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองต่ำ (Low Self-esteem) จะมีลักษณะวิตกกังวล มีความเครียด หดหู่ รู้สึกว่าตนเองถูกคุกคาม เหนื่อยล้า และขาดความเคารพตนเอง ไม่พอใจตนเอง คิดว่าตนเองเป็นคนไม่มีคุณค่า พร้อมทั้งจะเชื่อว่าคนอื่นไม่เป็นมิตรต่อตน ยอมรับคำพูดของคนอื่นที่กล่าวหาตนในทางลบ ขาดความเชื่อมั่นที่จะปฏิเสธคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น คล้อยตามความคิดเห็นของกลุ่ม โดยไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือการอภิปรายต่อหน้าสาธารณชน ชอบเป็นสมาชิกกลุ่มแบบที่ไม่แสดงตัวตนชัดเจนมากกว่าจะทำตัวเป็นผู้นำกลุ่ม (ภัทรวรรณ ปิ่นแก้ว, 2548: 36; อ้างอิงจาก Coopersmith, 1981: 65-69)

องค์ประกอบที่มีผลต่อการเห็นคุณค่าในตนเอง

จากการศึกษาวิจัยของ คูเปอร์สมิธ (อภิศิ ปราสาททรัพย์, 2545: 28-31; อ้างอิงจาก Coopersmith, 1981: 81-148) พบว่า การเห็นคุณค่าในตนเองของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ดังนี้

1. องค์ประกอบที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล ได้แก่ (1) ลักษณะทางกายภาพ (Physical Attributes) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความแข็งแรงสมบูรณ์ของร่างกาย ความสูง ความว่องไว รวมถึงขนาดของร่างกาย มีผลต่อความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง เนื่องจากโดยทั่วไป สังคมให้ความสำคัญและชื่นชมผู้ที่มีลักษณะทางกายภาพที่ดี แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับครอบครัวเพื่อนหรือตัวบุคคลนั้นด้วยว่า จะให้ความสำคัญกับปัจจัยทางกายภาพนี้มากน้อยเพียงใด ตัวอย่างเช่น ถ้าสังคมแวดล้อมตัวบุคคลหรือบุคคลนั้นให้ความสำคัญกับปัจจัยอื่นมากกว่า เช่น ความสามารถจะทำให้บุคคลที่มีหน้าตาดีหรือความสูงได้สัดส่วนเพียงอย่างเดียว ไม่ประเมินตนเองในทางบวกเพราะเกณฑ์หรือมาตรฐานทางด้านอื่นมีความสำคัญมากกว่า (2) ความฉลาด ความ สามารถ และผลงาน (General Capabilities, Abilities and performance) ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 ด้านมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เนื่องจากผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดมักจะสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ หรือสามารถเรียนหนังสือได้คะแนนดี ซึ่งผลที่ออกมาจะเป็นเกณฑ์ที่สำคัญในการประเมินความสามารถและความสำเร็จของบุคคล และโดยปกติสังคมมักให้ความสำคัญกับความ สำเร็จทั้งในด้านการเรียนและการทำงาน ประสบความสำเร็จจึงทำให้บุคคลรู้สึกว่าตนมีคุณค่า (3) ภาวะทางความรู้สึก (Affective States) คือภาวะทางความรู้สึกมีความสัมพันธ์กับการประเมินตนเองเป็นอย่างมาก การประเมินตนเองเป็นคนด้อยค่า ไม่มีความสามารถ ไม่มีความ สำคัญ เป็นพื้นฐานของความเศร้า ความหดหู่ การประเมินตนเองในทางลบนั้นไม่เพียงแต่ลดความพึงพอใจและความสนุกสนานในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังเป็นการตัดความ หวังที่สามารถเป็นจริงได้ในอนาคตอีกด้วย นอกจากนี้ คุเปอร์สมิธ ยังพบว่า บุคคลที่มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองต่ำ มีการเก็บกดทางอารมณ์และความวิตกกังวลเป็นเหตุผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองที่ต่ำจะก่อให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองหมดหนทาง ไร้ประโยชน์ และเกิดความรู้สึกหวาดหวั่นต่ออนาคต ความรู้สึกเหล่านี้จะส่งผลให้ความเชื่อมั่นลดลงและเกิดการปฏิเสธตนเอง ซึ่งแตกต่างจากคนที่มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองสูงจะมีการเปิดเผยทางอารมณ์ มีความ สุขมากกว่า และมีความวิตกกังวลน้อยกว่าผู้ที่มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองต่ำ (4) ปัญหาต่างๆ และ โรคภัยไข้เจ็บ (Problems and Pathology) ผู้ที่มีปัญหาต่างๆ ทั้งทางสุขภาพกายและสุขภาพจิต จะมีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองต่ำกว่าผู้ที่มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตสมบูรณ์ เนื่องจากความรู้สึกว่าตนเองอ่อนแอ ส่งผลให้รู้สึกหวาดหวั่นและหมดหนทาง ซึ่งในทำนองกลับกัน ความรู้สึกเหล่านี้จะรบกวนต่อการทำหน้าที่ของระบบต่างๆ ในร่างกาย เช่น การย่อย การกำจัดของเสีย การหายใจ เป็นต้น โดยจะมีผลขยายไปถึงการทำหน้าที่ต่างๆ ในร่างกายทั้งหมด ดังนั้น บุคคลที่มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองต่ำจึงมีแนวโน้มที่จะมีความวิตกกังวล และแสดงอาการเจ็บป่วยทางร่างกายที่เกิดขึ้นจากความเครียดในจิตใจมากกว่าผู้ที่มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองสูง (5) ค่านิยมส่วนบุคคล (Self-values) ซึ่งจากการศึกษาของ คุเปอร์สมิธ สรุปได้ว่า ค่านิยมส่วนบุคคลถูกจำกัดโดยกลุ่มสังคมที่บุคคลผู้นั้นอยู่ บุคคลจะเรียนรู้ว่าสิ่งไหนเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในสังคมของตน

และจะตัดสินตนเองโดยมาตรฐานที่คนอื่น ๆ ใช้ในการประเมินพฤติกรรมของตน ถึงแม้ว่าแต่ละคนจะใส่ใจเกี่ยวกับคุณลักษณะความสามารถบางอย่าง แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกในกลุ่มให้ความสนใจเพียงเล็กน้อยก็จะไม่สามารถใช้มาตรฐานของตนเองเพียงอย่างเดียว เพื่อเป็นพื้นฐานในการประเมินคุณค่าของตนเอง ตราบเท่าที่ยังเป็นสมาชิกกลุ่มและมีความต้องการที่จะได้รับการสนับสนุนจากกลุ่ม และจะตระหนักว่ายังมีมาตรฐานของความสำเร็จและการได้รับการยอมรับที่กลุ่มใช้ร่วมกัน ถ้าค่านิยมส่วนบุคคลของคณาหนึ่งสอดคล้องกับค่านิยมของสังคมและตนเอง บุคคลจะประมาณการกระทำของตนเองตามค่านิยมของสังคม โดยคิดว่าตนทำได้ไม่ดี จึงประเมินตนเองในทางลบ และคิดว่าตนเองเป็นคนที่ไม่มีคุณค่า แต่สิ่งเหล่านี้จะเป็นไปได้ไม่น้อยถ้าเป็นค่านิยมที่มีความสำคัญน้อยหรือไม่มีความสำคัญ (6) ความปรารถนา (Aspirations) โดยความปรารถนาเป็นปัจจัยหนึ่งในการกำหนดระดับของความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ถึงแม้ว่าบุคคลสองคนจะได้รับความสำเร็จเท่าๆ กัน แต่อาจจะสรุปถึงควมมีคุณค่าในตนเองตรงข้ามกันก็ได้ เนื่องจากแต่ละบุคคลมีมาตรฐานในการตัดสินผลการกระทำของตนเองแตกต่างกัน ผู้ที่มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองสูง จะคาดหวังเกี่ยวกับตัวเองมากกว่าและพยายามจะทำในสิ่งซึ่งทำให้บรรลุเป้าหมายให้ได้ ช่องว่างระหว่างความปรารถนาและการทำให้บรรลุความปรารถนาให้ได้สำหรับผู้ที่มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองสูงจะน้อยกว่าคนที่สรุปว่า ตนเองเป็นคนไม่มีค่า บุคคลที่มีทัศนคติต่อตนเองในทางที่ดีจะตั้งความปรารถนาไว้สูงกว่าและสามารถทำให้บรรลุความปรารถนาได้มากกว่า บุคคลที่มีทัศนคติต่อตนเองในทางลบ ที่นอกจากจะตั้งมาตรฐานไว้ต่ำกว่าแล้ว ยังบรรลุถึงความปรารถนาได้น้อยกว่าอีกด้วย สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นเนื่องจากบุคคลที่มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองต่ำ ไม่เชื่อว่าตนเองมีความสามารถที่จะบรรลุความสำเร็จและได้รับการยอมรับจากสังคมได้ และคาดว่าจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ การมีทัศนคติเช่นนี้ทำให้เขาตั้งความปรารถนาไว้ต่ำลง นอกจากนี้ การขาดความเชื่อมั่นทำให้ไม่ใช้ความพยายามเท่าที่ควร

2. องค์ประกอบแวดล้อมตัวบุคคล ได้แก่ (1) ครอบครัว (Family) สถาบันครอบครัวเป็นสถาบันที่มีความใกล้ชิด เกี่ยวพันกับตัวบุคคลมากที่สุด สมาชิกในครอบครัว เช่น พ่อ แม่ พี่ น้อง ฯลฯ มีความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองของบุคคล พ่อแม่ที่มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และมีความมั่นคงทางอารมณ์สูง จะมีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีวุฒิภาวะในการเลี้ยงดูปกครองบุตรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างรูปแบบ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน นอกจากนี้ บรรยากาศและความสัมพันธ์ในครอบครัวที่อบอุ่น ได้ส่งผลต่อการพัฒนาความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง เช่นกัน (2) สถาบันการศึกษา (Educational Institution) สภาพแวดล้อมในสถาบันการศึกษา มีความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง โดยสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้เด็กได้เรียนรู้วิธีการค้นหาและใช้ข้อมูลป้อนกลับจากบุคคลอื่นมาส่งเสริมการพึ่งพาตนเอง และการริเริ่มสิ่งต่างๆ ได้แก่ การปล่อยให้เด็กทำกิจกรรมต่างๆ อย่างอิสระ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลของการกระทำของเด็กในทันที

เป็นต้น นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมในสถาบัน การศึกษาที่สอนให้ผู้เรียนเรียนรู้ที่จะพึ่งตนเอง ใช้ความคิดและการตัดสินใจของตัวเอง และเรียนรู้ที่จะประเมินความก้าวหน้าด้วยตนเอง จะส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้ว่า ควรทำอะไรและจะได้รับความพอใจหรือไม่ ทั้งนี้ ครูอาจารย์จะต้องสร้างขอบเขตของสภาพแวดล้อมจัดกิจกรรมและอุปกรณ์ต่างๆ ให้มีความเหมาะสม เนื่องจากสภาพแวดล้อมในสถาบันการศึกษาที่เหมาะสม จะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง

(3) ความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Relationships) ความสัมพันธ์ทางสังคมแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท ได้แก่ ความสัมพันธ์กับพ่อแม่ พี่น้อง และเพื่อน ในที่นี้ จะกล่าวถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนที่อยู่ในวัยเดียวกัน เนื่องจากความสัมพันธ์กับพ่อแม่ พี่น้อง และความสัมพันธ์กับเพื่อนที่อยู่ในวัยเดียวกัน เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีกับเพื่อน จะมีความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง เนื่องจากรู้สึกว่าบุคคลรอบข้างให้การยอมรับและเห็นความสำคัญแก่ตน ไม่รู้สึกว่าอยู่อย่างโดดเดี่ยว ดังนั้น บุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีกับเพื่อน จะมีความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าในตนเองสูงกว่าบุคคลที่เข้ากับเพื่อนไม่ได้ หรือไม่ได้รับความเอาใจใส่จากเพื่อน ทำให้รู้สึกโดดเดี่ยว (4) สถานภาพทางสังคม (Social Status) ตัวบ่งชี้ถึงเกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จที่ชัดเจนที่สุดอย่างหนึ่ง คือ สถานภาพทางสังคมของแต่ละบุคคล โดยสถานภาพทางสังคมขึ้นอยู่กับอาชีพ รายได้ และที่อยู่อาศัย บุคคลที่อยู่ในสถานภาพทางสังคมสูงมักจะมีอาชีพที่มีเกียรติ มีรายได้สูงและมีแนวโน้มที่จะพักอาศัยอยู่ในสถานที่หรูหราและแวดล้อมไปด้วยเพื่อนบ้านที่อยู่ระดับเดียวกัน บุคคลเหล่านี้จะประสบความสำเร็จในสายตาของสังคม และได้เปรียบทั้งในทางวัตถุและทางสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถทำให้บุคคลเชื่อว่า ตนเองมีคุณค่ามากกว่าผู้อื่น ซึ่งสถานภาพทางสังคมมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าในตนเองในทางบวก กล่าวคือ บุคคลที่อยู่ในชั้นสังคมที่สูงกว่า จะมีความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าในตนเองสูงกว่าบุคคลที่อยู่ในชั้นสังคมระดับกลางหรือระดับล่าง

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าในตนเองของ คูเปอร์สมิธ (Coopersmith, 1981: 37-43) มีดังนี้คือ 1) การยกย่อง การยอมรับ และการปฏิบัติด้วยความใส่ใจ ซึ่งแต่ละบุคคลได้รับจากบุคคลที่มีความสำคัญในชีวิตตน 2) การประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ 3) เป้าหมาย และค่านิยมส่วนบุคคล เนื่องจากประสบการณ์ต่างๆ ความสำเร็จและการยอมรับ จะถูกแปลความหมายและปรับให้สอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมของแต่ละบุคคล และ 4) วิธีการในการจัดการกับสิ่งที่มาคุกคามความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าในตนเองให้ลดต่ำลง เพื่อลดความวิตกกังวล และช่วยรักษาคุณภาพส่วนบุคคล

นอกจากนี้องค์ประกอบของการเห็นคุณค่าในตนเองซึ่งมีผลต่อการเป็นผู้นำ สามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) ซึ่งแนวคิดนี้อธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ ทั้งนี้ เพราะ ผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป โดยนักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว ซึ่งจากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆ คน และสามารถแบ่งคุณสมบัติที่

ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่มคือ 1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น และ 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย เก็บตัว เป็นต้น (Bryman, 1992 อ้างถึงใน Hartog and Koopman, 2001: 167) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกียรติกำจร กุศล (2543: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยพบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของคณบดีมี 4 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบด้านภูมิหลัง ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ และด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี โดยอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมากที่สุดคือ องค์ประกอบด้านภูมิหลัง และรองลงมาคือองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง และพบว่า คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ควรเป็นผู้ที่มีความพร้อมในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านภูมิหลัง ได้แก่ การมีประสบการณ์ทางด้านวิชาการ ทางด้านการบริหาร และมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ 2) ด้านคุณลักษณะ เฉพาะของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีความสามารถเชิงทักษะ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม มีสติปัญญา และความเฉลียวฉลาด 3) ด้านพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีพฤติกรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมแบบนักพัฒนา และแบบมีอำนาจบารมี และ 4) ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งคณบดีจะต้องคำนึง ได้แก่ วุฒิภาวะความพร้อมของผู้ร่วมงาน การมีเครือข่ายร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เป็นต้น

จากความหมายและแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การเห็นคุณค่าในตนเอง เป็น ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อความเชื่อมั่นในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถ มีความ สำคัญ และประสบความสำเร็จต่อสิ่งที่ตนคาดหวัง ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงจิตวิทยาที่เป็นลักษณะ เฉพาะของบุคคล ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพ อายุ ความฉลาด ความสามารถ พื้นฐานการศึกษา ผลงาน ภาวะความรู้สึก ค่านิยม ความปรารถนาและความต้องการของมนุษย์ โดยจะรู้สึกและแสดงออกถึงความสำคัญและคุณค่าที่มีอยู่ในตนเอง และต้องการการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น โดยความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพของบุคคล มีความ สำคัญต่อการดำรงชีวิต และเป็นพลังด้านจิตใจ ที่ช่วยให้บุคคลสามารถมีชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาคณะกษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ตามทัศนะของบุคลากร ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรและผู้บริหารหญิงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่นับรวมตั้งแต่ผู้บริหารหรือผู้นำหน่วยที่ดำรงตำแหน่งหน้าที่ทั้งในสาย ก สาย ข และสาย ค ได้แก่ ผู้บริหารในระดับต่างๆ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สายวิชาการ สายสนับสนุน พนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานราชการ จำนวนรวมทั้งสิ้น 445 คน สามารถแจกแจงรายละเอียดของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในหน่วยงานต่างๆ ได้ดังรายละเอียดตามตาราง 3 และตาราง 4

ตาราง 3 จำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงาน	จำนวนบุคลากรโดยรวม (ชายและหญิง)
1. สำนักงานอธิการบดี	186
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (สายสนับสนุน)	35
พนักงานราชการ	4
2. สำนักงานวิทยาเขตวังไกลกังวล	34
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (สายสนับสนุน)	2
พนักงานราชการ	12
3. คณะบริหารธุรกิจ	119
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (สายวิชาการ)	79
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (สายสนับสนุน)	2
พนักงานมหาวิทยาลัย 1.3 (วิชาการ)	10
พนักงานราชการ (สนับสนุน)	7
4. คณะวิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรมศาสตร์	65
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (สายวิชาการ)	44
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (สายสนับสนุน)	1
พนักงานมหาวิทยาลัย 1.3	2
พนักงานราชการ	4
5. คณะศิลปกรรมศาสตร์	121
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (สายวิชาการ)	80
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (สายสนับสนุน)	1
พนักงานมหาวิทยาลัย 1.3	9

ตาราง 3 (ต่อ)

หน่วยงาน	จำนวนบุคลากรโดยรวม (ชายและหญิง)
6. คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์	133
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (สายวิชาการ)	80
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (สายสนับสนุน)	1
พนักงานมหาวิทยาลัย 1.3	6
พนักงานราชการ	10
7. คณะอุตสาหกรรมการโรงแรมและการท่องเที่ยว	17
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (สายวิชาการ)	9
พนักงานมหาวิทยาลัย 1.3	1
พนักงานราชการ	4
8. คณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี	52
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (สายวิชาการ)	23
พนักงานมหาวิทยาลัย 1.3	3
พนักงานราชการ	9
9. สถาบันวิจัยและพัฒนา	3
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (สายสนับสนุน)	1
10. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	7
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (สายสนับสนุน)	1
11. สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	15
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (สายสนับสนุน)	5
ประชากรที่ใช้ในการศึกษา	445

ข้อมูล ณ วันที่ 28 พฤศจิกายน 2549

ตาราง 4 จำนวนบุคลากรเพศชายและเพศหญิงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงาน	บุคลากร		
	ชาย	หญิง	รวม
1. สำนักงานอธิการบดี	3	35	38
2. สำนักงานวิทยาเขตวังไกลกังวล	2	12	14
3. คณะบริหารธุรกิจ	17	81	98
4. คณะวิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรมศาสตร์	42	8	50
5. วิทยาลัยเพาะช่าง	73	19	92
6. คณะศิลปศาสตร์	34	63	97
7. คณะอุตสาหกรรมการโรงแรมและการท่องเที่ยว	4	11	15
8. คณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี	32	2	34
9. สถาบันวิจัยและพัฒนา	-	2	2
10. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	1	-	1
11. สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	1	3	4
รวม	209	236	445

ข้อมูล ณ วันที่ 25 มิ.ย. 2550

ตาราง 5 ผู้บริหารหญิงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงาน	ผู้บริหารหญิง
1. สำนักงานอธิการบดี	24
2. สำนักงานวิทยาเขตวังไกลกังวล	6
3. คณะบริหารธุรกิจ	26
4. คณะวิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรมศาสตร์	2
5. วิทยาลัยเพาะช่าง	12
6. คณะศิลปศาสตร์	25
7. คณะอุตสาหกรรมการโรงแรมและการท่องเที่ยว	5
8. คณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี	1
9. สถาบันวิจัยและพัฒนา	2
10. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	-
11. สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	2
รวม	105

ข้อมูล ณ วันที่ 25 มิถุนายน 2550

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้คือ บุคลากรและผู้บริหารหญิงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่นับรวมตั้งแต่ผู้บริหารหรือผู้นำหน่วยที่ดำรงตำแหน่งหน้าที่ทั้งในสายสายสอน และสายสนับสนุน ได้แก่ ผู้บริหารในระดับต่างๆ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สายวิชาการ สายสนับสนุน พนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานราชการ ซึ่งได้จากการคำนวณตามสูตรของ ยามาเน (Yamane, 1967) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 211 คน จากนั้นดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลาก ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากร จำนวน 154 คน และผู้บริหารหญิง จำนวน 57 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาทฤษฎี แนวคิด บทความ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำต่างๆ และแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem)
2. ศึกษาเครื่องมือที่ใช้สำรวจความคิดเห็นจากงานวิจัยของ ดวงพร หุตะจุฑะ; และคณะ (2549) เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ศึกษาเครื่องมือการประเมินภาวะผู้นำแบบต่างๆ ของ คูบริน (ริงสรร์ค์ ประเสริฐศรี. 2544: 47–48, 70, 98–99; citing DuBrin.1998: 28–29, 71, 112–113) ศึกษาแบบวัดภาวะผู้นำแบบหลายองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ของ แบส; และเอวีโอ (Bass; & Avio. 1997) ศึกษาแบบวัดภาวะผู้นำ ของ คองเกอร์; และคานัน โก้ (Conger; & Kanungo. 1998: 251–253)
3. ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าในตนเองของ คูเปอร์สมิธ (Coopersmith. 1981: 41-69) ศึกษาเครื่องมือที่ใช้สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองของ ชนกานต์ บุญชูศรี (2542) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ศึกษาเครื่องมือของ ชนิตา ราชิ (2543) เรื่องการเห็นคุณค่าในตนเองของนักศึกษาพยาบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ศึกษาเครื่องมือของ กุลชติ เพ็ชรรัตน์ (2544) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง กับการรับรู้ความสามารถในตนเอง: กรณีศึกษาพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรามธิบดี ศึกษาเครื่องมือของ จันทนา นาคฉาย (2544) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ความยึดมั่นผูกพันต่อการปฏิบัติการพยาบาล กับการปฏิบัติงานร่วมกับแพทย์ในการดูแลรักษาผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร และศึกษาเครื่องมือของ นฤมล ปันลี (2545) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเห็นคุณค่าในตนเอง การมีเครือข่ายความร่วมมือ กับการสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลชุมชน
4. สร้างเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำแบบต่างๆ ที่เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 4 แบบคือ
 - 4.1 แบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน จำนวน 39 ข้อ
 - 4.2 แบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน จำนวน 23 ข้อ
 - 4.3 แบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จำนวน 25 ข้อ
 - 4.4 แบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ จำนวน 42 ข้อ

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนนในการตอบแบบสอบถามดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยมากที่สุดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารหญิง

ระดับ 4 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยมากเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารหญิง

ระดับ 3 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยปานกลางเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหาร

หญิง

ระดับ 2 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยน้อยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารหญิง

ระดับ 1 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยน้อยที่สุดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหาร

หญิง

การแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ

ผู้วิจัยได้กำหนดดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะนั้นมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะนั้นมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะนั้นปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะนั้นน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะนั้นน้อยที่สุด

5. สร้างเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าในตนเอง

จำนวน 18 ข้อ

ซึ่งมีเกณฑ์ในการประเมินข้อคำถามดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารหญิงเห็นด้วยกับข้อความในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารหญิงเห็นด้วยกับข้อความในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารหญิงเห็นด้วยกับข้อความในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารหญิงเห็นด้วยกับข้อความในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารหญิงเห็นด้วยกับข้อความในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าในตนเองของผู้บริหาร

หญิงผู้วิจัยกำหนดดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ผู้บริหารหญิงมีการเห็นคุณค่าในตนเองตามลักษณะดังกล่าวในระดับมากที่สุด

- คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ผู้บริหารหญิงมีการเห็นคุณค่าในตนเองตาม
ลักษณะดังกล่าวในระดับมาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ผู้บริหารหญิงมีการเห็นคุณค่าในตนเองตาม
ลักษณะดังกล่าวในระดับปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ผู้บริหารหญิงมีการเห็นคุณค่าในตนเองตาม
ลักษณะดังกล่าวในระดับน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ผู้บริหารหญิงมีการเห็นคุณค่าในตนเองตาม
ลักษณะดังกล่าวในระดับน้อยที่สุด

การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการหาคุณภาพเครื่องมือในการ
วิจัย ดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เมื่อผู้วิจัยได้สร้าง
แบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว นำแบบสอบถามให้คณะกรรมการที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ
จำนวน 5 คน โดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ (Face Validity) หลังจากนั้นนำผลการตรวจสอบ
จากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruency: IOC) ซึ่งแสดงผลตามตาราง
35-36 ภาคผนวก ค

2. การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และอำนาจจำแนก (Discrimination) ของ
เครื่องมือ โดยการนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลต่างๆ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี บุคลากรของ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
พระนคร จำนวน 40 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือดังนี้ ตาม
รายละเอียดในตาราง 37 ภาคผนวก ค

2.1 หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อโดยใช้
t-test เพื่อพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า t มากกว่า 1.761 ขึ้นไป (Ferguson, 1981: 180)

2.2 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยรวมทั้งฉบับ โดยใช้สูตร
การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของ ครอนบาค (Cronbach, 1960: 201-204)

จากการทดลองใช้เครื่องมือกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลต่างๆ
ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 40 คน พบว่า เครื่องมือวัดมีค่าอำนาจจำแนกอยู่
ระหว่าง -2.020 – 11.205 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.9419 โดยแบ่งเป็น 1) ค่าความ

เชื่อมั่นของคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน เท่ากับ 0.9831 2) ค่าความเชื่อมั่นของคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน เท่ากับ 0.9564 3) ค่าความเชื่อมั่นของคุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.9810 และ 4) ค่าความเชื่อมั่นของคุณลักษณะผู้นำแบบที่มีความสามารถพิเศษ เท่ากับ 0.9738 ส่วนค่าความเชื่อมั่นของการเห็นคุณค่าในตัวเอง เท่ากับ 0.9335

3. คัดเลือกข้อคำถามที่มีคุณภาพเหมาะสม และปรับปรุงการใช้สำนวนภาษา จากนั้นจึงนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากทางบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ทั้ง 4 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตเพาะช่าง (วิทยาลัยเพาะช่าง) วิทยาเขตปทุมธานีจรัลวรดิ วิทยาเขตศาลายา และวิทยาเขตวังไกลกังวล เพื่อขอความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ และรองอธิการบดีประจำพื้นที่ทั้ง 4 วิทยาเขตตามลำดับ
3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้คือ

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทุกฉบับ เพื่อคัดเลือกลฉบับที่สมบูรณ์ถูกต้องจากแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมา
2. หาค่าร้อยละ สำหรับการสรุปผลข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวกับสถานภาพต่างๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม
3. วิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1
4. วิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การเห็นคุณค่าในตนเองของผู้บริหารหญิง

5. เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ตามสมมุติฐานที่ 1 4 5 8 และ 9 โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบค่าที (t-test) เพื่อการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

6. เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ตามสมมุติฐานที่ 2 3 6 และ 7 โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์หาค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way ANOVA) เพื่อการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

7. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ ตามสมมุติฐานที่ 10 โดยทำการทดสอบความสัมพันธ์ด้วยวิธีเพียร์สันโปรดักโมเมนต์ (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นคุณค่าในตนเองของผู้บริหารหญิงกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง

8. สำหรับแบบสอบถามปลายเปิด ใช้วิธีการหาวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูล โดยการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพรรณนา ได้แก่

1.1 ค่าร้อยละ

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย

1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่

2.1 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยใช้ IOC (Index of Consistency)

2.2 วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้ t-test (Ferguson, 1981:

180)

2.3 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยรวมทั้งฉบับ โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของ ครอนบาค (Cronbach, 1960: 201-204)

3. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบสมมุติฐาน ได้แก่

3.1 t-test

3.2 One way ANOVA (F-test)

3.3 Pearson's Product Moment Correlation Coefficient

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิงตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายเกี่ยวกับสัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	หมายถึง	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถาม
S.D.	หมายถึง	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถาม
df	หมายถึง	ระดับชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degrees of freedoms)
SS	หมายถึง	ค่าของผลรวมของคะแนนยกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	หมายถึง	ค่าของผลรวมของค่าคะแนนยกกำลังสอง (Mean Square)
t	หมายถึง	ค่า t ที่ใช้พิจารณาใน t-Distribution
p	หมายถึง	ค่าที่ใช้แสดงผลความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
*	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิงตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตัวแปร เพศ ระยะเวลาในการทำงาน ระดับการศึกษา กลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี และสถานการณ์การทำงาน ตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ถึง ข้อที่ 5 แสดงผลตามตาราง 10 ถึง ตาราง 22

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปร ระยะเวลาในการทำงาน ระดับการศึกษา กลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จ การศึกษาในระดับปริญญาตรี และประสบการณ์การฝึกอบรม ตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 6 ถึง ข้อที่ 9 แสดงผลตามตาราง 23 ถึง ตาราง 32

ตอนที่ 5 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นคุณค่าในตนเองของกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารหญิงกับคุณลักษณะผู้นำ ผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 6 การสรุปผลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามปลายเปิด

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และกลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีของบุคลากร โดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละปรากฏผลดังตาราง 6

ตาราง 6 จำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับสถานภาพของบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	93	44.1
1.2 หญิง	118	55.9
รวม	211	100.0
2. ระดับการศึกษา		
2.1 ปริญญาตรี	45	21.3
2.2 ปริญญาโท	164	77.8
2.3 สูงกว่าปริญญาโท	2	0.9
รวม	211	100.0
3. ระยะเวลาในการทำงาน		
3.1 1-9 ปี	55	26.1
3.2 10-19 ปี	93	44.0
3.3 ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	63	29.9
รวม	211	100.0

ตาราง 6 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. กลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี		
4.1 กลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ได้แก่ สาขาวิชา ด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ภาษาศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ ศิลปกรรม และบริหารธุรกิจ ฯลฯ	133	63.0
4.2 กลุ่มวิชาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้แก่ สาขาวิชา ทางด้านวิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์กายภาพ คณิตศาสตร์ สถิติ และด้านวิศวกรรมและเทคโนโลยี ฯลฯ	78	37.0
รวม	211	100.0
5. สถานภาพการทำงานในปัจจุบัน		
5.1 ผู้บริหารระดับอธิการบดี /รองอธิการบดี /ผู้ช่วยอธิการบดี /คณบดี /ผู้อำนวยการกอง /ผู้อำนวยการสถาบัน /ผู้อำนวยการสำนัก	10	4.74
5.2 ผู้บริหารระดับ รองอธิการบดี /รองผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง /รองผู้อำนวยการสถาบัน /รองผู้อำนวยการสถาบัน	34	16.11
5.3 ผู้บริหารระดับหัวหน้าคณะวิชา / หัวหน้าสำนักงาน / หัวหน้า แผนกหรือฝ่าย /หัวหน้าสาขาวิชา /หัวหน้ากลุ่มงาน /หัวหน้างาน	64	30.33
5.4 บุคลากร หมายถึง ครู-อาจารย์ประจำ (ข้าราชการหรือสายสอน) /ครู-อาจารย์พนักงานของรัฐ (สายสอน) /ข้าราชการพลเรือน (กพ.) (สายสนับสนุน) /พนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน)	103	48.82
รวม	211	100.0

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของบุคลากรที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 211 คน จำแนกตามตัวแปรต่างๆ พบว่า

1. เพศของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม เป็นเพศชาย จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 44.1 และเป็นเพศหญิง จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 55.9

2. ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 77.7 รองลงมา มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 21.3 และมีระดับการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9

3. ระยะเวลาในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 10-19 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 44.1 รองลงมาคือ มีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 29.9 และมีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 1-9 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1

4. กลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในกลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ได้แก่ สาขาวิชาด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ภาษาศาสตร์ ศีลภาศาสตร์ ศิลปกรรม และบริหารธุรกิจ ฯลฯ จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 63.0 และสำเร็จการศึกษาในกลุ่มวิชาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้แก่ สาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์กายภาพ คณิตศาสตร์ สถิติ และด้านวิศวกรรมและเทคโนโลยี ฯลฯ จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละร้อยละ 37.0

5. สถานภาพการทำงานในปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นบุคลากร ที่หมายถึง ครู-อาจารย์ประจำ (ข้าราชการหรือสายสอน) / ครู-อาจารย์พนักงานของรัฐ (สายสอน) / ข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (สายสนับสนุน) / พนักงาน มหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 48.82 รองลงมาคือ มีตำแหน่งหน้าที่เป็น ผู้บริหารระดับ หัวหน้าคณะวิชา / หัวหน้าสำนักงาน / หัวหน้าแผนกหรือฝ่าย / หัวหน้าสาขาวิชา / หัวหน้ากลุ่มงาน / หัวหน้างาน จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 30.33 และมีตำแหน่งหน้าที่เป็น ผู้บริหารระดับ รองอธิการบดี / รองผู้อำนวยการหรือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง / รองผู้อำนวยการสถาบัน / รองผู้อำนวยการสถาบัน คิดเป็นร้อยละ 16.11 และมีตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับอธิการบดี / รองอธิการบดี / ผู้ช่วยอธิการบดี / คณบดี / ผู้อำนวยการกอง / ผู้อำนวยการสถาบัน / ผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.74

2. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้บริหารหญิง ประกอบด้วย ระยะเวลาในการทำงาน ระดับการศึกษา กลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี และประสบการณ์ในการฝึกอบรม โดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละในตาราง 7

ตาราง 7 จำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารหญิงที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ระยะเวลาในการทำงาน		
1.1 1-9 ปี	11	19.30
1.2 10-19 ปี	27	47.37
1.3 ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	19	33.33
รวม	57	100
2. ระดับการศึกษา		
2.1 ปริญญาตรี	12	21.06
2.2 ปริญญาโท	44	77.19
2.3 สูงกว่าปริญญาโท	1	1.75
รวม	57	100
3. กลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี		
3.1 กลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ได้แก่ สาขาวิชาด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ภาษาศาสตร์ ศีลภาศาสตร์ ศิลปกรรม และบริหารธุรกิจ ฯลฯ	47	82.46
3.2 กลุ่มวิชาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้แก่ สาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์กายภาพ คณิตศาสตร์ สถิติ และด้านวิศวกรรมและเทคโนโลยี ฯลฯ	10	17.54
รวม	57	100

ตาราง 7 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. ประสบการณ์ในการฝึกอบรม		
4.1 เคยผ่านการฝึกอบรม	11	17.54
4.2 ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม	46	82.46
รวม	57	100

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้บริหารหญิงที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษารุ่นนี้ จำนวน 57 คน จำแนกตามตัวแปรต่างๆ พบว่า

1. ระยะเวลาในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้บริหารหญิงที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 10-19 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 47.37 รองลงมาคือ มีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 และมีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 1-9 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 19.30

2. ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้บริหารหญิงที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 77.19 รองลงมามีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 21.06 และมีระดับการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.75

3. กลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้บริหารหญิงที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในกลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ได้แก่ สาขาวิชาด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ภาษาศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ ศิลปกรรม และบริหารธุรกิจ ฯลฯ จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 82.46 และสำเร็จการศึกษาในกลุ่มวิชาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้แก่ สาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์กายภาพ คณิตศาสตร์ สถิติ และด้านวิศวกรรมและเทคโนโลยี ฯลฯ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละร้อยละ 17.54

4. ประสบการณ์การฝึกอบรม พบว่า ผู้บริหารหญิงที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 82.46 และผู้บริหารหญิงที่เคยผ่านการฝึกอบรม จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 17.54

ตอนที่ 2 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิงตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

1. การเห็นคุณค่าในตนเองของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
รัตนโกสินทร์ วิเคราะห์โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงในตาราง 8

ตาราง 8 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการเห็นคุณค่าในตนเองของ
ผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. มีความมั่นใจในตนเองว่า เป็นผู้มีความรู้ความสามารถอย่าง มาก	4.11	.772	มาก
2. บ่อยครั้งท่านสามารถตัดสินใจได้เอง และยืนยันการตัดสินใจ นั้นได้	4.21	.453	มาก
3. สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	3.96	.626	มาก
4. ใช้เวลาในการเรียนรู้งานใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว	4.09	.662	มาก
5. มีความมั่นใจทุกครั้งที่เกี่ยวข้องกิจกรรมกับผู้อื่น	4.07	.678	มาก
6. รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	3.93	.753	มาก
7. ผู้บังคับบัญชาเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของท่าน	3.98	.719	มาก
8. มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน	3.95	.789	มาก
9. มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	3.74	1.126	มาก
10. สามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว	4.11	.673	มาก
11. มีสภาพจิตใจที่เข้มแข็งและเด็ดเดี่ยว	3.98	.694	มาก
12. มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ให้บรรลุความสำเร็จ	4.30	.533	มาก
13. มีทักษะและความรู้ความสามารถสูง	3.95	.639	มาก
14. มีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์	4.02	.790	มาก
15. บุคคลรอบข้างมีเชื่อถือและศรัทธาในความรู้ความสามารถ ของท่าน	4.12	.758	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
16. ได้รับมอบหมายเป็นหัวหน้ากลุ่ม หรือเป็นผู้นำกลุ่มเมื่อทำ กิจกรรมต่างๆ อยู่เสมอ	3.91	.969	มาก
รวม	4.03	.507	มาก

ตาราง 8 พบว่า ผู้บริหารหญิงมีการเห็นคุณค่าในตนเองโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = .507) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อความมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิเคราะห์โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในตาราง 9

ตาราง 9 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
ลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน			
1. ให้ความช่วยเหลือหรือการสนับสนุนการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	3.99	.998	มาก
2. ไม่แทรกแซงการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จนกว่าจะ ไม่อาจแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง	3.91	.924	มาก
3. เสนอมุมมองที่แตกต่างเพื่อแก้ไขปัญหา	3.68	.976	มาก
4. มีความคาดหวังต่ออนาคตในแง่ดี	3.85	.892	มาก
5. กล่าวชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ยังคงทำงานใน องค์กรต่อไป	3.91	.947	มาก
6. ปรึกษาหารือในประเด็นต่างๆ กับผู้ที่รับผิดชอบเพื่อให้ บรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนด	3.89	.967	มาก
7. อธิบายอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่คาดหวังว่าจะได้รับเมื่อ ทำงานสำเร็จ	3.82	1.014	มาก
8. ปฏิบัติต่อบุคคลอื่น โดยคำนึงถึงความเป็นตัวตน (ปัจเจก บุคคล) มากกว่าการเป็นสมาชิกขององค์กร (ปฏิบัติกับ ทุกคนเหมือนกัน)	3.63	.944	มาก
9. ใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมในการตัดสินใจ	3.96	1.077	มาก
10. โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงข้อผิดพลาดและการ แก้ไข	3.80	1.010	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
11. ยอมรับในความแตกต่างของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน (ความปรารถนา ความสามารถ และแรงบันดาลใจ)	4.01	.938	มาก
12. เสนอแนะ / แนะนำให้มองเห็นปัญหาในแง่มุมต่างๆ ต่อ ผู้ได้บังคับบัญชา	3.81	1.006	มาก
13. ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาตนเองให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	3.92	.975	มาก
14. เมื่อประสบปัญหาที่เร่งด่วน ไม่ดำเนินการแก้ปัญหา ในทันที	3.41	1.067	ปานกลาง
15. เน้นการมีส่วนร่วมของทีมงาน	3.85	1.011	มาก
16. มีความเชื่อมั่นว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะทำงานสำเร็จ	3.96	.861	มาก
17. อุทิศตนเพื่อผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชาหรือ พนักงาน	3.72	1.119	มาก
18. ให้ความเชื่อมั่นว่า จะสามารถจัดอุปสรรคและปัญหา แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้	3.79	1.025	มาก
19. รับฟังข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง / ตั้งใจ	3.82	1.069	มาก
20. โน้มน้าวให้ฝ่ายบริหารดำเนินการตามสัญญาที่ให้ไว้ต่อ ผู้ได้บังคับบัญชา	3.66	1.041	มาก
21. ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา	3.89	.984	มาก
22. พุดคุยถึงความสำคัญของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.79	1.041	มาก
23. เฝ้าระวังผู้ที่กระทำผิดต่อกฎระเบียบ	3.56	.899	มาก
24. ใช้กระบวนการภาวะผู้นำในการ โน้มน้าวชักจูงใจให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ	3.68	1.042	มาก
25. กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำสิ่งต่างๆ ได้มากเกินกว่าที่ ท่านคาดหวังไว้	3.73	1.045	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ระดับความความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
26. เป็นตัวแทนของผู้ได้บังคับบัญชาในการพบปะ / ประชุม กับฝ่ายบริหาร	3.82	1.069	มาก
27. ทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างดี	3.94	.964	มาก
28. สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาก้าวไปสู่ความสำเร็จ	3.94	1.036	มาก
29. ปฏิบัติงานบรรลุตามทิศทางและเป้าหมายขององค์กร	3.90	.861	มาก
30. ทำให้ท่านทำงานหนักขึ้นอย่างเต็มใจ	3.62	1.033	มาก
31. เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ใช้งบประมาณคุ้มค่าและ ประหยัด	3.75	1.128	มาก
รวม	3.81	.772	มาก
ลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน			
1. กล่าวถึงคุณค่าหรือความเชื่อที่ตนยึดมั่น	3.75	.848	มาก
2. เป็นผู้ที่มึจุดยืนที่ชัดเจนต่อทิศทางขององค์กรในอนาคต	3.71	.920	มาก
3. เป็นผู้ที่สามารถกล่าวถึงเป้าหมายที่ต้องการอย่าง กระตือรือร้น	3.72	.896	มาก
4. เป็นผู้ที่กวดขันต่อการทำงานที่ไม่มีระเบียบ การทำงาน ผิดพลาด การทำงานแบบมีข้อยกเว้น และการทำงานที่ เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนดไว้	3.62	.899	มาก
5. เป็นผู้มีเจตนาจริงจังอันแน่วแน่ต่อการบรรลุสู่เป้าหมาย	3.85	.901	มาก
6. เป็นผู้ให้ความสำคัญต่อผลประโยชน์ของกลุ่ม / องค์กร เหนือกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวบุคคล	3.87	1.036	มาก
7. เป็นผู้สามารถวิเคราะห์ความเป็นมาของปัญหาก่อนที่จะ แก้ไข	3.77	.985	มาก
8. เป็นผู้ให้ความสำคัญอย่างเต็มที่ในการจัดการกับ ข้อผิดพลาด คำร้องเรียน และความล้มเหลวที่เกิดขึ้น	3.71	1.059	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อความถาม	ระดับความความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
9. เป็นผู้สนใจติดตามความผิดพลาดต่างๆ ทั้งหมด	3.65	1.019	มาก
10. เป็นผู้กล้าแสดงออกถึงพลังและความเชื่อมั่นในตนเอง	3.80	.981	มาก
11. เป็นผู้ที่กล้าแสดงออกถึงความพึงพอใจเมื่อทำงานสำเร็จ	3.84	.905	มาก
12. เป็นผู้ที่ระบุอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายที่ต้องการ	3.94	.926	มาก
13. เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานและการตัดสินใจ	3.86	.998	มาก
14. จัดการปัญหาทันทีที่ได้รับทราบและเมื่อความผิดพลาดเกิดขึ้น	3.83	.961	มาก
15. เป็นผู้ที่มีจุดยืนที่ชัดเจนต่อประเด็นขัดแย้งต่างๆ	3.74	.986	มาก
16. สามารถเร่งเร้าการคิดแบบสมัยใหม่ในการจัดการแบบเดิม	3.64	.993	มาก
17. เชื่อมั่นในความเป็นไปได้	3.77	.909	มาก
รวม	3.77	.750	มาก
ลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง			
1. แสดงอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยการสร้างความชื่นชอบและการยอมรับต่อกัน	3.53	1.144	มาก
2. สามารถรับรู้ต่ออุปสรรคภายในองค์กรที่อาจจะสกัดกั้นหรือเหนี่ยวรั้งการบรรลุสู่เป้าหมายของตน	3.56	.884	มาก
3. เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะคล้ายกับการบริหารเอกชนที่แสวงหาจังหวะและโอกาสใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมาย	3.49	.973	ปานกลาง
4. มีความสามารถในการรับรู้ถึงความกระตือรือร้นต่อความต้องการและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.60	.997	มาก
5. ใช้วิธีการแบบต่างๆ ที่ไม่ใช่วิธีการแบบดั้งเดิม เพื่อบรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร	3.61	1.010	มาก
6. เป็นผู้ที่อุทิศตนอย่างเต็มความสามารถ เพื่อทำงานให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร	3.80	.945	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
7. สามารถรับรู้เป็นอย่างดีถึงข้อจำกัดเชิงกายภาพภายในองค์กร (เช่น ความไม่ทันสมัยของเทคโนโลยี การขาดแคลนทรัพยากร ฯลฯ) ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานขององค์กร	3.83	.941	มาก
8. สามารถนำเสนอข้อคิดเห็นใหม่ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร	3.78	1.065	มาก
9. รับรู้อย่างแจ่มชัดถึงข้อจำกัดเชิงสังคมและวัฒนธรรมภายในองค์กร (เช่น วัฒนธรรม การขาดการสนับสนุนจากระดับล่าง ฯลฯ) ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานขององค์กร	3.90	.915	มาก
10. มีความเสียสละส่วนตนเพื่อองค์กร	3.87	.985	มาก
11. มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานคือ หยิบยกหรือชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของกิจกรรมที่สมาชิกองค์กรกำลังดำเนินงานอยู่ ให้เป็นที่ยอมรับขององค์กร	3.80	.935	มาก
12. คิดและนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่ออนาคตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.72	1.058	มาก
13. เป็นนักพูดที่มีการบรรยายเป็นที่ประทับใจแก่ผู้ฟัง	3.38	1.064	ปานกลาง
14. แสดงความห่วงใยต่อความต้องการและความรู้สึกของตนต่อพนักงานอื่นในองค์กรเสมอ	3.73	1.017	มาก
15. พยายามรักษาสถานะ หลักการเดิมหรือแนวการทำงานของตน	3.70	.857	มาก
16. รับรู้ถึงความสามารถและทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชาอื่นๆ	3.80	.947	มาก
17. มักจะมีค่าใช้จ่ายส่วนบุคคลจำนวนมาก เพื่อสร้างสิ่งดีๆ แก่องค์กร	3.50	1.039	ปานกลาง
18. แสดงความเป็นผู้มีความสามารถ เมื่อต้องเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือหมู่คณะ	3.73	.929	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อความถาม	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
19. มีวิสัยทัศน์ โดยมักนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	3.72	1.034	มาก
20. รับรู้เป็นอย่างดีถึงโอกาสใหม่ (ความพร้อมขององค์กร) ที่จะช่วยเกื้อหนุนต่อการทำงานขององค์กรให้บรรลุผู้ผลที่พึงไว้	3.76	1.002	มาก
21. รับรู้ถึงข้อจำกัดต่างๆ ของผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กร	3.72	1.025	มาก
22. เสียสละอย่างเต็มกำลัง เพื่อทำงานให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร	3.81	1.074	มาก
รวม	3.70	.757	มาก
คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ			
1. มีวิสัยทัศน์ และความคิดริเริ่มในเป้าหมายและภารกิจอย่างชัดเจน	3.94	.991	มาก
2. มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการบริหารงาน เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน	3.88	1.016	มาก
3. มีความสามารถในการนำหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	3.83	1.014	มาก
4. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	3.98	.918	มาก
5. วางแผน การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการหน่วยงาน	3.93	.995	มาก
6. สามารถในการชี้แจงให้เกิดเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน	3.85	.996	มาก
7. สร้างสรรค์ความคิด และริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ในการพัฒนาหน่วยงาน	3.78	1.039	มาก
8. กำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ และความเป็นเลิศครบในทุกด้านของภารกิจ	3.78	.981	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
9. มีความสามารถในการวางแผนพัฒนาบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบตลอดจนหลักความคุ้มค่าหรือคุ้มทุน	3.78	1.070	มาก
10. มีการกำหนดกรอบเวลาการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานตามเป้าหมาย	3.81	.954	มาก
11. มีแนวคิด และแสวงหาโอกาสใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมาย เพื่ออนาคตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.81	1.070	มาก
12. นำเสนอเป้าหมาย และข้อคิดเห็นใหม่ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ และเป้าหมายองค์กร ที่ต้องการอย่างกระตือรือร้น	3.85	1.040	มาก
13. มองโลกและอนาคตในแง่ดี	3.99	.950	มาก
14. มีจุดยืนที่ชัดเจนต่ออนาคตและมีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ต่อการบรรลุเป้าหมาย	3.85	.911	มาก
15. มีความกระตือรือร้นและให้ความสนใจ ในการทำงาน การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา	3.82	.952	มาก
16. จัดการปัญหาทันทีที่รับทราบและเมื่อความผิดพลาดเกิดขึ้น	3.70	.967	มาก
17. เชื่อมั่นในโอกาสและความเป็นไปได้	3.80	.900	มาก
18. วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความสำเร็จของหน่วยงาน เป็นสิ่งสำคัญที่อยู่เหนือความขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการมีปัญหายืดเยื้อ	3.79	.877	มาก
19. ปรับปรุงแก้ไข พลิกแพลง และประสานสัมพันธ์ร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง	3.75	.954	มาก
20. ใช้วิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีการที่เปิดเผยตรงไปตรงมา บนเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร	3.73	1.047	มาก
21. เลือกใช้สถานการณ์และโอกาส เพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.79	.898	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
22. เลือกใช้วิธีการ และการสื่อสารต่างๆ ในการชี้แนะเพื่อ การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.76	.976	มาก
23. สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในหน่วยงาน	3.75	1.068	มาก
24. ให้ความสำคัญ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร เพื่อการ พัฒนาและการบรรลุเป้าหมายของบุคลากรและหน่วยงาน	3.88	.986	มาก
25. ปรับปรุงและพัฒนาแผนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.81	1.010	มาก
26. รับรู้และกระตือรือร้นต่อความต้องการและความรู้สึกของ บุคลากรในองค์กร	3.83	1.094	มาก
27. รับรู้เป็นอย่างดี ถึงข้อจำกัดเชิงกายภาพภายในองค์กร (เช่น ความไม่ทันสมัยของเทคโนโลยี การขาดแคลนทรัพยากร ฯลฯ) ซึ่งส่งผลต่อเป้าหมาย และความสำเร็จขององค์กร	3.96	.907	มาก
28. แสดงความห่วงใยต่อความต้องการและความรู้สึกของตน ต่อบุคลากรในองค์กรเสมอ	3.82	.979	มาก
29. รับรู้ถึงความสามารถและทักษะของบุคลากรอื่นๆ	3.86	.918	มาก
30. ปรึกษาหารือในประเด็นสำคัญๆ กับผู้ที่รับผิดชอบ เพื่อให้ บรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนด	3.83	1.046	มาก
31. ยอมรับและปฏิบัติต่อท่าน โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ของบุคลากรแต่ละคน	3.88	.976	มาก
32. วิเคราะห์ความเป็นมาของปัญหาก่อนที่จะแก้ไข	3.79	1.013	มาก
33. เชื่อว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น แม้จะได้ตามที่ต้องการ เพียงบางส่วน ก็ยังดีกว่าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้เลย	3.83	.985	มาก
34. ใช้การแลกเปลี่ยนในสิ่งที่แต่ละฝ่ายต้องการอย่างเป็นธรรม เพื่อทำให้แต่ละฝ่ายไม่มีความขัดแย้ง หรือลดความขัดแย้ง	3.77	1.004	มาก
35. รับฟังข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ไขปัญหา	3.75	1.063	มาก
36. มีความสามารถ มีอิทธิพล หรือครอบครองใจ อยู่เหนือผู้อื่น	3.60	1.039	มาก
37. เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญ	3.67	.991	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อความถาม	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
38. ใช้ความอดทน อดกลั้นไม่ได้แย้ง เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง	3.78	.977	มาก
39. แก้ไขความขัดแย้ง ด้วยท่าทีที่สุภาพ และใช้คำพูดที่นุ่มนวล เพื่อยุติปัญหาที่เกิดขึ้น	3.84	1.001	มาก
40. ใช้การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อการป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้น	3.90	1.032	มาก
41. สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคลากร เพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และบริหารงานแบบเป็นทีม เพื่อความเป็นเลิศ	3.90	1.097	มาก
42. สนับสนุนให้ท่านก้าวไปสู่ความสำเร็จ	3.79	1.036	มาก
รวม	3.82	.823	มาก

จากตาราง 9 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ตามคุณลักษณะทั้ง 4 แบบ พบว่า

1. คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = .772) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางคือ เมื่อประสบปัญหาที่เร่งด่วน ไม่ดำเนินการแก้ปัญหาในทันที

2. คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = .750) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

3. คุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = .757) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางคือ เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะคล้ายกับการบริหารเอกชนที่แสวงหาจังหวะและโอกาสใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมาย เป็นนักพูดที่มีการบรรยายเป็นที่ประทับใจแก่ผู้ฟัง และมักจะมีค่าใช้จ่ายส่วนบุคคลจำนวนมาก เพื่อสร้างสิ่งดีๆ แก่องค์กร

4. คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = .823) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตัวแปร เพศ ระยะเวลาในการทำงาน ระดับการศึกษา กลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี และสถานภาพการทำงาน ตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ถึง ข้อที่ 5 แสดงผลตามตาราง 10 ถึง ตาราง 22

สมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 1 บุคลากรเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นรายด้านแตกต่างกัน

ตาราง 10 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง เป็นรายด้าน ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตัวแปรเพศ

ข้อคำถาม	เพศชาย (n = 93 คน)		เพศหญิง (n = 118 คน)		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน	3.61	.827	3.96	.691	3.342	.001*
คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน	3.57	.828	3.92	.646	3.341	.001*
คุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง	3.52	.810	3.83	.684	3.028	.003*
คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ	3.62	.894	3.98	.728	3.229	.001*

* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 10 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรเพศชายและเพศหญิง เป็นรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 2 บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานในทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นรายด้านแตกต่างกัน

ตาราง 11 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตัวแปรระยะเวลาในการทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	4.848	2	2.424	4.197	.016*
ภายในกลุ่ม	120.147	208	.578		
รวม	124.995	210			

* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และเมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน ของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน เป็นรายคู่ ดังแสดงตามตาราง 12

ตาราง 12 การทดสอบเป็นรายคู่ ค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน

ระยะเวลาในการทำงานของบุคลากร	ระยะเวลาในการทำงานของบุคลากร		
	1 - 9 ปี	10 - 19 ปี	20 ปีขึ้นไป
1 - 9 ปี			
10 - 19 ปี			*
20 ปีขึ้นไป			

* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 ค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน ของบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป แตกต่างกับบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงาน 10-19 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 13 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงานของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามตัวแปรระยะเวลาในการทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	1.798	2	.899	1.605	.203
ภายในกลุ่ม	116.472	208	.560		
รวม	118.270	210			

จากตาราง 13 บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงานของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 14 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตัวแปรระยะเวลาในการทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	4.612	2	2.306	4.147	.017*
ภายในกลุ่ม	115.676	208	.556		
รวม	120.288	210			

* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และเมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน ดังแสดงตามตาราง 15

ตาราง 15 การทดสอบเป็นรายคู่ ค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน

ระยะเวลาในการทำงานของบุคลากร	ระยะเวลาในการทำงานของบุคลากร		
	1 - 9 ปี	10 - 19 ปี	20 ปีขึ้นไป
1 - 9 ปี			
10 - 19 ปี			*
20 ปีขึ้นไป			

* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 ค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปแตกต่างกับบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงาน 10-19 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 16 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตัวแปรระยะเวลาในการทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2.417	2	1.208	1.798	.168
ภายในกลุ่ม	139.803	208	.672		
รวม	142.219	210			

จากตาราง 16 บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ไม่พบความแตกต่าง

สมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 3 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นรายด้าน
แตกต่างกัน

ตาราง 17 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของ
บุคลากรจำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	.749	3	.250	.416	.742
ภายในกลุ่ม	124.246	207	.600		
รวม	124.995	210			

จากตาราง 17 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ
แบบมุ่งคนของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 18 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงานของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของ
บุคลากรจำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2.180	3	.727	1.296	.277
ภายในกลุ่ม	116.090	207	.561		
รวม	118.270	210			

จากตาราง 18 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ
แบบมุ่งงานของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 19 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	1.288	3	.429	.747	.525
ภายในกลุ่ม	119.000	207	.575		
รวม	120.288	210			

จากตาราง 19 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 20 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	1.357	3	.452	.665	.575
ภายในกลุ่ม	140.862	207	.680		
รวม	142.219	210			

จากตาราง 20 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ไม่พบความแตกต่าง

สมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 4 บุคลากรที่สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นรายด้านแตกต่างกัน

ตาราง 21 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง เป็นรายด้าน ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามตัวแปรกลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี

ข้อคำถาม	สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ (n = 133 คน)		วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (n = 78 คน)		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน	3.66	.791	4.06	.668	3.788	.000*
คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน	3.63	.777	4.01	.639	3.639	.000*
คุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง	3.55	.776	3.95	.657	3.921	.000*
คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ	3.68	.866	4.06	.686	3.490	.001*

* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตาราง 21 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาในกลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และกลุ่มวิชาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 5 บุคลากรที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นรายด้านแตกต่างกัน

ตาราง 22 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง เป็นรายด้าน ตามความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามตัวแปรสถานภาพการทำงาน

ข้อความ	บุคลากร (n = 154 คน)		ผู้บริหารหญิง (n = 57 คน)		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน	3.71	.792	4.08	.644	3.185	.002*
คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน	3.70	.795	3.95	.583	2.495	.014*
คุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง	3.62	.796	3.92	.589	2.979	.003*
คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ	3.71	.859	4.12	.630	3.781	.000*

* แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 บุคลากรกับผู้บริหารหญิงมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปร ระยะเวลาในการทำงาน ระดับการศึกษา กลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี และประสบการณ์ในการฝึกอบรม ตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 6 ถึง ข้อที่ 9 แสดงผลตามตาราง 23 ถึง ตาราง 32

สมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 6 ผู้บริหารหญิงที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นรายด้านแตกต่างกัน

ตาราง 23 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปรระยะเวลาในการทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	.961	2	.480	1.166	.319
ภายในกลุ่ม	22.251	54	.412		
รวม	23.211	56			

จากตาราง 23 ผู้บริหารหญิงที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ไม่พบความแตกต่างกัน

ตาราง 24 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงานของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปรระยะเวลาในการทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	.055	2	.028	.079	.924
ภายในกลุ่ม	18.949	54	.351		
รวม	19.004	56			

จากตาราง 24 ผู้บริหารหญิงที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงานของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ไม่พบความแตกต่างกัน

ตาราง 25 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปรระยะเวลาในการทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	.953	2	.477	1.391	.258
ภายในกลุ่ม	18.502	54	.343		
รวม	19.455	56			

จากตาราง 25 ผู้บริหารหญิงที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำการแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ไม่พบความแตกต่างกัน

ตาราง 26 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปรระยะเวลาในการทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	.367	2	.184	.453	.638
ภายในกลุ่ม	21.881	54	.405		
รวม	22.248	56			

จากตาราง 26 ผู้บริหารหญิงที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ไม่พบความแตกต่างกัน

สมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 7 ผู้บริหารหญิงที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นรายด้านแตกต่างกัน

ตาราง 27 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	.332	2	.166	.392	.678
ภายในกลุ่ม	22.879	54	.424		
รวม	23.211	56			

จากตาราง 27 ผู้บริหารหญิงที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคนของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ไม่พบความแตกต่างกัน

ตาราง 28 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงานของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	.715	2	.358	1.056	.355
ภายในกลุ่ม	18.289	54	.339		
รวม	19.004	56			

จากตาราง 28 ผู้บริหารหญิงที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงานของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 29 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	.699	2	.349	1.006	.372
ภายในกลุ่ม	18.756	54	.347		
รวม	19.455	56			

จากตาราง 29 ผู้บริหารหญิงที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 30 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	1.079	2	.539	1.376	.261
ภายในกลุ่ม	21.169	54	.392		
รวม	22.248	56			

จากตาราง 30 ผู้บริหารหญิงที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ไม่พบความแตกต่างกัน

สมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 8 ผู้บริหารหญิงที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีในกลุ่มสาขาวิชาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นรายด้านแตกต่างกัน

ตาราง 31 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง เป็นรายด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปรกลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี

ข้อคำถาม	สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ (n = 46 คน)		วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (n = 11 คน)		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน	3.98	.665	4.48	.342	2.365	.022*
คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน	3.86	.585	4.34	.396	2.561	.013*
คุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง	3.83	.597	4.29	.398	2.402	.020*
คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ	4.06	.664	4.37	.399	1.462	.149

* แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 31 คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน แบบมุ่งงาน และแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิงที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีในกลุ่มสาขาวิชาต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ผู้บริหารหญิงที่สำเร็จการศึกษาในกลุ่มสาขาวิชาต่างกัน ไม่พบความแตกต่าง

สมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 9 ผู้บริหารหญิงที่มีประสบการณ์ในการฝึกอบรมต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นรายด้านแตกต่างกัน

ตาราง 32 การเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง เป็นรายด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์ในการฝึกอบรม

ข้อคำถาม	เคยผ่านการฝึกอบรม (n = 11 คน)		ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม (n = 46 คน)		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน	4.19	.579	4.05	.663	.660	.512
คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน	4.05	.716	3.92	.548	.682	.498
คุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง	3.96	.570	3.91	.600	.271	.788
คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ	4.28	.579	4.08	.643	.997	.323

จากตาราง 32 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิงที่มีประสบการณ์ในการฝึกอบรมต่างกัน เป็นรายด้านทุกด้านไม่พบความแตกต่าง

**ตอนที่ 5 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นคุณค่าในตนเองของผู้บริหารหญิง
กับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
รัตนโกสินทร์**

**สมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 10 การเห็นคุณค่าในตนเองของผู้บริหารหญิงมีความสัมพันธ์
กับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์**

ตาราง 33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการเห็นคุณค่าในตนเองของผู้บริหารหญิงกับคุณลักษณะ
ผู้นำตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นคุณค่าในตนเอง ของผู้บริหารหญิงกับคุณลักษณะผู้นำ	n	r	p
คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน	57	.610*	.0001
คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน	57	.449*	.0001
คุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	57	.512*	.0001
คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ	57	.500*	.0001

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$)

จากตาราง 33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการเห็นคุณค่าในตนเองของ
ผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ
คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน คุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และ
คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
รัตนโกสินทร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คือ คุณลักษณะ
ผู้นำแบบมุ่งคน ($r = .610$) คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน ($r = .449$) คุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
($r = .512$) และคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ($r = .562$)

ตอนที่ 6 การสรุปผลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามปลายเปิด

ตาราง 34 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของบุคลากร โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

ข้อเสนอแนะ	จำนวน
1. มีคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร	17
2. มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์อย่างแท้จริง	7
3. ยอมรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม	7
4. สร้างทีมงาน และทำงานเป็นทีม	5
5. มีการสร้างทัศนคติที่ดี แสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาและถูกต้อง	4
6. มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ เคารพ มั่นใจในตนเองสูง	4
7. สร้างขวัญกำลังใจ และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	4
8. เรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ มีโลกทัศน์กว้าง	3
9. มอบหมายงานให้ถูกต้อง เหมาะสมกับงาน ตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล	3
10. เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน กล้ารับผิดชอบ	3
11. มีการประสานงาน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และจริงใจต่อกัน	2
12. รับรู้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้คำแนะนำ แก้ปัญหาด้วยความจริงใจ	2
13. เป็นคนที่มีอารมณ์มั่นคง	2
14. มีความรับผิดชอบในหน้าที่ และเข้มแข็งกระตือรือร้นในการทำงาน	2
15. มีความอ่อนโยน ประนีประนอม สร้างความสามัคคีกับผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง	1
16. มีความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับบุคลากรภายในองค์กร	1
17. พัฒนาความคิดในการทำงานให้เกิดผล	1
18. มีการวางแผนการทำงานทุกด้าน	1

จากตาราง 34 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของบุคลากร สามารถสรุปได้ดังนี้

1. มีคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร
2. มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์อย่างแท้จริง ยอมรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวมสร้างทีมงาน และทำงานเป็นทีม

3. มีการสร้างทัศนคติที่ดี แสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาและถูกต้อง มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ เคารพ มั่นใจในตนเองสูง สร้างขวัญกำลังใจ และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
4. เรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ มีโลกทัศน์กว้าง มอบหมายงานให้ถูกต้อง เหมาะสมกับงาน ตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน กล้ารับผิดชอบ
5. มีการประสานงาน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และจริงใจต่อกัน เป็นคนที่มีอารมณ์มั่นคง รับรู้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้คำแนะนำ แก้ปัญหาด้วยความจริงใจ
6. มีความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับบุคลากรภายในองค์กร พัฒนาความคิดในการทำงานให้เกิดผล มีการวางแผนการทำงานทุกด้าน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิงตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามสาระดั่งนี้ ตามความมุ่งหมายในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อ

1. ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
2. เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตาม เพศ ระยะเวลาในการทำงาน ระดับการศึกษา กลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี และสถานภาพการทำงาน
3. เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง จำแนกตาม ระยะเวลาในการทำงาน ระดับการศึกษา กลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี และประสบการณ์ในการฝึกอบรม
4. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นคุณค่าในตนเองของผู้บริหารหญิงกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรและผู้บริหารหญิงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่นับรวมทั้งผู้บริหารหรือผู้นำหน่วยที่ดำรงตำแหน่งหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารในระดับต่างๆ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา สายวิชาการ สายสนับสนุน พนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานราชการ จำนวนรวมทั้งสิ้น 445 คน โดยกลุ่มตัวอย่างได้จากการคำนวณตามสูตรของ ยามาเน (Yamane, 1967) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 211 คน

จากนั้นดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลาก ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากร จำนวน 154 คน และผู้บริหารหญิง จำนวน 57 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เมื่อผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว นำแบบสอบถามให้คณะกรรมการที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ (Face Validity) หลังจากนั้นนำผลการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruency: IOC)

3. การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และอำนาจจำแนก (Discrimination) ของเครื่องมือ โดยการนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลต่างๆ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 40 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือดังนี้

3.1 หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยใช้ t-test เพื่อพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า t มากกว่า 1.761 ขึ้นไป (Ferguson, 1981: 180) ซึ่งจากการทดลองใช้เครื่องมือ พบว่า เครื่องมือวัดมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง -2.020 – 11.205

3.2 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยรวมทั้งฉบับ โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของ ครอนบาค (Cronbach, 1960: 201-204) ซึ่งจากการทดลองใช้เครื่องมือ พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.9419 โดยแบ่งเป็น 1) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการเห็นคุณค่าในตนเอง เท่ากับ 0.9335 2) ค่าความเชื่อมั่นของคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน เท่ากับ 0.9831 3) ค่าความเชื่อมั่นของคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน เท่ากับ 0.9564 4) ค่าความเชื่อมั่นของคุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.9810 และ 5) ค่าความเชื่อมั่นของคุณลักษณะผู้นำแบบที่มีความสามารถพิเศษ เท่ากับ 0.9738

4. จากการพัฒนาและปรับปรุงแบบสอบถาม ได้จำนวนข้อคำถามในการวิจัยครั้งนี้คือ

- 4.1 แบบสอบถามการเห็นคุณค่าในตนเอง จำนวน 16 ข้อ
- 4.2 แบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน จำนวน 31 ข้อ
- 4.3 แบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน จำนวน 17 ข้อ
- 4.4 แบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง จำนวน 22 ข้อ
- 4.5 แบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ จำนวน 42 ข้อ

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ มีจำนวน 211 คน ซึ่งสามารถจำแนกตามตัวแปรต่างๆ พบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย 2) ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท รองลงมา มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และระดับการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท 3) ระยะเวลาในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 10-19 ปี รองลงมาคือ มีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป และมีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 1-9 ปี 4) สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในกลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และ 5) ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นบุคลากรที่หมายถึง ครู-อาจารย์ประจำ (ข้าราชการหรือสายสอน) / ครู-อาจารย์พนักงานของรัฐ (สายสอน) / ข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (สายสนับสนุน) / พนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) รองลงมา มีตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับ หัวหน้าคณะวิชา / หัวหน้าสำนักงาน / หัวหน้าแผนกหรือฝ่าย / หัวหน้าสาขาวิชา / หัวหน้ากลุ่มงาน / หัวหน้างาน และมีตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับ รองอธิการบดี / รองผู้อำนวยการหรือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง / รองผู้อำนวยการสถาบัน / รองผู้อำนวยการสถาบัน และมีตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับอธิการบดี / รองอธิการบดี / ผู้ช่วยอธิการบดี / คณบดี / ผู้อำนวยการกอง / ผู้อำนวยการสถาบัน / ผู้อำนวยการสำนัก

2. ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้บริหารหญิงที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ จำนวน 57 คน จำแนกตามตัวแปรต่างๆ พบว่า 1) ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้บริหารหญิงที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท รองลงมา มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และมีระดับการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท 2) ระยะเวลาในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้บริหารหญิงที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 10-19 ปี รองลงมาคือ มีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป และมีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 1-9 ปี 3) กลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในกลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และ 4) ประสบการณ์การฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้บริหารหรือผู้นำหน่วยงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม

3. ผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าในตนเองโดยรวมอยู่ในระดับมาก

4. บุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง เป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

5. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามทัศนคติของบุคลากร จำแนกตามตัวแปร เพศ ระยะเวลาในการทำงาน ระดับการศึกษา กลุ่มสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี และสถานภาพในการทำงาน พบว่า

5.1 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของบุคลากรเพศชายและเพศหญิง พบว่า ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน พบว่า 1) บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 20 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคนแตกต่างจากบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 10-19 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน ไม่พบความแตกต่างกัน 3) บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 20 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 10-19 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 4) บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ไม่พบความแตกต่างกัน

5.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน พบว่า ทุกด้านไม่พบความแตกต่างกัน

5.4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาในกลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และกลุ่มวิชาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พบว่า ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

5.5 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของผู้บริหารหญิงและบุคลากร พบว่า ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

6. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ตามทัศนคติของผู้บริหารหญิง จำแนกตามตัวแปร ระยะเวลาในการทำงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การฝึกอบรม พบว่า

6.1 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของผู้บริหารหญิงที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน พบว่า ทุกด้านไม่พบความแตกต่างกัน

6.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของผู้บริหารหญิงที่มีระดับการศึกษาต่างกัน พบว่า ทุกด้านไม่พบความแตกต่างกัน

6.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของผู้บริหารหญิงที่สำเร็จการศึกษาในกลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และกลุ่มวิชาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พบว่า ผู้บริหารหญิงที่สำเร็จการศึกษาในกลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และกลุ่มวิชาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน แบบมุ่งงาน และแบบการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ไม่พบความแตกต่างกัน

6.4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของผู้บริหารหญิงที่เคยผ่านการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้บริหารหรือผู้นำหน่วยงานกับผู้บริหารหญิงที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม พบว่า ทุกด้านไม่พบความแตกต่างกัน

7. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นคุณค่าในตนเองของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ กับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง พบว่า มีความสัมพันธ์กัน โดยการเห็นคุณค่าในตนเองมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน คุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คือ คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน ($r = .610$) คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน ($r = .449$) คุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ($r = .512$) และคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ($r = .562$)

อภิปรายผล

1. การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ตามความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า ผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน คุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ อยู่ในระดับมาก ซึ่งให้เห็นว่า ผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีคุณลักษณะผู้นำตามความคิดเห็นของบุคลากรทั้ง 4 แบบ คือแบบมุ่งคน แบบมุ่งงาน แบบการเปลี่ยนแปลง และที่มีความสามารถพิเศษ ผสมผสานกันอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สติน (Yukl, 1989: 213-215; citing Schein, 1985) ที่สรุปว่า ผู้นำจะต้องมีศักยภาพในการสร้างหรือกำหนดรูปแบบของวัฒนธรรม และสนับสนุนให้สมาชิกยอมรับในวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีวิธีการต่างๆ ที่สำคัญดังนี้คือ 1) ให้ความสนใจ (Attention) ผู้นำต้องสนใจในลูกน้อง โดยการแสดงให้เห็นลูกน้องรู้ถึงงานและภารกิจที่สำคัญตามลำดับ ค่านิยมและสิ่งที่สนใจมุ่งหมายขององค์กรหรือของผู้นำ เพื่อให้ลูกน้องได้มีโอกาสพูดคุยซักถาม แสดงความคิดเห็นและวิจารณ์ การสื่อสาร ซึ่งการแสดงออกนั้นอาจจะแสดงหรือบอกให้ทราบในระหว่างติดตามดูแลการปฏิบัติงาน การวางแผนงาน โดยจัดให้มีการประชุมวางแผนงาน รายงาน หรือการเดินเยี่ยมดูการปฏิบัติงาน การแสดงอารมณ์ของผู้บริหาร บางทีก็บ่งบอกถึงค่านิยมและความสนใจ 2) จัดการหรือขจัดเรื่องวิกฤต (Reactions to Crises) การเข้าแก้ไขเหตุการณ์วิกฤตได้ แสดงถึงผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ที่รุมเร้ารอบตัวได้ และยังเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ ค่านิยม และข้อสันนิษฐานต่างๆ ได้ 3) เป็นตัวอย่าง (Role Modeling) ผู้นำต้องแสดงให้เห็นลูกน้องรู้ถึงค่านิยม และความคาดหวัง โดยเฉพาะการกระทำให้เป็นตัวอย่าง เช่น การแสดงความจงรักภักดีในองค์กร การเสียสละและช่วยเหลือการทำงานของลูกน้อง ถึงแม้จะไม่ใช้งานของตัวเองโดยตรง ผู้นำกำหนดนโยบายหรือมาตรการในการทำงาน แต่ไม่ติดตามว่านโยบายหรือมาตรการว่าจะถึงผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ นโยบายนั้นย่อมไม่มีความสำคัญจริงหรือไม่เป็นสิ่งจำเป็นจริง 4) จัดรางวัลตอบแทน (Allocation of Rewards) ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานที่จะใช้ในการจัดการตอบแทน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น จะเป็นตัวแสดงถึงค่านิยมของผู้นำและองค์กร การประกาศเกียรติคุณทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ ก็แสดงถึงความตั้งใจและความสำคัญที่ผู้นำให้ความสนใจ และ 5) เกณฑ์มาตรฐานของการคัดเลือกและการให้ออก (Criteria for Selection and Dismissal) ผู้นำสามารถจะมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมขององค์กรโดยการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเฉพาะคนที่มีค่านิยมที่เหมาะสม มีทักษะและคุณลักษณะ และส่งเสริมให้มีโอกาสได้อยู่ในตำแหน่งที่สูง โดยเกณฑ์การทำงานและมาตรการในการคัดเลือกเป็นตัวชี้ถึงค่านิยมและความสนใจของผู้นำได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ บัณฑิต ผังนิรันดร์ (2550: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของลักษณะขององค์กร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พบว่า ภาวะผู้นำองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน สำหรับคุณลักษณะผู้นำทั้ง 4 แบบ ที่มีอยู่ในผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารหญิงจะต้องมี ทั้งนี้เพราะ จากงานวิจัยของ แมคคอลล; และลอมบาร์โด (มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. 2549: 11-12; อ้างอิงจาก McCall; & Lombardo. 1983) ที่ศึกษาคุณลักษณะที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการคือ 1) ความมั่นคงทางอารมณ์และบุคลิกภาพ ได้แก่ ความสุขุมเยือกเย็น ความสงบ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความตึงเครียด 2) การยอมรับผิด เมื่อมีข้อผิดพลาด เริ่มต้นใหม่ 3) ทักษะการสื่อสารที่ดี คือ ความสามารถที่จะโน้มน้าวและสื่อสารให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดเห็น โดยไม่ต้องใช้อำนาจข่มขู่ และ 4) ความฉลาด สามารถเข้าใจเรื่องต่างๆ ได้หลากหลายมากกว่ารู้จักเพียงเรื่องหนึ่งเรื่องใด และใจแคบ นอกจากนี้ พฤติกรรมของผู้นำโดยตำแหน่งจะประกอบด้วยพฤติกรรม 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคน โดยรูปแบบการบริหารที่เป็นที่ต้องการคือ ได้ทั้งงานและได้ทั้งใจคน ด้วยการนำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นการบริหารงานแบบให้ผู้ร่วมงานมีส่วนในการตัดสินใจ และการบริหารจะมุ่งเป้าหมายนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความจริงจัง และจากแนวคิดของภาวะผู้นำสมัยใหม่นั้น เบรินส์ (Burns. 1978: 20,440) อธิบายว่า จะต้องเป็นผู้นำที่มีลักษณะแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นกระบวนการในอันซึ่งผู้นำและผู้ตาม ได้กระทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความซื่อสัตย์สุจริต หรือคุณธรรมและแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะปลุกสำนึกให้มีความอดทน ค่านิยมที่มีคุณธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบ และมนุษยธรรม ไม่ให้เกิดอารมณ์เลวร้าย เช่น หวาดกลัว อิจฉา โลก หรือมีแต่ความเกลียด ซึ่งผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง คือผู้นำที่จะมีความตื่นตัวต่อความต้องการของผู้ตาม จะประเมินผู้ตามว่า มีความปลอดภัยตลอดเวลา และมีความปลอดภัยที่ดีกว่า และ เบรินส์ (Burns. 1978) เชื่อว่า ผู้นำแบบแปลงรูปหรือเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นใคร และอยู่ในตำแหน่งไหนก็ได้ในองค์กร แต่จะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาพอๆ กัน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอาจมองได้ทั้งระหว่างบุคคล หรือมองในทั้งระบบภาพรวมของการใช้อำนาจในการเปลี่ยนแปลงระบบสังคม และสร้างแบบอย่างของสถาบันขึ้นมาใหม่ โดยในการวิเคราะห์จากมุมมองแบบกว้าง ผู้นำจะต้องกำหนดกรอบ ไม่สร้างแรงกดดันและความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน เพราะความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ จะทำให้ผู้นำทำงานได้ยาก ซึ่งจากงานวิจัยของ ปานพิม ชูประกิต (Cheaupalakit. 2002: บทคัดย่อ) เรื่องรูปแบบการบริหารงานของผู้นำเพศหญิงและเพศชายในสถาบันอุดมศึกษาของไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุเฉลี่ย 51 ปี

สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกจากสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ มีตำแหน่งทางวิชาการ (รองศาสตราจารย์) และทำงานในสถาบัน อุดมศึกษามากกว่า 21 ปี และก่อนที่จะดำรงตำแหน่งบริหาร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งทางบริหารไม่น้อยกว่า 9 ปี กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่เคยผ่านหลักสูตรการอบรมด้านภาวะผู้นำ โดยผู้บริหารชายไม่มีบุคคลที่เป็นแบบอย่างสำหรับการปฏิบัติงาน และพบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน (เพศ และระดับตำแหน่ง) ส่งผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารหญิงจะใช้องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ (Total Transformational) ในระดับมากกว่า และองค์ประกอบ การบริหารแบบเลือกปฏิบัติ (Management-by-exception) ในระดับน้อยกว่าผู้บริหารชาย ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติพาท สุวรรณจิต (Suwannachin, 2003: บทคัดย่อ) ที่พบว่า คุณลักษณะ ของความเป็นเพศชายมีอิทธิพลในระดับปานกลางต่อความสัมพันธ์ระหว่างมิติการจัดการตามความ คาดหวังแบบเชิงรับ และต่อความพยายามเกินกว่าระดับปกติของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดตั้งขึ้นใหม่ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตน โกสินทร์ จึงมีความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะของ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษด้วย เพราะจากงานวิจัยของ ทิชี่; และ เดวานนา (Yuke, 1989: 216-220; citing Tichy and Devanna, 1987) ที่ศึกษาผู้นำในองค์กร ใหญ่ๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกัน โดยการสัมภาษณ์ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เน้นไปที่ผู้นำ จะต้องปรับเปลี่ยนหรือแปลงรูปองค์การอย่างไร เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ ในขณะที่ต้อง เผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มการแข่งขันทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สังคมของการค้าขายที่เปิด กว้าง วัฒนธรรมของการผลิตและบริการที่เปลี่ยนไป และต้องแข่งขันกับต่างชาติในการค้าชนิด เดียวกันทั้งๆ ที่มีเศรษฐกิจภายในแต่ละประเทศแตกต่างกันด้วย ผู้นำขององค์กรต้องรู้วิธีการที่จะ จัดการให้สนองความต้องการที่ความต้องการจะไม่เปลี่ยนแปลง กับความต้องการที่ต้องการการปรับปรุง ให้ทุกคนมีความหวังที่จะได้รับการพัฒนา แต่ต้องไม่ให้เกิดความกลัวในการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อ การคงอยู่หรือเพื่อความอยู่รอดของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติพาท สุวรรณจิต (Suwannachin, 2003: Abstract) ที่พบว่า ทุกมิติของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และมี 2 ด้านของ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือมิติด้านการให้รางวัล และมิติการจัดการตามความคาดหวังแบบเชิงรุก มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบัน อุดมศึกษาไทย มิติการจัดการตามความ คาดหวังแบบเชิงรับของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความพยายามเกินกว่า ระดับปกติ และการรับรู้ต่อประสิทธิภาพของผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา การหลีกเลี่ยงต่อความไม่ แน่ใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และมี 2 ด้านของภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน คือมิติด้านการให้รางวัล และมิติการจัดการตามความคาดหวังแบบเชิงรุก การรวมเป็นหมู่ คณะมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง คืออิทธิพลเชิงอุดมคติ

การจูงใจที่นำไปสู่แรงบันดาลใจและการกระตุ้นเชิงสติปัญญา ความรู้สึกเกี่ยวพันเชิงครอบครัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการกระตุ้นทางสติปัญญา เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและมีมิติด้านการให้รางวัล และมีวิธีการจัดการตามความคาดหวังแบบเชิงรุกของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและความรู้สึกเกี่ยวพันเชิงครอบครัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อตัวแปรตามทั้งสาม การรวมเป็นหมู่คณะมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพยายามเกินกว่าระดับปกติ และการรับรู้ต่อประสิทธิภาพของผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา และความห่างไกลต่ออำนาจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในระดับปานกลางต่อความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการให้รางวัลและมีจิตความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจัดการตามความคาดหวังแบบเชิงรับ และต่อความพยายามเกินกว่าระดับปกติของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เบส (Bass, 1985: 30-31) ที่อธิบายภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผู้ตามจะรู้สึกไว้วางใจ (Trust) เลื่อมใส (Admiration) จงรักภักดี (Loyalty) และยอมรับ (Respect) ในตัวผู้นำ และจะเกิดแรงจูงใจและตั้งใจทำงานให้มากกว่าที่เคยทำตามปกติ หรือตามที่คาดหวังไว้นั้นคือผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้มีความรู้ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมาเห็นคุณค่าของตนเองที่จะเป็นผู้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและทีมงาน และมีแรงจูงใจในการต้องการเป็นที่ยอมรับของคนอื่น และเป็นผู้นำ และ เบส (Bass, 1985: 30-31) ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่ใช่จะมีแต่ความสามารถพิเศษเหนือคนอื่น ๆ เท่านั้น เพราะผู้มีความสามารถพิเศษ เช่น นักร้อง นักแสดง นักกีฬา ฯลฯ เป็นความสามารถพิเศษที่ไม่มีผลใดๆ ต่อลูกน้องหรือผู้ตาม แม้ว่าลูกน้องหรือผู้ตามจะรู้ถึงชื่อเสียง ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เพราะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการกระตุ้นอารมณ์อย่างแรงเพื่อให้มีอารมณ์ร่วมกับผู้นำ หรืออาจจะโดยการให้คำแนะนำ เช่น การเป็นโค้ชกีฬา ครู และที่ปรึกษา เป็นต้น นอกจากนี้ คุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษถือว่ามีความจำเป็นที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมี ซึ่งจากงานวิจัยของ เบนนิส; และ นานัส (Bennis; & Nanus, 1985) ที่ศึกษาผู้นำจากองค์กรธุรกิจและองค์กรของรัฐ พบว่า มีความแตกต่างกันมากระหว่างผู้นำทั้ง 2 กลุ่ม และมีจำนวนน้อยมากที่แสดงให้เห็นชัดเจนว่า เป็นผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader) โดยผู้นำจะมีลักษณะที่พบเห็นแบบธรรมดา ไม่ว่าจะ เป็นบุคลิกภาพและพฤติกรรมต่างๆ ไป แต่มีสิ่งชี้ชัดให้เห็นว่า อะไรเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำแบบเปล่งรูปมีประสิทธิภาพ และ เบนนิส; และ นานัส (Bennis; & Nanus, 1985) ได้สรุปข้อคิดเห็นเพื่อให้ผู้นำไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรของตนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถพาองค์กร อยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ 1) พัฒนาวิสัยทัศน์ 2) พัฒนาความผูกพันศรัทธา และ 3) สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ คองเกอร์; และ คานูโก้ (Conger; & Kanungo, 1987: 637-647) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบที่มี

ความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่นอกเหนือไปจากภาวะผู้นำเดิมที่มีอยู่ (ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน เน้นสังคม หรือแบบมีส่วนร่วม) ซึ่งคุณลักษณะพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบที่มี ความสามารถพิเศษ คือ 1) การวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) ที่เป็นวิสัยทัศน์ร่วมหรือไป ในทิศทางเดียวกับของผู้ตาม ซึ่งจะแตกต่างอย่างชัดเจนจากสถานะเดิม (Status Quo) ภายในระดับ ความยอมรับ 2) มีความคิดริเริ่ม กล้าได้กล้าเสีย และใช้วิธีการจัดการแบบใหม่ (ไม่ดั้งเดิม) เพื่อให้ บรรลุสู่เป้าหมายที่ปรารถนา 3) มีการประเมินสภาพปัญหาและอุปสรรคตามความเป็นจริง และ 4) มีการใช้ทักษะการโน้มน้าวสื่อสารและการสร้างความประทับใจเพื่อกระตุ้นผู้ตามให้เกิดแรง บันดาลใจและบรรลุสู่เป้าประสงค์ โดยภาวะผู้นำแบบที่มีความสามารถพิเศษมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยใช้พลังส่วนบุคคลมากกว่าการใช้อำนาจตามตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โรบบินส์; และ โคลเชอร์ (วิช สงวนวงศ์วาน. 2547: 226–227; อ้างอิงจาก Robbins; & Coulter. 2003) ที่กล่าวว่า ผู้นำเพศชายและผู้นำเพศหญิงมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน ผู้นำเพศหญิงจะมีความเป็น ประชาธิปไตย หรือเป็นผู้นำแบบมุ่งคน ใช้บาร์มี ใช้นุษยสัมพันธ์ และใช้ความเป็นผู้นำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบการเปลี่ยนแปลงทั้งกายและใจของพนักงาน เป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงแบบการแลกเปลี่ยน ที่นิยมการจูงใจโดยการให้รางวัลและการลงโทษต่อผู้ปฏิบัติงาน และในงานวิจัยส่วนใหญ่ยืนยันว่า ผู้บริหารเพศชายหรือเพศหญิงมีประสิทธิภาพการบริหารงานไม่ แตกต่างกัน

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของบุคลากรเพศชายและเพศหญิง พบว่า บุคลากรเพศชายและ เพศหญิง มีทัศนะว่า ผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงานคุณลักษณะ ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดย ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรเพศหญิง จึงอาจมีความรู้สึกหรือมีความรู้ความเข้าใจในลักษณะเฉพาะของ ความเป็นเพศหญิง รับรู้ในบทบาทหน้าที่ และปัญหาต่างๆ จึงมีความรู้สึกที่ดีต่อเพศหญิงด้วยกัน ทำให้การรับรู้ของบุคลากรเพศหญิงมีลักษณะที่แตกต่างกับบุคลากรเพศชาย ในขณะที่เดียวกันอาจ เป็นเพราะความรู้สึกและการไม่ยอมรับต่อการอยู่ภายใต้การบังคับบัญชา และการเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร ที่เป็นเพศหญิงของบุคลากรเพศชาย ที่อาจมีความเชื่อว่า เพศชายมีความสามารถที่มากกว่า สอดคล้อง กับแนวคิดของ วันทนิย์ วาสิกะสิน (2541: 51) ที่กล่าวว่า เพศหญิงจะมีข้อบกพร่องหรือสภาวะการณ์ ส่วนตัว ที่อาจเป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกนึกคิด การควบคุมอารมณ์ และภารกิจ ครอบครัวย เป็นต้น และเป็นความเชื่อที่ถูกกำหนดโดยเพศชายว่า เพศหญิงเป็นสัญลักษณ์ของความ อ่อนแอ เป็นเพศที่ใช้อารมณ์มากกว่าเพศชาย จึงเป็นข้อจำกัดในการเลื่อนหรือการเข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่

ของเพศหญิง โดยเฉพาะเพศชายเชื่อว่า เพศหญิงทำงานสำคัญไม่ได้ เพราะใช้อารมณ์มากกว่าเพศชาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุษกร เทียมศักดิ์ (2533: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการยอมรับบทบาทการบังคับบัญชา และรูปแบบพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการทหารหญิง ศึกษาเฉพาะกรณี กองบัญชาการทหารสูงสุด พบว่า ปัจจัยภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจและเรื่องเพศ เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการยอมรับบทบาทการบังคับบัญชา และพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการทหารหญิง และรูปแบบพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการทหารหญิง มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการยอมรับบทบาทการบังคับบัญชา และพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการทหารหญิง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงพร หุตจุฑะ; และคณะ (2549: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรการของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พบว่า ความพึงพอใจต่อองค์กรของบุคลากรระหว่างเพศชายกับเพศหญิง ด้านความมั่นคง และด้านความก้าวหน้า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และงานวิจัยของ รวิวรรณ มานะสุบิน (2547: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ของพนักงาน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า สถานภาพทางเพศมีส่วนทำให้ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยา กิตติธาดากุล (2544: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการยอมรับบทบาทของผู้นำสตรีด้านการปฏิบัติงานในองค์การราชการ จังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับบทบาทของผู้นำสตรีด้านการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ได้แก่ การขัดเคลือบบทบาททางเพศในครอบครัวและองค์กร และการสนับสนุนทางสังคม ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านวัตถุประสงค์ ด้านความรู้ความสามารถ และด้านอารมณ์และจิตใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รอสเซอร์ (Rosser, 2001: บทคัดย่อ) ที่พบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (เพศ และสถานะของการเป็นชนกลุ่มน้อย) และการดำรงตำแหน่งทางวิชาการของคณบดี เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่างเพศหญิงจะมีการรับรู้ต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันของคณบดีเพศชายและเพศหญิง โดยคณบดีเพศหญิงมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่ดีกว่าคณบดีเพศชาย ไม่ว่าจะเป็นการเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาของสถาบัน การทำวิจัย การมีส่วนร่วมในชุมชนและกลุ่มวิชาชีพ การส่งเสริมสนับสนุนความหลากหลายในองค์กร การบริหารจัดการงบประมาณและบุคลากรอย่างเป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฮีตี (Hite, 2005: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความเหมาะสมของเพศ เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและบุคลิกภาพส่วนบุคคล พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความเป็นเพศหญิง

3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า ผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงานและคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารหญิงโดยส่วนใหญ่เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเดิม ก่อนการแยกตัวมาเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ทำให้บุคลากรที่ส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในองค์กร (วิทยาเขตต่างๆ) มาเป็นระยะเวลานานพอสมควร ได้รับรู้ ซึมซับ มีการยอมรับ มีความผูกพันต่อวัฒนธรรมองค์กรและผู้ร่วมงาน มีการรับรู้ในบทบาทและหน้าที่ของตน และมีความรับผิดชอบต่อองค์กรที่ตนเองปฏิบัติหน้าที่อยู่ได้เป็นอย่างดี ตลอดจนมีความคุ้นเคยหรือมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหารในระดับต่างๆ มาตั้งแต่ในอดีต ผู้นำหน่วยงานหรือผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ฯลฯ ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ตำแหน่งในระดับรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ ฯลฯ จึงทำให้รับรู้และเข้าใจในลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี และพอใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชชาพรรณ กิ่งวัชรพงษ์ (2540: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคภาคใต้ที่พึงประสงค์ พบว่า ครู อาจารย์ ที่มีอายุราชการต่างกัน มีความพึงประสงค์ต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคภาคใต้ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จรรยา ศรีดิษฐม (2540: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาภาวะผู้นำในหน่วยงานราชการ ศึกษาเฉพาะการบริหารของสำนักงานสภาพัฒนาการศรัทธา พบว่า ข้าราชการ ระดับ 1-6 มีความคิดเห็นว่า หัวหน้าฝ่ายระดับ 7 มีรูปแบบผู้นำการบริหารแบบผสมผสานระหว่างแบบปรึกษาหารือและแบบเผด็จการน้อยอย่างมีศิลปะ และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งของข้าราชการ ระดับ 1-6 มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการบริหารของหัวหน้าฝ่ายระดับ 7 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งอรุณ รังรองรัตน์ (2532: บทคัดย่อ) ที่พบว่า ผู้บริหารระดับสูง ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์หรือแบบแลกเปลี่ยน คือแบบวางรูปแบบให้ปฏิบัติและให้รางวัล และแบบพ่อกบฏครองลูก และพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นว่าเป็น 1) งานมีผลสำเร็จในระดับปานกลาง 2) ผู้บังคับบัญชาสามารถประสานความสัมพันธ์และความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง และ 3) พึงพอใจผู้บังคับบัญชาและวิธีบังคับบัญชาในระดับพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประวิตร โหระ (2542: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการรับรู้ในบทบาทและหน้าที่ของข้าราชการ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพะเยา พบว่า ข้าราชการมีการรับรู้ในบทบาทและหน้าที่ของข้าราชการโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการรับรู้ในบทบาทของข้าราชการและด้านการรับรู้ในหน้าที่ของข้าราชการอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาตามคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน และคุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยบุคลากรที่มีระยะเวลาการ

ทำงานตั้งแต่ 20 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 10-19 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งอรุณ รังรองรัตน์ (2532: บทคัดย่อ) ที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีภาวะผู้นำประเภทเห็นรูปแบบหรือเปลี่ยนแปลง ที่มีแบบภาวะผู้นำ 3 แบบคือ แบบอำนาจบารมี แบบกระตุ้นเชิงปัญญา และแบบเน้นส่วนรวม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่เป็นบุคลากรหรือเป็นผู้ร่วมงาน ที่ปฏิบัติงานร่วมกันมาตั้งแต่อดีต จึงรับรู้และเข้าใจในบุคลิกลักษณะหรือธรรมชาติโดยทั่วไปของผู้บริหาร ตลอดจนภาระหน้าที่โดยส่วนใหญ่ของบุคลากรยังไม่มีเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (มีความเหมือนหรือคล้ายกันกับก่อนการเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยใหม่) มีการเปลี่ยนแปลงแต่เฉพาะผู้นำองค์กร ทำให้บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 20 ปี ขึ้นไป ที่มีทักษะและประสบการณ์ในการทำงานที่มีอยู่เดิม สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามกระบวนการต่างๆ ต่อไปได้ด้วยดี เพียงแต่ภาระงานจะมีความซ้ำซ้อน และมีปริมาณที่มีมากยิ่งขึ้นกว่าในอดีตที่ผ่านมา (ปฏิบัติหน้าที่ทั้งงานด้านการสอนและงานในสายสนับสนุน) อันเนื่องจากการขาดอัตรากำลังของบุคลากรที่เพียงพอ และตามนโยบายของรัฐต่างๆ เช่น การประกันคุณภาพทางการศึกษา การจัดทำแผนและนโยบายต่างๆ อย่างเร่งด่วน ทั้งนี้เพื่อเตรียมการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กร และการดำเนินการจัดทำแผนงานด้านคุณภาพของการปฏิบัติงานราชการ (กพร.) ซึ่งในส่วนต่างๆ เหล่านี้ ยังคงใช้บุคลากรในสายสอนหรือสาย ก. ลงดำเนินการหรือปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ และชีวิตหรือสร้างความก้าวหน้า (การเข้าสู่ตำแหน่ง) ในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ หรือผลประโยชน์ จากการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ จึงก่อให้เกิดลักษณะของความสัมพันธ์ในลักษณะส่วนบุคคลเป็นสำคัญ ซึ่งบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 20 ปี ขึ้นไป มักจะเป็นผู้ที่สูงอายุเป็นส่วนใหญ่ ขาดความคล่องตัว และไม่ได้รับการยอมรับในความสำเร็จด้านความสามารถในการปฏิบัติงานอื่นๆ ที่นอกเหนือจากภาระหน้าที่ที่ปกติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งอรุณ รังรองรัตน์ (2532: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า 1) งานมีผลสำเร็จในระดับปานกลาง 2) ผู้บังคับบัญชาสามารถประสานความสัมพันธ์และความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง และ 3) ฟังพอใจผู้บังคับบัญชาและวิธีบังคับบัญชาในระดับพอใจ ตลอดจนการเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์นั้น บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 20 ปี ขึ้นไป อาจไม่ได้เห็นถึงประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา เพราะยังคงปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะเหมือนเดิม และไม่มีเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ให้เห็นเป็นรูปธรรมสำหรับบทบาทหรือภาวะผู้นำในมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ รวีวรรณ มานะสุบิน (2547: บทคัดย่อ) ที่พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนทำให้ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของ ดวงพร หุดจู่ทะ และคณะ (2549: บทคัดย่อ)

ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พบว่า ความพึงพอใจต่อองค์กรของบุคลากร ด้านผู้บังคับบัญชา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

4. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีทัศนคติว่า ผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน คุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่เป็นบุคลากรหรือเป็นผู้ร่วมงาน ที่ปฏิบัติงานร่วมกันมาตั้งแต่อดีต จึงรับรู้และเข้าใจในบุคลิกลักษณะหรือธรรมชาติโดยทั่วไปของผู้บริหารหญิง แต่ด้วยบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป การยอมรับในบทบาทและความสามารถของผู้หญิงมีมากขึ้น จึงน่าที่จะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเพศหญิงได้มีโอกาสได้ยกระดับและได้พัฒนา มีความก้าวหน้า หรือมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ หรือเป็นผู้นำหน่วยในระดับต่างๆ ได้มากยิ่งขึ้น เพราะด้วยศักยภาพด้วยความรู้ ด้วยความสามารถในการบริหารจัดการที่ไม่แตกต่างระหว่างผู้นำเพศชายและผู้นำเพศหญิง ขณะเดียวกันเพศหญิงได้แสดงถึงศักยภาพและความสามารถต่างๆ ได้มากขึ้น สำหรับการที่ผู้นำเพศหญิงสามารถก้าวขึ้นไปอยู่ในระดับสูงได้นั้น เชื่อได้ว่า คุณลักษณะต่างๆ ที่เพศหญิงจะนำมาสู่ระบบราชการ และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการ อาจทำให้วัฒนธรรมองค์กร นโยบายในการดำเนินงาน รวมทั้งผลของการดำเนินงานตามนโยบายอาจแตกต่างกัน (เมทินี พงษ์เวช, 2541: 30) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูเชิด มัจฉาจำ (2549: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน โดยงานวิจัยของ จิตรภา ยศวัฒน์ (2541: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องการยอมรับบทบาทสตรีในการเป็นผู้นำทางการบริหารของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการยอมรับด้านคุณสมบัติของสตรีผู้นำ ลักษณะผู้นำสตรี และปัญหาในการมีสตรีเป็นผู้นำ ซึ่งงานวิจัยของ จรรยา ศรีธรรม (2540: บทคัดย่อ) พบว่า ระดับการศึกษาของข้าราชการ ระดับ 1-6 มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทางการบริหารของหัวหน้าฝ่ายระดับ 7 และงานวิจัยของ กัลยา กิตติธาดากุล (2544: บทคัดย่อ) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับบทบาทของผู้นำสตรีด้านการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 คือ วุฒិการศึกษา แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ รวิวรรณ มานะสุบิน (2547: บทคัดย่อ) ที่พบว่า สถานภาพทางระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่ทำให้พนักงานมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่แตกต่างกัน

5. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาในกลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และกลุ่มวิชาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า ผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน คุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรที่สำเร็จการศึกษากลุ่มวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีนั้น มักจะเป็นกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะและมีความเชื่อว่า การแสวงหาความรู้ความจริงที่ยึดถือกระบวนการค้นคว้าแบบปฏิฐานนิยม (Positivism) ซึ่งเชื่อว่า ความรู้แท้และความจริงสูงสุด สามารถเข้าถึงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และเชื่อถือได้ ด้วยวิธีการทดลองและการจัดกระทำทางวิทยาศาสตร์ (Experimental and Manipulative Methods) มีการเชื่อมโยงผลที่เกิดจากข้อเท็จจริง (Fact) ต่างๆ ที่แยกกันอยู่ ให้มีความสัมพันธ์กันเชิงสาเหตุ (Causal Relationship) แล้วจึงจัดกระทำอย่างเป็นระบบ ตั้งเป็นกฎเกณฑ์สากล หรือหลักการทั่วไป จะมีแนวความคิดและความเชื่อพื้นฐานในเรื่องกฎแห่งความเป็นเหตุและผล (องอาจ นัยพัฒน์. 2549: 4-5) ดังนั้น บุคคลกลุ่มนี้จึงมีกระบวนการจัดการความคิดอย่างเป็นระบบ การใช้เหตุผล และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อแสวงหาความจริงในเชิงประจักษ์ ในขณะที่บุคลากรที่สำเร็จการศึกษาในกลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มักจะเป็นกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะที่มีความเชื่อครอบคลุมกว้างขวางและคาบเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences) หรือศาสตร์ที่ว่าด้วยพฤติกรรมหรือการกระทำ (Action) ของมนุษย์ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม โดยไม่คำนึงถึงสมาชิกของสังคม โดยในการแสวงหาความรู้ความจริงทางสังคมศาสตร์ จะมีลักษณะการเก็บรวบรวมข้อมูลในวงกว้างกับกลุ่มข้อมูล ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการแสวงหาความจริงทางพฤติกรรมศาสตร์ และอยู่บนพื้นฐานที่เนื่องมาจากธรรมชาติของมนุษย์ โดยมีพื้นฐานของสภาวะอารมณ์ความรู้สึก ค่านิยม และทัศนคติ อยู่ในการใช้เหตุผลหรือเงื่อนไข และมีลักษณะเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (องอาจ นัยพัฒน์. 2549: 13-16) ดังนั้น จึงทำให้กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มีการจัดการความคิดและลักษณะคิดเกี่ยวกับผู้นำในลักษณะที่เป็นสังคมวิทยา ประวัติศาสตร์ จารีตประเพณี และกิจกรรมทางพฤติกรรมศาสตร์ เป็นบรรทัดฐานในการคิด เช่น 1) อำนาจพิเศษ (Magical Power) เป็นเครื่องมือ หรือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะสร้างความชอบธรรมว่า ใครเป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) 2) แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) ที่เชื่อว่า ผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป ซึ่งจากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ (1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น (2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น และ (3) ลักษณะบุคลิกภาพ

เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น และ 3) ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามได้กระทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความซื่อสัตย์ สุจริต หรือมีคุณธรรมและแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) คือผู้นำที่ปลูกสำนึกให้มีอุดมการณ์ ค่านิยมที่มีคุณธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบ และมนุษยธรรม ไม่ให้เกิดอารมณ์เลวร้าย ได้แก่ หวาดกลัว อิจฉา โลก หรือ มีแต่ความเกลียด (Hartog; & Koopman, 2001: 167; อ้างอิงจาก Max Weber, 1947; Conger, Kanungo and Association, 1988: 12–36; House, 1977; Yukl, 1989: 205 ; Burns, 1978: 20 ; Bass, 1985: 2–6; Bryman, 1992; Hartog and Koopman, 2001: 167)

6. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของบุคลากรที่มีสถานภาพการทำงานต่างกัน พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า ผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน คุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บริบทของการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารในมหาวิทยาลัยถูกจัดตั้งขึ้นใหม่ มีการจัดตั้งหน่วยงาน แบ่งงาน มอบหมายงาน และการเข้าสู่ตำแหน่งในลักษณะที่ต้องรับผิดชอบในหลายบทบาทหน้าที่ ทั้งภารกิจหลักในการสอน การทำวิจัย การบริการทางวิชาการ ทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม งานธุรการต่างๆ และการเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของหน่วยงานหรือองค์กรสู่ภายนอก ตลอดจนปัญหาของจำนวนบุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก และงบประมาณยังมีไม่เพียงพอ การดำเนินการต่างๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าไปบริหารสำนักงานหรือองค์กร มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าของหน่วยงานส่วนนั้นๆ เป็นบุคคลที่ดำเนินการหรือพัฒนากลุ่มนั้นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามหน้าที่หน่วยงานนั้นๆ ที่ได้ตั้งไว้ ต้องสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายหรือแนวทางการของกลุ่มเป็นจุดศูนย์รวมของกลุ่มหรือหน่วยงาน เป็นที่ไว้เนื้อเชื่อใจของกลุ่ม เป็นผู้นำที่มีอุดมคติทำงานเพื่อสมาชิกของกลุ่มมีจิตวิญญาณอุทิศตนเพื่อกลุ่ม ต้องมีประสบการณ์ มีอำนาจหรือมีอิทธิพลเหนือสมาชิกของกลุ่มในด้านความคิด การกระทำ การพูด เพื่อให้บุคลากรจะยอมรับในประสบการณ์ อำนาจหรืออิทธิพลของผู้นำ และพร้อมจะปฏิบัติตาม ยอมรับและให้ความร่วมมือ โดยอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อสมาชิก เป็นอิทธิพลทางด้านความคิดที่แสดงออกมา มีความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมและบุคลิกภาพของผู้นำที่สามารถจะอธิบายถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ที่ทำให้สมาชิกเมื่อได้ฟังความคิดเห็นแล้วอยากเข้าไปมีส่วนร่วมโดยการสมัครใจ ซึ่งประเด็นสำคัญคือ การสร้างคนไปสู่ผู้นำ เพราะผู้นำที่มีประสิทธิผลสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยหลักขององค์กร แต่สิ่งที่องค์กรส่วนใหญ่มักจะมีปัญหาคือ เรื่องความสามารถในการสร้างภาวะผู้นำที่มีศักยภาพที่สามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง การก้าวไปข้างหน้าอย่าง

มั่นคง (วิภาดา คุปตานนท์, 2544: 237; และพรทิพย์ อัยยิม่าพันธ์, 2547: 65) และตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรหรือหน่วยงาน ดังนั้น ด้วยบริบท สถานภาพ ความคิดเห็น การรับรู้และความต้องการของกลุ่มตัวอย่าง 2 ทั้งกลุ่มจึงแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญกร เทียมศักดิ์ (2533: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการยอมรับบทบาทการบังคับบัญชา และรูปแบบพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการทหารหญิง ศึกษาเฉพาะกรณีกองบัญชาการทหารสูงสุด พบว่า เพศเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการยอมรับบทบาทการบังคับบัญชา และพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการทหารหญิง และรูปแบบพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการทหารหญิง มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการยอมรับบทบาทการบังคับบัญชา และพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการทหารหญิง สอดคล้องกับงานวิจัยของ กอบแก้ว คุลย์จันทร์ (2541: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยเอกชน ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยรังสิต พบว่า ผู้บริหารสตรี ร้อยละ 65.22 มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีเป็นแบบประชาธิปไตย ส่วนอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 56.60 มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีเป็นแบบอัตตาธิปไตย และงานวิจัยของ วาสนา สอดหัวง (2547: บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษาความพึงพอใจในพฤติกรรมของผู้นำของพนักงานฝ่ายการคลัง บริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด พบว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจของพนักงานในพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำแตกต่างกันในพฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์ ซึ่งจากข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความถี่มาก เสนอแนะให้ผู้บริหารหญิงควรที่จะมีลักษณะดังนี้ 1) มีคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร 2) มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์อย่างแท้จริง ยอมรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม สร้างทีมงานและทำงานเป็นทีม และ 3) มีการสร้างทัศนคติที่ดี แสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาและถูกต้อง มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ เคารพ มั่นใจในตนเองสูง สร้างขวัญกำลังใจ และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างความเชื่อถือ ความน่าไว้วางใจให้แก่ผู้ตามเชื่อว่า ผู้นำมีความมั่นคง มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการเป็นผู้นำสูง มีความซื่อตรงอย่างมั่นคง มีทักษะทั้งในงานและมนุษย์สัมพันธ์ มีความสามารถ มีความชำนาญ มีประสบการณ์และคุณสมบัติที่เหมาะสมและเพียงพอที่จะใช้ในการทำงานและมนุษย์สัมพันธ์ มีความสามารถในการพยากรณ์ และมีวิจรรณญาณในการแก้ไขปัญหาได้ดีเสมอ และได้ข้อมูลสอดคล้องและเหมาะสม มีความผูกพันและมีความเต็มใจที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกายและจิตใจ มีการเปิดรับ รับฟัง ร่วมมือ และการให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2547; อ้างอิงจาก Robbins; & Coulter, 2003) เพราะงานวิจัยของ แมคคอลล; และ ลอมบาร์โด (มานิต บุญประเสริฐ;

และคณะ. 2549: 11-12; อ้างอิงจาก McCall; & Lombardo. 1983) ที่ศึกษาคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ประกอบด้วยคุณลักษณะความมั่นคงทางอารมณ์และบุคลิกภาพ ได้แก่ ความสุขุมเยือกเย็น ความสงบ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความตึงเครียด คุณลักษณะการยอมรับผิด เมื่อมีข้อผิดพลาด เริ่มต้นใหม่ คุณลักษณะของทักษะการสื่อสารที่ดี คือความสามารถที่จะโน้มน้าวและสื่อสารให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดเห็นโดยไม่ต้องใช้อำนาจข่มขู่ และคุณลักษณะของความฉลาด สามารถเข้าใจเรื่องต่างๆ ได้หลากหลายมากกว่ารู้สึกเพียงเรื่องหนึ่งเรื่องใด และใจแคบ นอกจากนี้ พฤติกรรมของผู้นำโดยตำแหน่งจะประกอบด้วยพฤติกรรม 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคน โดยรูปแบบการบริหารที่เป็นที่ต้องการคือ ต้องได้ทั้งงานและได้ทั้งใจคน การนำแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารงานแบบให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการบริหารจะมุ่งเป้าหมายนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความจริงใจ และงานวิจัยของ เกียรติกำจร กุศล (2543: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของคณบดีคือ องค์ประกอบด้านภูมิหลัง ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ และด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำ โดยอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะความเป็นผู้นำมากที่สุดคือ องค์ประกอบด้านภูมิหลัง และรองลงมาก็คือองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง และพบว่า คณบดีที่มีภาวะความเป็นผู้นำ ควรเป็นผู้ที่มีความพร้อมในด้านต่างๆ ดังนี้

- 1) ด้านภูมิหลัง ได้แก่ การมีประสบการณ์ทางด้านวิชาการ ทางด้านการบริหาร และมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ
- 2) ด้านคุณลักษณะ เฉพาะของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีความสามารถเชิงทักษะมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม มีสติปัญญา และความเฉลียวฉลาด
- 3) ด้านพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีพฤติกรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมแบบนักพัฒนา และแบบมีอำนาจข่มขู่ และ
- 4) ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องที่จะต้องคำนึงถึง ได้แก่ วุฒิภาวะความพร้อมของผู้ร่วมงาน การมีเครือข่ายร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เป็นต้น

7. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของผู้บริหารหญิงที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน พบว่า ผู้บริหารหญิงมีทัศนะว่า ผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน คุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นางลักษณีย์ ฮวบเจริญ (2543: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าโรงพยาบาลชุมชนเขต 1 โดยศึกษารูปแบบผู้นำ และประสิทธิผลของการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาล รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล ประสิทธิภาพด้านการบริหารกับภาวะผู้นำและศึกษาการเปรียบเทียบประสิทธิผล

การบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลที่ใช้ภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน พบว่า หัวหน้าพยาบาลที่ใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานที่แตกต่างกัน จะมีประสิทธิผลในการบริหารงานแตกต่างกัน และพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลและประสบการณ์ไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะผู้นำ ซึ่งทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บริบทของการเป็นมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นใหม่ มีการจัดตั้งหน่วยงาน แบ่งงาน มอบหมายงาน และเข้าสู่ตำแหน่งในลักษณะที่ต้องรับผิดชอบในหลายบทบาทหน้าที่ ทั้งภารกิจหลักในการสอน การทำวิจัย การบริการทางวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม งานธุรการต่างๆ และการเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของหน่วยงานหรือองค์กรสู่ภายนอก ตลอดจนปัญหาของจำนวนบุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก และงบประมาณยังมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินการต่างๆ ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่ และการพบปัญหาและอุปสรรคต่างๆ มีลักษณะที่เหมือนกัน โดยส่วนใหญ่ ทั้งก่อนและหลังการเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัย การปฏิบัติหน้าที่ในบริบทต่างๆ จึงมีลักษณะที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน อันเป็นวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นาวาร์โล (Navarro, 2005: บทคัดย่อ) ที่พบว่า วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำ และค่านิยมทางวัฒนธรรม สามารถอธิบายการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างได้ ซึ่งรวมถึงปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ จำนวนปีของการทำงาน และตำแหน่งในองค์กร ล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ในแต่ละวัฒนธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประวิตร โหรา (2542: บทคัดย่อ) ที่พบว่า ข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ในบทบาทและหน้าที่ของข้าราชการ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของ แมคคอลล; และ ลอมบาร์โด (มานิต บุญประเสริฐ; และคณะ. 2549: 11-12; อ้างอิงจาก McCall; & Lombardo. 1983) ที่ศึกษาคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำ ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะความมั่นคงทางอารมณ์และบุคลิกภาพ คุณลักษณะการยอมรับผิด เมื่อมีข้อผิดพลาด เริ่มต้นใหม่ คุณลักษณะของทักษะการสื่อสารที่ดี และคุณลักษณะของความฉลาด สามารถเข้าใจเรื่องต่างๆ ได้หลากหลายมากกว่ารู้สึกเพียงเรื่องหนึ่งเรื่องใด นอกจากนี้พฤติกรรมของผู้นำโดยตำแหน่งจะประกอบด้วยพฤติกรรม 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคน ผสมผสานกัน โดยรูปแบบการบริหารที่เป็นที่ต้องการคือ ต้องได้ทั้งงาน และได้ทั้งใจคน การนำแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารงานแบบให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการบริหารจะมุ่งเป้าหมายนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความจริงใจ ดังนั้น ผู้บริหารหญิง ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จึงจำเป็นจะต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ประกอบด้วย

- 1) พลังกายและพลังจิต
- 2) ความมั่นคงทางอารมณ์
- 3) ความรู้ด้านมนุษยสัมพันธ์
- 4) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- 5) จุดมุ่งหมายในการทำงาน
- 6) แรงจูงใจส่วนตัว
- 7) มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร
- 8) ความสามารถในการสั่งสอนอบรม
- 9) ทักษะทางสังคม และ
- 10) สมรรถภาพทางเทคนิค (DuBrin. 1998: 80-82; citing White. 1964) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ซาดท์ (DuBrin. 1998: 80-82; citing Stadt. 1973) ที่สรุปลักษณะผู้นำที่ดีไว้ว่า 1) คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน 2) เป็นที่พึ่งของคนอื่น

หรือพึ่งพาอาศัยได้ 3) มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ 6) มีวินัยในตนเอง 7) มีมโนภาพ หรือมีจินตนาการ 8) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 9) มีความสามารถในการจัดรูปงาน หรือออกแบบระบบงาน และเข้าใจระบบ 10) มีร่างกายที่แข็งแรง และมีสุขภาพดี 11) มีสติปัญญา และ 12) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

8. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของผู้บริหารหญิงที่มีระดับการศึกษาต่างกัน พบว่า ผู้บริหารหญิงมีทัศนะว่า ผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน คุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูเชิด มัจฉาน้ำ (2549: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของ ธวัช เอี่ยมสน (2544: 80-81) ที่ศึกษารูปแบบผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบผู้นำกับวุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กัน และพบว่า รูปแบบผู้นำกับวุฒิการศึกษาของผู้บริหารมีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับแรกคือ แบบผู้นำงาน แบบผู้นำคุณ และแบบผู้นำคุณ ในขณะทำงานวิจัยของ กัลยา กิตติธาดากุล (2544: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการยอมรับบทบาทของผู้นำสตรีด้านการปฏิบัติงานในองค์การราชการ จังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับบทบาทของผู้นำสตรีด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ วุฒิการศึกษาสูงสุด และด้านความรู้ความสามารถ และงานวิจัยของ เซอร์รี สตูตส์ตีวาร์ต (Stout-Stewart, 2005: บทคัดย่อ) ที่พบว่า ผู้บริหารหญิงจะมีรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันไปตามระดับการศึกษา ตลอดจนงานวิจัยของ จิตรภาภา ยศวิวัฒน์ (2541: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการยอมรับบทบาทสตรีในการเป็นผู้นำทางการบริหารของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด พบว่า ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการยอมรับด้านคุณสมบัติของสตรีผู้นำ ลักษณะผู้นำสตรี และปัญหาในการมีสตรีเป็นผู้นำ ดังนั้น ด้วยบริบทหรือบทบาทของการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารหญิงของหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ จึงจำเป็นต้องแสดงหรือใช้บทบาทในหลายๆ คุณลักษณะของการเป็นผู้นำในหลายลักษณะที่ผสมผสานกัน เพราะผู้นำคือบุคคลที่ถูกแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการนำผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกลุ่มชนให้ดำเนินไปในทิศทางใดทางหนึ่ง ที่อาจดีหรือชั่ว เพราะผู้นำคือ

- 1) ผู้ที่เข้าไปบริหารสำนักงานหรือองค์การ มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าของหน่วยงานส่วนนั้นๆ เป็นบุคคลที่ดำเนินการหรือพัฒนากลุ่มนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามหน้าที่หน่วยงานนั้นๆ ที่ได้ตั้งไว้
- 2) บุคคลที่สามารถกำหนดจุดมุ่งหมายหรือแนวทางการของกลุ่มเป็นจุดศูนย์รวมของกลุ่ม เป็นที่ไว้วางใจของสมาชิก สมาชิกทุกคนในกลุ่มใดให้ความร่วมมือ เป็นผู้นำที่มีอุดมคติทำงานเพื่อสมาชิก

ของกลุ่มมีจิตวิญญาณอุทิศตนเพื่อกลุ่ม และ 3) บุคคลที่มีประสบการณ์ มีอำนาจหรือมีอิทธิพลเหนือสมาชิกของกลุ่มในด้านความคิด การกระทำ การพูด ด้านทรัพย์สินเงินทองและยศศักดิ์ ฯลฯ สมาชิกจะยอมรับในประสบการณ์ อำนาจหรืออิทธิพลของผู้นำคนนั้น และพร้อมที่จะปฏิบัติตาม ยอมรับและให้ความร่วมมือ สำหรับในเรื่องของอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อสมาชิก เป็นอิทธิพลทางด้านความคิดที่แสดงออกมา มีความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อม และบุคลิกภาพของผู้นำที่สามารถจะอธิบายถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ที่ทำให้สมาชิกเมื่อได้ฟังความคิดเห็นแล้วอยากเข้าไปมีส่วนร่วมโดยการสมัครใจ (เริงชัย หมั่นชนะ. 2544 ; วิภาดา คุปตานนท์. 2544; และ พรทิพย์ อัยยิมานันท์. 2547) ดังนั้น การแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมต่างๆ ของการเป็นผู้นำ ที่เป็นตัวแสดงหรือเป็นสัญลักษณ์ขององค์กรหรือหน่วยงาน จึงจำเป็นที่จะต้องใช้บริบทหรือคุณลักษณะต่างๆ เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายต่างๆ ที่กำหนดไว้

9. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของผู้บริหารหญิงที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีในกลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และกลุ่มวิชาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พบว่า ผู้บริหารหญิงมีทัศนะว่า ผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน และคุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าธรรมชาติของสาขาวิชาของกลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และกลุ่มวิชาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จะมีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้น การจัดการความคิดและกระบวนการคิดจึงอาจมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะมุมมอง เหตุผล และกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ องอาจ นัยวัฒน์ (2549: 4-5,13-16) เพราะบุคลากรที่สำเร็จการศึกษากลุ่มวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มักจะเป็นกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะและมีความเชื่อว่า การแสวงหาความรู้ความจริงที่ยึดถือกระบวนการทัศน์แบบปฏิฐานนิยม (Positivism) ซึ่งเชื่อว่า ความรู้แท้และความจริงสูงสุด สามารถเข้าถึงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และเชื่อถือได้ด้วยวิธีการทดลองและการจัดการกระทำทางวิทยาศาสตร์ (Experimental and Manipulative Methods) มีการเชื่อมโยงผลที่เกิดจากข้อเท็จจริง (Fact) ต่างๆ ซึ่งแยกกันอยู่ ให้มีความสัมพันธ์กันเชิงสาเหตุ (Causal Relationship) แล้วจึงจัดกระทำอย่างเป็นระบบ ตั้งเป็นกฎเกณฑ์สากล หรือหลักการทั่วไป จะมีแนวความคิดและความเชื่อพื้นฐานในเรื่องกฎแห่งความเป็นเหตุและผล ดังนั้น บุคคลกลุ่มนี้จึงมีกระบวนการจัดการความคิดอย่างเป็นระบบ การใช้เหตุผล และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อแสวงหาความจริงในเชิงประจักษ์ ในขณะที่บุคลากรที่สำเร็จการศึกษาในกลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มักจะเป็นกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะที่มีความเชื่อครอบคลุมกว้างขวางและคาบเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences) หรือศาสตร์ที่ว่าด้วยพฤติกรรมหรือการกระทำ (Action) ของมนุษย์ในฐานะ

ที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม โดยไม่คำนึงถึงสมาชิกของสังคม โดยในการแสวงหาความรู้ความจริงทางสังคมศาสตร์ จะมีลักษณะการเก็บรวบรวมข้อมูลในวงกว้างกับกลุ่มข้อมูล ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการแสวงหาความจริงทางพฤติกรรมศาสตร์ และอยู่บนพื้นฐานที่เนื่องมาจากธรรมชาติของมนุษย์ โดยมีพื้นฐานของสภาวะอารมณ์ความรู้สึก ค่านิยม และทัศนคติ อยู่ในการใช้เหตุผลหรือเงื่อนไข และมีลักษณะเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ส่วนคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ พบว่า ผู้บริหารหญิง มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เรนนิส (Raines, 2005: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาภาวะผู้นำในสถาบันการศึกษา เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ต่อภาวะผู้นำในอุดมคติแบบต่างๆ ซึ่งได้แก่ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และภาวะผู้นำแบบมุ่งงานตามลำดับ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำในอุดมคติของผู้บริหารระดับอาวุโสประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การสร้างแรงบันดาลใจ และการเป็นแบบอย่าง ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษ ส่วนผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นมีความนิยมในภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษเป็นอันดับแรก ถัดมาคือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษเป็นลักษณะ (Attribution) ของผู้นำที่สามารถแสดงให้เห็นได้ในเชิงประจักษ์ในลักษณะปัจเจกบุคคล เช่น ศิลปินแห่งชาติ นักร้องนักแสดง ที่ได้รับความนิยม นักวิทยาศาสตร์ที่ได้รับรางวัลโนเบล ตลอดจนนักคิดและนักวิชาการที่สร้างผลงานจนเป็นที่ยอมรับแก่สังคมหรือหน่วยงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นผู้นำที่จะเกิดจากการรับรู้ของผู้ตามที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำ เช่น ความศรัทธา ความนับถือหรือเชื่อถือ ฯลฯ และองค์ประกอบเชิงพฤติกรรมของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และการใช้ความสามารถส่วนบุคคลเพื่อให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม (Conger and Kanungo, 1998: 49)

10. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ของผู้บริหารหญิงที่ผ่านการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้บริหารหรือผู้นำหน่วยงานกับผู้บริหารหญิงที่ไม่ผ่านการฝึกอบรม พบว่า ผู้บริหารหญิงมีทัศนะว่าผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน คุณลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการผ่านการฝึกอบรมและการไม่ผ่านการฝึกอบรมไม่ใช่เงื่อนไขที่จะอธิบายความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ทั้งนี้เพราะการสู่ตำแหน่งการบริหารในระดับต่างๆ มาจากการแต่งตั้ง และการสรรหา คุณสมบัติและความสามารถถูกวัดที่

การนำ การบริหารจัดการ และการเข้าสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือนโยบาย ซึ่งวิธีการในการนำ และการเข้าถึงนั้นเป็นเทคนิคที่ประกอบด้วยทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่ผู้นำหน่วยหรือผู้บริหารจะสามารถนำมาใช้ จึงไม่จำเป็นต้องผ่านการอบรม หรือผ่านการอบรมแล้วก็อาจมีศักยภาพเท่าเทียมกันกับ ผู้ไม่ได้รับการอบรม เพราะกิจกรรมและการพัฒนาต่างเป็นการสะสมประสบการณ์เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า ผู้นำจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญในการปฏิบัติงานคือ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Articulate Appealing Vision) คือมีความคิดริเริ่มที่เหมาะสม ควรมีเป้าหมายในลักษณะกว้างขวางและความต้องการในอนาคตอย่างไร นั่นคือมีวิสัยทัศน์ที่แสดงออกอย่างชัดเจนและเหมาะสม เพิ่มความผูกพันให้กับผู้ตาม (Increase Follower Commitment) สามารถสร้างความผูกพันให้กับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมปฏิบัติภารกิจ และมีความเคารพนับถือในตัวผู้นำ สามารถเพิ่มความพยายามของผู้ตาม (Increase Follower Effort) โดยผู้นำต้องมีการจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจด้วยการส่งเสริมให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ผลดี ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน และเพิ่มคุณภาพและเพิ่มผลผลิต (Increase Quality and Productivity) ผู้นำต้องมีความสามารถในการพัฒนาระบบหรืองานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ อยู่ตลอดเวลา และสามารถเพิ่มปริมาณและคุณภาพของการทำงาน (Outputs) จากการใช้ทรัพยากรนำเข้าที่มีอยู่ (Inputs) ซึ่งบริบทเหล่านี้ ผู้นำจะต้องแสดงออกมาเพื่อให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือหรือศรัทธา และจะต้องสอนงาน ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำ เพราะการสอนงานจะตรงกับความเป็นจริงและความต้องการที่แท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กมลวรรณ สัตยาอุทัย (2550: 37) ที่กล่าวว่า การพัฒนาหรือการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะเป็นแบบสำเร็จรูป เช่น วิธีไหนดี วิธีไหนเด่น ก็จะมุ่งสู่การอบรมในหลักสูตรนั้นๆ อย่างไม่มีเหตุผลที่แท้จริง ไม่ได้พิจารณาถึงความต้องการเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ขณะเดียวกันพัฒนามักเน้นทักษะมากกว่าองค์ความรู้ขององค์กร ที่มีลักษณะเฉพาะตัว จึงละเลยกับสิ่งที่เป็นสิ่งที่จะเป็นหรือจะเกิดในการทำงานจริงๆ ในองค์กร และสิ่งที่จะพัฒนาในด้านสมรรถนะและบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ขาดความหลากหลายของทางเลือกในการพัฒนา ไม่มีการวางแผนในการพัฒนาและการติดตามผล และการไม่สามารถนำสิ่งที่เรียนรู้จากการพัฒนามาปรับใช้จริงในการทำงานได้ ซึ่งประเด็นปัญหาเหล่านี้ การสอนงานของหัวหน้างาน สามารถที่จะแก้ข้อบกพร่องได้ โดยการจัดฉากหรือสร้างสถานการณ์ หัวหน้างานเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญในกระบวนการพัฒนา โดยเริ่มตั้งแต่การระบุว่า จะพัฒนาอะไร (Assess) การเรียนรู้ (Acquire) และการนำไปใช้ (Apply) ซึ่งการนำไปใช้ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญ หัวหน้างานเป็นผู้ที่ทำให้กระบวนการพัฒนาเป็นไปได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้น บทบาทของการสอนงานเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของการเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (กมลวรรณ สัตยาอุทัย, 2550; อ้างอิงจาก Halmin, Ellinger; & Beattie, 2006) และผู้นำไม่ได้คาดหวังเพียงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

รู้จักพัฒนาตนเองเท่านั้น แต่ยังคงหวังให้ผู้ได้บังคับบัญชาต้องพัฒนาคนอื่นๆ ด้วย (กมลวรรณ สัตยายุทธ์, 2550; อ้างอิงจาก Bossidy, 2007) ดังนั้น การพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กรให้ก้าวไปสู่ จุดหมายหรือความสำเร็จ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการสอนงานและเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่องและพร้อมๆ กัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการทดแทนหรือทำงานแทน และ ก้าวไปข้างหน้าพร้อมๆ กัน ขณะเดียวกันการ ฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีทักษะ และมีความสามารถในหลักสูตรต่างๆ อาจไม่มีความจำเป็นหรือเกิดประโยชน์มากมายนัก หากการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตร นั้นๆ บุคลากรไม่ได้มาฝึกปฏิบัติซ้ำๆ อย่างต่อเนื่อง หรือนำมาใช้จริงอย่างต่อเนื่องหลังการฝึกอบรม

11. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ความสัมพันธ์ของเพียร์สัน ระหว่างการเห็นคุณค่าในตนเองของ ผู้บริหารหญิงกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คือ คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน ($r = .610$) คุณลักษณะ ผู้นำแบบมุ่งงาน ($r = .449$) คุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ($r = .512$) และคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ($r = .562$) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า การเห็นคุณค่าในตนเองของผู้บริหารหญิง ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงในเชิงบวกกับ คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน คุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน คุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และ คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รัตนโกสินทร์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญศรี พิทักษ์ธรรม มัชฌิมากิโร (2549: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารการศึกษาต่อประสิทธิผลในกระบวนการบริหารการศึกษา: กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดสงขลา พบว่า ปัจจัยที่มีผลทางตรงคือ พฤติกรรมความ เป็นผู้นำแบบเน้นการกำกับดูแล พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และ พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บัณฑิต ผังนิรันดร์ (2550: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารและการ ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พบว่า ภาวะผู้นำ องค์การ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ แรงจูงใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน เพราะว่า ผู้นำคือบุคคลที่ ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ที่สนับสนุน ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะชักนำกิจกรรมของกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญในการปฏิบัติงานคือ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน คือมีความคิดริเริ่มที่เหมาะสม ควรมีเป้าหมายในลักษณะกว้างขวางและความต้องการในอนาคต ใดๆ นั่นคือมีวิสัยทัศน์ที่แสดงออกอย่างชัดเจนและเหมาะสม เพิ่มความผูกพันให้กับผู้ตาม

สามารถสร้างความผูกพันให้กับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมปฏิบัติการกิจ และมีความเคารพนับถือในตัวผู้นำ สามารถเพิ่มความพยายามของผู้ตาม ผู้นำต้องมีการจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจด้วยการส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้การปฏิบัติงานหรือภารกิจได้ผลดี ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน และเพิ่มคุณภาพและเพิ่มผลผลิต ผู้นำต้องมีความสามารถในการพัฒนา ระบบหรืองานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ตลอดเวลา และสามารถเพิ่มปริมาณและคุณภาพของการทำงาน (Outputs) จากการใช้ทรัพยากรนำเข้าที่มีอยู่ (Inputs) ซึ่งบริบทเหล่านี้ ผู้นำจะต้องแสดงออกมาเพื่อให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือหรือศรัทธา

ขณะเดียวกัน การเห็นคุณค่าในตนเองของผู้บริหารหญิงอยู่ในระดับมากนั้น โรเซนเบิร์ก (Rosenberg, 1979: 31,45) อธิบายว่า การเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem) เป็นความต้องการของมนุษย์ที่จะรู้สึกถึงความสำคัญและคุณค่าที่มีอยู่ในตนเอง และต้องการการยอมรับยกย่องจากบุคคลอื่น ซึ่งความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพของบุคคล มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต เป็นพลังด้านจิตใจที่ช่วยให้บุคคลสามารถมีชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Coopersmith, 1981: 4 ; Katz, 1988: 248) โดยเงื่อนไขหรือปัจจัยที่นำไปสู่ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองมาจากสิ่งที่บุคคลใช้ตัดสินความสำเร็จของตนเองจากเงื่อนไข 4 ประการ คือ 1) การได้รับอำนาจ คือ การที่บุคคลสามารถมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และสามารถควบคุมคนอื่นได้ 2) การมีความสำคัญ คือ การได้รับการยอมรับได้รับการเอาใจใส่ รวมทั้งได้รับความรักจากบุคคลอื่น 3) การมีคุณความดี คือการยึดมั่นในมาตรฐานทางจริยธรรมและศีลธรรมของสังคม และ 4) การมีความสามารถ คือการประสบความสำเร็จในการกระทำสิ่งต่างๆ ซึ่งกระบวนการที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันของการเห็นคุณค่าในตนเองนั้น และ โรเซนเบิร์ก (Babladelis, 1984: 172-175; citing Rosenberg, 1979) ได้อธิบายถึงกระบวนการที่ทำให้ปัจเจกบุคคลมีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองแตกต่างกันว่า เกิดจากปัจจัย 4 ประการคือ 1) การประเมินสะท้อนกลับ (Feedback) คือการที่บุคคลจะประเมินตนเองว่ามีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองสูงหรือต่ำ มาจากการรับรู้พฤติกรรมการแสดงออกของผู้อื่นที่มีต่อตนเอง ทั้งทางด้านวาจา และกิริยาท่าทาง หากคนอื่นมีพฤติกรรมที่เคารพ ยกย่อง ชื่นชม จะก่อให้เกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองสูง แต่ถ้าบุคคลถูกสังคมดูถูก หรือแสดงความเหยียดหยาม จะทำให้บุคคลรู้สึกมีคุณค่าในตนเองต่ำ ซึ่งการประเมินสะท้อนกลับของบุคคลอื่นต่อตนเอง จะมีผลกระทบมากหรือน้อยต่อระดับความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ขึ้นอยู่กับลักษณะบุคลิกภาพของผู้ที่ประเมินด้วย หากบุคคลอื่นที่มาประเมิน มีลักษณะน่าเชื่อถือ หรือมีความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้ถูกประเมินจะทำให้การประเมินนั้น มีผลกระทบอย่างมากต่อระดับความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง 2) การเปรียบเทียบทางสังคม (Social Comparison) คือ การที่บุคคลประเมินตนเอง โดยการไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ผลการเปรียบเทียบจะนำไปสู่การประเมินระดับความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองในแง่บวกหรือลบของบุคคล

โดยการเลือกที่จะประเมินตนเองกับบุคคลที่อยู่ในสถานะที่ต่ำกว่า จะนำไปสู่การประเมินความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าในตนเองในระดับสูง แต่ถ้าบุคคลเลือกเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลที่อยู่ในสถานะที่สูงกว่า จะนำไปสู่การประเมินความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าในตนเองในระดับต่ำ และการเปรียบเทียบทางสังคมจะมีผลกับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย 3) การแสดงบทบาท (Role Play) คือไม่ว่าบุคคลจะกระทำสิ่งใดก็ตาม ผลที่ตามมาจากการกระทำนั้น จะมีผลต่อความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองของบุคคลนั้น และ 4) การแบ่งแยกทางสังคม คือบุคคลที่ถูกสังคมแบ่งแยก เช่น การแบ่งแยกชนชั้น หรือการแบ่งแยกสีผิว จะมีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองต่ำ ดังนั้น กลไกของการเห็นคุณค่าในตนเองและคุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหารจะมีส่วนสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน นั่นคือ ทำได้ก็จะเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ทำไม่ได้ก็ต้องทำให้ได้เพราะ ภารกิจหรือบริบทต่างๆ ได้ส่งผลให้ต้องนำ เพื่อให้เกิดความเชื่อถือหรือศรัทธา และเกิดความไว้วางใจ ดังนั้น การเห็นคุณค่าในตนเองของผู้บริหารหญิงกับคุณลักษณะผู้นำทุกด้านของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีจึงมีความสัมพันธ์ในทางบวก

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิงตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. มหาวิทยาลัยควรกำหนดหลักการหรือหลักเกณฑ์ในการเลือกหรือการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหารในระดับต่างๆ โดยคำนึงถึงคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และความพร้อมที่เพียงพอมากที่สุด สำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบนั้นๆ มากกว่าการพิจารณาจากความเหมาะสม โดยเฉพาะการเข้าสู่ตำแหน่งในลักษณะของการข้ามสายงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อันเนื่องมาจากมีความรู้ ความสามารถ และความพร้อมที่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่นั้นๆ ได้ทันที ซึ่งจะทำให้ไม่จำเป็นต้องมาศึกษาหรือเรียนรู้งานก่อนการปฏิบัติงานจริง

2. มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีการฝึกอบรม หรือแสวงหาโอกาส และการคัดสรรบุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อเข้ารับการพัฒนาและการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรอย่างเป็นธรรม และหลากหลายตามสายงานและความสนใจ เพื่อสร้างและเตรียมความพร้อมแก่บุคลากรในระดับต่างๆ ในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำหน่วยหรือผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำในด้านต่างๆ ของกลุ่มผู้บริหารหญิงที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมจะต่ำกว่ากลุ่มผู้บริหารหญิงที่เคยผ่านการฝึกอบรม และตามหลักเกณฑ์ของสภาการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนดให้บุคลากรสายสนับสนุนที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักหรือหน่วยงานต่างๆ จะต้องผ่านการเข้ารับการพัฒนา

ฝึกอบรมผู้บริหาร ตามหลักสูตรที่สภาการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนด ตลอดจนหลักเกณฑ์หรือข้อกำหนดด้านคุณสมบัติของบุคคลที่จะลงสมัครแข่งขันเพื่อการสรรหา รับผิดชอบ และแต่งตั้งเป็นคณบดีและอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์นั้น จะต้องเคยผ่านการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร หรือเคยผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหาร จึงจะได้รับการพิจารณาหรือได้รับคะแนนหรือแต้มการตัดสินสูงกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมหรือเคยเป็นผู้บริหารมาก่อน ดังนั้นจึงเป็นการสร้างโอกาสและเตรียมความพร้อมแก่บุคลากรต่อการเข้าสู่ตำแหน่งของหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหารในระดับต่างๆ ได้ทันทีหรืออย่างต่อเนื่อง

3. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร จำเป็นจะต้องมีการฝึกปฏิบัติอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญ และความเข้าใจในเทคนิค วิธีการ และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเมื่อผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรแล้ว ควรมอบหมายงาน โดยให้ปฏิบัติจริงในภาระงานนั้นๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ความเข้าใจ และใช้ประโยชน์ได้จริงหลังการฝึกอบรม

4. มหาวิทยาลัยควรกำหนดให้บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ จะต้องนำความรู้ ความเข้าใจ เทคนิค และวิธีการต่างๆ มาถ่ายทอดหรือสอนงานแก่บุคลากรในหน่วยงานหรือสังกัด เพื่อให้เกิดการแพร่หลายทางความรู้ ความคิด ความชำนาญ และความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และนวัตกรรมใหม่ๆ

5. มหาวิทยาลัยควรมีการสร้างและพัฒนาคู่มือหรือแผนที่การปฏิบัติงานในหน้าที่หรือภาระกิจต่างๆ เพื่อไว้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรระดับต่างๆ และทำการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาแนวทางแก้ไข และแนวทางการปฏิบัติงาน ของระบบงานหรือการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ของหน่วยงานนั้นๆ และของระบบกลาง

6. มหาวิทยาลัยดำเนินการทวนสอบหรือทบทวนการปฏิบัติงานและขั้นตอนในการดำเนินการในระดับต่างๆ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในภารกิจต่างๆ ของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ให้เกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดทักษะความชำนาญ ทราบถึงปัญหา ขีดจำกัดและข้อบกพร่อง ตลอดจนแนวคิดและข้อเสนอแนะใหม่ๆ ในการดำเนินงานและการบริหารงานของบุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรทราบถึงปัญหา ข้อบกพร่องในการบริหารและการปฏิบัติงาน และทราบถึงศักยภาพและความสามารถของบุคลากร (การเตรียมกำลังพลให้พร้อมต่อการปฏิบัติหน้าที่)

7. ควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรพิเศษหญิง เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำหน่วยหรือผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะบริบททางสังคมยอมรับในศักยภาพและความสามารถมากขึ้น โดยมหาวิทยาลัยควรที่จะพัฒนาบุคลากรพิเศษหญิงให้มีความสามารถในการสร้างเสริมโอกาส พัฒนา

ประสบการณ์ต่างๆ และเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการกล้าตัดสินใจ ความกล้าในการเผชิญปัญหาต่างๆ และการสร้างทีมงาน เพื่อการบริหารงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายของมหาวิทยาลัย เพราะโดยธรรมชาติแล้ว เพศหญิงจะมีความสามารถในด้านการติดต่อหรือการมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสาร และการต่อรองได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของเพศหญิง ดังนั้นจึงควรส่งเสริมศักยภาพในสิ่งต่างๆ เหล่านี้ให้มากยิ่งขึ้น

8. ผู้บริหารควรคำนึงถึงหรือให้ความสำคัญกับการบริหารงานแบบมุ่งคนมากกว่าการบริหารงานแบบมุ่งงาน โดยเฉพาะในประเด็นของสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ 1) มีคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร 2) การมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์อย่างแท้จริง ยอมรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวมสร้างทีมงาน และทำงานเป็นทีม 3) มีการสร้างทัศนคติที่ดี แสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาและถูกต้อง มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ เคารพ มั่นใจในตนเองสูง สร้างขวัญกำลังใจ และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ 4) เรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ มีโลกทัศน์ที่กว้าง มอบหมายงานให้ถูกต้องและเหมาะสมกับงาน ตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ขณะเดียวกันเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ต้องกล้าที่จะปกป้องและรับผิดชอบ 5) มีการประสานงาน มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และจริงใจต่อกัน เป็นคนที่มีอารมณ์มั่นคง รับรู้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้คำแนะนำและแก้ปัญหาด้วยความจริงใจ และ 6) มีความใกล้ชิดและเป็นกันเองกับบุคลากรภายในองค์กร พัฒนาความคิดในการทำงานให้เกิดผล มีการวางแผนการทำงานทุกด้าน

9. ในการบริหารงานของหน่วยงานในระดับต่างๆ นั้น ควรมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาในคุณลักษณะและบุคลิกภาพในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความกล้าที่จะแสดงออกในเชิงการปฏิบัติ และกล้าที่จะเสนอแนะแนวคิดหรือข้อคิดเห็นต่างๆ เพื่อไปสู่ความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรและของหน่วยงาน โดยผู้บริหารควรเปิดโอกาสหรือสร้างโอกาสให้แก่บุคลากร ขณะเดียวกัน ผู้บริหารควรมีความพร้อมที่จะสอนงานและพัฒนางานแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยให้บุคลากรในระดับต่างๆ เกิดความมั่นใจหรือเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของตน อันจะนำไปสู่การรับรู้และรู้สึกในการเห็นคุณค่าในงานหรือการปฏิบัติงาน และการเห็นคุณค่าในตนเอง โดยจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า การเห็นคุณค่าในตนเองมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณลักษณะของผู้นำในด้านต่างๆ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็น มีความสำคัญ และจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาปัจจัยประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเพศหญิง ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทย
2. การศึกษาคูณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของผู้บริหารเพศหญิง ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทย
3. การศึกษาปัจจัยประกอบในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารของบุคลากรเพศหญิง ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทย
4. การศึกษารูปแบบในการพัฒนาและการฝึกอบรมคุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ
5. การศึกษาปัจจัยประกอบในการคิดและการตัดสินใจ ในการบริหารงานและการสั่งการของผู้นำและผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษากลุ่มวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์และกลุ่มวิชาทางด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กมลวรรณ สัตยายุทธ์. (2550, กรกฎาคม). กระแสคน กระแสโลก: การสอนงาน บทบาทที่ถูกลืมมองข้าม. *มติชนสุดสัปดาห์*. 13-19.
- กุลชลี เพ็ชรรัตน์. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง กับการรับรู้ความสามารถในตนเอง: กรณีศึกษาพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรามาริพดี. ปรินญาณินพนธ์ วิศวกรรม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- กัลยา กิตติธาดากุล. (2544). การยอมรับบทบาทของผู้นำสตรีด้านการปฏิบัติงานในองค์การราชการจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (บริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- กอบแก้ว คูชัยจักษ์. (2541). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี มหาวิทยาลัยเอกชน: ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยรังสิต. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- เกียรติคำจร กุศล. (2543). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ ค.ค. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- กชกร ภัททวงศ์. (2542). ลักษณะบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง: ศึกษาเฉพาะกลุ่มอาชีพวิศวกรและอาชีพนักบัญชี. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- จิตรภา ยศวัฒน์. (2541). การยอมรับบทบาทสตรีในการเป็นผู้นำทางการบริหาร ของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). ปรินญาณินพนธ์ ศศ.ม. (คหกรรมศาสตร์ศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- จินตนา สังข์อุทัย. (2543). *มนุษย์สัมพันธ์*. สระบุรี: ปากเพรียวการช่าง.
- จิระ หงส์ดารมภ์. (2546, มิถุนายน). *สู่ศตวรรษใหม่*. หนังสือพิมพ์แนวหน้า. 18.
- _____. (2546, มิถุนายน). *สู่ศตวรรษใหม่* (2). หนังสือพิมพ์แนวหน้า. 25.

- ชวัช เอี่ยมสน. (2544). *รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารอาชีวศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *พฤติกรรมองค์การ: การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2547). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- นงลักษณ์ ฮวบเจริญ. (2543). *ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนเขต 1*. วิทยานิพนธ์ วศ.ม. (การบริหารสาธารณสุข). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2540). *ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บริษัทการพิมพ์.
- นิพนธ์ ศศิธร. (2523). *การจัดระเบียบองค์การและอนาคต*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิมพ์เนส.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด.
- นฤมล ปั่นลี. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเห็นคุณค่าในตนเอง การมีเครือข่ายความร่วมมือ กับความสำเร็จในวิชาชีพของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลชุมชน*. วิทยานิพนธ์ พศ.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- บัณฑิต พังนิรันดร์. (2550). *อิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บษกร เทียมศักดิ์. (2533). *การยอมรับบทบาทการบังคับบัญชา และรูปแบบพฤติกรรมผู้นำทางการบริหารของข้าราชการทหารหญิง: ศึกษาเฉพาะกรณีกองบัญชาการทหารสูงสุด*. วิทยานิพนธ์ ร.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- ประวิตร โหระ. (2542). *การรับรู้ในบทบาทและหน้าที่ของข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตเพาะช่าง*. วิจัยสถาบัน. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตเพาะช่าง.
- เพ็ญศรี พิทักษ์ธรรม มัชฌิมภาโร. (2549). *ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารการศึกษาต่อประสิทธิผลในกระบวนการบริหารการศึกษา: กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจังหวัดสงขลา*. กรุงเทพฯ: เอกสารการประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่ 7.
- ไพโรชญ์ สีนลารัตน์. (2547). *อุดมศึกษาสัมพันธ์ ครั้งที่ 26*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัฒนา สวงวล้าจิต. (2526). *แบบผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดคิน*. ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พรทิพย์ อัยยิมพันธ์. (2547, มิถุนายน). Leadership for Organizational Effectiveness. *การบริหารคน*. 3(24): 65-68.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ จามจุรีโปรดักท์.
- ภัทรวรรณ ปั้นแก้ว. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในเชิงจิตวิทยา ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองและผลการปฏิบัติงาน โดยมีบุคลิกภาพแบบเชื่อในปัจจัยควบคุมภายในเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังอำนาจในงานในเชิงจิตวิทยากับผลการปฏิบัติงาน*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- มนัส บุญประกอบ. (2545). *อีคิว กับภาวะผู้นำในบางประเด็น*. รวมบทความทางวิชาการ EQ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ DESKTOP.
- มานิต บุญประเสริฐ; และคณะ. (2549). *รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. (2548). *ประวัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล*. (Online: http://www.rmut.ac.th/contentDetail.php?Group_ID=1&Content_ID=2&Lang_ID=1).
- _____. (2547). *ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พุทธศักราช 2547*. (Online: [http:// www.RMU.or.th](http://www.RMU.or.th)).

- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. (2549). *เอกสารบัญชีรายละเอียดข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว สังกัดส่วนราชการ ตามกฎกระทรวงจัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2549* แนบท้ายประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ลงวันที่ 28 พฤศจิกายน 2549.
นครปฐม: ฝ่ายบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตศาลายา. อัดสำเนา.
- _____. (2550). *เอกสารบัญชีรายละเอียดข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาพนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์* ลงวันที่ 25 มิถุนายน 2550. นครปฐม: ฝ่ายบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตศาลายา. อัดสำเนา.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: บริษัท ด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2541). *หลักและวิธีวิเคราะห์ทางการเมืองสมัยใหม่*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2542). *หลักและวิธีการศึกษาทางรัฐศาสตร์*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มุกดา สุนทรรัตน์. (2547, มีนาคม). การสร้างคนไปสู่ผู้นำขององค์กรในอนาคต. *การบริหารคน*, 3(24): 49-50.
- เมทินี พงษ์เวช. (2541). *ประเด็นสตรีบนเวทีการเมืองไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยบทบาทหญิงชายและการพัฒนา.
- รวีวรรณ มานะสุบิน. (2547). *การศึกษาคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ของพนักงาน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ วศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- เรืองชัย ทรัพย์นิรันดร์. (2547, ธันวาคม). มหาวิทยาลัยราชภัฏ: ปัญหาตำแหน่งบริหาร. *มติชนสุดสัปดาห์*. 25(1271): 24-30.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: บริษัทชนธิ์ชการพิมพ์ จำกัด.
- _____. (2547, มีนาคม). *องค์กรอัจฉริยะที่พัฒนาคนเทียบชั้นระดับโลก*. *วารสารบริหารคนฉบับพิเศษ*: 83-89.

- วารุณี จุฑาจินดาเขต. (2537). *ความสัมพันธ์พฤติกรรมของผู้นำของหัวหน้าพนักงานกับความพึงพอใจในการทำงานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นราชการในสำนักงานคณบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา).* ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. (2547). *ตารางแสดงอัตราค่าจ้างแยกตามเพศและวุฒิการศึกษาของบุคลากร ปีการศึกษา 2547.* (Online: http://www.rit.ac.th/web_moc/stat47/p1.pdf และ http://www.rit.ac.th/web_moc/stat47/p2.pdf.)
- วาสนา สอดห่วง. (2547). *การศึกษาความพึงพอใจในพฤติกรรมของผู้นำของพนักงาน ฝ่ายการตลาด บริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน).* วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. ถ่ายเอกสาร.
- วิชาพรธณ กิ่งวัชระพงศ์. (2540). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคภาคใต้ที่พึงประสงค์.* วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารอาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.* แปลและเรียบเรียง จากหนังสือ Management ของ Stephen P. Robbins and Mary Coulter. 2003. กรุงเทพฯ: บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- วิภาดา คุปตานนท์. (2544). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วีระ สมบูรณ์. (2541). *วิทยาศาสตร์ในสังคมเสรี.* กรุงเทพฯ: คบไฟ.
- ศรี ภราดร (นามแฝง). (2527). *ปรัชญาวิทยาศาสตร์.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ต้นหมาก.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. (2545). *ทฤษฎีองค์การ.* กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสาร จำกัด.
- สิตา เพียรพิจิตร. (2542). *ปัจจัยที่มีผลต่อความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองของพนักงานท่าอากาศยาน กรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์ วศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม).* กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2540). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540.* กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2523). *การบริหาร.* กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2539). *การบริหาร.* กรุงเทพฯ: ธรรมสารการพิมพ์.
- สุนทรี พรหมเมศ. (2539). *ทฤษฎีสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุคส์ลิงก์.
- สุธีรา ทอมสัน. (2537). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับสตรีในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายตุลาการ: ศึกษากรณีข้าราชการตุลาการและข้าราชการตุลาการชายในกระทรวงยุติธรรม*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สังคมวิทยา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- _____. (2541). *สตรีผู้นำการเปลี่ยนแปลง: ก้าวไปสู่สังคมที่มีความเท่าเทียมระหว่างหญิงชาย*. D กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยบทบาทหญิงชายและการพัฒนา.
- สุเมธ เตียวอิสเรศ. (2527). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: รุ่งวัฒนาการพิมพ์.
- สุวิน สุขสมกิจ. (2524). *พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ: ศึกษาเฉพาะกรณีผู้นำระดับกำนัน-ผู้ใหญ่บ้านในจังหวัดกาญจนบุรี*. วิทยานิพนธ์ ร.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ. (2543). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อภิรดี ปราสาททรัพย์. (2545). *ผลของความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองและความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อคุณภาพการบริการของข้าราชการตำรวจกองตรวจคนเข้าเมือง 2*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อารยา ด่านพานิช. (2542). *การศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นคุณค่าในตนเองกับพฤติกรรมการเผชิญปัญหาของเยาวชนผู้กระทำผิดชายและหญิงในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนภาคกลาง*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาการปรึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อุทิศ เตชะพุดิ. (2541). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างจุดมุ่งหมายในอาชีพและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์การภาครัฐและเอกชน*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อุทัย หิรัญโต. (2524). *ประมุขศิลป์: ศิลป์ของการเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เทพเนรมิตการพิมพ์.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2549). *วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สมลดา.

- Annuckmanee Apiradee. (2002). *Demographic Influences on the Leadership Practices of Chief Faculty Officers during the Period of Reform (Thailand)*. D.B.A. in Business Administration. Nova Southeastern University. USA.
- Babladelis, G. (1984). *The Study of Personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston
- Bryman, Allan. (1992). *Charismatic & Leadership in Organizations*. London: SAGE Publications.
- Bartol K.; & et al. (1998). *Management: A Pacific Rim Focus*. 2nd ed. Roseville NSW: McGraw-Hill.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- _____. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications*. 3rd ed. New York: Free Press.
- Bass, B.M.; & B.J. Avolio. (1997). *Full range leadership development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden Inc.
- Bennis; & Nanus. (1985). *Leadership: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cheaupalakit, Panpim. (2002). *The Leadership Styles of Male and Female Higher Education Administrators in Thailand*. Ph.D. in Education Administration. Illinois State University. USA.
- Chirametakorn, Rospimol. (2001). *Transformational Leadership and Women Leaders in Thailand*. D.B.A. in Business Administration. Nova Southeastern University. USA.
- Chung, Chi Leung. (2005). *A Socio-Cultural Analysis of Creativity in Capitalism: A Case Study of an Advertising Agency in Hong Kong (China)*. (Ph.D.) The Hong Kong Polytechnic University. China.
- Clooisson, John Raines. (2005). *Reconstituting Superman: Identifying Ideal Leadership Styles in a Financial Services Context*. (Ph.D. in Education). The University of Pennsylvania, U.S.A.
- Conger, J. A.; & Kanungo, R. (1987, July). *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in organizational settings*. *Academy of Management Review*. 12: 637-647.

- Conger, J.A., Rabindra N. Kanungo; & Association. (1988). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco. California: Jossey – Bass Inc., Publishers. p. 12–47.
- Conger, J.A.; & R. Kanungo. (1989). *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Conger, Jay A.; & R. N. Kanungo. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, C.A.: Sage Publications.
- Conger, Jay A.; & R. N. Kanungo. (1998). *Charismatic Leadership: The Elusive Factors in Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Coopersmith, S. (1981). *Coopersmith Self-esteem Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Cronbach, L.J. (1960). *Essentials of Psychological Testing*. New York: Harper and Row.
- Daft, Fred. L.. (1999). *Leadership and Practice*. Florida: The Dryden Press.
- Dean M. Hite. (2005). *A Measure of Gender-Congruency and Leadership Styles among Department Chairs*. (Ph.D.) The University of Southern Mississippi, U.S.
- Den Hartog, D.N.; & P.L. Koopman. (2001). *Leadership in Organization. Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology: Volume 2 Organizational Psychology*. London: Sage.
- DuBrin, J. Andrew. (1998). *Leadership, Research Findings, Practice, and Skills*. Houghton: Mifflin Company.,
- Etzioni, A. (1960). *Modern Organization*. New York: Printice – Hall.
- Feldman, D.C.; & H.J. Arnold. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organization*. New York: McGraw-Hill ,Inc.
- Ferguson, George A. (1981). *Statistical Analysis in Psychology and Education*. 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- Festiger, L. A. (1954, May). A Theory of Social Comparison Process. *Human Relations*. 7: 117-140.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mcgraw Hill.
- Fiedler, F.E.; & M.M. Chemers. (1974). *Leadership and Effective Management*. Glenview, Illinois: Scott, Forman.

- Fleishman, E.A.; & E.F. Harris. (1962, July). Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover. *Personnel Psychology*. 15: 43-56.
- Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M.; & J.H. Donnelly. (1997). *Organization Behavior Structure Process*. 9th ed. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, Jane W.; & others. (1998, February). Charismatic Leadership: The Hidden Controversy. *The Journal of Leadership Studies*. 5: 3-10.
- Gregory, Sheny Lisa. (2005). *On the Road to Personal Leadership Development: How Does Leading Outdoor Educational Experiences at the YM-YWCA Thunderbird Outdoor Centre Contribute to Personal Leadership Development? (British Columbia)*. M.A. in Leadership and Training. University of Royal Roads University, Canada.
- Halpert, J.A. (1990, July). The Dimensionality of Charismatic. *Journal of Business Psychology*. 2(3): 401.
- Hersey, P.; & K.H. Blanchard. (1988). *The Management of Organizational Behavior*. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- House, R. J. (1977). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. in Hunt J.G.; & L.L. Larson. (eds.). *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J.; & M. Baetz. (1979, May). Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*. 1: 341-423.
- House, R.J.; & J.M. Howell. (1992, February). Personality and Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly*. 3: 81-108.
- House, R. J.; & B. Shamir. (1993). *Toward the Integration of Charismatic, Transformational and Visionary Theories*. In *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. By Martin M. Chemers and R. Ayman. (eds.). New York: Academic Press.
- Howell, J. M.; B.J. Avolio. (1992, July). The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation? *Academy of Management Executive*. 6(2): 43-54.
- Katz, R.L. (1988). *The Information Society: An International Perspective*. New York: Praeger.
- Katz, Daniel; & Robert L. Kahn. (1978). *The Social Psychology of Organization*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.

- Ingrid, Veleckis Nussbaum Linda. (2005). *The Podium and beyond: The Leadership of Symphony Orchestra Conductors*. Ph.D. (Organization Development). Benedictine University, USA.
- Manicas, P.. (1987). *History and Philosophy of the Social Sciences*. Oxford: Basil Blackwell.
- Muchinsky, P.M. (2003). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 7th ed. North Carolina: Thomson Wadsworth.
- Navarro, Daniel. (2005). *The Influence of National Culture on Charismatic Leadership Perceptions: An Exploratory Study of Mexico, Poland, and the United States of America*. (Doctor of Education) EdD. (Education and Human Development). The George Washington University. USA.
- Nelson, D.L.; & J.C. Quick. (1997). *Organizational Behavior: Foundations Realities, and Challenges*. New York: West Publishing Company.
- O'Hear, A. (1989). *Introduction to the Philosophy of Science*. Oxford: Clarendon.
- Owens, Robert G. (1987). *Organizational Behavior in Education*. 3rd ed. England Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Potosky, Denise. (2000, May). Development Charisma: An Experiential Exercise in Leadership, Pennsylvania State University, Great Valley Graduate School. *Development in Business Simulation & Experiential Learning*, Volumn 27.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts Controversies Applications*. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc..
- Robbins, Stephen P.; & Mary Coulter. (2003). *Management*. New Yrok: Pearson Education, Inc.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and The Adolescent Self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- _____. (1979). *Conceiving The Self*. New York: Basic Books
- Schien, E.H. (1985). *Organizational Psychology*. New Yrok: Prentice – Hall International.
- Soucie, D. (1994, Mach). Effective managerial leadership in sport organization. *Journal of Sport Management*. 8(2): 1-13.

- Stout-Stewart, Sherry. (2005, May). Female Community-College Presidents: Effective Leadership Patterns and Behaviors. *Community College Journal of Research and Practice*. 29(4): 303-315.
- Stumpf, S.E. (1995). *An Introduction to Problems in the Philosophy of Social Sciences*. London: Pinter.
- Suwannachin, Kittiphat. (2003). *The Relationship among Leadership Styles, Work-related Cultural Values, and Organizational Outcomes in Higher Educational Institutions in Thailand*. D.B.A. in Business Administration. Nova Southeastern University. USA.
- Tannenbaum, R.; & W.H. Schmidt. (1973, May-June). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*. 51: 164.
- Vicki, J.R. (2001, April). Women and Their Effectiveness as Leaders: What Makes the Difference among Deans? *The Annual Meeting of the American Educational Research Association*. 10-14.
- Weber, M. (1947). *Max Weber: The Theory of Social and Economic Organization*. Translated By A.M. Henderson and Talcott Parson. NY: The Free Press.
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis*. 2nd ed. New York: Harper and Row.
- Yukl, Gary. (1998). *Leadership in Organizations*. 4th ed. New York: Prentice-Hall, Inc.
- _____. (2001). *Leadership in Organizations*. 5th ed. New York: Prentice-Hall, Inc.,

แหล่งข้อมูลทางเว็บไซต์

- <http://202.29.15.135/chemistry/lesson.php?less=1&page=1>.
- <http://kroogun.com/moodle2/file.php/2/objective/page12.htm>.
- <http://www.dmky.com/thai/html/a-ka-ti-4.html>.
- http://dcms.thailis.or.th/index.php?option=com_wrapper&Itemid=44.
- <http://www.hyperdictionary.com/dictionary/charismatic>.
- http://www.lib.umi.com/dissertations/preview_all/MR04191.11/11/2006
- <http://leadership.wharton.upenn.edu/I-hange/publications/House/>
- <http://www.hyperdictionary.com/dictionary/charismatic>.
- http://wwwlib.umi.com/dissertations/preview_all/3180750.11/12/2006).
- <http://cbae.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/charisma.htm>.

http://wwwlib.umi.com/dissertations/preview_all/3161594. 11/11/2006).

http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/Home.portal?_nfpb=true&ERICExtSearch_SearchValue_0=leadership&ERICExtSearch_SearchType_0=kw&_pageLabel=ERICSearchResult.

http://dcms.thailis.or.th/index.php?option=com_wrapper&Itemid=44.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ตัวอย่างแบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อศึกษาลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ตามทัศนะของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

คำชี้แจง ข้อตกลง และคำอธิบายเบื้องต้น

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
2. ความคิดเห็นหรือการตอบแบบสอบถามฉบับนี้จะไม่มีการติดต่อท่านผู้ตอบแบบสอบถามใดๆ ทั้งสิ้น ทั้งนี้เนื่องจากเป็นศึกษาข้อมูลนี้ จะนำไปใช้เพื่อการพัฒนาการศึกษาเป็นสำคัญ ซึ่งข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจะถูกนำไปแปรผลทางสถิติและตัวเลขทางด้านการศึกษาในเชิงภาพรวมเท่านั้น
3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ
 - ส่วนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าในตนเอง
 - ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง 4 ลักษณะ
 - ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง

ส่วนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพโดยทั่วไป และความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวท่าน

1. เพศ

1.1 ชาย

1.2 หญิง

2. ระดับการศึกษา

2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

2.2 ปริญญาตรี

2.3 ปริญญาโท

2.4 สูงกว่าปริญญาโท

3. สาขาวิชาที่ท่านสำเร็จการศึกษา

3.1 กลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ได้แก่ สาขาวิชาทางด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ภาษาศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ ศิลปกรรม และบริหารธุรกิจ ฯลฯ

3.2 กลุ่มวิชาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้แก่ สาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์กายภาพ คณิตศาสตร์ สถิติ และด้านวิศวกรรมและเทคโนโลยี ฯลฯ

4. ระยะเวลาในการทำงาน (ประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานราชการ)
- 4.1 มีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 1-9 ปี
- 4.2 มีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 10-19 ปี
- 4.3 มีระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป
5. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน (หากท่านปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของผู้สอนและผู้บริหาร ขอให้ท่านเลือกตอบเฉพาะในส่วนของการเป็นผู้บริหารตามข้อคำถามที่กำหนดให้เลือกตอบ ทั้งนี้ เพื่อการจำแนกกลุ่ม ระหว่างผู้บริหาร และบุคลากร)
- 5.1 ผู้บริหารระดับ อธิการบดี / รองอธิการบดี / ผู้ช่วยอธิการบดี / คณบดี / ผู้อำนวยการกอง / ผู้อำนวยการสถาบัน / ผู้อำนวยการสำนัก
- 5.2 ผู้บริหารระดับ รองคณบดี / รองผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง / รองผู้อำนวยการสถาบัน / รองผู้อำนวยการสำนัก
- 5.3 ผู้บริหารระดับ หัวหน้าคณะวิชา / หัวหน้าสำนักงาน / หัวหน้าแผนกหรือฝ่าย / หัวหน้าสาขาวิชา / หัวหน้ากลุ่มงาน / หัวหน้างาน
- 5.4 บุคลากร หมายถึง ครู – อาจารย์ประจำ (ข้าราชการสายวิชาการหรือสายสอน) / ครู – อาจารย์พนักงานของรัฐ (สายสอน) / ข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (สายสนับสนุน) / พนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน)
6. สาขาวิชาที่ท่านสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี
- 6.1 กลุ่มวิชาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ได้แก่ สาขาวิชาทางด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ภาษาศาสตร์ ศีลภาศาสตร์ ศิลปกรรม และบริหารธุรกิจ ฯลฯ
- 6.2 กลุ่มวิชาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้แก่ สาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์กายภาพ คณิตศาสตร์ สถิติ และด้านวิศวกรรมและเทคโนโลยี ฯลฯ

7. ท่านมีประสบการณ์หรือผ่านการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้บริหารหรือผู้นำหน่วยงาน การบริหารจัดการหน่วยงานหรือองค์กร และการบริหารจัดการงานหรือภารกิจที่รับผิดชอบ ได้แก่ การเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่เป็นหลักสูตรการเป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง หรือระดับสูง หลักสูตรผู้บริหารราชชมงคลระดับสูง (รมส.) ฯลฯ โดยเป็นหลักสูตรที่สัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องในด้านการบริหารจัดการงานหรือภารกิจที่รับผิดชอบ (ซึ่งอาจเป็นหลักสูตรวิชาชีพเฉพาะทางต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพและ ความสามารถในการบริหารจัดการหน่วยงานหรือองค์กร)

7.1 เคยผ่านการฝึกอบรม

7.2 ไม่เคยผ่านการฝึกอบรม

ส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าในตนเอง โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ตามความคิดเห็นของท่าน โดย

5 หมายถึง เห็นด้วยกับประเด็นข้อคำถามในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยกับประเด็นข้อคำถามในระดับมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยกับประเด็นข้อคำถามในระดับปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยกับประเด็นข้อคำถามในระดับน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยกับประเด็นข้อคำถามในระดับน้อยที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ท่านมีความมั่นใจในตนเองว่า เป็นผู้มีความรู้ความสามารถอย่างมาก					
2. บ่อยครั้งที่ท่านสามารถตัดสินใจได้เอง และยืนยันการตัดสินใจนั้นได้					
3. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
4. ท่านใช้เวลาในการเรียนรู้งานใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว					
5. ท่านมีความมั่นใจทุกครั้งที่จะเข้าร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น					
6. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน					
7. ผู้บังคับบัญชาเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของท่าน					
8. ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน					
9. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน					
10. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว					
11. ท่านมีสภาพจิตใจที่เข้มแข็งและเด็ดเดี่ยว					
12. ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ให้บรรลุความสำเร็จ					
13. ท่านมีทักษะและความรู้ความสามารถสูง					
14. ท่านมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์					
15. บุคคลรอบข้างมีเชื่อถือและศรัทธาในความรู้ความสามารถของท่าน					
16. ท่านได้รับมอบหมายเป็นหัวหน้ากลุ่ม หรือเป็นผู้นำกลุ่มเมื่อทำกิจกรรมต่างๆ อยู่เสมอ					

- ส่วนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ท่านเห็นด้วยกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเพศหญิงในข้อต่อไปนี้น้อยเพียงใด โดย
- 5 หมายถึง เห็นด้วยกับประเด็นข้อคำถามในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง เห็นด้วยกับประเด็นข้อคำถามในระดับมาก
 - 3 หมายถึง เห็นด้วยกับประเด็นข้อคำถามในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง เห็นด้วยกับประเด็นข้อคำถามในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง เห็นด้วยกับประเด็นข้อคำถามในระดับน้อยที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน					
1. ให้ความช่วยเหลือหรือการสนับสนุนการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
2. ไม่แทรกแซงการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จนกว่าจะไม่อาจ แก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง					
3. เสนอมุมมองที่แตกต่างเพื่อแก้ไขปัญหา					
4. มีความคาดหวังต่ออนาคตในแง่ดี					
5. กล่าวชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ยังคงทำงานในองค์กร ต่อไป					
6. ปรึกษาหารือในประเด็นสำคัญๆ กับผู้ที่รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุผู้ เป้าหมายที่กำหนด					
7. อธิบายอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่คาดหวังว่าจะได้รับเมื่อทำงานสำเร็จ					
8. ปฏิบัติต่อบุคคลอื่น โดยคำนึงถึงความเป็นตัวตน (ปัจเจก บุคคล) มากกว่าการเป็นสมาชิกขององค์กร (ปฏิบัติกับทุกคน เหมือนกัน)					
9. ใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมในการตัดสินใจ					
10. โน้มน้ำวให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงข้อผิดพลาดและการแก้ไข					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน (ต่อ)					
12. เสนอแนะ / แนะนำให้มองเห็นปัญหาในแง่มุมต่างๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
13. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
14. เมื่อประสบปัญหาที่เร่งด่วน ไม่ดำเนินการแก้ปัญหานั้นทันที					
15. เน้นการมีส่วนร่วมของทีมงาน					
16. มีความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานสำเร็จ					
17. อุทิศตนเพื่อผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน					
18. ให้ความเชื่อมั่นว่า จะสามารถขจัดอุปสรรคและปัญหาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้					
19. รับฟังข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง / ตั้งใจ					
20. โน้มน้าวให้ฝ่ายบริหารดำเนินการตามสัญญาที่ให้ไว้ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
21. ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา					
22. พึงพอใจถึงความสำคัญของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
23. เฝ้ารอผู้ที่กระทำผิดต่อกฎระเบียบ					
24. ใช้กระบวนการภาวะผู้นำในการ โน้มน้าวชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ					
25. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งต่างๆ ได้มากเกินกว่าที่ท่านคาดหวังไว้					
26. เป็นตัวแทนของผู้ใต้บังคับบัญชาในการพบปะ / ประชุมกับฝ่ายบริหาร					
27. ทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดี					
28. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวไปสู่ความสำเร็จ					
29. ปฏิบัติงานบรรลุตามทิศทางและเป้าหมายขององค์กร					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน (ต่อ)					
30. ทำให้ท่านทำงานหนักขึ้นอย่างเต็มใจ					
31. เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ใช้งบประมาณคุ้มค่าและประหยัด					
ลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน					
1. กล่าวถึงคุณค่าหรือความเชื่อที่ตนยึดมั่น					
2. เป็นผู้มีจุดยืนที่ชัดเจนต่อทิศทางขององค์กรในอนาคต					
3. เป็นผู้ที่สามารถกล่าวถึงเป้าหมายที่ต้องการอย่างกระตือรือร้น					
4. เป็นผู้ที่กวดขันต่อการทำงานที่ไม่มีระเบียบ การทำงานผิดพลาด การทำงานแบบมีข้อยกเว้น และการทำงานที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนดไว้					
5. เป็นผู้มีเจตนาธรรมอันแน่วแน่ต่อการบรรลุสู่เป้าหมาย					
6. เป็นผู้ให้ความสำคัญต่อผลประโยชน์ของกลุ่ม / องค์กรเหนือกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวบุคคล					
7. เป็นผู้ที่สามารถวิเคราะห์ความเป็นมาของปัญหาก่อนที่จะแก้ไข					
8. เป็นผู้ให้ความสำคัญอย่างเต็มที่ในการจัดการกับข้อผิดพลาด คำร้องเรียน และความล้มเหลวที่เกิดขึ้น					
9. เป็นผู้ที่สนใจติดตามความผิดพลาดต่างๆ ทั้งหมด					
10. เป็นผู้ที่กล้าแสดงออกถึงพลังและความเชื่อมั่นในตนเอง					
11. เป็นผู้ที่กล้าแสดงออกถึงความพึงพอใจเมื่อทำงานสำเร็จ					
12. เป็นผู้ที่ระบุอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายที่ต้องการ					
13. เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการทำงานและการตัดสินใจ					
14. จัดการปัญหาทันทีที่รับทราบและเมื่อความผิดพลาดเกิดขึ้น					
15. เป็นผู้มีจุดยืนที่ชัดเจนต่อประเด็นขัดแย้งต่างๆ					
16. สามารถเร่งเร้าการคิดแบบสมัยใหม่ในการจัดการแบบเดิม					
17. เชื่อมั่นในความเป็นไปได้					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง					
1. แสดงอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยการสร้างความชื่นชอบและการยอมรับต่อกัน					
2. สามารถรับรู้ต่ออุปสรรคภายในองค์กรที่อาจจะสกัดกั้นหรือเหนี่ยวรั้งการบรรลุสู่เป้าหมายของตน					
3. เป็นผู้ที่มิคุณลักษณะคล้ายกับการบริหารเอกชนที่แสวงหาจังหวะและโอกาสใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมาย					
4. มีความสามารถในการรับรู้ถึงความกระตือรือร้นต่อความต้องการและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา					
5. ใช้วิธีการแบบต่างๆ ที่ไม่ใช่วิธีการแบบดั้งเดิม เพื่อบรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร					
6. เป็นผู้ที่อุทิศตนอย่างเต็มความสามารถ เพื่อทำงานให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร					
7. สามารถรับรู้เป็นอย่างดีถึงข้อจำกัดเชิงกายภาพภายในองค์กร (เช่น ความไม่ทันสมัยของเทคโนโลยี การขาดแคลนทรัพยากร ฯลฯ) ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานขององค์กร					
8. สามารถนำเสนอข้อคิดเห็นใหม่ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร					
9. รับรู้อย่างแจ่มชัดถึงข้อจำกัดเชิงสังคมและวัฒนธรรมภายในองค์กร (เช่น วัฒนธรรม การขาดการสนับสนุนจากระดับล่าง ฯลฯ) ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานขององค์กร					
10. มีความเสียสละส่วนตนเพื่อองค์กร					
11. มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน คือ หยิบยกหรือชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของกิจกรรมที่สมาชิกองค์กรกำลังดำเนินงานอยู่ ให้เป็นที่ยอมรับขององค์กร					
12. คิดและนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่ออนาคตขององค์กร อย่างต่อเนื่อง					
13. เป็นนักพูดที่มีการบรรยายเป็นที่ประทับใจแก่ผู้ฟัง					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ลักษณะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)					
14. แสดงความห่วงใยต่อความต้องการและความรู้สึกของตนต่อพนักงานอื่นในองค์กรเสมอ					
15. พยายามรักษาสถานะ หลักการเดิมหรือแนวการทำงานของตน					
16. รับรู้ถึงความสามารถและทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชาอื่นๆ					
17. มักจะมีค่าใช้จ่ายส่วนบุคคลจำนวนมาก เพื่อสร้างสิ่งดีๆ แก่องค์กร					
18. แสดงความเป็นผู้มีความสามารถ เมื่อต้องเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือหมู่คณะ					
19. มีวิสัยทัศน์ โดยมักนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต					
20. รับรู้เป็นอย่างดีถึงโอกาสใหม่ (ความพร้อมขององค์กร) ที่จะช่วยเหลือหนุนต่อการทำงานขององค์กรให้บรรลุผู้ผลที่ตั้งไว้					
21. รับรู้ถึงข้อจำกัดต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร					
22. เสียสละอย่างเต็มกำลัง เพื่อทำงานให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร					
คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ					
1. มีวิสัยทัศน์ และความคิดริเริ่มในเป้าหมายและภารกิจอย่างชัดเจน					
2. มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการบริหารงาน เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน					
3. มีความสามารถในการนำหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน					
4. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
5. วางแผน การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการหน่วยงาน					
6. สามารถในการชี้แจงให้เกิดเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (ต่อ)					
7. สร้างสรรค์ความคิด และริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ในการพัฒนาหน่วยงาน					
8. กำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ และความ เป็นเลิศครบในทุกด้านของภารกิจ					
9. มีความสามารถในการวางแผนพัฒนาบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบต่อผลงานหลักความคุ้มค่าหรือคุ้มทุน					
10. มีการกำหนดกรอบเวลาการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานตามเป้าหมาย					
11. มีแนวคิด และแสวงหาโอกาสใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมาย เพื่ออนาคตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง					
12. นำเสนอเป้าหมาย และข้อคิดเห็นใหม่ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ และเป้าหมายองค์กร ที่ต้องการอย่างกระตือรือร้น					
13. มองโลกและอนาคตในแง่ดี					
14. มีจุดยืนที่ชัดเจนต่ออนาคตและมีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ต่อการบรรลุสู่เป้าหมาย					
15. มีความกระตือรือร้นและให้ความสนใจ ในการทำงาน การ ตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา					
16. จัดการปัญหาทันที ที่รับทราบและเมื่อความผิดพลาดเกิดขึ้น					
17. เชื่อมั่นในโอกาสและความเป็นไปได้					
18. วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความสำเร็จของหน่วยงานเป็น สิ่งที่สำคัญ ที่อยู่เหนือความขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการมี ปัญหาขัดแย้ง					
19. ปรับปรุงแก้ไข พลิกแพลง และประสานสัมพันธ์ร่วมกัน เพื่อ เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (ต่อ)					
20. ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ด้วยวิธีการที่เปิดเผยตรงไปตรงมา บนเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร					
21. เลือกใช้สถานการณ์และโอกาส เพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย					
22. เลือกใช้วิธีการ และการสื่อสารต่างๆ ในการชี้แนะ การชี้แจงเพื่อการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย					
23. สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในหน่วยงาน					
24. ให้ความสำคัญ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร เพื่อการพัฒนาและการบรรลุเป้าหมายของบุคลากรและหน่วยงาน					
25. ปรับปรุงและพัฒนาแผนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
26. รับรู้และกระตือรือร้นต่อความต้องการและความรู้สึกของบุคลากรในองค์กร					
27. รับรู้เป็นอย่างดี ถึงข้อจำกัดเชิงกายภาพภายในองค์กร (เช่น ความไม่ทันสมัยของเทคโนโลยี การขาดแคลนทรัพยากร ฯลฯ) ซึ่งส่งผลต่อเป้าหมาย และความสำเร็จขององค์กร					
28. แสดงความห่วงใยต่อความต้องการและความรู้สึกของตนต่อบุคลากรในองค์กรเสมอ					
29. รับรู้ถึงความสามารถและทักษะของบุคลากรอื่นๆ					
30. ปรึกษาหารือในประเด็นสำคัญๆ กับผู้ที่รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนด					
31. ยอมรับและปฏิบัติต่อท่าน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคน					
32. วิเคราะห์ความเป็นมาของปัญหาก่อนที่จะแก้ไข					
33. เชื่อว่าการแก้ปัญหาคความขัดแย้งนั้น แม้จะได้ตามที่ต้องการเพียงบางส่วน ก็ยังดีกว่าไม่สามารถแก้ไขปัญหาคได้เลย					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (ต่อ)					
34. ใช้การแลกเปลี่ยนในสิ่งที่แต่ละฝ่ายต้องการอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อให้แต่ละฝ่ายไม่มีความขัดแย้ง หรือลดความขัดแย้ง					
35. รับฟังข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ไขปัญหา					
36. มีความสามารถ มีอิทธิพล หรือครอบครองใจ อยู่เหนือผู้อื่น					
37. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญ					
38. ใช้ความอดทน อดกลั้น ไม่ได้แข็ง เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง					
39. แก้ไขความขัดแย้ง ด้วยท่าทีที่สุภาพ และใช้คำพูดที่นุ่มนวล เพื่อยุติปัญหาที่เกิดขึ้น					
40. ใช้การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อการป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้น					
41. สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคลากร เพื่อบรรลุ เป้าหมายของหน่วยงาน และบริหารงานแบบเป็นทีมเพื่อความ เป็นเลิศ					
42. สนับสนุนให้ท่านก้าวไปสู่ความสำเร็จ					

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารเพศหญิง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ภาคผนวก ค

การวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ

ตาราง 35 การวิเคราะห์ค่า IOC ของแบบสอบถามการเห็นคุณค่าในตนเอง

ข้อคำถาม	ค่าคะแนน IOC	ข้อสรุป	
1. ท่านมีความมั่นใจในตนเองว่า เป็นผู้มีความรู้ความสามารถอย่างมาก	1.000	ตัวแทนของพฤติกรรม	เก็บไว้
2. คนอื่นมักจะทำตามความคิดเห็นของท่านเสมอ	0.200	ไม่เป็นตัวแทน	ตัดทิ้ง
3. บ่อยครั้งที่ท่านสามารถตัดสินใจได้เอง และยืนยันการตัดสินใจนั้นได้	1.000	ตัวแทนของพฤติกรรม	เก็บไว้
4. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	1.000	ตัวแทนของพฤติกรรม	เก็บไว้
5. ท่านใช้เวลาในการเรียนรู้งานใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว	1.000	ตัวแทนของพฤติกรรม	เก็บไว้
6. ท่านมีความมั่นใจทุกครั้งที่เข้าร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น	1.000	ตัวแทนของพฤติกรรม	เก็บไว้
7. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	1.000	ตัวแทนของพฤติกรรม	เก็บไว้
8. ผู้บังคับบัญชาเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของท่าน	1.000	ตัวแทนของพฤติกรรม	เก็บไว้
9. ท่านมีโอกาสดำเนินการตามความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน	1.000	ตัวแทนของพฤติกรรม	เก็บไว้
10. ท่านมีโอกาสดำเนินการในตำแหน่งหน้าที่การงาน	1.000	ตัวแทนของพฤติกรรม	เก็บไว้
11. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว	0.800	ตัวแทนของพฤติกรรม	เก็บไว้ปรับปรุง
12. ท่านมีสภาพจิตใจที่เข้มแข็งและเด็ดเดี่ยว	1.000	ตัวแทนของพฤติกรรม	เก็บไว้

ตาราง 35 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนน IOC	ข้อสรุป	
13. ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ให้บรรลุความสำเร็จ	1.000	ตัวแทนของพฤติกรรม	เก็บไว้
14. ท่านมีทักษะและความรู้ความสามารถสูง	1.000	ตัวแทนของพฤติกรรม	เก็บไว้
15. ท่านมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์	1.000	ตัวแทนของพฤติกรรม	เก็บไว้
16. บุคคลรอบข้างมีเชื่อถือและศรัทธาในความรู้ความสามารถของท่าน	1.000	ตัวแทนของพฤติกรรม	เก็บไว้
17. ท่านเชื่อว่า ค่าของคนพิสูจน์ได้จากผลงานและความสามารถ	0.800	ตัวแทนของพฤติกรรม	ปรับปรุง
18. ท่านได้รับมอบหมายเป็นหัวหน้ากลุ่ม หรือเป็นผู้นำกลุ่มเมื่อทำกิจกรรมต่างๆ อยู่เสมอ	1.000	ตัวแทนของพฤติกรรม	เก็บไว้

จากตาราง 35 ผลการวิเคราะห์หาค่า IOC ของแบบสอบถามการเห็นคุณค่าในตนเอง โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม จำนวน 5 คน พบว่า ข้อคำถามทั้งสิ้น 18 ข้อ มีข้อคำถามที่สามารถนำมาใช้ในการวิจัยได้ จำนวน 17 ข้อ โดยทำการปรับด้านข้อความและภาษาให้เหมาะสม จำนวน 2 ข้อ และยกเลิกหรือไม่ใช้ข้อคำถาม จำนวน 1 ข้อ

ตาราง 36 การวิเคราะห์ค่า IOC ของแบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ข้อความ	ค่าคะแนน IOC	ข้อสรุป	
1. ให้ความช่วยเหลือหรือการสนับสนุนการทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
2. ไม่แทรกแซงการทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญชา จนกว่า จะไม่อาจแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง	0.800	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง
3. เสนอมุมมองที่แตกต่างเพื่อแก้ไขปัญหา	0.800	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง
4. มีความคาดหวังต่ออนาคตในแง่ดี	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
5. กล่าวชมเชยผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ยังคงทำงานใน องค์กรต่อไป	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
6. ปรีกษาหรือในประเด็นสำคัญๆ กับผู้ที่รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนด	0.800	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง
7. รอคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อน จึงลงมือปฏิบัติ	0.000	ไม่เป็น ตัวแทน	ตัดทิ้ง
8. ใช้เวลาไปกับการสอนและการชี้แนะการทำงาน	0.200	ไม่เป็น ตัวแทน	ตัดทิ้ง
9. อธิบายอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่คาดหวังว่าจะได้รับเมื่อ ทำงานสำเร็จ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
10. ปฏิบัติต่อบุคคลอื่น โดยคำนึงถึงความเป็นตัวตน (ปัจเจกบุคคล) มากกว่าการเป็นสมาชิกขององค์กร (ปฏิบัติกับทุกคนเหมือนกัน)	0.800	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง

ตาราง 36 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนน IOC	ข้อสรุป	
		ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
11. ปฏิบัติตนในลักษณะที่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
12. ใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมในการตัดสินใจ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
13. โน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ถึงข้อผิดพลาดและการแก้ไข	0.800	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง
14. ยอมรับในความแตกต่างของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน (ความปรารถนา ความสามารถ และแรงบันดาลใจ)	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
15. ให้ข้อเสนอแนะ / แนะนำให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชามองเห็นปัญหาในแง่มุมต่างๆ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
16. ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
17. ให้ข้อเสนอแนะแนวทางใหม่ๆ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
18. เมื่อประสบปัญหาที่เร่งด่วน ไม่ดำเนินการแก้ไขปัญหาในทันที	0.600	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง
19. เน้นการมีส่วนร่วมของทีมงาน	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
20. มีความเชื่อมั่นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาจะทำงานสำเร็จ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
21. อุกติศตนเพื่อผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา	0.800	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง
22. จะไม่ดำเนินการใดๆ จนกว่าจะได้รับการร้องเรียนหรือร้องขอความช่วยเหลือ	0.200	ไม่เป็น ตัวแทน	ตัดทิ้ง

ตาราง 36 (ต่อ)

ข้อความ	ค่าคะแนน IOC	ข้อสรุป	
		ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
23. ให้ความเชื่อมั่นว่า จะสามารถจัดอุปสรรคและปัญหาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
24. รับฟังข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง / ตั้งใจ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
25. โน้มน้าวให้ฝ่ายบริหารดำเนินการตามสัญญาที่ให้ไว้ต่อผู้ได้บังคับบัญชา	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
26. ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
27. กระตุ้นให้มีการทบทวนแนวคิดหรือแนวปฏิบัติที่ดำเนินไปโดยไม่เคยมีการตั้งข้อคำถามมาก่อน	0.200	ไม่เป็น ตัวแทน	ตัดทิ้ง
28. พுகุยถึงความสำคัญของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
29. ได้รับแจ้งถึงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นก่อนการตัดสินใจหรือดำเนินการใดๆ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
30. เผื่อระวังผู้ที่กระทำผิดต่อกฎระเบียบ	0.600	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง
31. ทำให้งานสอดคล้องกับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา	0.800	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง
32. ใช้กระบวนการภาวะผู้นำที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาพอใจ	0.200	ไม่เป็น ตัวแทน	ตัดทิ้ง
33. กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำสิ่งต่างๆ ได้มากเกินกว่าที่คาดหวังไว้	0.800	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง

ตาราง 36 (ต่อ)

ข้อความ	ค่าคะแนน IOC	ข้อสรุป	
34. เป็นตัวแทนของผู้ได้บังคับบัญชาในการพบปะ / ประชุมกับฝ่ายบริหาร	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
35. ทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างดี	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
36. สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาก้าวไปสู่ความสำเร็จ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
37. ปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรต้องการ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
38. ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานหนักขึ้นอย่างเต็มใจ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
39. เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
40. เป็นผู้ที่สามารถกล่าวหรือแสดงถึงคุณค่า หลักการ หรือความเชื่อที่ตนยึดมั่น	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
41. เป็นผู้ที่มึจุดยืนที่ชัดเจนต่ออนาคต	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
42. เป็นผู้ที่สามารถกล่าวถึงเป้าหมายที่ต้องการอย่าง กระตือรือร้น	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
43. เป็นผู้ที่กวดขันต่อการทำงานที่ไม่มีระเบียบ การทำงานผิดพลาด การทำงานแบบมีข้อยกเว้น และการทำงานที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนดไว้	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
44. เป็นผู้หลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	0.000	ไม่เป็น ตัวแทน	ตัดทิ้ง
45. เป็นผู้ตรวจสอบการทำงานหลายครั้งเพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่	0.200	ไม่เป็น ตัวแทน	ตัดทิ้ง

ตาราง 36 (ต่อ)

ข้อความ	ค่าคะแนน IOC	ข้อสรุป	
		ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
46. เป็นผู้มีเจตนาธรรมอันแน่วแน่ต่อการบรรลุสู่เป้าหมาย	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
47. เป็นผู้ที่หลีกเลี่ยงหรือจะไม่อยู่ เมื่อเกิดปัญหา	-0.600	ไม่เป็น ตัวแทน	ตัดทิ้ง
48. เป็นผู้ที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นอย่าง หนักแน่นที่ว่า “หากไม่ซำรุค จะไม่ซอมแซม”	0.200	ไม่เป็น ตัวแทน	ตัดทิ้ง
49. เป็นผู้ให้ความสำคัญต่อผลประโยชน์ของกลุ่ม / องค์กร เหนือกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวบุคคล	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
50. เป็นผู้สามารถวิเคราะห์ความเป็นมาของปัญหาก่อนที่จะ จะแก้ไข	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
51. เป็นผู้ให้ความสำคัญอย่างเต็มที่และเต็มใจในการ จัดการกับข้อผิดพลาด คำร้องเรียนและความล้มเหลว ที่เกิดขึ้น	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
52. เป็นผู้สนใจและติดตามความผิดพลาดต่างๆ ทั้งหมด	0.600	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง
53. เป็นผู้ที่กล้าแสดงออกถึงพลังและความเชื่อมั่นใน ตนเอง	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
54. เป็นผู้ที่หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ	0.200	ไม่เป็น ตัวแทน	ตัดทิ้ง
55. เป็นผู้ที่กล้าแสดงออกถึงความพึงพอใจเมื่อทำงาน สำเร็จ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
56. เป็นผู้ที่ระบุอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายที่ต้องการ	0.800	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง

ตาราง 36 (ต่อ)

ข้อความคำถาม	ค่าคะแนน IOC	ข้อสรุป	
		ไม่เป็น ตัวแทน	ตัดทิ้ง
57. เป็นผู้หลักเลียงปัญหาที่ยืดเยื้อ	0.000	ไม่เป็น ตัวแทน	ตัดทิ้ง
58. เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานและการ ตัดสินใจ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
59. จัดการปัญหาทันทีที่รับทราบและเมื่อความผิดพลาด เกิดขึ้น	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
60. เป็นผู้ที่มีจุดยืนที่ชัดเจนต่อประเด็นขัดแย้งต่างๆ	0.800	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง
61. สามารถเร่งเร้าให้เกิดการคิดแบบสมัยใหม่ในการ จัดการแบบเดิม	0.800	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง
62. มีความเชื่อมั่นในความเป็นไปได้	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
63. ไม่พยายามผลักดันให้ฝ่ายบริหารยอมรับในข้อ เรียกร้องของผู้ได้บังคับบัญชา	0.600	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง
64. แสดงอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยการสร้างความชื่นชอบ และการยอมรับต่อกัน	0.600	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง
65. สามารถรับรู้ถึงอุปสรรคภายในองค์กรที่อาจจะสกัด กั้นหรือเหนี่ยวรั้งการบรรลุสู่เป้าหมายของตน	0.800	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง
66. สามารถแสดงพฤติกรรมที่ไม่ใช่พฤติกรรมปกติ โดยทั่วไปขององค์กร เพื่อการดำเนินงานบรรลุสู่ เป้าหมายขององค์กร (คิดนอกกรอบ)	0.600	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง
67. เป็นผู้ที่มีความเป็นนักธุรกิจ คือแสวงหาจังหวะและ โอกาสใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมาย	0.800	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง

ตาราง 36 (ต่อ)

ข้อความ	ค่าคะแนน IOC	ข้อสรุป	
68. มีความสามารถในการรับรู้ถึงความกระตือรือร้นต่อความต้องการและความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา / ในองค์กร	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
69. ใช้วิธีการแบบต่างๆ ที่ไม่ใช่วิธีการแบบดั้งเดิม เพื่อบรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
70. เป็นผู้ที่มีทัศนคติอย่างเต็มความสามารถ เพื่อทำงานให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
71. สามารถในการรับรู้ได้เป็นอย่างดี ถึงข้อจำกัดเชิงกายภาพภายในองค์กร (เช่น ความไม่ทันสมัยของเทคโนโลยี การขาดแคลนทรัพยากร ฯลฯ) ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานขององค์กร	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
72. สามารถนำเสนอข้อคิดเห็นใหม่ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
73. รับรู้อย่างแจ่มชัดถึงข้อจำกัดเชิงสังคมและวัฒนธรรมภายในองค์กร (เช่น วัฒนธรรม การขาดการสนับสนุนจากระดับล่าง ฯลฯ) ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานขององค์กร	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
74. มีความเสียสละส่วนตนเพื่อองค์กร	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
75. มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน คือ หยิบยกหรือชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของกิจกรรมที่สมาชิกองค์กรกำลังดำเนินงานอยู่ ให้เป็นที่ยอมรับขององค์กร	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
76. คิดและนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่ออนาคตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้

ตาราง 36 (ต่อ)

ข้อความ	ค่าคะแนน IOC	ข้อสรุป	
		ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
77. เป็นนักพูดที่มีการบรรยายเป็นที่ประทับใจแก่ผู้ฟัง	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
78. แสดงความห่วงใยต่อความต้องการและความรู้สึก ของตนต่อผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กรเสมอ	0.800	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง
79. พยายามรักษาสถานะ หลักการเดิมหรือแนวการ ทำงานของตน	0.600	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง
80. มักแสดงพฤติกรรมเฉพาะตัว ซึ่งสร้างความ ประหลาดใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเสมอๆ	0.200	ไม่เป็น ตัวแทน	ตัดทิ้ง
81. รับรู้ถึงความสามารถและทักษะของผู้ได้บังคับบัญชา อื่นๆ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
82. มักจะมีค่าใช้จ่ายส่วนบุคคลจำนวนมาก เพื่อสร้างสิ่ง ดีๆ แก่องค์กร	0.600	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง
83. แสดงความเป็นผู้มีความสามารถ เมื่อต้องเป็น ตัวแทนของกลุ่มหรือหมู่คณะ	0.600	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง
84. มีวิสัยทัศน์ โดยมักนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวโน้มของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
85. รับรู้เป็นอย่างดีถึงโอกาสใหม่ (ความพร้อมของ องค์กร) ที่จะช่วยเกื้อหนุนต่อการทำงานขององค์กร ให้บรรลุผลที่ตั้งไว้	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
86. รับรู้ถึงข้อจำกัดต่างๆ ของผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กร	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
87. เสียสละอย่างเต็มกำลัง เพื่อทำงานให้บรรลุสู่เป้าหมาย ขององค์กร	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้

ตาราง 36 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนน IOC	ข้อสรุป	
		ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
88. มีวิสัยทัศน์ และความคิดริเริ่มในเป้าหมายและภารกิจ อย่างชัดเจน	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
89. มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการบริหารงาน เพื่อ ความสำเร็จของหน่วยงาน	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
90. มีความสามารถในการนำหน่วยงานให้ประสบ ความก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
91. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมาย	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
92. วางแผน การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อการ บริหารจัดการหน่วยงาน	0.800	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง
93. สามารถในการชี้แจงให้เกิดเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ของ การปฏิบัติงาน	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
94. สร้างสรรค์ความคิด และริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน ใหม่ๆ ในการพัฒนาหน่วยงาน	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
95. กำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ และความเป็นเลิศครบในทุกด้านของภารกิจ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
96. มีความสามารถในการวางแผนพัฒนาบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ และอาคารสถานที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบตลอดจนหลักความคุ้มค่าหรือ คุ้มค่า	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
97. มีการกำหนดกรอบเวลาการปฏิบัติงาน และ ปฏิบัติงานตามเป้าหมาย	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
98. มีแนวคิด และแสวงหาโอกาสใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุสู่ เป้าหมาย เพื่ออนาคตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้

ตาราง 36 (ต่อ)

ข้อความ	ค่าคะแนน IOC	ข้อสรุป	
		ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
99. นำเสนอเป้าหมาย และข้อคิดเห็นใหม่ๆ เกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายองค์กร ที่ต้องการอย่าง กระตือรือร้น	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
100. มองโลกและอนาคตในแง่ดี	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
101. มีจุดยืนที่ชัดเจนต่ออนาคตและมีเจตนาแน่วแน่ แน่อต่อการบรรลุเป้าหมาย	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
102. มีความกระตือรือร้นและให้ความสนใจ ในการ ทำงาน การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
103. จัดการปัญหาทันที ที่รับทราบและเมื่อความ ผิดพลาดเกิดขึ้น	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
104. เชื่อมมั่นในโอกาสและความเป็นไปได้	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
105. วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความสำเร็จของ หน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญ ที่อยู่เหนือความขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการมีปัญหายืดเยื้อ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
106. ปรับปรุงแก้ไข พลิกแพลง และประสานสัมพันธ์ ร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาความ ขัดแย้ง	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
107. ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ด้วยวิธีการที่ เปิดเผยตรงไปตรงมา บนเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร	0.800	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้ ปรับปรุง
108. เลือกใช้สถานการณ์และโอกาส เพื่อให้การปฏิบัติ กิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้

ตาราง 36 (ต่อ)

ข้อความ	ค่าคะแนน IOC	ข้อสรุป	
		ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
109. เลือกใช้วิธีการ และการสื่อสารต่างๆ ในการชี้้นำ การชี้แนะ เพื่อการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของ หน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
110. สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในหน่วยงาน	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
111. ให้ความสำคัญ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร เพื่อ การพัฒนาและการบรรลุเป้าหมายของบุคลากรและ หน่วยงาน	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
112. ปรับปรุงและพัฒนาแผนการทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
113. รับรู้และกระตือรือร้นต่อความต้องการและ ความรู้สึกของบุคลากรในองค์กร	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
114. รับรู้เป็นอย่างดี ถึงข้อจำกัดเชิงกายภาพภายใน องค์กร (เช่น ความไม่ทันสมัยของเทคโนโลยี การ ขาดแคลนทรัพยากร ฯลฯ) ซึ่งส่งผลต่อเป้าหมาย และความสำเร็จขององค์กร	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
115. แสดงความห่วงใยต่อความต้องการและความรู้สึก ของตน ต่อบุคลากรในองค์กรเสมอ	0.800	ตัวแทนของ พฤติกรรม	ปรับปรุง
116. รับรู้ถึงความสามารถและทักษะของบุคลากรอื่นๆ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
117. ปรึกษาหารือในประเด็นสำคัญๆ กับผู้ที่รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนด	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
118. ยอมรับและปฏิบัติต่อท่าน โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ของบุคลากรแต่ละคน	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้

ตาราง 36 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนน IOC	ข้อสรุป	
		ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
119. วิเคราะห์ความเป็นมาของปัญหาก่อนที่จะแก้ไข	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
120. เชื่อว่าการแก้ปัญหาคความขัดแย้งนั้น แม้จะได้ตามที่ ต้องการเพียงบางส่วน ก็ยังดีกว่าไม่สามารถแก้ไข ปัญหาได้เลย	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
121. ใช้การแลกเปลี่ยนในสิ่งที่แต่ละฝ่ายต้องการอย่าง เป็นธรรม เพื่อให้แต่ละฝ่ายไม่มีความขัดแย้ง หรือ ลดความขัดแย้ง	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
122. รับฟังข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ไขปัญหา	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
123. มีความสามารถ มีอิทธิพล หรือครอบครองใจ อยู่ เหนือผู้อื่น	0.800	ตัวแทนของ พฤติกรรม	ปรับปรุง
124. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
125. ใช้ความอดทน อดกลั้น ไม่ได้แข็ง เพื่อหลีกเลี่ยง ความขัดแย้ง	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
126. แก้ไขความขัดแย้ง ด้วยท่าทีที่สุภาพ และใช้คำพูดที่ นุ่มนวล เพื่อยุติปัญหาที่เกิดขึ้น	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
127. ใช้การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อการป้องกัน ไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้น	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
128. สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคลากร เพื่อ บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และบริหารงานแบบ เป็นทีมเพื่อความเป็นเลิศ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้
129. สนับสนุนให้ท่านก้าวไปสู่ความสำเร็จ	1.000	ตัวแทนของ พฤติกรรม	เก็บไว้

จากตาราง 36 ผลการวิเคราะห์หาค่า IOC ของแบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม จำนวน 5 คน พบว่า ข้อคำถามทั้งสิ้น 129 ข้อ มีข้อคำถามที่สามารถนำมาใช้ในการวิจัยได้ จำนวน 117 ข้อ โดยทำการปรับด้านข้อความและภาษาให้เหมาะสม จำนวน 27 ข้อ และยกเลิกหรือไม่ใช้ข้อคำถาม จำนวน 12 ข้อ

ตาราง 37 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

ข้อคำถาม	ค่า t
ส่วนที่ 2 การเห็นคุณค่าในตนเอง	
1. ท่านมีความมั่นใจในตนเองว่า เป็นผู้มีความรู้ความสามารถอย่างมาก	2.3324
2. บ่อยครั้งที่ท่านสามารถตัดสินใจได้เอง และยืนยันการตัดสินใจนั้นได้	3.963
3. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	5.698
4. ท่านใช้เวลาในการเรียนรู้งานใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว	5.698
5. ท่านมีความมั่นใจทุกครั้งที่เกี่ยวข้องกิจกรรมกับผู้อื่น	3.954
6. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	2.324
7. ผู้บังคับบัญชาเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของท่าน	2.324
8. ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน	3.963
9. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	5.000
10. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว	8.660
11. ท่านมีสภาพจิตใจที่เข้มแข็งและเด็ดเดี่ยว	3.554
12. ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ให้บรรลุความสำเร็จ	5.392
13. ท่านมีทักษะและความรู้ความสามารถสูง	5.000
14. ท่านมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์	5.000
15. บุคคลรอบข้างมีเชื่อถือและศรัทธาในความรู้ความสามารถของท่าน	1.984
16. ท่านเชื่อว่า ค่าของคนพิสูจน์ได้จากผลงานและความสามารถ	0.978 ตัดทิ้ง
17. ท่านได้รับมอบหมายเป็นหัวหน้ากลุ่ม หรือเป็นผู้นำกลุ่มเมื่อทำกิจกรรมต่างๆ อยู่เสมอ	1.880
ส่วนที่ 3 คุณลักษณะผู้นำ	
1. ให้ความช่วยเหลือหรือการสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	4.311
2. ไม่แทรกแซงการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จนกว่าจะไม่อาจแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง	4.443
3. เสนอมุมมองที่แตกต่างเพื่อแก้ไขปัญหา	2.101
4. มีความคาดหวังต่ออนาคตในแง่ดี	3.359

ตาราง 37 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า t
5. กล่าวชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ยังคงทำงานในองค์กรต่อไป	5.698
6. ปรีกษาหารือในประเด็นสำคัญๆ กับผู้ที่รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนด	5.698
7. อธิบายอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่คาดหวังว่าจะได้รับเมื่อทำงานสำเร็จ	3.954
8. ปฏิบัติต่อบุคคลอื่น โดยคำนึงถึงความเป็นตัวตน (ปัจเจกบุคคล) มากกว่าการเป็นสมาชิกขององค์กร (ปฏิบัติกับทุกคนเหมือนกัน)	3.359
9. ปฏิบัติตนในลักษณะที่ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ	3.954
10. ใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมในการตัดสินใจ	0.921 ตัดทิ้ง
11. โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงข้อผิดพลาดและการแก้ไข	3.033
12. ยอมรับในความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน (ความสามารถ และความมั่นคงใจ)	3.852
13. เสนอแนะ / แนะนำให้มองเห็นปัญหาในแง่มุมต่างๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	3.041
14. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	3.954
15. เสนอแนะแนวทางใหม่ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ	6.633
16. เมื่อประสบปัญหาที่เร่งด่วน ไม่ดำเนินการแก้ปัญหานั้นทันที	-2.020 ตัดทิ้ง
17. เน้นการมีส่วนร่วมของทีมงาน	4.778
18. มีความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานสำเร็จ	4.910
19. อุทิศตนเพื่อผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน	6.224
20. ให้ความเชื่อมั่นว่า จะสามารถจัดอุปสรรคและปัญหาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้	4.778
21. รับฟังข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง / ตั้งใจ	4.235
22. โน้มน้าวให้ฝ่ายบริหารดำเนินการตามสัญญาที่ให้ไว้ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	5.444
23. ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.954
24. พุดคุยถึงความสำคัญของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.432
25. ได้รับความแจ้งถึงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นก่อนการตัดสินใจหรือดำเนินการใดๆ	2.565
26. เผื่อระวังผู้ที่กระทำผิดต่อกฎระเบียบ	0.481 ตัดทิ้ง

ตาราง 37 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า t
27. ใช้กระบวนการภาวะผู้นำในการ โน้มน้าวชักจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ	2.951
28. กระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชาทำสิ่งต่างๆ ได้มากเกินกว่าที่ท่านคาดหวังไว้	4.276
29. เป็นตัวแทนของผู้ที่บังคับบัญชาในการพบปะ / ประชุมกับฝ่ายบริหาร	3.248
30. ทำงานร่วมกับผู้ที่บังคับบัญชาได้อย่างดี	4.525
31. สนับสนุนให้ผู้ที่บังคับบัญชาก้าวไปสู่ความสำเร็จ	4.432
32. ปฏิบัติงานบรรลุตามทิศทางและเป้าหมายขององค์กร	5.196
33. ทำให้ท่านทำงานหนักขึ้นอย่างเต็มใจ	3.516
34. เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ใช้งบประมาณคุ้มค่าและประหยัด	6.633
35. กล่าวถึงคุณค่าหรือความเชื่อที่ตนยึดมั่น	4.443
36. เป็นผู้ที่มึ่จูดยึ่นที่ชัดเจนต่อทิศทางขององค์กรในอนาคต	3.821
37. เป็นผู้ที่สามารถกล่าวถึงเป้าหมายที่ต้องการอย่างกระตือรือร้น	5.190
38. เป็นผู้ที่กวดขันต่อการทำงานที่ไม่มีระเบียบ การทำงานผิดพลาด การทำงานแบบมีข้อยกเว้น และการทำงานที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนดไว้	3.525
39. เป็นผู้มีเจตนาธรรมอันแน่วแน่ต่อการบรรลุสู่เป้าหมาย	4.443
40. เป็นผู้ให้ความสำคัญต่อผลประโยชน์ของกลุ่ม / องค์กร เหนือกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวบุคคล	5.698
41. เป็นผู้สามารถวิเคราะห์ความเป็นมาของปัญหาก่อนที่จะแก้ไข	5.698
42. เป็นผู้ให้ความสำคัญอย่างเต็มที่ในการจัดการกับข้อผิดพลาด คำร้องเรียน และความล้มเหลวที่เกิดขึ้น	3.852
43. เป็นผู้สนใจติดตามความผิดพลาดต่างๆ ทั้งหมด	2.324
44. เป็นผู้ที่กล้าแสดงออกถึงพลังและความเชื่อมั่นในตนเอง	2.387
45. เป็นผู้ที่กล้าแสดงออกถึงความพึงพอใจเมื่อทำงานสำเร็จ	5.631
46. เป็นผู้ที่ระบุอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายที่ต้องการ	6.633
47. เป็นผู้มีภาวะกระตือรือร้นในการทำงานและการตัดสินใจ	5.631

ตาราง 37 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า t
48. จัดการปัญหาทันทีที่รับทราบและเมื่อความผิดพลาดเกิดขึ้น	3.852
49. เป็นผู้มีจุดยืนที่ชัดเจนต่อประเด็นขัดแย้งต่างๆ	4.443
50. สามารถเร่งเร้าการคิดแบบสมัยใหม่ในการจัดการแบบเดิม	3.041
51. เชื่อมั่นในความเป็นไปได้	4.443
52. ไม่พยายามผลักดันให้ฝ่ายบริหารยอมรับในข้อเรียกร้องของผู้ได้บังคับบัญชา	1.961
53. แสดงอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยการสร้างความชื่นชอบและการยอมรับต่อกัน	-0.107 ตัดทิ้ง
54. สามารถรับรู้ต่ออุปสรรคภายในองค์กรที่อาจจะสกัดกั้นหรือเหนี่ยวรั้งการบรรลุสู่เป้าหมายของตน	4.898
55. สามารถแสดงพฤติกรรมในลักษณะคิครอบ เพื่อการดำเนินงานบรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร	1.891
56. เป็นผู้ที่มิคุณลักษณะคล้ายกับการบริหารเอกชนที่แสวงหาจังหวะและโอกาสใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมาย	1.722 ตัดทิ้ง
57. มีความสามารถในการรับรู้ถึงความกระตือรือร้นต่อความต้องการและความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา	5.745
58. ใช้วิธีการแบบต่างๆ ที่ไม่ใช่วิธีการแบบดั้งเดิม เพื่อบรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร	5.178
59. เป็นผู้ที่อุทิศตนอย่างเต็มความสามารถ เพื่อทำงานให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร	5.631
60. สามารถรับรู้เป็นอย่างดีถึงข้อจำกัดเชิงกายภาพภายในองค์กร (เช่น ความไม่ทันสมัยของเทคโนโลยี การขาดแคลนทรัพยากร ฯลฯ) ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานขององค์กร	4.450
61. สามารถนำเสนอข้อคิดเห็นใหม่ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร	8.006
62. รับรู้อย่างแจ่มชัดถึงข้อจำกัดเชิงสังคมและวัฒนธรรมภายในองค์กร (เช่น วัฒนธรรม การขาดการสนับสนุนจากระดับล่าง ฯลฯ) ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานขององค์กร	5.392
63. มีความเสียสละส่วนตนเพื่อองค์กร	11.726

ตาราง 37 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า t
64. มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน คือ หยิบยกหรือชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของกิจกรรมที่สมาชิกองค์กรกำลังดำเนินงานอยู่ ให้เป็นที่ยอมรับขององค์กร	8.006
65. คิดและนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่ออนาคตขององค์กร อย่างต่อเนื่อง	6.633
66. เป็นนักพูดที่มีการบรรยายเป็นที่ประทับใจแก่ผู้ฟัง	4.303
67. แสดงความห่วงใยต่อความต้องการและความรู้สึกของตนต่อพนักงานอื่นในองค์กรเสมอ	6.633
68. พยายามรักษาสถานะ หลักการเดิมหรือแนวการทำงานของตน	3.422
69. รับรู้ถึงความสามารถและทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาอื่นๆ	5.698
70. มักจะมีค่าใช้จ่ายส่วนบุคคลจำนวนมาก เพื่อสร้างสิ่งดีๆ แก่องค์กร	3.418
71. แสดงความเป็นผู้มีความสามารถ เมื่อต้องเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือหมู่คณะ	4.547
72. มีวิสัยทัศน์ โดยมักนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	8.006
73. รับรู้เป็นอย่างดีถึงโอกาสใหม่ (ความพร้อมขององค์กร) ที่จะช่วยเกื้อหนุนต่อการทำงานขององค์กรให้บรรลุผลที่ตั้งไว้	4.443
74. รับรู้ถึงข้อจำกัดต่างๆ ของผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กร	6.633
75. เสียสละอย่างเต็มกำลัง เพื่อทำงานให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร	5.000
76. มีวิสัยทัศน์ และความคิดริเริ่มในเป้าหมายและภารกิจอย่างชัดเจน	5.000
77. มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการบริหารงาน เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน	6.633
78. มีความสามารถในการนำหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	11.726
79. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	5.745
80. วางแผน การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการหน่วยงาน	5.256
81. สามารถในการชี้แจงให้เกิดเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน	5.190
82. สร้างสรรค์ความคิด และริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ในการพัฒนาหน่วยงาน	5.000

ตาราง 37 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า t
83. กำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ และความเป็นเลิศครบในทุกด้านของภารกิจ	9.381
84. มีความสามารถในการวางแผนพัฒนาบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักนิเทศกรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบ ตลอดจนหลักความคุ้มค่าหรือคุ้มทุน	6.495
85. มีการกำหนดกรอบเวลาการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานตามเป้าหมาย	11.726
86. มีแนวคิด และแสวงหาโอกาสใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมาย เพื่ออนาคตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	5.190
87. นำเสนอเป้าหมาย และข้อคิดเห็นใหม่ๆ เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ และเป้าหมายองค์กร ที่ต้องการอย่างกระตือรือร้น	5.190
88. มองโลกและอนาคตในแง่ดี	5.698
89. มีจุดยืนที่ชัดเจนต่ออนาคตและมีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ต่อการบรรลุสู่เป้าหมาย	3.343
90. มีความกระตือรือร้นและให้ความสนใจ ในการทำงาน การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา	4.690
91. จัดการปัญหาทันที ที่รับทราบและเมื่อความผิดพลาดเกิดขึ้น	7.416
92. เชื่อมั่นในโอกาสและความเป็นไปได้	9.950
93. วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความสำเร็จของหน่วยงานเป็นสิ่งที่สำคัญ ที่อยู่เหนือความขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการมีปัญหาขัดแย้ง	7.416
94. ปรับปรุงแก้ไข พลิกแพลง และประสานสัมพันธ์ร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	5.933
95. ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ด้วยวิธีการที่เปิดเผยตรงไปตรงมา บนเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร	4.432
96. เลือกใช้สถานการณ์และโอกาส เพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย	5.698

ตาราง 37 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่า t
97. เลือกใช้วิธีการ และการสื่อสารต่างๆ ในการชี้แจง การชี้แนะ เพื่อการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.432
98. สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในหน่วยงาน	4.432
99. ให้ความสำคัญ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร เพื่อการพัฒนาและการบรรลุเป้าหมายของบุคลากรและหน่วยงาน	3.954
100. ปรับปรุงและพัฒนาแผนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.450
101. รับรู้และกระตือรือร้นต่อความต้องการและความรู้สึกของบุคลากรในองค์กร	5.698
102. รับรู้เป็นอย่างดี ถึงข้อจำกัดเชิงกายภาพภายในองค์กร (เช่น ความไม่ทันสมัยของเทคโนโลยี การขาดแคลนทรัพยากร ฯลฯ) ซึ่งส่งผลต่อเป้าหมาย และความสำเร็จขององค์กร	5.000
103. แสดงความห่วงใยต่อความต้องการและความรู้สึกของตน ต่อบุคลากรในองค์กรเสมอ	6.633
104. รับรู้ถึงความสามารถและทักษะของบุคลากรอื่นๆ	8.848
105. ปรึกษาหารือในประเด็นสำคัญๆ กับผู้ที่รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนด	11.726
106. ยอมรับและปฏิบัติต่อท่าน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคน	5.698
107. วิเคราะห์ความเป็นมาของปัญหาก่อนที่จะแก้ไข	4.450
108. เชื่อว่าการแก้ปัญหาคัดค้านั้น แม้จะได้ตามที่ต้องการเพียงบางส่วน ก็ยังดีกว่าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้เลย	10.383
109. ใช้การแลกเปลี่ยนในสิ่งที่แต่ละฝ่ายต้องการอย่างเป็นธรรม เพื่อให้แต่ละฝ่ายไม่มีความขัดแย้ง หรือลดความขัดแย้ง	6.633
110. รับฟังข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ไขปัญหา	5.000
111. มีความสามารถ มีอิทธิพล หรือครอบครองใจ อยู่เหนือผู้อื่น	8.660
112. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญ	3.554
113. ใช้ความอดทน อดกลั้น ไม่โต้แย้ง เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง	5.392

ตาราง 37 (ต่อ)

ข้อความ	ค่า t
114. แก้ไขความขัดแย้ง ด้วยท่าทีที่สุภาพ และใช้คำพูดที่นุ่มนวล เพื่อยุติปัญหาที่เกิดขึ้น	5.000
115. ใช้การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อการป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้น	5.000
116. สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคลากร เพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และบริหารงานแบบเป็นทีมเพื่อความเป็นเลิศ	5.745
117. สนับสนุนให้ท่านก้าวไปสู่ความสำเร็จ	5.348

จากตาราง 37 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้น หลังการตรวจพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยทำการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากร ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 40 คน พบว่า 1) ข้อคำถามในส่วนที่ 2 เกี่ยวกับการเห็นคุณค่าในตนเอง จำนวน 17 ข้อ และมีข้อคำถามที่ถูกคัดออก เนื่องจากมีค่าอำนาจจำแนกต่ำ จำนวน 1 ข้อ และ 2) ข้อคำถามในส่วนที่ 2 เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ จำนวน 117 ข้อ และมีข้อคำถามที่ถูกคัดออก เนื่องจากมีค่าอำนาจจำแนกต่ำ จำนวน 5 ข้อ

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ สกุล	นายประวิตร โหระ
วัน เดือน ปี เกิด	15 พฤษภาคม 2506
สถานที่เกิด	จังหวัดนนทบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	50/40 หมู่ 5 ซอยนนทบุรี 14 ถนนนนทบุรี 1 ตำบลบางกระสอ อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี 11000
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	อาจารย์ ระดับ 7
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2524	มัธยมศึกษา จาก โรงเรียนวัดเขมาภิตาราม จังหวัดนนทบุรี
พ.ศ. 2529	ปริญญาตรี วท.บ. (ศึกษาศาสตร์-พลศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน
พ.ศ. 2540	ปริญญาโท กศ.ม. (สาขาวิชาการอุดมศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2551	ปริญญาเอก กศ.ด. (สาขาวิชาการอุดมศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ