

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ  
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ปริญญาโท  
ของ  
สุพรรณิ มาตรโพธิ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา

พฤษภาคม 2549

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ  
ในเขตกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ  
ของ  
สุพรรณิ มาตรโพธิ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา  
พฤษภาคม 2549

สุพรรณณี มาตรโพธิ์. (2549). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ  
ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญาโท กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม :  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติา สุธรรมรักษ์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา วัฒนางรงค์.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัย  
ของรัฐ เป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน  
และ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นรายด้าน 4 ด้าน  
จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการบริหารงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ  
กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารสตรีที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ 5 แห่ง ในเขต  
กรุงเทพมหานคร จำนวน 312 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม  
แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 60 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ  
.9571 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
(Standard Deviation) การทดสอบที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว  
(One-Way Analysis of Variance) และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ  
(Scheffe's Method)

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุด  
ส่วนด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสานอยู่ในระดับมาก
2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร  
เป็นรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการบริหารงาน และลักษณะ  
งานที่ปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้
  - 2.1 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้าน  
ไม่แตกต่างกัน
  - 2.2 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งงานแตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง
  - 2.3 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน มีภาวะ  
ผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง
  - 2.4 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้าน  
ไม่แตกต่างกัน

A STUDY OF FEMALE ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP  
IN STATE UNIVERSITIES, BANGKOK METROPOLIS

AN ABSTRACT  
BY  
SUPHANNEE MARTPO

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Master of Education Degree in Higher Education  
at Srinakharinwirot University

May 2006

Suphannee Martpo. (2006). *A Study of Female Administrator's Leadership in State Universities, Bangkok Metropolis*. Master Thesis, M.Ed (Higher Education). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee : Asst.Prof.Dr. Suchada Suthummaraksa, Asst.Prof.Dr. Achara Whattananarong.

The purposes of this research were 1) to study female administrator's leadership in state universities, Bangkok Metropolis in four aspects : separated style, dedicated style, related style and integrated style and 2) to compare four aspects of leadership style among female administrators with different educational level, age, work experiences and type of work. The sample of the study consisted of 312 female administrators from five states universities, Bangkok Metropolis. The research instrument used for collecting data was a five-rating scale questionnaire with 60 items and the reliability of .9571. Arithmetic mean, standard deviation, t-test, one-way analysis of variance and Scheffe's method were utilized for data analysis.

The results of the study revealed that :

1. Female administrator's leadership in state universities, Bangkok Metropolis in separated style was at the highest level while the dedicated style, related style, and integrated style were at the high level.

2. When comparing leadership style in four aspects among female administrators in state universities, Bangkok Metropolis with different educational level, age, work experiences and type of work, it was found that :

2.1 There was no significant difference in four aspects of leadership style among female administrators with different educational level.

2.2 There was a statistically significant difference of female administrator's leadership in dedicated style among female administrators with different age. However, no significant difference was found in separated style, related style and integrated style.

2.3 There was a statistically significant difference of female administrator's leadership in separated style among female administrators with work experiences. However, no significant difference was found in dedicated style, related style and integrated style.

2.4 There was no significant difference of female administrator's leadership in all of four aspects among female administrators with different type of work.

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ  
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ของ

สุพรรณิ มาตรโพธิ์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

วันที่ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2549

คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์

.....ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา สุธรรมรักษ์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา วัฒนางรงค์)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(อาจารย์ ดร. สุวพร ตั้งสมวรพงษ์)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(อาจารย์ ดร. พรรณี บุญประกอบ)

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญาโทฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา สุธรรมรักษ์ ประธานที่ปรึกษาปริญญาโท และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา วัฒนาณรงค์ กรรมการที่ปรึกษาปริญญาโท ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ และให้คำปรึกษาแนะนำ ที่มีคุณค่าอย่างยิ่งตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของการวิจัยนับตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนการวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก อาจารย์ ดร. สุวพร ตั้งสมวรพงษ์ และอาจารย์ ดร. พรรณี บุญประกอบ ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแบบสอบถามและเป็นกรรมการที่ตั้งตั้งเพิ่มเติม พร้อมให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. อรรณพ โพธิสุข และ อาจารย์ ดร. จารุวรรณ สกุลคู ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแบบสอบถามและให้คำแนะนำต่าง ๆ กับผู้วิจัยเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาการอุดมศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้คำปรึกษาแนะนำกระทั่งผู้วิจัยสำเร็จการศึกษา ขอขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ นิสิตร่วมรุ่นปริญญาโท สาขาวิชาการอุดมศึกษา ภาคพิเศษ รุ่น 9 รวมทั้งกัลยาณมิตรทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจกับผู้วิจัยมาโดยตลอด

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงแต่ บิดา มารดา และขอบคุณพี่สาว น้องสาวที่ได้ส่งเสริม สนับสนุน เป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือในทุก ๆ ด้านด้วยดีตลอดมา

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอโน้มระลึกถึงพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนจนกระทั่งผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้

สุพรรณิ มาตรโพธิ์

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ.....	8
บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ.....	11
คุณลักษณะของผู้นำ.....	14
แบบของผู้นำ.....	21
ภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย.....	30
ภาวะผู้นำของสตรี.....	38
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	47
การกำหนดกลุ่มประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	47
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล.....	50
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	70
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	70
วิธีดำเนินการวิจัย.....	70
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
สรุปผลการวิจัย.....	71
การอภิปรายผล.....	72
ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้.....	79
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	79
บรรณานุกรม.....	80
ภาคผนวก.....	88
ภาคผนวก ก หนังสือแนะนำและแบบสอบถาม.....	89
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	101
ภาคผนวก ค คำอำนาจจำแนกเป็นรายชื่อของแบบสอบถาม.....	103
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	105

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามมหาวิทยาลัย.....	47
2 แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนและสมบูรณ์ จำแนกตามกลุ่มงาน.....	50
3 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรอิสระที่ศึกษา.....	53
4 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี.....	54
ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน	
5 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี.....	55
ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านมุ่งเกณฑ์ เป็นรายข้อ	
6 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี.....	57
ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านมุ่งงาน เป็นรายข้อ	
7 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี.....	59
ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านมุ่งสัมพันธ์ เป็นรายข้อ	
8 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี.....	61
ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านมุ่งประสาน เป็นรายข้อ	
9 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ.....	62
ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา	
10 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ.....	63
ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามอายุ	
11 การทดสอบเป็นรายคู่ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี.....	64
ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ	
12 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ.....	65
ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน	
จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน	
13 การทดสอบเป็นรายคู่ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ.....	66
ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน	
14 การเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี.....	67
ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน	
จำแนกตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แบบของผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ.....	22
2 แบบของผู้นำพื้นฐาน.....	23
3 ความแตกต่างระหว่างแบบของผู้นำทั้ง 4 แบบ.....	25
4 แบบของผู้นำที่ใช้ในการบริหาร.....	27

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารเป็นองค์ประกอบและมีบทบาทที่สำคัญยิ่ง ซึ่งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้าการบริหารงาน ควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกจากนี้จะต้องเป็นผู้คอยชี้แนะ จูงใจ ประสานงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจและปฏิบัติตามแผนงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีขึ้นในองค์การ เกิดความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังที่ มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 193) กล่าวว่าไว้ว่าการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำงานให้กับองค์การได้อย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจ ถือเป็นงานสำคัญและท้าทายสำหรับผู้บริหารทุกคนที่จะต้องใช้เทคนิค วิธีการต่าง ๆ ในการกระตุ้น หรือชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง ทুমเทให้กับองค์การอย่างเต็มที่ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงกลไกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและความต้องการของ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะสามารถชักจูง กำกับ หรือผลักดันให้บุคคลเหล่านี้แสดงพฤติกรรมไปตาม ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นหัวใจของการบริหารและการจัดการ เป็นวิธีการที่ทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารสมัยใหม่ จะต้องเป็นผู้ที่รู้ทั้งศาสตร์ คือ กฎ ระเบียบ ทฤษฎีต่าง ๆ และศิลป์ในการบริหารงานซึ่งทฤษฎีนั้น เป็นเพียงเครื่องมือหรือเป็นแนวทาง ส่วนความสามารถที่จะนำทฤษฎีไปใช้ในการจัดการองค์การให้มี ประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับศิลปะในการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ นั้นไม่มีสูตรสำเร็จในการบริหารเพราะความสำเร็จขึ้นกับหลายปัจจัย อาทิ สภาวะแวดล้อม สถานการณ์ ความพร้อมของทรัพยากร นโยบาย ผู้ตาม และเป็นที่ยอมรับประการหนึ่งว่าความสำเร็จ ขององค์การนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการของกลุ่มบุคคลในระดับผู้บริหารว่ามีความ เป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด (วิระวัฒน์ ปันนิตมัย. 2544 : 183)

ผู้นำจึงเป็นผู้มีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์การ ในการที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมาย ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ที่สามารถทำให้บุคคลอื่นในองค์การซึ่งเป็นผู้ตามปฏิบัติงานไปใน ทิศทางและวิธีการที่ผู้นำกำหนด หากองค์การหนึ่งองค์การใดที่ต้องการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้วก็ย่อมต้องการผู้นำหรือผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี มีความรู้ความสามารถ รู้จักเลือกใช้วิธีการในการบริหารองค์การอย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วย ดังที่ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 60-63) ได้กล่าวไว้ในบทนำว่าในการเป็นนักบริหารไม่ว่าระดับใดก็ตาม

ต้องตระหนักถึงหลักประการหนึ่งว่าลักษณะของผู้นำที่แท้จริงจะต้องเป็นคนที่มีความคิดกว้างไกล มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้า มีพลัง ก่อให้เกิดแรงศรัทธา ดึงดูดให้มีผู้ร่วมงานด้วย มีวินัยในตนเอง เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีอุปนิสัยปรับปรุงงานอยู่เป็นนิตย์ อย่างเป็นระบบและมีคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 12-19) ที่เสนอเกี่ยวกับ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำไว้ว่า ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การ (Authenticity) มีวิสัยทัศน์ (Vision) ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) แสดงความใส่ใจ (Focus) แสดงความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal Touch) มีความสามารถในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and People Skills) มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Everforward) และสอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 56) ที่กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีวิสัยทัศน์ ในขณะที่ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลจะขาดแคลนวิสัยทัศน์หรืออาจมีแต่ไม่ชัดเจน การสร้างวิสัยทัศน์เป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารระดับสูงและถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การปฏิบัติงาน การกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Formulation) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementation) การทำให้วิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมเป็นจริงได้ (Innovative Realism)

สภาพสังคมไทยในอดีตมีค่านิยมและวัฒนธรรมที่จำกัดบทบาทสตรีไทยซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเป็นผู้นำของสตรีในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครองหรือด้านอื่น ๆ สังคมมักไม่ยอมรับความสามารถของสตรีในบทบาทผู้นำโดยเห็นว่าสตรีเป็นเพศที่อ่อนแอ มีค่านิยมในเรื่องความสวยงามประกอบกับสรีระทางร่างกาย ทำให้สตรีมีข้อจำกัดในบทบาทอันเป็นผลทำให้มีสถานภาพด้อยกว่าเพศชายในทุก ๆ ด้าน และเห็นว่าสตรีควรมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่เพียงในบ้าน ทำหน้าที่ดูแลครอบครัวและสั่งสอนบุตรหลานเท่านั้น แต่ปัจจุบันสภาพสังคมได้เปลี่ยนไปประกอบกับสตรีในปัจจุบันมีการศึกษามากขึ้น สังคมเปิดโอกาสให้สตรีได้พัฒนาตนเองจนทำให้สตรีได้มีบทบาทในสังคมและเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติ จะเห็นได้ว่าในภาวะปัจจุบันสตรีมีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร เป็นผู้นำมากขึ้น ได้รับการยกย่องให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในด้านการศึกษาของประเทศมากขึ้น ตั้งแต่ระดับกระทรวง ระดับกรม จนถึงระดับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และคาดว่าในอนาคตสตรีจะมีโอกาสเท่าเทียมกับเพศชายมากขึ้นในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร เพราะสังคมปัจจุบันต่างให้การยอมรับในบทบาทของสตรีมากขึ้นว่ามีความสามารถในการบริหารงานได้ดีไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าเพศชายจึงทำให้ความแตกต่างในบทบาททางเพศลดลงด้วย ซึ่งทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2537 : 96) กล่าวว่าไว้ว่าข้าราชการสตรีไม่ได้รับความก้าวหน้าหรือโอกาสในการบริหารเพราะขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ตั้งแต่ระดับอธิบดี ปลัดกระทรวง รัฐมนตรี จึงควรใช้คุณธรรมซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาคและความสามารถมาใช้ในการพิจารณาจะเป็นประโยชน์ต่อข้าราชการสตรีในการพัฒนาตนเอง ตลอดจนเพื่อแก้ไขดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาในการเลือกปฏิบัติเพราะการพัฒนาประเทศต้องอาศัยศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสตรียังถูกมองข้าม

อยู่ค่อนข้างมาก ผู้นำสตรีจึงต้องมีความสามารถอย่างเด่นชัดและต้องต่อสู้กับอุปสรรคตลอดเวลาในเรื่องทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง เพื่อนร่วมงาน หรือแม้แต่สตรีด้วยกันเองที่มักคาดว่าจะเป็นไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีเท่าเทียมกับเพศชาย เพราะสภาพสรีระ ความพร้อมและเงื่อนไขในชีวิตของสตรีเอง นอกจากนี้ปรากฏว่ายังมีผู้นำสตรีอีกเป็นจำนวนมากที่มีลักษณะไม่เหมาะสมในการเป็นผู้นำ คือไม่มีความสามารถในการตัดสินใจ ไม่กล้าเสี่ยงและไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ในการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการ โดยหน้าที่แล้วมหาวิทยาลัยมีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การสอน การวิจัย บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การที่มหาวิทยาลัยจะสามารถดำเนินภารกิจดังกล่าวได้ครบถ้วนและสมบูรณ์แค่ไหนนั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ เช่น ธรรมชาติของสถาบัน การบริหารงานบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการที่ดี เป็นต้น โดยเฉพาะผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นผู้ควบคุมดูแลให้ภารกิจดังกล่าวดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้กำหนดไว้ (ทักษิณ ภูวสุรเพ็ชฌ์. 2532 : 20) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีภารกิจและหน้าที่ในฐานะนักบริหาร เป็นผู้อำนวยการมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะดำรงอยู่ได้และสามารถพัฒนาได้หรือไม่เพียงใดนั้น ไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนสำคัญได้แก่บทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกคนทุกระดับชั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาททางด้าน การรวบรวมทรัพยากรและการพัฒนามหาวิทยาลัย ผู้บริหารทางการศึกษานั้นจะต้องมีความรอบรู้และมีความละเอียดรอบคอบ มีความสามารถในเชิงวิชาการหรือแนวคิดทางวิทยาการ มีความรู้และเข้าใจวิธีการดำเนินงานของสถาบัน เพราะงานทางการศึกษานั้นเป็นเรื่องละเอียดอ่อนต้องใช้เวลานานกว่าจะสัมฤทธิ์ผล การพัฒนามหาวิทยาลัยนั้นไม่ใช่หน้าที่ของคนใดคนหนึ่งหากเป็นหน้าที่ของทุกคน ดังนั้นการสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการตามบทบาทและหน้าที่ในการบริหารย่อมเป็นงานสำคัญในการะรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ มหาวิทยาลัยต้องทำให้องค์กรเป็นแบบเปิดพร้อมรับฟังความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ทั้งจากบนลงล่างและจากล่างสู่บน แม้กระทั่งข้อโต้แย้งจากคนภายในและภายนอกองค์กรก็ถือเป็นสิ่งที่ควรแก่การรับฟังเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาองค์กรซึ่งหากเป็นดังนั้นก็ถือว่ามหาวิทยาลัยนั้นได้ทำหน้าที่ผดุงศักดิ์ศรีและเชิดชูบทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเพื่อพร้อมเผชิญหน้ากับสังคมยุคโลกาภิวัตน์โดยสมบูรณ์ (วิโรจน์ ธีรคุณโกวิท. 2543 : 160-171)

ปัจจุบันสตรีมีความรู้ความสามารถและมีภาวะผู้นำพร้อมที่จะได้รับการยอมรับในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันการศึกษามากขึ้นและคาดว่าในอนาคตจะมีสัดส่วนเพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้บริหารสตรีจึงต้องมีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดีในเรื่องทิศทางการศึกษาของไทย ซึ่งจะต้องเป็นไปอย่างสัมพันธ์และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสังคมยุคสารสนเทศและการปฏิรูปการศึกษา สอดคล้องกับความเป็นไทย ดำรงเอกลักษณ์ วัฒนธรรมไทยไว้ส่วนหนึ่ง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้จะไปตามเป้าหมายหรือไม่สตรีจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านการศึกษาที่เหมาะสม

กับสังคมยุคโลกาภิวัตน์เป็นอย่างดี มีความรู้ความสามารถในเทคนิค วิธีการแสวงหาความรู้ เพื่อการก้าวทันสถานการณ์ของสังคมโลก ต้องมีทักษะกระบวนการในการบริหารและการจัดการศึกษา สามารถปรับปรุง พัฒนาสถาบันการศึกษาให้มีคุณภาพและทันสมัยอยู่เสมอ เพราะการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในตลอดจนภายนอกสถาบัน การศึกษานั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารเช่นกัน

การบริหารงานภายใต้สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองทำให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งต้องตรวจสอบบทบาททั้งของตนเองและสถาบันว่าเข้าไปเกี่ยวข้องกับสังคมมากน้อยเพียงใด โดยการตรวจสอบความต้องการการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรในปัจจุบัน คาดคะเนความต้องการในอนาคตและปรับองค์การให้สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การตอบสนอง เช่นว่านั่นจึงเป็นภาระอันยิ่งใหญ่ของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทุกระดับ เนื่องจากต้องดำเนินการวางแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ และแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (สงวน ช่างเศวต. 2536 : 50-51) และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาซึ่งถูกคาดหวังให้เข้าไปเกี่ยวข้องกับ การปรับแก้จุดอ่อนต่าง ๆ ของการบริหารอุดมศึกษา เพื่อให้มีประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่อง สัมพันธ์กับระบบอื่น ๆ มากขึ้นด้วย การแก้ไขจุดอ่อนเหล่านี้มิใช่เรื่องที่ทำได้ง่าย ๆ โดยใครคนใดคนหนึ่งแต่ต้องอาศัยผู้บริหารและทีมงานที่มีสมรรถภาพสูง (วิจิตร วรุตบางกูร. 2535 : 1) นอกจากนี้ เมธี ปิลันธนาพันธ์ (2536 : 22) ยังได้กล่าวว่าผู้นำทางการศึกษาอยู่ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำของ องค์กรจะต้องมีบทบาทในการนำทางและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องรู้จักใช้ความพยายามที่จะดึงเอา ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามาบูรณาการเข้ากับความมุ่งประสงค์ขององค์กรกับการจูงใจของ ปัจเจกบุคคล ความเป็นผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นกรมอบหมายงาน การจ้าง การเลื่อนขั้น ย่อมต้องการความเป็นผู้นำในการกระทำสิ่งเหล่านั้นทั้งสิ้นเพราะการเป็นผู้นำ เป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นปัจจัยด้านบุคคลที่มีความสำคัญ ในการสร้างประสิทธิผลของหน่วยงาน ผู้บริหารที่มีความพร้อมทางด้านวุฒิภาวะ คุณลักษณะ ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานรวมทั้งมีภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนั้นการสร้างภาวะผู้นำของการศึกษาไทยโดยเฉพาะ ผู้บริหารที่มีอยู่ให้สามารถปรับปรุงตนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการปฏิรูปการศึกษาก็เป็น ความจำเป็นต่อการพัฒนาการอุดมศึกษาเช่นกัน

ด้วยสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีของ วิลเลียม เจ. เรดดิน (William J. Reddin) ซึ่งจำแนกแบบของผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบมุ่งเกณฑ์ (Separated) แบบมุ่งงาน (Dedicated) แบบมุ่งสัมพันธ์ (Related) และแบบมุ่งประสาน (Integrated) (กิติ ตยัคคานนท์. 2543 : 40-41 ; อ้างอิงจาก Reddin) เนื่องจากทฤษฎีของเรดดินเป็นทฤษฎีที่รู้จักกันอย่าง

กว้างขวางและมีแนวความคิดในการพิจารณาผู้นำด้วยทัศนะที่กว้างที่สุดในการทำงาน ซึ่งนอกจากจะให้ความสำคัญกับคนในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงานและให้ความสำคัญกับงานแล้วยังมุ่งเน้นประสิทธิผลของงานด้วย รวมทั้งมีความเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีทักษะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น เพียงแต่อาจมีมากน้อยแตกต่างกัน บางคนอาจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำไปตามกาลเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบหรือบางคนอาจยึดมั่นแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป ซึ่งผลของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำนี้ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันและไม่มีความเป็นผู้นำแบบใดเลยที่จะมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ ผู้นำแบบหนึ่งอาจจะมีประสิทธิภาพในสถานการณ์หนึ่งเท่านั้นแต่อาจจะไม่มีประสิทธิภาพในอีกสถานการณ์หนึ่ง (Reddin. 1970 : 11-17) ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงการบริหารงานของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐและผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ

1. ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน
2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการบริหารงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ

### ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ สำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงาน เป็นข้อมูลในการส่งเสริมการพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนเกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลในองค์กรต่อไป

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในปีการศึกษา 2548 จำนวนทั้งสิ้น 581 คน

## 2. ตัวแปรที่ศึกษา

### 2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

#### 2.1.1 วุฒิการศึกษา แบ่งเป็น

##### 2.1.1.1ปริญญาโท

##### 2.1.1.2ปริญญาเอก

#### 2.1.2 อายุ แบ่งเป็น

##### 2.1.2.1 น้อยกว่า 45 ปี

##### 2.1.2.2 45 - 50 ปี

##### 2.1.2.3 มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

#### 2.1.3 ประสบการณ์ในการบริหารงาน แบ่งเป็น

##### 2.1.3.1 น้อยกว่า 5 ปี

##### 2.1.3.2 5 - 9 ปี

##### 2.1.3.3 10 ปีขึ้นไป

#### 2.1.4 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ แบ่งเป็น

##### 2.1.4.1 กลุ่มงานบริหาร

##### 2.1.4.2 กลุ่มงานวิชาการ

### 2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ เรตดิน 4 ด้าน คือ

#### 2.2.1 ภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์

#### 2.2.2 ภาวะผู้นำด้านมุ่งงาน

#### 2.2.3 ภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

#### 2.2.4 ภาวะผู้นำด้านมุ่งประสาน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ใช้ความรู้ ความสามารถสูงใจหรือบังคับบัญชาผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานให้ปฏิบัติหน้าที่จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้บริหารที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารออกมาให้ปรากฏแก่สายตาหรือการรับรู้ของผู้อื่นอันจะช่วยให้การดำเนินกิจการต่าง ๆ ขององค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญกับการทำงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ ยึดระเบียบกฎเกณฑ์ เป็นหลักในการทำงาน

2.2 ภาวะผู้นำด้านมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญกับการทำงานสูง มีความขยัน มุ่งมั่น กล้าคิดกล้าทำ แต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ

2.3 ภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญกับงานต่ำ แต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

2.4 ภาวะผู้นำด้านมุ่งประสาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน และงานไปพร้อม ๆ กัน และเท่า ๆ กัน โดยถือว่าคนเรามีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงานก็จะได้ผลงานที่ดีมีประสิทธิผลสูง

3. มหาวิทยาลัยของรัฐ ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาประเภท จำกัดรับที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร 5 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

4. ผู้บริหารสตรี หมายถึง สตรีที่ทำหน้าที่ในการบริหารงานและดำรงตำแหน่งอยู่ใน กลุ่มงานบริหารและกลุ่มงานวิชาการ ในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร

5. กลุ่มงานบริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ สถาบัน สำนักและศูนย์ต่าง ๆ

6. กลุ่มงานวิชาการ หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา รองหัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา และรองหัวหน้าสาขาวิชา

7. ประสบการณ์ในการบริหารงาน หมายถึง ระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง ผู้บริหารตำแหน่งต่าง ๆ โดยนับตั้งแต่ดำรงตำแหน่งจนถึงปัจจุบัน

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำเป็นรายด้าน 4 ด้าน แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสตรีที่มีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำเป็นรายด้าน 4 ด้าน แตกต่างกัน
3. ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน มีภาวะผู้นำเป็นรายด้าน 4 ด้าน แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารสตรีที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีภาวะผู้นำเป็นรายด้าน 4 ด้าน แตกต่างกัน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจาก เอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในหัวข้อต่าง ๆ เป็นการกำหนดกรอบเนื้อหาของการวิจัยครั้งนี้ คือ

1. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
2. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
3. คุณลักษณะของผู้นำ
4. แบบของผู้นำ
  - 4.1 ผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์
  - 4.2 ผู้นำแบบมุ่งงาน
  - 4.3 ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์
  - 4.4 ผู้นำแบบมุ่งประสาน
5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย
6. ภาวะผู้นำของสตรี

#### ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ “ผู้นำ” (Leader) ไว้หลายท่าน ดังที่ กิติ ตยัคคานนท์ (2543 : 21) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือทางไม่ดีก็ได้ หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าผู้นำคือผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นและนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นอย่างจริงจัง ซึ่งสอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 12) ที่ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 8) ที่กล่าวว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ทำหน้าที่กำหนด วิสัยทัศน์ ตัดสิน สั่งการ สร้างแรงจูงใจหรือแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรและนโยบายทิศทางขององค์กร บ้างเป็นผู้นำระดับกลาง (ระดับผู้จัดการ ผู้อำนวยการ) บ้างเป็นผู้นำระดับสูง (ผู้จัดการใหญ่ ประธานกรรมการ อธิบดี ปลัดกระทรวง รัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี) นอกจากนี้ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 1-2) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่าเป็นบุคคลที่จะมาประสาน ช่วยให้คนทั้งหลายที่อยู่รวมกันหรือทำงานร่วมกันให้พากันไปด้วยดี ไปสู่จุดหมายโดยสวัสดิภาพ ผ่านพันธันตรายอย่างเรียบง่ายและเป็นสุข บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งมาโดยถูกต้อง

ตามธรรมชาติ เป็นความจริงความแท้ ความถูกต้องและได้มาโดยธรรมชาติ หรือผู้นำคือผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น (Get Things Done Through Others) เช่นเดียวกับ มัลลิกา ดันสอน (2545 : 164) ที่กล่าวถึงผู้นำว่า เป็นบุคคลที่ทำให้กลุ่มดำเนินงานอย่างก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพลที่มีในการชักจูงผู้อื่นให้ปฏิบัติตามทิศทางที่ตนต้องการ โดยที่ผู้นำยังมีส่วนสร้างวิสัยทัศน์ สร้างค่านิยมร่วมของกลุ่มและสมาชิก สร้างความสำคัญกับเป้าหมายของกลุ่มและความผูกพันที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ส่วนเนตร์พัฒนา ยาวีราข (2546 : 1) กล่าวไว้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ มีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้า

ไฮเซนฮาวร์ (วีระรุช มาฆะศิริานนท์. 2542 : 89 ; อ้างอิงจาก Hizenhour) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือผู้ที่สามารถโน้มนำให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจกระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการซึ่งความเต็มอกเต็มใจนั้นมาจากการที่ผู้อื่นมีความต้องการจะกระทำในสิ่งนั้นๆ ด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับ ทิชี่; และ โคเฮน (2542 : 35) ที่กล่าวว่า ผู้นำคือคนที่ตัดสินใจว่าควรทำอะไรและเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ขณะที่ ดับบริน (DuBrin. 1998 : 431) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ส่วน อัลฟิน (เพทาย ชื่อสัจพงษ์. 2540 : 12 ; อ้างอิงจาก Halpin. 1958 : 27-28) กล่าวไว้ว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำนั้นคือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างดังต่อไปนี้

1. มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในองค์การมากกว่าคนอื่น
  2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ
  3. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย
  4. ได้รับเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ เป็นหัวหน้ากลุ่ม
- สต็อกดิล (เพทาย ชื่อสัจพงษ์. 2540 : 12-13 ; อ้างอิงจาก Stogdill. 1974 : 7-15)

ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำไว้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม
2. การเป็นผู้นำ คือ บุคลิกภาพของผลของมัน
3. การเป็นผู้นำ คือ การใช้อิทธิพล
4. การเป็นผู้นำ คือ ศิลปะของการทำให้เกิดความยินยอม
5. การเป็นผู้นำ คือ การกระทำหรือพฤติกรรม
6. การเป็นผู้นำ คือ รูปแบบของการเกลี้ยกล่อม
7. การเป็นผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ
8. การเป็นผู้นำ คือ เครื่องมือเพื่อบรรลุจุดประสงค์

9. การเป็นผู้นำ คือ ผลของการปฏิสัมพันธ์

10. การเป็นผู้นำ คือ ความมีความคิดริเริ่มในงาน

สรุปได้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า อาจเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้นำกลุ่มมีอิทธิพลต่อสมาชิกและกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม มีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มให้สามารถดำเนินงานจนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ส่วน “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้นมีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายท่านเช่นกัน ซึ่งประเวศ วะสี (2544 : 5) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า คือภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธา เป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ ภาวะผู้นำอาจมีในบิดามารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางการเมืองหรือบุคคลอื่น ๆ และภาวะผู้นำอาจจะมีในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือไม่ใช่ก็ได้ สอดคล้องกับ มัลลิกา ดันสอน (2545 : 165) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มที่มีอิทธิพลที่จะโน้มน้าว ชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และยังสอดคล้องกับ จุมพล หนีมพานิช (2543 : 1-2) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการทางสังคมที่ผู้ตามเมื่อได้รับอิทธิพลจากผู้นำจะเข้าไปผูกพันด้วยความเต็มใจในการกระทำหรือในพฤติกรรมที่ผู้ตามมีความรู้สึกรู้สึกว่ามีความชอบธรรมสำหรับผู้นำที่จะใช้อิทธิพล หรือหมายถึงความสามารถที่จะชักจูง หวานล่อมให้ผู้อื่นแสวงหาเป้าหมายและเทคนิคที่จะทำให้บุคคลเหล่านั้นไปถึงเป้าหมาย ส่วนชาญชัย อาจินสมัจจาร (2543 : 9) อธิบายว่า ภาวะผู้นำคือการสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่น ๆ ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนของความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการมองหาแนวทางเพื่อขยายสมรรถนะของพนักงานให้ทำคุณประโยชน์แก่เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน ขณะที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่น ๆ (2543 : 433) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า เป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์การ หรือหมายถึงความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Organizational Goals) หรือหมายถึงศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม และพรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพาไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม นอกจากนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 11-12) ยังให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมดูแลและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกกลุ่มและกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลคนหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้แนะการกระทำดังกล่าว ทำให้บุคคลอื่นๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขาซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะทางการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
6. ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติการณ์ร่วมกัน
7. การที่บุคคลมีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กร
8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มชัดเจนซึ่งวัฒนธรรมของตน

พินท์ศักดิ์ พลสารมัย (2548 : 176) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เป็นความสามารถของบุคคลในการโน้มน้าวใจสมาชิกในกลุ่มหรือสถาบันอุดมศึกษาให้ยอมรับและทำตามได้ ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 ปัจจัย คือ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Followers) และสถานการณ์ (Situation) สอดคล้องกับ สุรชัย คุ่มสิน (2546 : 15) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้ผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนี้ และเบนนิส (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2541 : 253 ; อ้างอิงจาก Bennis. 1959 : 259) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์ นอกจากนี้ เย็นใจ ศรีวรรณบุรณ์ (2541 : 61-62) ยังกล่าวว่า ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำนั้นมีอิทธิพลหรือใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นหรือผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

### บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นตัวแทนขององค์กร เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทเป็นเสมือนหลักในการดำเนินงานโดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานของส่วนรวม ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าและความสำเร็จของภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร

เครช; และ บัลลาซ (เมธี ปิณฑานนท์. 2536 : 24 ; อ้างอิงจาก Krech; & Ballauhy)  
ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive)
2. ผู้นำในฐานะนักวางแผน (The Leader as Planner)
3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy)
4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert)
5. ผู้นำในฐานะตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (The Leader as External Group)
6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่ม (The Leader as Controller of

Internal Relation)

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณให้โทษ (The Leader as Survey of Rewards and Punishment)
8. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน (The Leaders as Arbitrator and Mediator)
9. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leaders as Exemplary)
10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leaders as Symbol of the Group)
11. ผู้นำในฐานะผู้แทนรับผิดชอบ (The Leaders as Substitute for Individual

Responsibility)

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leaders as Ideologist)
13. ผู้นำในฐานะบิดา (The Leaders as Father Figure)
14. ผู้นำในฐานะรับผิดชอบแทน (The Leaders as Scapegoat)

สอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 16-17) ที่กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำ  
(Leadership Roles) ไว้ดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead)
2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson)
3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator)
4. การสอนงาน (Coach)
5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้
6. แสดงบทบาททำงานเป็นทีม (Team Player)
7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical Problem Solver)
8. การประกอบการ (Entrepreneur)

ส่วนบทบาทและหน้าที่ของผู้นำตามที่เสนอของ สมชาติ กิจบรรจง (2544 : 24-27)

จำแนกออกเป็น 6 ประการ คือ

1. สร้างความเข้าใจในองค์การให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

3. การวางแผนและกำหนดงาน
4. การพัฒนาคนทำงาน
5. หาวิธีจะได้รับความร่วมมือจากทีมงาน
6. การปรับปรุงตนเอง

เช่นเดียวกับ สมชาติ กิจบรรยง (2544 : 30-43) ที่กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ในการบริหารงานไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดการองค์การ (Organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การสั่งและมอบหมายงาน (Directing)
5. การควบคุมงาน (Controlling)
6. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ประสานประโยชน์ (Relationship Coordinating)

ขณะที่ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 24-25) กล่าวว่าหน้าที่ของผู้นำในการบริหาร มีดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดการองค์การ (Organizing)
3. การนำ (Leading)
4. การควบคุม (Controlling)
5. การตัดสินใจ (Decision Making)
6. การใช้อิทธิพล (Influencing)
7. การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationship)

และชาญชัย อาจินสมาจาร (2538 : 20) ได้กล่าวถึงหน้าที่ต่างๆ ของผู้นำที่คล้ายคลึงกัน

ดังนี้

1. ผู้นำจะต้องวางแผนงานและกำหนดจุดมุ่งหมาย ซึ่งเรียกหน้าที่นี้ว่าการวางแผน
  2. ผู้นำจะต้องวางแผนงานและอุปกรณ์เพื่อทำกิจกรรม ซึ่งเรียกหน้าที่นี้ว่าการจัดการ
  3. ผู้นำจะต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ซึ่งเรียกหน้าที่นี้ว่าการจัดการบุคลากร
  4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำในการทำงานของคนงาน ซึ่งเรียกหน้าที่นี้ว่าการสั่งการ
  5. ผู้นำจะต้องควบคุมกิจกรรมของคนงาน ซึ่งเรียกหน้าที่นี้ว่าการควบคุม
- นอกจากนี้ เมธี บิลันธนานนท์ (2536 : 7) ได้สรุปว่าหน้าที่ของผู้นำนั้นไม่ว่าจะเป็นผู้นำ

ในวงการศึกษาหรือวงการอื่นๆ ต้องมีหน้าที่อย่างน้อย 5 ประการ คือ

1. ต้องจำกัดความมุ่งหมายต่างๆ และรักษาทิศทางของเป้าประสงค์ขององค์การหรือของกลุ่ม

2. จัดหาแนวทางที่จะสามารถทำให้เป้าประสงค์บรรลุผล
3. จัดทำและรักษาโครงการขององค์กรหรือของกลุ่ม
4. อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของกลุ่มเป้าหมายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

5. รักษาการปฏิบัติงานของกลุ่มและความพอใจของสมาชิก

สรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้หน้านั้นครอบคลุมไปถึงการบริหารงานในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นบทบาทด้านวิชาการ บทบาทระหว่างบุคคล บทบาททางด้านข่าวสารข้อมูล บทบาทในการตัดสินใจ บทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรโดยพยายามประสานและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### คุณลักษณะของผู้หน้า

ผู้นำที่ดี นอกจากจะมีแบบของผู้นำที่เหมาะสมแล้วยังต้องมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถศึกษาหรือฝึกฝนให้เกิดขึ้นได้และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนควรมี ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป จะเห็นได้ว่าแบบของผู้นำและคุณลักษณะของผู้หน้านั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมคุณลักษณะของผู้หน้าไว้ดังต่อไปนี้

ลิขิต วีรเวทิน (2546 : 9) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำในยุคปัจจุบัน ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร วิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหา
2. มีความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบและมีความมุ่งมั่น
3. ปฏิบัติงานอย่างมีกฎเกณฑ์
4. มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีอุดมการณ์
5. เสียสละและอดทน
6. มีเมตตาธรรม
7. มีความรู้อย่างกว้างขวางในทุก ๆ ด้าน
8. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และสอดคล้องกับศักยภาพ
9. ใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ
10. กระจายอำนาจ มอบหมายงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบอย่างเหมาะสม
11. แก้ไข ปรับปรุงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน
12. มีทรัพยากรและงบประมาณที่เพียงพอ
13. ประนีประนอมเพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร
14. สามารถกอบกู้วิกฤตเพื่อกลับเข้าสู่ภาวะปกติและพร้อมที่จะก้าวต่อไปข้างหน้าตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้

15. ชี้แจงถึงเหตุผล นโยบายต่าง ๆ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับ เบนเน็ต; และ แมทธีวสัน (2546 : 23) ที่กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

1. พยายามสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมั่นคงทุกครั้งี่พูดคุยเกี่ยวกับองค์กรและบุคลากร ยึดมั่นกับวิสัยทัศน์นั้น คงไว้ซึ่งภาพลักษณ์ของอนาคตที่วาดไว้ ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น
2. ชัดเจน มั่นใจกับแนวทางและความสามารถของตนเอง
3. ค้นหาในสิ่งนอกเหนือจากที่เห็นและรับรู้ได้ชัดเจน
4. วางกลยุทธ์และกำหนดทิศทาง
5. ใช้ประโยชน์และไว้ใจความคิดของตนเอง
6. พร้อมที่จะตัดสินใจเด็ดขาดในเรื่องต่าง ๆ ที่ยากและมีผลกระทบต่อความเป็นไปขององค์กร

7. นำโดยการเป็นแบบอย่าง
8. พุดจาและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความฝั่งผายและเคารพ
9. เสมอต้นเสมอปลายและดำรงเสถียรภาพให้มั่นคงไว้
10. สามารถรับสิ่งที่ยากให้ง่ายขึ้น
11. พากเพียรพยายามและติดตามผลงาน
12. สร้างความขบขันและสนุกสนาน
13. เป็นคนน่าสนใจและมีความสามารถ
14. มีความกล้าหาญ
15. รับทราบและยกย่องในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานและลูกทีม
16. มีส่วนร่วมในความคิดเห็นและแสดงบทบาทเป็นส่วนหนึ่งของทีมบริหาร
17. มุ่งเป้าไปที่ผลตอบแทนสูงสุดสำหรับองค์กรเสมอ
18. พยายามสร้างงานที่ทำท่ายให้กับลูกทีม

และสอดคล้องกับ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 69-70) ที่สรุปคุณสมบัติของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่มีสติปัญญาดี
  - 1.1 ความสามารถในการเชิงจินตนาการ (Imagination)
  - 1.2 ความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creative) มีความกระตือรือร้นที่จะชวนขวายหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ
  - 1.3 มีวิจารณญาณ (Judgment) มีความคิดในการตัดสินใจหาหรือวิพากษ์วิจารณ์ปัญหาต่าง ๆ ไปในทางที่ถูกต้อง ตรงกับข้อเท็จจริงและศีลธรรมอันดี

1.4 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ทักษะการปรับตัวของผู้นำเองและการนำกลุ่มไปในทิศทางที่มั่นคงได้โดยสม่ำเสมอ ไม่ว่าสิ่งแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงหรือผลักดันไปในแนวทางใด

1.5 มีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ (Alertness) ทั้งภายใน ภายนอกกลุ่มและปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องทำงานมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชา

3. คำนึงถึงขวัญและกำลังใจ คำนึงถึงความรู้สึกและความพอใจงานของกลุ่ม

4. ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะที่เหนือกว่าผู้ตาม เหนือกว่าทางความคิด ผลงาน สถานะในองค์กรและในบางกรณีอาจหมายถึงความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วย เช่น มีบุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่า ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

5. ผู้นำที่ดีต้องมีอารมณ์คงที่ (Well-Balanced) มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ปัญหา ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์อันเป็นวิกฤติ

6. เป็นนักกลยุทธ์ (Strategic Man) ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติการใด ๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ กลยุทธ์อาจถูกกำหนดมาในวัตถุประสงค์นโยบาย ระเบียบวิธี งบประมาณหรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใด ๆ ก็ตาม การวางกลยุทธ์จะกระทำได้ผลเพียงไรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ คือ

6.1 โอกาสในตลาด (Market Opportunity) ในขั้นนี้ผู้บริหารจะมองไปข้างหน้าและประเมินว่ามีโอกาสประกอบการธุรกิจในตลาดอย่างไรบ้าง

6.2 ความสามารถและทรัพยากรขององค์กร (Corporate Competence and Resources) ผู้บริหารต้องประเมินถึงความพร้อมตลอดจนจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรและความสามารถในการพัฒนาองค์กรในอนาคต

6.3 ค่านิยมและอุดมการณ์ของผู้บริหารระดับสูง (Management Value and Aspirations) หมายถึงแนวทางที่ผู้บริหารต้องการให้องค์กรทำอะไรหรือเป็นอะไรได้บ้าง

6.4 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

7. ต้องมีอำนาจ (Power) อำนาจเป็นของคู่กับผู้นำและอาจเกิดขึ้นโดยความสามารถในการสร้างความเชื่อถือและอาจเกิดจากการบังคับบัญชาโดยตรง

เช่นเดียวกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 36-38) ที่สรุปลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence)

2. การสร้างความไว้วางใจได้ (Trustworthiness)

3. ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีเหนือบุคคลอื่น ๆ

อย่างเห็นได้ชัดในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 3.1 ลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics)
  - 3.1.1 กระฉับกระเฉง
  - 3.1.2 กระปรี้กระเปร่า
- 3.2 ภูมิหลังทางสังคม (Social Background)
  - 3.2.1 ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
- 3.3 สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability)
  - 3.3.1 การตัดสินใจ วิเคราะห์ญาณ
  - 3.3.2 ความรู้
  - 3.3.3 ทักษะการพูด
- 3.4 บุคลิกภาพ (Personality)
  - 3.4.1 กระตือรือร้น
  - 3.4.2 มีความคิดสร้างสรรค์
  - 3.4.3 ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม
  - 3.4.4 ความเชื่อมั่นในตนเอง
- 3.5 ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน (Work-Related Characteristics)
  - 3.5.1 มีกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ
  - 3.5.2 แรงกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความรับผิดชอบ
  - 3.5.3 มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
  - 3.5.4 การมุ่งมั่นในการทำงาน
- 3.6 ลักษณะด้านสังคม (Social Characteristics)
  - 3.6.1 ความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือ
  - 3.6.2 ความร่วมมือ
  - 3.6.3 ความเป็นที่นิยมชมชอบ มีชื่อเสียง
  - 3.6.4 ความสามารถด้านสังคม ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล
  - 3.6.5 การมีส่วนร่วมในสังคม
  - 3.6.6 รู้จักกาลเทศะ มีความสามารถในการเจรจา
- 4. เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion)
- 5. การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness)
- 6. ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability)
- 7. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
- 8. มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor)
- 9. ความเป็นคนดูอบอุ่นหรือมีความเอื้ออารีย์ (Warmth)

10. มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวัง หรือความคับข้องใจ (High Tolerance for Frustration)

11. รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-Awareness and Self Objectivity)

องค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำซึ่ง มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 164) กล่าวไว้มี 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการใช้อำนาจให้เป็นที่ยอมรับและเกิดผลที่ต้องการ
2. ความสามารถในการชักจูงบุคคลและกลุ่มอย่างเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์
3. ความสามารถที่จะชักนำให้ผู้นับตามมองเห็นเป้าหมายและความสามารถในการทำงาน

ให้กับกลุ่ม

4. ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ส่วนสมชาติ กิจยรรยง (2544 : 10) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่นำเชื่อถือและสร้างความเชื่อมั่นให้กับทีมงานว่าต้องประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพ กิริยาท่าทาง การแต่งกาย การวางตัวเหมาะสม
2. อารมณ์มั่นคง อารมณ์ดี
3. มีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับ
4. มีความประพฤติดี
5. เสมอต้นเสมอปลาย
6. หวังดีและปรารถนาดีกับลูกน้อง
7. ช่วยเหลือให้คำแนะนำเพื่อความก้าวหน้า
8. กล้าแสดงออก
9. มั่นใจและวางใจตัวเอง
10. ดำเนินเพื่อก่อกองมิใช่ทำลาย
11. ชม แสดงน้ำใจ เมื่อประสบความสำเร็จ
12. ไม่หลงตัวเอง ไม่ลำเอียง
13. เปิดใจให้กว้าง รับฟังทุกคน ทุกปัญหา
14. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทันเหตุการณ์

ขณะที่ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543 : 86) จำแนกคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของภาวะผู้นำเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

1. ด้านสติปัญญา
  - 1.1 วิจาร์ณญาณ
  - 1.2 กล้าตัดสินใจ
  - 1.3 ความรู้
  - 1.4 ความคล่องแคล่ว

## 2. ด้านบุคลิกภาพ

2.1 ความสามารถในการปรับตัว

2.2 ความตื่นตัว

2.3 ความคิดสร้างสรรค์

2.4 บุรณาการส่วนบุคคล ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสมดุลในอารมณ์ การควบคุมอารมณ์ ความอิสระ

## 3. ด้านความสามารถ

3.1 ได้รับความร่วมมือ

3.2 ให้ความร่วมมือ

3.3 เป็นนักคิด นักพัฒนา เป็นที่นิยมยกย่อง

3.4 มีความสามารถในการเข้าสังคม การมีส่วนร่วมในสังคม มีไหวพริบ มีความเป็นนักการทูต ความสามารถในการนิเทศงาน

ข้อเสนอแนะของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่น ๆ (2543 : 433) เกี่ยวกับองค์ประกอบของการเป็นผู้นำมี 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับ
2. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลในทุกระดับและในทุกสถานการณ์
3. ความสามารถในการชักนำให้ผู้ตามใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงานของกลุ่ม
4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ

และชาญชัย อาจินสมาจาร (2538 : 24-29) อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำโดยสรุปดังนี้

1. มีความต้องการที่จะเลื่อนขั้นสู่การบริหารระดับที่สูงขึ้นและพยายามพัฒนาตนเอง

ให้เจริญงอกงาม

2. เป็นผู้ริเริ่มด้วยตนเอง

3. สามารถคิดและแสดงความคิดได้อย่างแจ่มชัด โน้มน้าวให้คนอื่นเห็นคุณค่าของความคิด

4. มีบุรณภาพทางศีลธรรม

5. เป็นผู้จัดองค์การ

6. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำงานโดยผ่านผู้อื่นได้

7. มีความเต็มใจในการแก้ไขปัญหา

8. เป็นคนที่ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่และต้องมีความสามารถในการผลักดันคนอื่น

9. มีความสามารถในการประเมินคนอื่น ยอมรับจุดแข็งและจุดอ่อนของคนอื่น

10. มีทัศนคติที่ดีต่อคนอื่น

11. เป็นคนที่มีความสมดุล

12. มีความสามารถในการมอบหมายหน้าที่ให้กับบุคคลอื่น

13. มีความยุติธรรมและมีความเฉลียวฉลาด
  14. มีความเข้าใจในงานของพนักงานแต่ละคน
  15. มีความสามารถในการผูกมิตรกับคนอื่น ได้รับการสนับสนุนและความจงรักภักดีจากพนักงานและเพื่อน ๆ
  16. ต้องมีจิตใจที่ดีและมีการศึกษา
  17. มีความเข้าใจการปฏิบัติงานในภาพรวมทั้งหมดของเอกสารและสามารถสื่อความหมายที่เข้าใจกับพนักงาน
  18. มีความอดทน และเป็นคนยืดหยุ่น
  19. มั่นใจในตนเอง
  20. ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์
  21. มีความริเริ่มและมีความต้องการต่อความสำเร็จ
- นอกจากนี้ ลิขิต ซีรเวคิน (2546 : 9) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ของผู้นำไว้ดังนี้
1. พุดจาเชื่อถือไม่ได้
  2. ไม่กล้าตัดสินใจ ลังเล ไม่กล้ารับผิดชอบ
  3. ใช้วาทศิลป์ในการชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจผิดเพื่อเอาตัวรอด
  4. ขาดวิสัยทัศน์
  5. ไม่เปิดกว้างให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน เอาแต่กลุ่มของตน
  6. ไม่รู้จักแพ้ รู้จักชนะ ตั้งอยู่บนวัฒนธรรมแบบนักเลง
  7. ใช้อำนาจกลั่นแกล้งคู่ต่อสู้ ข่มเหงรังแกผู้ที่อ่อนแอกว่าโดยถือว่ามีอำนาจอยู่ในมือ
  8. กลบเกลื่อนความผิดของตนเอง โยนความผิดให้ผู้อื่นโดยไม่มีหลักฐาน
  9. กอบโกยผลประโยชน์เพื่ออำนาจความสะดวกความสุขของตนเองและครอบครัว
  10. ขาดความรู้ความสามารถ ไม่มีอุดมการณ์
  11. สร้างภาพ ขยายคุณสมบัติส่วนตัวและผลงานเกินกว่าความเป็นจริงในขณะเดียวกันก็พยายามเกลี้ยกล่อมผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
  12. เห็นแก่ผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กร
- สอดคล้องกับ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 72) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ(Ineffective Leadership) ไว้ 10 ประการ ดังต่อไปนี้
1. มองหาผลประโยชน์เพื่อตน (Looking for Personal Gain at Expense of Others)
  2. ขาดการประชาสัมพันธ์ (Failure to Communicate)
  3. ไม่สนใจกับความเป็นอยู่ของเพื่อนสมาชิก (No Concern of Welfare of Subordinates)
  4. วิพากษ์ต่อหน้าธารกำนัล (Critic Publicly)
  5. ไม่ยุติธรรม (Unfair-Inconsistent)

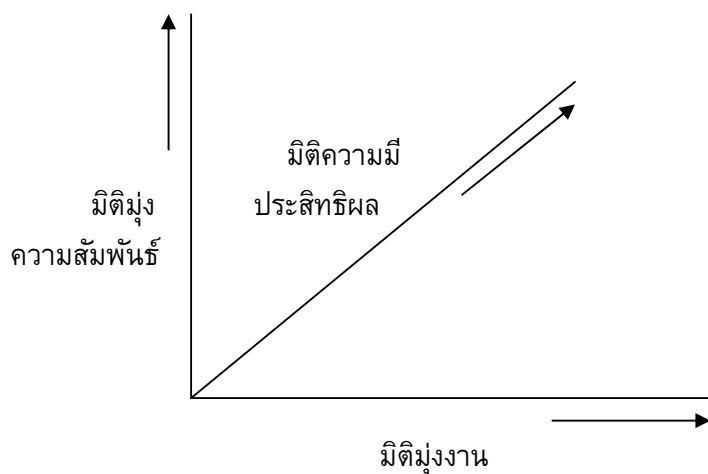
6. แกล้งหน่วงเหนี่ยวการเลื่อนตำแหน่ง (Harassment-Threats-Pulling Rank)
7. บอกรำเฝ้าหรือ (Over-Supervising)
8. เป็นตัวอย่างที่ไม่ดี (Bad Example)
9. ไม่มีระเบียบ (Mishandling of Discipline)
10. เกียจคร้านไม่เกี่ยวข้องกับใคร (Lazy-Not Involved)

คุณลักษณะของผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีความกระตือรือร้น ความเพียร ความกล้าในการตัดสินใจและมีความเชื่อมั่นในตนเอง สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำมีระดับสัมพันธภาพกับกลุ่มต่าง ๆ ได้ดีและเหมาะสม ได้รับการยอมรับจากสังคมทั่วไป คุณลักษณะของผู้นำที่ได้เสนอมาข้างต้นนี้เป็นคุณสมบัติที่ผู้นำทุกคนพึงจะมี แต่จะมีเท่าเทียมกันหรือไม่ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และลักษณะของกลุ่มสมาชิก การที่ผู้นำมีคุณสมบัติตามที่กล่าวมาแล้วย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำและมีภาวะผู้นำเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี ตลอดจนสามารถบริหารงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### แบบของผู้นำ (Leadership Styles)

แบบของผู้นำหรือวิธีการของความเป็นผู้นำที่ผู้บริหารแต่ละคนนำมาใช้ในการบริหารองค์การนั้นย่อมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในความสำเร็จขององค์การ แบบของผู้นำมีได้หลายแบบ หลายลักษณะ สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมและปัจเจกบุคคล โดยผู้บริหารจะแสดงแบบของผู้นำในการบริหารงานแตกต่างกันออกไป ซึ่งแบบของผู้นำสามารถบ่งชี้ถึงพฤติกรรมของผู้นำได้เป็นอย่างดีและการเลือกใช้แบบของผู้นำที่เหมาะสมจะทำให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือ ตั้งใจในการทำงานตลอดจนนำพาเอาองค์การไปสู่เป้าหมาย

แบบของผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ (The 3-D Theory) ของ วิลเลียม เจ. เรดดีน (William J. Reddin) คือปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์ ส่วนมิติประสิทธิผลนั้นจะเพิ่มเข้าไปเป็นมิติที่ 3 ในแบบของผู้นำที่มีอยู่แล้วอยู่ 2 มิติ ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบ 1 แบบของผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ

ที่มา : Owens, Robert G. (1991). *Organizational Behavior in Education*.

หน้า 170.

ผลงานของ วิลเลียม เจ. เรดดิ (William J. Reddin) นั้นมีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนา ทฤษฎีภาวะผู้นำ ทฤษฎีที่มีประโยชน์นั้นอยู่บนพื้นฐานที่ว่าภาวะผู้นำแบบต่างๆ นั้นอาจมีประสิทธิผล หรือไม่มีประสิทธิผลก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ นอกจากนี้ยังได้ตั้งชื่อแบบของผู้นำโดยพิจารณา จากการผสมผสานของ 2 มิติ คือ มิตินงานและมิตินมนุษย์สัมพันธ์ ไว้ 4 แบบ คือ

1. แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและมนุษย์สัมพันธ์น้อยมาก เรียกว่า ผู้นำแบบ มุ่งเกณฑ์ (Separated)
2. แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานมากกว่ามนุษย์สัมพันธ์ เรียกว่า ผู้นำแบบมุ่งงาน (Dedicated)
3. แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับมนุษย์สัมพันธ์มากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Related)
4. แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งในดำเนินงานและมนุษย์สัมพันธ์สูง เรียกว่า ผู้นำแบบ มุ่งประสาน (Integrated)



ภาพประกอบ 2 แบบของผู้นำพื้นฐาน

ที่มา : กิติ ตยัคคานนท์. (2543). เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. หน้า 43.

จากภาพประกอบ 2 การมุงงาน หมายถึง การให้ความสำคัญกับโครงสร้างความสัมพันธ์ของงาน ส่วนการมุงความสัมพันธ์หรือมนุษยสัมพันธ์นั้นจะให้ความสำคัญกับการสร้างและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ องค์ประกอบทั้ง 2 นี้จะก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ 4 แบบ

สรุปได้ว่า แบบของผู้นำตามลักษณะนิสัยพื้นฐานที่แท้จริงตามธรรมชาติของมนุษย์ มี 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบมุงเกณฑ์ (Separated Style)
2. ผู้นำแบบมุงงาน (Dedicated Style)
3. ผู้นำแบบมุงสัมพันธ (Related Style)
4. ผู้นำแบบมุงประสาน (Integrated Style)

กิติ ตยัคคานนท์ (2543 : 40-41) จำแนกแบบของผู้นำตามทฤษฎีของ วิลเลียม เจ.

เรดดิน (William J. Reddin) ไว้ 4 แบบ ดังต่อไปนี้

1. แบบมุงเกณฑ์ (Separated Style) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ เป็นผู้นำที่มีลักษณะปลีกตัว ให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องการแก้ไขสิ่งต่างๆ ที่ออกนอกกรอบให้เข้ารูปเข้ารอย ชอบใช้การรายงานมากกว่าการพูดคุย ใช้การสื่อสารน้อยในทุกทางและให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องของกฎเกณฑ์และกรรมวิธีต่างๆ ทำงานอย่างระมัดระวัง เป็นนักอนุรักษ์นิยม ยึดกระบวนการและข้อเท็จจริง เจ้าระเบียบ ชอบวางกฎเกณฑ์ต่างๆ ยึดความถูกต้องแน่นอน ไม่ชอบการยืดหยุ่น มีความสุขุมรอบคอบ อดทน ใจเย็น

2. แบบมุ่งงาน (Dedicated Style) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานสูงแต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ ผู้นำประเภทนี้ประเมินค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการพิจารณาผลงานหรือผลผลิต ทำงานในรูปของคณะกรรมการ แสดงความกระตือรือร้นในการทำงาน และชอบคิดริเริ่ม ชอบการประเมิน ชอบการแนะนำ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อคนอื่นและยังเชื่อว่าการลงโทษเป็นมาตรการสำคัญที่จะหยุดยั้งการกระทำที่ไม่สมควร มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและชอบใช้อำนาจ

3. แบบมุ่งสัมพันธ์ (Related Style) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานสูงแต่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานต่ำ เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เป็นคนเรียบร้อย ชอบการสนทนา มีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน เป็นกันเอง เห็นใจคนอื่น ไม่โอ้อวดตนเอง ชอบสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความรู้สึกมั่นคง พยายามลดความขัดแย้ง ไม่ชอบใช้วิธีการลงโทษ ชอบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเจริญก้าวหน้าในทุกโอกาสและมีลักษณะเป็นนักประสานงานที่ดี

4. แบบมุ่งประสาน (Integrated Style) เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานและงานไปพร้อมๆ กัน เท่าๆ กัน เป็นผู้นำที่ประสานแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ชอบมีส่วนร่วมในการทำงาน ชอบการประชุม ชอบการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง มุ่งอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน ชอบทำงานเป็นทีม ไม่ห่วงเรื่องอำนาจ กำหนดหน้าที่ของบุคคลจากความมุ่งหมายอุดมคติ เป้าหมายและนโยบาย เป็นผู้ประสานความต้องการของแต่ละบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ ใช้วิธีการจูงใจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าไม่ถูกบีบบังคับ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความมีประสิทธิภาพของงาน จัดเป็นผู้นำแบบอุดมคติ

	พฤติกรรม	มุ่งเกณฑ์	มุ่งงาน	มุ่งสัมพันธ์	มุ่งประสาน
1	พฤติกรรมทั่วไป	ชอบแก้ไข ให้ถูกต้อง	วางอำนาจ	ยอมรับผู้อื่น	ร่วมมือ ประสานงาน
2	การสื่อความหมาย	เขียน	สั่งด้วยวาจา	สนทนา	ประชุม
3	ทิศทางของการติดต่อ	ไม่มีใครชอบ ติดต่อ	ชอบติดต่อลง ไปหาลูกน้อง	ชอบให้ลูกน้อง ติดต่อขึ้นมา	ทั้งสองทาง
4	การคิดคำนึงถึงเวลา	อดีต	ปัจจุบันและ เดี๋ยวนี้	ไม่คำนึงถึง	อนาคต
5	ความผูกพันกับ...	องค์กร	ผู้บังคับบัญชา วิชาการ	ลูกน้อง	เพื่อนร่วมงาน
6	การพิจารณาประเมิน ลูกน้องโดย...	การปฏิบัติ ตามระเบียบ	ผลผลิตของ ผู้นั้น	การมีมนุษย- สัมพันธ์ของ ผู้นั้น	จิตใจในการ ทำงานเป็นทีม
7	การพิจารณาประเมิน ผู้บังคับบัญชาที่...	สติปัญญา- สมอง	อำนาจ	ความอบอุ่น ทางใจ	การทำงาน เป็นทีม
8	ปฏิกิริยาที่มีต่อความ ผิดพลาด	ควบคุมมากขึ้น	ลงโทษ	ไม่แยแส	เรียนรู้จาก ข้อบกพร่อง
9	ปฏิกิริยาที่มีต่อความ ขัดแย้ง	หลีกเลี่ยง	เก็บ กด	กลบเกลื่อน	นำมาใช้ให้เห็น ประโยชน์
10	ข้อบกพร่องที่สำคัญ	เป็นทาสของ กฎระเบียบ	สู้หัวหน้า	แสดงความรู้สึก เกินควร	ให้ทุกคนมี ส่วนร่วมเสมอ แม้ในโอกาสที่ ไม่เหมาะสม

ภาพประกอบ 3 ความแตกต่างระหว่างแบบของผู้นำทั้ง 4 แบบ

ที่มา : กิติ ตยัคคานนท์. (2543). เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. หน้า 42.

กิติ ตยัคคานนท์ (2543 : 46-50) ยังได้จำแนกแบบของผู้นำต่าง ๆ ออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

#### 1. แบบที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ

1.1 แบบทำงานตามสั่ง (Bureaucrat) บริหารงานโดยยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ชอบการตรวจสอบรายละเอียดของงาน ชอบอ้างเหตุผล มีความยุติธรรม ไม่ชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาของผู้อื่นๆ ชอบทำงานประจำมากกว่างานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม สนใจการทำงานแต่ไม่สนใจความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน จึงไม่มีการวางแผนระยะยาว

1.2 แบบนักพัฒนา (Developer) บริหารงานโดยยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จูงใจให้คนทำงานและมอบงานใหม่ ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความฉลาดและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 แบบเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) บริหารงานโดยมีลักษณะของผู้เผด็จการ แต่สามารถใช้ลักษณะดังกล่าวอย่างนุ่มนวลกว่า มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้น ให้การยอมรับ มีการประเมินผลงานทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ

1.4 แบบนักบริหาร (Executive) บริหารงานโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีม ใช้วิธีการเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูงและช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานสูงขึ้นโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถประสานงานกับคนอื่นได้ดี รู้จักนำความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

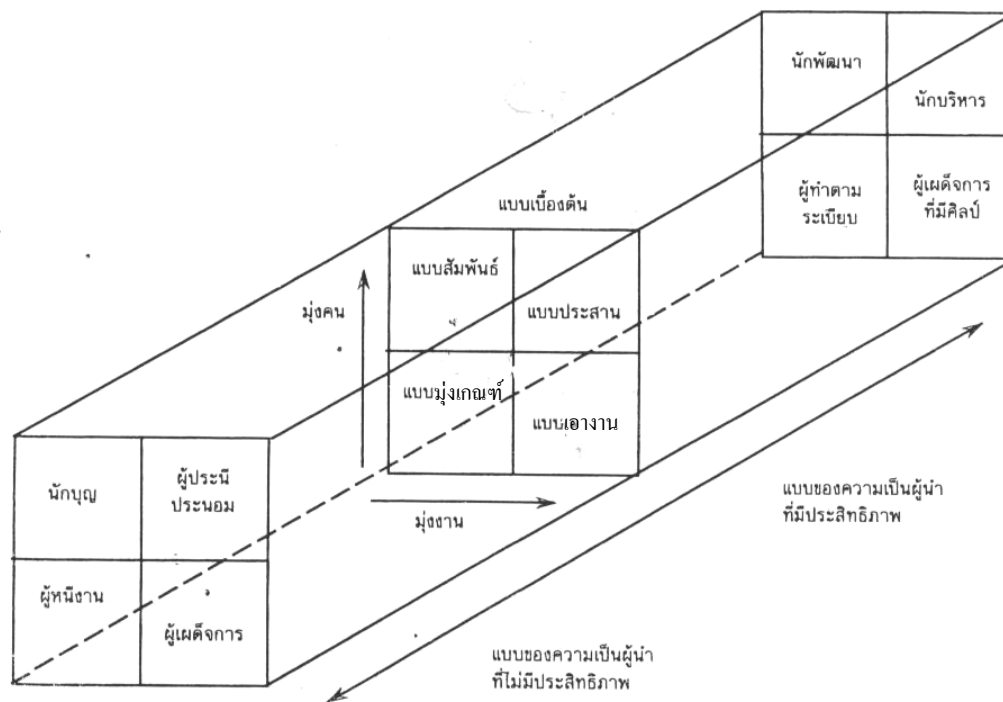
#### 2. แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ

2.1 แบบหนีงาน (Deserter) บริหารงานตามระเบียบแต่ขาดความสนใจ หลีกเลี่ยงการเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงาน ความรับผิดชอบ การให้ข้อเสนอแนะ หรือให้ความเห็น ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใจแคบ ชอบขัดผู้อื่น ทำเรื่องง่ายให้เป็นเรื่องยากต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ขาดการติดต่อสื่อสารและขาดความกระตือรือร้น

2.2 แบบนักบุญ (Missionary) บริหารงานโดยใช้ความเมตตา นึกถึงแต่คนมากกว่างาน ถือว่าความสัมพันธ์อันดีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญกว่าผลผลิตของงาน ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน ชอบหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง เป็นทุกสิ่งเป็นเรื่องง่าย ไม่ชอบคิดริเริ่มในการทำงานใด ไม่วิตกในเรื่องของผลงานหรือมาตรฐานและการควบคุม ถือว่าการทำงานที่ดีที่สุดคือการทำความสะดวกเรียบร้อยเอาไว้

2.3 แบบเผด็จการ (Autocrat) บริหารแบบมุ่งงานอย่างเดียว ไม่ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ยึดความสำคัญของงานเป็นหลักชอบวิจารณ์ ชอบข่มขู่ ชอบการตัดสินใจคนเดียว ต้องการให้คนอื่นฟังและทำตาม มีความเด็ดขาดในการขจัดปัญหา ความขัดแย้ง มีการสื่อสารทางเดียวคือจากบนลงล่าง ชอบสร้างความหวาดกลัว

2.4 แบบประนีประนอม (Compromiser) บริหารงานโดยขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ในบางครั้งอาจยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมมากเกินไปหรือใช้วิธีการประสานงานและมุ่งสัมพันธ์ที่ไม่เหมาะสม



ภาพประกอบ 4 แบบของผู้นำที่ใช้ในการบริหาร

ที่มา : สมยศ นาวิกการ. ( 2544). *ทฤษฎีองค์การ*. หน้า 153.

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านได้จำแนกแบบของผู้นำในทัศนะที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2545 : 101-102) จำแนกแบบของผู้นำ ออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเน้นตัวเองเป็นใหญ่ (Great Man) เป็นแบบที่ชอบใช้อำนาจ มีความเชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้เก่งกว่าผู้อื่น ชอบเข้าไปให้คำแนะนำหรือสั่งการมากกว่าใช้ระบบการสื่อสาร ใช้การสื่อสารทางเดียวคือการสั่งการโดยตรง ไม่ชอบรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพราะเชื่อว่าตนเองเก่งทุกอย่าง ข้อเสียของผู้นำแบบนี้คือทำให้ขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดี ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน แต่ข้อดีคือช่วยให้งานที่เร่งด่วนดำเนินไปได้ทันเวลา

2. ผู้นำแบบเน้นที่ผลงาน (Professional Man) เป็นแบบที่ผู้นำนิยมทำงานเป็นกลุ่มหรือคณะ และยึดจุดมุ่งหมายเป็นสำคัญ ใช้การสื่อสารแบบสองทาง คือให้โอกาสได้ซักถามตอบโต้ ทำความเข้าใจ ข้อเสียของผู้นำแบบนี้ก็คือต้องใช้การประสานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนข้อดีคือขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานดี มีความคิดริเริ่ม เพิ่มความสามารถให้กับทีมงานและทำงานด้วยความรู้สึกที่ดี

3. ผู้นำแบบเน้นสังคม (Social Man) ผู้นำจะเน้นเรื่องความพึงพอใจของคนหรือเพื่อนร่วมงาน พยายามที่จะรู้จักคนให้มาก พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดี แม้งานจะไม่ดีนั้นก็ถือว่าสำคัญเพียงแต่ขอให้คนอื่นยอมรับว่าตนเป็นคนดี ข้อเสียของผู้นำแบบนี้คือต้องเสียเวลามาก ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ข้อดีคือสามารถแก้ปัญหาขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงานได้และทำงานด้วยความพอใจ

4. ผู้นำแบบเน้นระเบียบ (Organizational Man) ผู้นำแบบนี้จะเน้นระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเข้มงวด ชอบทำงานเป็นพิธีการ ไม่ชอบทำงานที่ขัดต่อระเบียบแบบแผน ข้อเสียของผู้นำแบบนี้คือไม่เป็นผู้สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ไม่มีการยืดหยุ่น การติดต่อสื่อสารใช้ช่วงเวลายาว ข้อดีคือเป็นการส่งเสริมความยุติธรรม การทำงานจะเป็นไปตามกำหนด ง่ายต่อการควบคุม

พรพนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 20-21) ได้วิเคราะห์ลักษณะและจำแนกแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. พิจารณาการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ ยึดหลักการพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำ ที่ได้ดำเนินไปได้ก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือทั้งในลักษณะที่เป็นพิธีการ (Formal) และไม่เป็นพิธีการ (Informal) เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม พฤติกรรมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และในบางกรณีผู้นำได้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชาจนสามารถเอาชนะใจผู้อื่นกระทั่งผู้นำใช้บุคคลอื่นทำงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายตามประสงค์ได้ อำนาจหน้าที่นี้อาจได้มาจาก กฎหมาย กฎระเบียบ หรือขนบธรรมเนียมในการปฏิบัติราชการซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมให้ผู้นำและฐานะของผู้นำสูงส่งสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยจำแนกผู้นำประเภทนี้ออกได้เป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leadership) เป็นผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจในการปกครอง บังคับบัญชาตามกฎหมาย มีอำนาจและใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย มีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ราชการมากกว่าที่จะก่อให้เกิดอำนาจ หรือใช้อำนาจอันเกิดขึ้นจากตัวผู้หนึ่งหรือจากบุคลิกภาพของผู้หนึ่งเอง หัวหน้าแบบนี้ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในกระทรวง ทบวง กรม เช่น รัฐมนตรี อธิบดี หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก เป็นต้น

1.2 ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leadership) คือผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจอันเกิดขึ้นจากบุคลิกภาพซึ่งเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้หนึ่ง ไม่ใช้อำนาจที่เกิดขึ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงาน ความสำเร็จในการครองใจและชนะใจของผู้ประเภทนี้ ได้มาจากแรงศรัทธาที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือและเป็นพลังที่จะช่วยผลักดันให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติตามคำสั่งหรือ

คำแนะนำของผู้เป็นหัวหน้าด้วยความเต็มใจ

1.3 ผู้นำแบบพ่อพระ (Symbolic Leadership) เป็นผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย แต่ไม่ได้ใช้อำนาจหน้าที่ในการปกครองบังคับบัญชาหรือสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง แต่การที่บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามเพราะเกิดแรงศรัทธาหรือสัญลักษณ์ในตัวของผู้นั้น เช่น พระมหากษัตริย์

2. พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) หรืออัตนิยม ใช้อำนาจต่างๆ ที่มีอยู่ในการสั่งการแบบเผด็จการโดยรวมอำนาจ ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังโดยเด็ดขาด ไม่ให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

2.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laisser-Faire Leadership, Free-Rein Leadership) ผู้นำแบบนี้จะปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำการใดๆ ได้โดยเสรี ซึ่งการกระทำนั้นต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้และตนเองเป็นผู้ดูแลให้กิจการดำเนินไปได้โดยถูกต้องเท่านั้น มีการตรวจตราน้อยมาก ไม่ค่อยให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงานใด ๆ ทั้งสิ้น

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) เป็นผู้นำที่ประมวลเอาความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากคณะบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มาร่วมกันอภิปราย แสดงความคิดเห็นในปัญหาต่างๆ เพื่อนำเอาความคิดเห็นที่ดีที่สุดมาใช้ ฉะนั้นนโยบายและคำสั่งจึงมีลักษณะเป็นของบุคคลโดยเสียงข้างมาก

3. พิจารณาจากบทบาทผู้นำเสนอออก จำแนกเป็น 3 แบบ ดังนี้

3.1 ผู้นำแบบบิดามารดาปกครองบุตร (Parental Leadership) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติตนเหมือนพ่อแม่ปกครองลูก ทำตนเป็นพ่อแม่ของผู้ใต้บังคับบัญชาและปรารถนาที่จะให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อฟัง ปฏิบัติตามที่ตนได้ออกคำสั่งและให้ความเคารพนับถือตนเหมือนพ่อแม่ด้วย ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเหมือนผู้นำแบบอัตนิยม

3.2 ผู้นำแบบนักการเมือง (Manipulator Leadership) ผู้นำประเภทนี้พยายามสะสมและใช้อำนาจโดยอาศัยความรอบรู้และตำแหน่งหน้าที่การงานของคนอื่นมาแอบอ้าง เพื่อให้ตนมีความสำคัญหรือเข้ากับสถานการณ์นั้นๆ ผู้นำแบบนี้จะยึดมือของผู้บังคับบัญชาของผู้นำแบบนี้อีกชั้นหนึ่ง โดยขอเสนอให้สั่งการเพื่อประโยชน์แก่การสร้างอิทธิพลให้แก่ตนเอง

3.3 ผู้นำแบบเชี่ยวชาญ (Expert Leadership) ผู้นำแบบนี้เกือบจะเรียกได้ว่าไม่ได้เป็นผู้นำตามความหมายทางการบริหารเพราะมีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ Staff ผู้นำแบบนี้มักเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้เฉพาะอย่าง

โกลแมน; โบยัทซีส และ แมคกี (Goleman; Boyatzis; & Mckee. 2003 : 70-71)

ได้กล่าวถึงแบบของผู้นำไว้ 6 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ (The Visionary Style) มุ่งสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นในองค์กร เปิดโอกาสให้คนในองค์กรร่วมสร้างสรรค์เป้าหมายให้สำเร็จโดยการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานในองค์กร
  2. ผู้นำแบบครูฝึก (The Coaching Style) มุ่งให้บุคคลเกิดการพัฒนาตนเองมากกว่าการทำให้งานสำเร็จและส่งเสริมความสามารถของบุคคลในระยะยาว
  3. ผู้นำแบบศูนย์รวมความสามัคคี (The Affiliative Style) ผู้นำแบบนี้จะใส่ใจในอารมณ์ความรู้สึก เห็นอกเห็นใจ ทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
  4. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Style) มุ่งก่อให้เกิดความร่วมมือและต้องการความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา
  5. ผู้นำแบบเคร่งครัด (The Paccsetting Style) มุ่งเน้นประสิทธิภาพของผลงานสูง แยกคนทำงานด้วยประสิทธิภาพออกจากคนทำงานอื่นอย่างชัดเจน และใช้ตัวเองเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นทำตาม
  6. ผู้นำแบบออกคำสั่ง (The Commanding Leader) ต้องการให้มีการปฏิบัติงานทันที ไม่มีเหตุผลในการออกคำสั่ง ใช้การลงโทษและเข้มงวด
- แบบของผู้นำประเภทใดดีที่สุดหรือมีประสิทธิภาพที่สุดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการนำมาประยุกต์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและเลือกใช้แบบของผู้นำเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ผู้บริหารที่เลือกใช้แบบผู้นำในลักษณะต่าง ๆ ในการบริหารงานได้อย่างตรงตามเป้าหมายและเหมาะสมย่อมนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร แสดงถึงว่ามีประสิทธิภาพของผู้นำ การมีแบบของผู้นำที่ไม่เหมาะสมหรือใช้เทคนิคการจูงใจที่ไม่ถูกต้องนั้นจะทำให้เป้าหมายขององค์กรได้รับความเสียหายและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความรู้สึกไม่พอใจ ขาดความเชื่อถือและศรัทธา ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตระหนักในส่วนนี้ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้

### ภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นแหล่งรวมของคณาจารย์ นักวิชาการ ผู้รอบรู้ในสาขาวิชาการต่าง ๆ เป็นสถานที่ฝึกอบรมมีอาชีพขั้นสูง เป็นสถานที่ทดลองเพื่อบริการแก่สังคมหรือชุมชนและเป็นแหล่งผลิตบุคลากรเข้าสู่ตลาดแรงงานตั้งแต่ระดับกลางจนถึงระดับสูง ยิ่งในขณะที่มีวิกฤตการณ์ทั้งทางสังคมและเศรษฐกิจเกิดขึ้นในประเทศไทยเช่นเวลานี้มหาวิทยาลัยย่อมมีบทบาทในการแก้ไขสถานการณ์ด้วย เช่น การผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพออกไปสนองความขาดแคลนที่เกิดขึ้นในจุดต่าง ๆ ของประเทศ องค์กรประกอบที่สำคัญของมหาวิทยาลัยคือ คน สถานที่ และกระบวนการเรียนการสอน สำหรับคนนั้นนอกจากผู้เรียนและผู้สอนแล้วยังมีผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญคือเจ้าหน้าที่ที่ทำงานให้กับมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีบุคลากรอีกกลุ่มหนึ่งที่ไม่อาจมองข้ามไปได้เลย นั่นคือผู้บริหารซึ่งอาจเป็น ครู อาจารย์ที่ทำการสอนอยู่ด้วยหรืออาจเป็นคณะบุคคลที่ไม่ได้มีหน้าที่

สอนแต่ทำหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัยอย่างเดียว ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความสำคัญอย่างยิ่งนับได้ว่าเป็นกลไกสำคัญของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารทำให้องค์กรเปี่ยมไปด้วยพลวัต ภารกิจทั้งปวงสามารถดำเนินไปอย่างราบรื่นและไม่หยุดยั้ง นำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไม่ว่าจะเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ (วิโรจน์ ธิรคุณโกวิท. 2543 : 152-170) หากองค์กรใดได้ผู้นำที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับอิทธิพลทางสังคมและสิ่งแวดล้อมก็ย่อมสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ แบบของผู้นำจึงเข้ามามีบทบาทเด่นและมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถาบันอุดมศึกษา ดังที่ เบนนิส (สวอน ช่างเศวต. 2536 : 50-51 ; อ้างอิงจาก Bennis) ได้นำเสนอแบบของผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. นักแก้ปัญหา (Problem Solver) หรือผู้นำแบบนักจัดการ (Manager Leader) เป็นผู้นำที่พยายามระบุปัญหาที่แท้จริงและทุ่มเทชีวิตจิตใจเพื่อการแก้ปัญหาเหล่านั้น
2. ผู้นำที่ใช้ความรู้ทางวิชาการน้อย (Low Profile Technocrat Leader) เป็นผู้นำที่แสวงหาระบบเพื่อแก้ไขสิ่งต่าง ๆ แทนที่จะหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมมาดำเนินการแก้ปัญหา
3. ผู้ไกล่เกลี่ย (Leader Mediator) เป็นผู้นำที่มีทักษะด้านการไกล่เกลี่ยผสมผสานกับบารมีของตนเอง ทำให้บุคลิกภาพอยู่เหนือความขัดแย้งต่าง ๆ
4. ผู้นำแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegiate Leader) เป็นผู้นำที่ยอมรับบทบาทในฐานะเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้บริหารมืออาชีพ
5. ผู้นำยุคหลังสมัยใหม่ (Post-Modern Leader) เป็นผู้นำที่รับฟังความต้องการของนักศึกษา มีจุดยืนเคียงข้างนักศึกษา และสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของนักศึกษาอย่างเต็มที่
6. ผู้นำที่มีพรสวรรค์ (Charismatic Leader) เป็นผู้นำที่สามารถนำความกระตือรือร้นของนักศึกษามาใช้ให้เกิดประโยชน์ สามารถสร้างความรู้สึกรักแก่นักศึกษาว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของสถาบัน
7. ผู้นำที่รักษากฎและระเบียบ (Law and Order Leader) เป็นผู้นำที่กำหนดนโยบายและตั้งกฎเกณฑ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม
8. ผู้นำที่ไม่ชอบอยู่บริหารงาน (Absentee Plusalist Leader) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบริหารสถาบัน ส่วนตนเองใช้เวลาไปปฏิบัติหน้าที่ด้านพิธีการต่าง ๆ
9. ผู้นำแบบนักจัดการในระบบราชการ (Pureaucrat-Entrepreneur Leader) เป็นผู้นำที่บริหารงานแบบนักธุรกิจ
10. ผู้นำแบบฟื้นฟูการทำงาน (Renaissance Leader) เป็นผู้นำที่พยายามจะเป็นทุกสิ่งทุกอย่างกับบุคลากรทุกคน

ในศตวรรษใหม่ที่มีการแข่งขัน ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีย่อมส่งผลให้ข้อมูลสารสนเทศเป็นปัจจัยที่มีผลบวกต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยมากกว่ายุคใดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับอุดมศึกษา บทบาทของผู้บริหารในปัจจุบันจึงมีมากเป็นทวีคูณ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ต้องอาศัยความเป็นผู้นำ มีทั้งการจูงใจ ในขณะที่เดียวกันการมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) ก็เป็นสิ่งจำเป็นมากขึ้น นอกจากนี้จะต้องเข้าใจวิธีการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา มีความสามารถในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องควบคุมบุคลากรที่มีความรู้สูง มีความเป็นปัจเจกบุคคลมาก ดังนั้นผู้บริหารองค์การจึงมีหน้าที่สำคัญในการเข้าใจพฤติกรรมองค์การ วัฒนธรรมขององค์การ รู้ถึงการต่อต้านทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงและต้องมององค์การได้อย่างครบถ้วนทุกด้าน มีแนวคิดแบบมองทั้งระบบ (Holistic) ไม่มองแบบวิเคราะห์อย่างเดียว หากต้องมองทั้งแบบสังเคราะห์ (Synthesis) เห็นทุกอย่างในองค์การมีความเกี่ยวโยง จึงจะทำให้ระบบทั้งระบบทำงานได้ (สมนึก แดงเจริญ, 2541-2542 : 155-169)

สมนึก แดงเจริญ (2541-2542 : 13) กล่าวว่านักบริหารมหาวิทยาลัยซึ่งได้ชื่อว่าเป็นผู้นำขององค์การมหาวิทยาลัยนับได้ว่ามีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอด การเจริญเติบโตและพัฒนาการขององค์การ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถใช้บทบาทของตนในการสร้างสรรค์และพัฒนา มหาวิทยาลัยได้ 2 ประการ คือ

1. บทบาทในการส่งเสริม ได้แก่ บทบาทในการสร้างสรรค์และพัฒนา บรรยากาศแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เช่น การสร้างและพัฒนาระบบงาน การบริหารและพัฒนางานบริหารบุคคล การฝึกอบรมและการสัมมนาบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย การเผยแพร่ระเบียบและกฎที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การพิจารณาให้สวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ การสร้างและพัฒนาบรรยากาศแวดล้อมอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อกระตุ้นและจูงใจในการปฏิบัติงาน

2. บทบาทในการให้ความสนับสนุน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยอยู่ในฐานะที่จะให้ความสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ คือ การเรียน การสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการและการรักษาศิลปวัฒนธรรม เช่น การให้การสนับสนุนการวิจัย การเขียนตำราและบทความทางวิชาการ การลงไปดำเนินการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารและปฏิบัติงานด้วยตนเอง การดำเนินการปรับปรุงพัฒนาระเบียบและกฎหมายต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือในรูปแบบอื่น ๆ ที่จำเป็น นอกจากนี้ยังนำเสนอเกี่ยวกับคุณสมบัติของนักบริหารมหาวิทยาลัยที่สำคัญว่าต้องมีความรู้และมีความสามารถในการใช้ความรู้ทางด้านทฤษฎีรวมทั้งแนวคิดทางการบริหารตลอดจนมีประสบการณ์แห่งความสำเร็จทางด้านการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2548 : 17-18) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยเสริมสร้างความเป็นนักบริหารการศึกษามีอาชีพไว้ดังนี้

1. คุณวุฒิด้านการศึกษา เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่จะต้องมี ตามคุณสมบัติที่กำหนดในกฎหมายทางวิชาชีพบุคลากรด้านนี้ต้องมีคุณวุฒิระดับปริญญาตรี โท เอก ด้านการศึกษาเป็นฐานสำคัญ

2. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยเฉพาะประสบการณ์ด้านการบริหารทางการศึกษา ในองค์กรทางการศึกษาระดับต่าง ๆ ในตำแหน่งทางการบริหารการศึกษา

3. ประสบการณ์การฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ต้องได้รับการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสร้างผลงานทางวิชาการ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างนักบริหารการศึกษา ก้าวสู่มืออาชีพโดยมีผลงานทางวิชาการเป็นเครื่องมือยืนยันถึงศักยภาพ สามารถจัดทำได้หลายรูปแบบทั้งด้านการวิเคราะห์วิจัย การเขียนและเรียบเรียงเอกสารทางวิชาการ เขียนบทความ ตำรา ฯลฯ รวมทั้งการเป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ นวัตกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ผลงานดีเด่นที่สั่งสมไว้ ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษาจากหลักฐานที่เป็นผลงานที่สั่งสมไว้จนเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

6. ลักษณะเฉพาะของเอกัตบุคล เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวที่นักบริหารการศึกษามีอาชีพ ควรเสริมสร้างให้บังเกิดขึ้น คือ มีบุคลิกที่ดี สง่างาม น่านับถือ มีความขยันหมั่นเพียร สัมมาอาชีพ มีความรับผิดชอบสูงทั้งต่อตนเอง ครอบครัวและหน่วยงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงต่อเวลา บริหารเวลาได้ดี กระตือรือร้นในการทำงาน ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ รักษาระเบียบวินัยได้ดี เป็นแบบอย่างที่ดี

พินท์ศักดิ์ พลสารมย์ (2548 : 177-181) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้หน้าที่ดีสำหรับสถาบันอุดมศึกษาว่า มีองค์ประกอบหลัก 2 ประการ ประการแรก ด้านทักษะที่เป็นเยี่ยมประกอบด้วย ทักษะในการปฏิบัติงาน (Technical Skill) ทักษะเกี่ยวกับคน (Human Skill) และทักษะในการคิดแบบองค์รวม (Conceptual Skill) ประการที่สอง ด้านคุณลักษณะพึงประสงค์ ประกอบด้วย ความรู้ (รู้แจ้ง รู้จริง รู้ลึก รอบรู้ รู้รอบ) ความฉลาด (ความฉลาดทางด้านสติปัญญา ด้านการจัดการเกี่ยวกับอารมณ์ ด้านความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ความทรหดอดทน ความยืดหยุ่น มีร่างกายที่แข็งแรง ความเป็นผู้นำที่ดี มีการสื่อสารที่ดี) การลงมือทำ ความคิด (ความคิดเชิงระบบ ความคิดรอบคอบ) ความดี ความเพียร ความมุ่งมั่นทั้งภายในและภายนอก ส่วนบัญชา อึ้งสกุล (2543 : 32-36) กล่าวถึงผู้บริหารการศึกษาที่ทันสมัยกับการประสานงานเชิงบวกว่า ผู้บริหารการศึกษาที่ดีต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน จะต้องให้หลักการประสานสัมพันธ์เชิงบวกโดยเฉพาะ คือการให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเพราะเป็นหนทางที่จะนำไปสู่การเกิดผลผลิต (Productivity) การติดต่อสื่อสารมีความจำเป็นแก่ชีวิตทั้งในส่วนบุคคลและระหว่างการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเจตคติที่ดีต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ในหน่วยงาน ก่อนที่จะพัฒนาระบบงานอื่น ๆ ต้องมีความเข้าใจพฤติกรรมของความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งทางกาย อารมณ์ สติปัญญา และความสามารถในการเข้าสังคม สิ่งสำคัญคือผู้บริหารต้องใจกว้าง ไม่หุบปาก ไม่เชื่ออะไรโดยไม่มีเหตุผล พยายามสร้างระเบียบวินัยตนเองให้มากที่สุดและ

สร้างบุคลิกที่เป็นผู้ให้กำลังใจคนอื่น ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งการให้ความสำคัญต่อผู้อื่นทุกคนทุกโอกาส ซึ่งมีหลักการดังนี้

1. การใช้หลักการ Ego State คือผู้บริหารต้องมองตัวเองและผู้ร่วมงานให้ทะลุปรุโปร่งหรือรู้เขารู้เรา สามารถตั้งศักยภาพของผู้ร่วมงานเพื่อให้เขาเกิดความรักและพร้อมที่จะทุ่มเทในการทำงาน การรู้หลักของ Ego State จะทำให้ผู้พูดรู้ตัวเองว่าจะสื่อสารกับคนอื่นอย่างไร ในสถานการณ์เช่นใด

2. การใช้หลักสัมผัสกายสัมผัสใจ (Stroking) คือหลักการชื่นชมให้กำลังใจเอื้ออาทรหรือการแสดงความคิดเห็นกับผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ การสัมผัสกายสัมผัสใจสามารถเกิดขึ้นได้ 2 ทาง คือ ทั้งบวกและลบ ผู้บริหารชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานจะให้ Stroking แก่ผู้ร่วมงานในทางบวกทั้งทางกายและใจอยู่ตลอดเวลา

ขณะที่ ธีระเดช สุขโข (2543 : 15-17) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง ซึ่งควรมีคุณสมบัติเฉพาะดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นจิตนาการบนพื้นฐานความเป็นไปได้และน่าจะผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. อดทนต่อความเสี่ยง
4. มีความไว้วางใจได้ มีความเป็นธรรม มีคุณธรรม ผู้อื่นศรัทธายอมรับ
5. มีความเชื่อมั่น แม้บางครั้งต้องเสี่ยง
6. มีภาวะผู้นำ สร้างคนเป็น สร้างทีมงานที่ดีได้ ให้ความอบอุ่นต่อผู้ร่วมงาน
7. มีความกล้าหาญ กล้าเสี่ยงแต่ก็ผ่านการวางแผนมาแล้ว
8. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีและสามารถใช้หลายรูปแบบ

สอดคล้องกับ สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543 : 70-75) ที่กล่าวว่าผู้บริหารการศึกษาในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่าง ๆ ไปอย่างมากมายในปัจจุบันนั้นนั้นควรมีคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน

2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3. ใฝ่ต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในสังคมภายนอกและภายในองค์กร รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย

4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล เพื่อเชื่อมโยงข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษายุคใหม่ต้องมีความรู้

ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบการงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ทราบแนวคิด ทศนคติต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

ส่วนเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2529 : 22) ได้สรุปว่าผู้นำทางการศึกษาควรมีลักษณะดังนี้

1. ผู้นำทางการศึกษาควรเป็นคนที่มีความเอาใจเขามาใส่ใจเรา
2. ผู้นำทางการศึกษาควรเป็นคนกระฉับกระเฉง
3. ผู้นำทางการศึกษาควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม มีความคิดที่ไม่ต่างหรือห่างจากกลุ่มมากนัก
4. ผู้นำทางการศึกษาควรเป็นที่พึ่งของสมาชิก
5. ผู้นำทางการศึกษาควรควบคุมอารมณ์ของตนเองได้
6. ผู้นำทางการศึกษาควรเป็นผู้มีสติปัญญา
7. ผู้นำทางการศึกษาควรจะสนใจบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง รู้จักบทบาทของตนเองเป็นอย่างดีและมีความรับผิดชอบ

นอกจากนี้ บัญชา อึ้งสกุล (2545 : 22-31) ยังได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารการศึกษาไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้บริหารต้องพิจารณาสภาพการณ์ปฏิบัติงานในปัจจุบันของหน่วยงานว่ามีปัญหาอะไรบ้าง ปัญหาจริง ๆ คืออะไร
2. การตัดสินใจ การตัดสินใจของผู้บริหารในการศึกษาทุกด้านผู้บริหารต้องอาศัยการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลจนสามารถระบุปัญหาได้ว่าคืออะไร
3. การวางแผน การวางแผนในการบริหารมีความสำคัญต่อการบริหารทุก ๆ ด้าน ทุกระดับของงาน ถ้าขาดการวางแผนแล้วยากที่กิจกรรมทุกชนิดในหน่วยงานจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การดำเนินงานของผู้บริหาร จำต้องมีกระบวนการในการชักนำบุคคลทั้งหลายในหน่วยงานให้มีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะผู้นำที่จำเป็นในการบริหารงาน 3 ประการ คือ
  - 4.1 ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills)
  - 4.2 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills)

4.3 ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) ประกอบด้วยทักษะทางด้านการวางแผนงาน หรือโครงการ ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร และทักษะทางด้านการจัดการ

5. การติดตามผลการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อการประเมินคุณค่าการทำงานทางการบริหาร เพื่อดูความก้าวหน้าของงานและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละคนว่ามีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใดโดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพ

6. การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาหน่วยงาน

ผลการศึกษาของ นางเยาว์ ธาราศรีสุทธิ (2526 : 78) เกี่ยวกับความคิดเห็นของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อบทบาทและสถานภาพของสตรีไทย พบว่า

1. อาจารย์และนักศึกษาที่เป็นสตรีมีทัศนคติที่ดีต่อบทบาทของสตรีด้านต่าง ๆ มากกว่าอาจารย์และนักศึกษาที่เป็นเพศชาย

2. อาจารย์มีทัศนคติที่ดีต่อสตรีมากกว่านักศึกษาในทุกด้าน ยกเว้นทางด้านการศึกษาที่มีทัศนคติที่ดีเท่ากัน

3. อาจารย์แม้จะอยู่ต่างคณะกันแต่จะมีทัศนคติที่ดีต่อสตรีคล้ายกัน

4. นักศึกษาต่างคณะกันจะมีทัศนคติแตกต่างกัน โดยเฉพาะนักศึกษาคณะนิติศาสตร์ยังมีความรู้สึกในเรื่องของการกีดกันทางอาชีพมากกว่านักศึกษาคณะอื่น

ลอยด์ (ศรีธนา สุวรรณสัมฤทธิ์. 2537 : 66 ; อ้างอิงจาก Loyd. 1976 : 743-744-A) ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะบุคลิกภาพของนักการศึกษาที่เป็นสตรีในสหรัฐอเมริกา 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มครูที่ได้รับประกาศนียบัตรทางการบริหารและกลุ่มครูสตรี พบว่า สตรีที่เป็นนักศึกษามีลักษณะแตกต่างจากคนทั่วไป คือ มีอำนาจ เครื่องขีมี ชื่อตรงต่อหน้าที่ สุขุม ฉลาด เชื่อมั่นในตนเอง เป็นอิสระแก่ตนและควบคุมตนเองได้ ส่วนผู้บริหารที่เป็นสตรีนั้น มีอารมณ์มั่นคง มีอำนาจเครื่องขีมี ชื่อตรงต่อหน้าที่ ออกสังคม ยอมรับนับถือ มีความคิดริเริ่ม สุขุม ฉลาด เชื่อมั่นในตนเอง เป็นอิสระแก่ตน ควบคุมตนเองได้ และผ่อนคลายมากกว่าคนทั่วไป ส่วนชุดิมา เหนานุรักษ์ (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของข้าราชการสตรีระดับบริหาร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากข้าราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ตั้งแต่ระดับหัวหน้าขึ้นไปผลการศึกษาพบว่า แม้ว่าสตรีที่ได้รับการหล่อหลอม มีความคิด ความเชื่อ เกี่ยวกับบทบาททางเพศที่มักจะสอนให้สตรีเป็นผู้ตามและประเมินว่าสตรีด้อยคุณสมบัติของการเป็นผู้นำทางการบริหารก็ตาม แต่ความคิด ความเชื่อดังกล่าวมิได้มีผลให้เกิดความด้อยในการแสดงความสามารถในการทำงานของผู้บริหารสตรี หากแต่สิ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงานคือการขาดความรู้และประสบการณ์ทางด้านการบริหารซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ด้วยการศึกษาอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะความสามารถทางเทคนิคการบริหารก็จะช่วยให้ผู้บริหารสตรีสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น การทำหน้าที่ทางการบริหารไม่ใช่สิ่งที่ยากลำบากสำหรับสตรีเพศ แต่การที่สตรีจะเป็นผู้บริหารที่ดี มีประสิทธิภาพในอนาคตได้นั้นสตรีต้องเตรียมตัวด้วยการศึกษา

หาความรู้ทั้งด้านเทคนิคการทำงานและการบริหารงานเพิ่มเติมอยู่เสมอ ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารชายหรือผู้บริหารหญิงมีความคล้ายคลึงกัน แตกต่างกันเฉพาะลำดับความสำคัญของปัญหาเท่านั้น โดยผู้บริหารหญิงมีอุปสรรคเรียงตามลำดับคะแนนดังนี้

1. ขาดความรู้และประสบการณ์ทางด้านบริหาร
2. รู้สึกไม่แน่ใจในสถานภาพปัจจุบันของตนเอง
3. ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟังความคิดเห็น
4. ขาดความมั่นใจในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้น
5. สภาพทางร่างกายไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน
6. ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับในความสามารถในการเป็นผู้นำ
7. ภาระครอบครัวทำให้ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่
8. ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมปฏิบัติตามคำสั่ง
9. ความเชื่อเกี่ยวกับบทบาททางเพศยังไม่ได้รับความเชื่อถือในการบริหาร
10. เกิดความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา

มหาวิทยาลัยมีภารกิจมากมายที่ไม่อาจดำเนินไปได้ราบรื่นและประสบความสำเร็จ

หากปราศจากการให้ความสำคัญต่อบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย เพราะผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกคนทุกระดับชั้นย่อมมีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยากลำบาก ด้วยเหตุที่บุคลากรสำคัญที่เป็นผู้อยู่ในองค์กรคือ คณาจารย์ นักวิชาการ ปัญญาชน ซึ่งเป็นผู้ทรงภูมิความรู้ เปรียบพร้อมด้วยสติปัญญา ศักดิ์ศรีและเป็นผู้ที่แสวงหาเสรีภาพในการแสดงออกเชิงวิชาการ ขณะที่คงความเป็นปัจเจกชนอย่างเด่นชัด รักการทำงานเป็นอิสระ ไม่ชอบการอยู่ใต้อำนาจของผู้ใด ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงต้องสรรหา ส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รวมทั้งมีความรู้ทางวิชาการควบคู่ไปกับการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถบริหารคนได้อย่างดีเยี่ยม มองทุกอย่างให้เป็นระบบต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันมหาวิทยาลัยก็ต้องให้การสนับสนุนผู้บริหารในทุกทางที่เป็นไปได้นับตั้งแต่ด้านกำลังคน การเงิน เครื่องมือและการใช้อำนาจ (Empowerment) เพื่อให้ผู้บริหารเหล่านั้นมีกำลังใจและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เพราะตระหนักถึงความไว้วางใจที่มอบให้และภายใต้การสนับสนุนของมหาวิทยาลัยอย่างแข็งขันทำให้เชื่อมั่นว่าจะปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ขณะเดียวกันผู้บริหารก็ต้องแสดงความสามารถและความจริงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็น ระดมความคิดจากล่างสู่บน สร้างทีมงาน สร้างบรรยากาศของการทำงาน บริหารงานด้วยความโปร่งใส ชี้แจงได้ ทำให้เห็นความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคงในอาชีพ จนในที่สุดทุกคนก็พร้อมที่จะสละกำลังกายและความสามารถ ดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน (วิโรจน์ ธิรคุณโกวิท. 2543 : 148)

## ภาวะผู้นำของสตรี

การศึกษาสถานภาพและบทบาทของสตรีไทยพบว่าในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา สถานภาพและบทบาทของสตรีไทยมีการเปลี่ยนแปลงไป ในด้านครอบครัวสตรีไทยเป็นหัวหน้าครอบครัวประมาณร้อยละ 20 ในด้านการศึกษาแม้ว่าสตรีจะยังมีการศึกษาต่ำเมื่อเทียบกับผู้ชาย ในจำนวนประชากรทั้งประเทศ แต่ในกลุ่มผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีกลับพบว่ามีสตรีสำเร็จการศึกษามากกว่าชาย ระดับปริญญาโทมีจำนวนเท่า ๆ กัน จะพบแต่ในระดับปริญญาเอก เท่านั้นที่ผู้ชายสำเร็จการศึกษามากกว่าสตรี และการก้าวขึ้นสู่ระดับผู้บริหารของสตรีมีความเป็นไปได้ น้อยกว่าผู้ชาย เนื่องจากสภาพทางสังคมไทยที่ยังคงยึดติดกับค่านิยมในเรื่องของระบบอาวุโสและ ความเป็นชายหรือเป็นหญิง เช่น ค่านิยมเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ โดยที่ผู้ชายเป็นช่างทำหน้า ผู้หญิง เป็นช่างทำหลัง หรือเป็นผู้หญิงต้องอยู่กับैयाฝ้ากับเรือน เป็นต้น ทำให้ทัศนคติของสังคมที่มีต่อ สตรีเป็นสาเหตุหนึ่งที่ยับยั้งความก้าวหน้าด้านการบริหารของสตรี (อนันต์ชัย คงจันทร์. 2543 : 77-78 ; อ้างอิงจาก สุธีรา ทอมสัน; และ เมทินี พงษ์เวช. 2538)

ปัจจุบันสตรีได้เริ่มบทบาทการบริหารและได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำมากขึ้น ซึ่งต่างจาก ในอดีตที่สังคมกำหนดให้สตรีต้องมีบุคลิกภาพอ่อนแอไม่เชื่อมั่นในตนเอง เป็นบุคลิกภาพของคน ที่ไม่สามารถเป็นผู้นำได้ ขาดการยอมรับและขาดโอกาสในการเป็นผู้บริหาร ขาดคุณลักษณะการเป็น ผู้นำ ดังที่ เบนนิส (2545 : 195) กล่าวว่าความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับความ เป็นผู้ชายหรือผู้หญิงแต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรและคุณลักษณะของผู้นำ ส่วนอันเกอร์ (Unger. 1979 : 35) กล่าวว่าพื้นฐานความเชื่อของบุคคลพบว่ามี ความคาดหวังต่อบทบาทของสตรี ตรงข้ามกับเพศชาย คือสตรีมีลักษณะ Expressive ไม่เป็นตัวของตัวเองและไม่ มีลักษณะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เฮลเลอร์ (Heller. 1982 : 13-19) ที่พบว่าผู้หญิงก็สามารถเป็นผู้นำ ทางการบริหารได้เช่นเดียวกับผู้ชาย แต่มีลักษณะที่แตกต่างกันตามธรรมชาติของเพศดังนี้

1. ผู้หญิงจะเป็นคนเจ้าอารมณ์ อ่อนไหวง่ายต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ และจะแสดงออกถึง อารมณ์นั้น ๆ แม้ต่อที่ประชุมหรือเอาปัญหาส่วนตัวมาปะปนกับงาน เป็นต้น
2. ผู้ชายจะเป็นผู้ห่างเหินผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความละเอียดลึกซึ้งในการแก้ปัญหา ให้ตรงจุด แต่จะยึดมั่นอยู่กับนโยบายและการพรรณนางานตลอดจนเป็นคนเก็บความรู้สึกที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไม่ถึง
3. ผู้หญิงขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่กล้าพูดอะไรตรง ๆ ไม่มีความเด็ดขาดในบาง สถานการณ์
4. ผู้หญิงจะมีความเข้าใจและสนใจเข้าถึงจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาใกล้ชิดกว่าผู้ชาย
5. ผู้หญิงจะมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การติดต่อสื่อสารจะทำได้ทั้ง สองทาง ไม่ถือยศถือตำแหน่งเหมือนผู้ชาย

6. ผู้หญิงจะมีความเป็นระเบียบและตรงต่อเวลา ซึ่งสำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงานขององค์กร

7. ผู้ชายจะเป็นคนตามสบายและมีอารมณ์ขัน สนุกสนาน

8. ผู้ชายจะแยกการทำงานกับบทบาททางสังคมไว้คนละส่วน จะจริงจังกับการทำงาน แต่พอหมดเวลาทำงานแล้วจะเป็นบทบาททางสังคม

9. ผู้ชายจะทำงานเป็นอิสระและคิดอะไรเป็นระบบ

10. ผู้ชายมักจะคิดว่าตนเป็นผู้นำที่เหนือกว่าผู้หญิง การที่ผู้หญิงจะต้องทำงานเพื่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ชายในทัศนะของผู้หญิงมีความรู้สึกที่ไม่เป็นธรรมชาติ

จากการศึกษาของ สุมณา พุ่มประพาพ (2534 : 98) เรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นสตรีในทัศนะของครูจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่เป็นสตรีมีดังนี้

1. ผู้บริหารสตรีไม่ถือเอาระเบียบเล็ก ๆ น้อย ๆ มาจับผิดผู้ร่วมงาน

2. ผู้บริหารสตรีมักจะเก็บเรื่องราวต่าง ๆ ที่รับรู้ไว้โดยลำพังคนเดียว

3. ผู้บริหารสตรีมักคำนึงถึงประโยชน์ของผู้ร่วมงานมากกว่าคำนึงถึงเป้าหมายของหน่วยงาน

4. ผู้บริหารสตรีมักปฏิเสธที่จะอธิบายถึงเหตุผลในการบริหารงานของตน

5. ผู้บริหารที่เป็นสตรีจะสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรตามความต้องการของตนเองโดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสม

6. ผู้บริหารสตรีมักวางตนให้เป็นที่เกรงกลัวของผู้ร่วมงาน

ส่วนปรารถณี เดชวิทยาพร (2533 : บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบที่ผู้หญิงสวมบทบาทผู้บังคับบัญชาต่อผู้ชายที่อยู่ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกที่แย่งทั้งในเรื่องขวัญและกำลังใจรวมทั้งการไม่ยอมรับความเป็นผู้นำสตรี และวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 185 -187) อธิบายถึงสาเหตุที่เป็นอุปสรรคต่อการดำรงตำแหน่งนักบริหารของสตรีในภาครัฐไว้ดังนี้

1. ผู้มีอำนาจแต่งตั้งมองว่าสตรีขาดความเหมาะสม ความพร้อมหรือข้าราชการสตรีผู้นั้นขาดความสามารถ ขาดประสบการณ์ในการเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร

2. วัฒนธรรมองค์กร ธรรมเนียมปฏิบัติไม่เอื้ออำนวย ถูกกีดกัน

3. องค์กรไม่มีแผนพัฒนาอาชีพรองรับความก้าวหน้าของสตรีโดยเฉพาะในส่วนของ การวางแผน การสืบทอดตำแหน่งในกรณีมีการเข้า-ออก ของบุคลากรระดับบริหารขององค์กร

4. ข้าราชการสตรีไม่เคยได้รับมอบหมายงานสำคัญและท้าทายด้านการบริหาร ขาดโอกาสขาดต้นแบบที่ดี

5. ข้าราชการสตรีขาดที่ปรึกษา ต้นแบบ ผู้สนับสนุน ขาดเครือข่ายเกื้อกูล

6. ภารกิจด้านครอบครัวของข้าราชการสตรี

7. การมีอาชีพที่เติบโตด้านวิชาการแต่ด้านเดียว

ขณะที่ อนันต์ชัย คงจันทร์ (2543 : 85-87) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพและอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารสตรี โดยสรุปประเด็นสำคัญดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรีนั้น กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสตรีให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ต่อไปนี้ 5 อันดับแรก คือ ความรู้ความสามารถในการทำงาน ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา อายุ/อาวุโส และความสามารถในการจัดการภาวะครอบครัว

2. ในเรื่องของบุคลิกภาพ กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสตรีให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ต่อไปนี้ 5 อันดับแรก คือ ความเป็นผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความกล้าตัดสินใจ ความอดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ความเชื่อมั่นในตนเอง การมีมนุษยสัมพันธ์ และให้ความสำคัญกับเรื่องความอ่อนหวาน อ่อนโยน ความทะเยอทะยาน การมีรสนิยมในการแต่งกายที่ดี เป็น 3 ลำดับสุดท้าย

3. ในด้านของทัศนคติที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพนั้น ทัศนคติที่มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรี 5 อันดับแรก ได้แก่ ผู้หญิงและผู้ชายมีความเท่าเทียมกัน ความเชื่อมั่นว่าองค์กรให้โอกาสผู้หญิงและผู้ชายเท่าเทียมกัน การแข่งขันเป็นสิ่งที่ดีเพราะทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน ผู้หญิงต้องมีทัศนคติที่ดีต่องานจึงจะก้าวหน้าและภาวะครอบครัวไม่ใช่ว่าหน้าที่ของผู้หญิงฝ่ายเดียว

4. ในด้านอิทธิพลของปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพนั้น กลุ่มผู้บริหารผู้บริหารสตรีให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ต่อไปนี้ 5 อันดับแรก คือ ความยุติธรรมของหัวหน้างาน ทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงที่ยอมรับความเท่าเทียมกัน การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน ความใจกว้างหรือการยอมรับของผู้บริหารเพศชายในองค์กร และค่านิยมของสังคมที่เปิดโอกาสให้ผู้หญิงมากขึ้น

5. ในเรื่องปัญหาในการทำงานของผู้บริหารสตรี ผลการวิจัยพบว่า การเผชิญหน้าปัญหา เพดานแก้ว คือมีขีดจำกัดในการเลื่อนตำแหน่ง ติดเพดาน เป็นปัญหาที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรก โดยประมาณ 68% ของกลุ่มตัวอย่างระบุว่าปัญหานี้เป็นปัญหาที่สำคัญมากหรือมากที่สุด รองลงมา คือการไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าเพศชาย การไม่ได้รับการยอมรับเข้าร่วมกลุ่มหรือเครือข่ายของผู้บริหารชาย การที่ได้รับมอบหมายงานที่ไม่มีความท้าทายและการทำงานประเภทต้องเสี่ยงอันตราย

6. ในด้านของอุปสรรคในการทำงาน กลุ่มผู้บริหารสตรีระบุอุปสรรคในการทำงานในระดับไม่สูง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของอุปสรรคแต่ละเรื่อง อุปสรรคทางกายภาพ เช่น ในช่วงตั้งครรภ์ ทำให้ไม่สามารถทำงานเต็มที่ เป็นอุปสรรคที่ได้รับการระบุว่ามากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับอุปสรรคอื่น ๆ รองลงไป ได้แก่ ทัศนคติของผู้ร่วมงานเพศชายที่มองผู้หญิงมีจุดอ่อนและไม่สามารถทัดเทียมผู้ชาย ข้อจำกัดทางกฎหมายรวมทั้งค่านิยมและวัฒนธรรมในสังคม โดยสตรีภาคีรัฐระบุอุปสรรคในเรื่องทัศนคติของผู้ร่วมงานชายเป็นลำดับแรก

และจิตรกร หล่อสุวรรณรัตน์ (2530 : บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเกื้อหนุนความก้าวหน้าของข้าราชการพลเรือนสตรีไทย ผลวิจัยพบว่า

1. สถานภาพของสตรีไทยในระบบราชการ พบว่า โอกาสในการทำงานมีน้อยกว่าเพศชาย ในบางตำแหน่ง การก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่งผู้บริหารสตรีต้องทำงานหนักจึงจะถูกยอมรับ
2. ปัจจัยที่ส่งเสริมโอกาสก้าวหน้าของข้าราชการสตรี ได้แก่ มีความรู้สูง มีประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาความรู้อยู่เสมอ และสภาวะทางครอบครัวของสตรี
3. บุคลิกภาพที่คาดหวังของสตรีผู้นำทางการบริหาร พบว่าต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงในสังคมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีอหยาตย์ต่อบุคคลทั่วไป มีใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรมเที่ยงธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนมีรสนิยมที่ดีในการแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะ มีความเชื่อมั่นในตนเองแต่มีใช้ก้าวร้าว
4. ผู้บริหารสตรีกับบทบาทในครอบครัว ต้องสร้างความเข้าใจระหว่างสมาชิกในครอบครัว ต้องปรับบทบาท รู้จักยืดหยุ่น ผ่อนปรน ใช้หลักจิตวิทยาเพื่อจะได้ไม่เกิดปัญหาต่อสัมพันธภาพในครอบครัว
5. แนวทางในการส่งเสริมบทบาทในการเป็นผู้นำทางการบริหารของสตรี พบว่า ต้องมีการแก้ไขทัศนคติและค่านิยมของสังคมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสตรี โดยอาศัยความร่วมมือจากภาครัฐบาลและเอกชน

ลดาวลีย์ บัวเอี่ยม (2544 : 14) กล่าวถึงผู้บริหารสตรีในภาครัฐว่าสตรีที่สามารถก้าวหน้าขึ้นมาในระดับสูงได้มักเป็นคนเก่ง มีฝีมือและสามารถจัดการภาระครอบครัวได้ดี ลักษณะงานหากเป็นงานวิชาการจะเอื้อต่อความก้าวหน้าของสตรี วัฒนธรรมองค์กรเองก็มีความสำคัญและสตรีเหล่านั้นต้องทำงานหนักกว่าผู้ชาย 3-4 เท่า เพื่อพิสูจน์ความสามารถและสร้างผลงานทางวิชาการให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้น ส่วนบุปผา พินิจ (2534 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี ผลการศึกษาพบว่าสตรีมีความสามารถเป็นผู้นำทางการบริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ข้าราชการสตรีจะต้องแก้ไขปรับปรุงจุดอ่อนที่ศึกษาพบคือควรมีความยุติธรรม มีความหนักแน่น มั่นคงในอารมณ์ ศึกษาและยอมรับเพื่อนร่วมงานรวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข และศรีธนา สุวรรณสัมฤทธิ์ (2537 : 107-108) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของข้าราชการสตรีระดับบริหารของไทย พบว่า ข้าราชการสตรีระดับบริหารส่วนใหญ่มีรูปแบบภาวะผู้นำในลักษณะต่อไปนี้อยู่ในเกณฑ์ “มาก”

1. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. สร้างความเข้าใจอันดีต่อกันก่อนการปฏิบัติงานโดยไม่ใช้อำนาจ
3. ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง
4. นโยบายและมาตรการในการทำงานเกิดจากการอภิปรายและการตัดสินใจของกลุ่ม
5. เน้นการใช้ปัญญา ไม่ยึดเกณฑ์มากนัก
6. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามความพอใจ

7. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้ความรู้ความสามารถตามความเหมาะสมกับงาน
8. แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบเสมอเมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแผนการปฏิบัติงาน
9. การนำตนเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มเป็นสิ่งที่ควรทำ
10. ไม่เป็นผู้กำหนดนโยบายและตัดสินใจในการทำงานแต่เพียงผู้เดียว
11. ลักษณะงานที่รับผิดชอบไม่จำเป็นต้องใช้ความเด็ดขาด
12. ลักษณะงานที่รับผิดชอบต้องใช้ความคิดริเริ่ม

และมีลักษณะต่อไปนี้อยู่ในเกณฑ์ “น้อย”

1. ให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด
2. ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น
- 3.ใช้อำนาจตัดสินใจโดยไม่ต้องขอความเห็นจากผู้อื่น
4. ติดตาม ควบคุมงานทุกระดับด้วยตนเอง
5. วัตถุประสงค์ของงานเปลี่ยนแปลงตามความพอใจของตนเอง
6. ใช้อำนาจตัดสินใจได้ทุกปัญหาโดยไม่ต้องปรึกษาผู้อื่น
7. ยึดความเห็นของตนเองเป็นหลักความเห็นของผู้อื่นเป็นรอง
8. การสร้างฐานอำนาจที่มั่นคงทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน
9. ลักษณะงานที่รับผิดชอบไม่ได้ลงมือปฏิบัติเองเพียงแต่ควบคุมอยู่ห่าง ๆ

ระวีวรรณ ประทุมนอก (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับการยอมรับผู้นำหญิง ศึกษารณิศนาคารไทยพาณิชย์ สรุปว่า มีการยอมรับผู้นำหญิงอยู่ในระดับค่อนข้างมาก จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน พบว่าพนักงานที่มี เพศ อายุ และการศึกษาแตกต่างกันจะมีการยอมรับผู้นำหญิงที่ต่างกัน จากการที่สตรีมีตำแหน่งเป็นผู้นำมากขึ้นจึงทำให้ความแตกต่างในบทบาททางเพศลดลงด้วย รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 94-95) ได้สรุปจากผลการวิจัยของนักวิจัยหลายท่านไว้ดังนี้

1. ผู้นำเพศชายมีแนวโน้มที่จะชอบสั่งการและควบคุม (Command and Control Style) ในทางกลับกันผู้นำสตรีมีแนวโน้มจะเป็นแบบเชิงปฏิรูป (Transformational Style) โดยขึ้นอยู่กับความชำนาญในการพบปะกับบุคคลต่าง ๆ ผู้นำเพศชายจะชอบการลงโทษในการบริหาร ในขณะที่ผู้นำสตรีจะชอบการให้รางวัลตลอดจนเอาประสบการณ์ในสังคมและความสัมพันธ์ในบ้านมาปรับปรุงการบริหารงานให้เข้ากับที่ทำงาน

2. ผู้นำสตรีและเพศชายมีรูปแบบการบริหารงานแตกต่างกัน โดยผู้นำสตรีจะบริหารงานแบบมีข้อยกเว้น (Management-by-Exception) ซึ่งจะเข้าไปเกี่ยวข้องเฉพาะเรื่องที่เป็นเท่านั้นและมีการตอบสนองที่เป็นบวกเสมอ นอกจากนี้ผู้นำสตรีถูกมองว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษมากกว่าบุรุษเล็กน้อย และยังพบว่าผู้นำทั้งสองจะนำประสบการณ์จากสถานการณ์ต่าง ๆ มาใช้เท่าเทียมกัน

3. ผู้นำสตรีจะเข้าถึงความคิดด้านการเอาใจใส่ดูแลและกล้าที่จะทำความรู้จักกับผู้อื่นมากกว่าเพศชาย จากความแตกต่างกันดังกล่าวมีผลต่อการบริหารคือสตรีจะมองธุรกิจเป็นเหมือนครอบครัว มีเมตตา สร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานให้ความยกย่องสมาชิกของกลุ่มมากกว่าเพศชาย จึงทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดความมั่นใจในตัวผู้นำส่งผลต่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

4. ผู้บริหารสตรีและเพศชายมีบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมแตกต่างกันเล็กน้อย โดยสตรีที่มีตำแหน่งงานการบริหารที่สูงขึ้นจะนำรูปแบบการบริหารที่ประสบความสำเร็จของผู้บริหารเพศชายมาใช้และไม่ยอมรับการบริหารแบบที่ตนเองเคยใช้มาก่อน ดังนั้นจะเห็นว่าผู้บริหารทั้งสตรีและเพศชายมีความแตกต่างกันในแบบของผู้นำอย่างชัดเจน เพราะผู้นำเพศชายจำนวนมากที่มุ่งสัมพันธ์ (Relation-Oriented) เหมือนสตรีแต่ก็มีผู้นำสตรีอีกมากที่ใช้การสั่งการและการควบคุมเหมือนเพศชาย แต่รูปแบบที่ดีที่สุดคือการนำเอาข้อดีของทั้ง 2 รูปแบบมารวมกัน

เพทหาย ชื่อสังข์พงษ์ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ผู้บริหารสตรีมีคุณลักษณะอยู่ที่ระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ มีความพร้อมทางเศรษฐกิจ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีบุคลิกดี ยกเว้นเพียงอย่างเดียวที่อยู่ระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีอารมณ์เยือกเย็น สุขุม ขณะที่ เรชา รัตนประสาท (2533 : 131) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักบริหารหรือผู้นำทีมซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจเป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา เป็นตัวอย่างของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของสตรี แต่เมื่อเปรียบเทียบกับเพศชายก็ยังพบว่ามีปัญหาและข้อจำกัด เช่น เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารในวงราชการจะพบว่ามีสตรีอยู่ในระดับบริหารน้อยมากเมื่อเทียบกับเพศชายและยิ่งในระดับสูงขึ้นจำนวนสตรีก็ยิ่งน้อยลง แสดงว่าสตรียังไม่มีโอกาสได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารเท่ากับเพศชาย วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 185) ได้กล่าวไว้ว่าสถิติจำนวนข้าราชการพลเรือนที่เป็นผู้บริหารระดับต้น กลาง และสูง เห็นแนวโน้มที่กล่าวได้ว่า ยิ่งตำแหน่งสูงขึ้นยิ่งมีสัดส่วนข้าราชการสตรีลดลง จากสถิติของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พบว่า ในช่วงปี พ.ศ. 2540-2544 โดยเฉลี่ยแล้วข้าราชการสตรีที่ดำรงตำแหน่งเป็นนักบริหารระดับหัวหน้าหรือรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงหรือกรม (ระดับ 9-11) มีจำนวน 12-14% เท่านั้น หมายความว่ายังมีข้าราชการสตรีอีกเป็นจำนวนมากที่ไม่มีโอกาสก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งระดับหัวหน้าส่วนราชการ ด้วยเหตุผล อุปสรรค ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เห็นและไม่เห็นได้ ที่ขัดขวางความเจริญก้าวหน้าภายในองค์กร ทั้งที่มาจากตัวข้าราชการสตรี จากผู้มีอำนาจแต่งตั้งโอกาสและกลไกของระบบเอง ซึ่งสอดคล้องกับ ลดาวัลย์ บัวเอี่ยม (2544 : 13) ที่อ้างถึงสถิติที่

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนนำเสนอว่า จำนวนหัวหน้า รองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงและกรมในปีงบประมาณ 2543 นั้นข้าราชการสตรีระดับ 11 มีเพียง 2 คน จากข้าราชการชาย 23 คน ระดับ 10 มี 19 คน จาก 178 คน ระดับ 9 มี 45 คน จาก 210 คน รวมแล้วในบรรดาข้าราชการระดับสูงตั้งแต่ระดับ 9-11 มีข้าราชการสตรีเพียง 66 คน จากข้าราชการชาย 411 คน และสถิติเพิ่มก็เป็นสัดส่วนไม่มากนัก

กลั่นแก้ว ป. จินตกานนท์ (2529 : 21-31) ได้วิเคราะห์ถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อสตรีไทยในระดับผู้บริหาร ดังนี้

#### 1. ตัวแปรในเรื่องข้อมูลส่วนตัว

1.1 การศึกษา เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งเสริมในการก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เพราะนอกจากจะทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองแล้วยังก่อให้เกิดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

1.2 อายุ เนื่องจากสังคมไทยให้ความสำคัญแก่ผู้อาวุโส เพราะคาดว่าผู้อาวุโสมีประสบการณ์มากกว่าและยังทำให้เกิดความสบายใจแก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นชาย

1.3 สถานภาพสมรส ในการทำงานของผู้บริหารระดับสูง ความเข้าใจและการยอมรับของสามีเป็นสิ่งสำคัญมากเพราะไม่เช่นนั้นสามีจะรู้สึกไม่ไว้วางใจและขาดความมั่นใจคิดว่าสตรีผู้เป็นภรรยาไม่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสูงแล้วจะทำให้ตนมีความสำคัญน้อยลงในการเป็นผู้นำของครอบครัว เกรงว่าภรรยาจะมีความเป็นอิสระมากขึ้นทั้งทางสังคมและเศรษฐกิจ จากการสังเกตวิเคราะห์ข้อคิดเห็นของสตรีนักบริหารมีจำนวนไม่น้อยที่กล่าวว่า แม้นตนเองมีความสามารถในการทำงานแต่จำต้องไม่แสดงออกในขณะที่อยู่ร่วมกับครอบครัวและคิดว่าชายไทยเป็นจำนวนไม่น้อยที่ยังไม่สามารถรับความเท่าเทียมของสตรีในสังคมได้

1.4 สถานภาพทางสังคมและภูมิหลังทางครอบครัว สตรีนักบริหารมาจากครอบครัวที่มีฐานะทางสังคมค่อนข้างสูงแต่ทั้งนี้ไม่ใช่ว่าผู้ที่ต่อสู้ด้วยตนเองจะไม่มีเลย ในสังคมไทยก็มีสตรีนักบริหารรุ่นใหม่ที่กำลังก้าวมาด้วยตนเองเช่นกัน

#### 2. ตัวแปรด้านอุปนิสัย ลักษณะส่วนตัวของบุคคล

2.1 เชื้อมั่นในตนเองสูงว่ามีความสามารถในการทำงานเท่าเทียมชาย

2.2 ประสงค์ในการมีอำนาจ

2.3 ลักษณะการบริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรสำเร็จไปด้วยดีจำเป็นต้องมีความร่วมมือและมีการทำงานเป็นทีม

2.4 การทำงานเพื่อผลสำเร็จของตน

2.5 ความเป็นคนมีใจกว้างและเข้าได้กับสังคม

#### 3. ตัวแปรด้านกฎหมาย

4. ตัวแปรด้านวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีและสังคม

## 5. ตัวแปรด้านหน่วยงานและองค์การที่สตรีทำงาน

สอดคล้องกับ บวร ประพตติดี; ทิพาพร พิมพ์พิสุทธิ; และ เฉลิมพล ศรีหงษ์ (2520 : 213-216) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับสตรีไทยในบทบาทของการเป็นผู้นำทางการบริหาร ซึ่งเป็นการศึกษาเรื่องราวของสตรีไทยในระดับผู้บริหาร ในเขตกรุงเทพมหานคร 4 กลุ่ม คือ ภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และภาคองค์กรระหว่างประเทศ สรุปว่า

1. ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับผู้นำสตรี กล่าวคือ ผู้นำสตรีที่ได้รับการศึกษาสูงมากเท่าไร ทำให้มีโอกาสในการที่จะได้เข้าขึ้นไปสู่ตำแหน่งระดับบริหารขององค์กรสูงมากขึ้นและสามารถบรรลุผลสำเร็จในการบริหารสูง

2. ภูมิหลังของครอบครัวหรืออาชีพไม่มีสหสัมพันธ์ร่วมกันกับความสำเร็จในการเป็นผู้นำทางการบริหารของสตรี

### 3. ค่านิยมของสังคมไทยมีความสัมพันธ์กับผู้นำสตรี

3.1 สตรีที่ขาดความเชื่อมั่นในตัวเองมีโอกาสที่จะได้เข้าไปสู่ผู้บริหารน้อย

3.2 โดยลักษณะส่วนตัวแล้วนักบริหารสตรีส่วนใหญ่ชอบอำนาจนิยม

3.3 สตรีที่รับราชการนานหรือยึดอาชีพเดิมตลอดไปไม่มีโอกาสจะเป็นผู้นำทางการบริหารมาก

3.4 สตรีที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อยโอกาสจะเป็นผู้นำทางการบริหารมีน้อย

3.5 ความนิยมยกย่องให้สตรีเป็นผู้นำในระดับบริหารมีน้อยจึงมีโอกาสได้เข้าไปเป็นนักบริหารน้อย

3.6 ความนิยมยกย่องให้ผู้หญิงเป็นผู้บริหารเป็นปัจจัยประการหนึ่งที่ทำให้สตรีมีโอกาสเป็นนักบริหารมากขึ้น

การที่สตรีจะก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำได้นั้น การได้รับโอกาสทางการศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งมีการศึกษาสูงยิ่งมีโอกาสเป็นผู้บริหารหรือผู้นำมากยิ่งขึ้น ทำให้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถในเชิงบริหารได้เท่าเทียมกับเพศชาย นอกจากการศึกษาแล้วปัจจัยอื่นที่ผลักดันก็คือความจำเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม การเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนความปรารถนาของสตรีที่ต้องการมีอิสระ แม้ว่าสตรีจะต้องออกมาทำงานนอกบ้านและไม่ว่าสตรีจะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำก็ตาม แต่สังคมก็ยังคาดหวังให้สตรีเป็นฝ่ายรับผิดชอบงานในบ้านเป็นส่วนใหญ่หรือทั้งหมด เช่น การเลี้ยงดูบุตร ส่วนอุปสรรคสำคัญในหน่วยงานที่บั่นทอนโอกาสการทำงานของสตรีคือค่านิยมทางสังคมที่มีต่อสตรีนั่นเอง ดังนั้น สตรีจึงต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพของตนให้เป็นที่ยอมรับในขณะเดียวกันผู้บริหารสตรีสมัยใหม่ก็ต้องเป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้มแข็ง มีทักษะ มีความรอบรู้อย่างกว้างขวาง มีความกล้าในการตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และควรสำรวจหาข้อบกพร่องของตนเอง พิจารณาปัญหาหรืออุปสรรคที่มีผลต่อโอกาสความก้าวหน้ารวมทั้งพยายามหาแนวทาง แก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคนั้น เพื่อให้มีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองให้มีความ

ก้าวหน้าในอาชีพการงานต่อไป จากแนวความคิดและทฤษฎีตลอดจนเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางและเป็นแหล่งอ้างอิงในการศึกษา โดยเฉพาะทฤษฎีของ วิลเลียม เจ. เรดดีน (William J. Reddin) ที่กล่าวถึงแบบของผู้หน้า 4 แบบ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดในการพิจารณาองค์ประกอบ 2 อย่าง คือ งาน โดยให้ความสำคัญกับโครงสร้าง ความสัมพันธ์ของงาน และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยให้ความสำคัญกับโครงสร้างและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนี้ยังคำนึงถึงประสิทธิผลซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญในการบริหารงาน ผู้วิจัยจึงใช้ทฤษฎีนี้เป็นกรอบในการทำวิจัย

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามลำดับดังต่อไปนี้ คือ การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดกระทำข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร 5 แห่ง คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วยผู้บริหารสตรีในกลุ่มงานบริหารและกลุ่มงานวิชาการ จำนวน 581 คน

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร 5 แห่ง คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ รวมจำนวนทั้งสิ้น 474 คน ที่ได้มาโดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของยามาเน่ (Yamane, 1967 : 887) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น จำแนกตามมหาวิทยาลัย ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	196	160
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	101	82
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	84	69
มหาวิทยาลัยมหิดล	130	106
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	70	57
รวม	581	474

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีขั้นตอนการสร้างดังนี้

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ วารสาร ผลงานวิจัยและสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีและทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดีน (Reddin)

2. ศึกษาแบบสอบถามเกี่ยวกับผู้นำของ กอบแก้ว ดุลย์จำนง (2541 : 103-109) ฉายา จิตติพันธ์ (2532 : 185-208) ชัชชา ดวงจินดา (2537 : 118-129) ธีรฤทธิ โศภิจจุฑกุล (2532 : 209-220) เพทาย ชื่อสัจพงษ์ (2540 : 153-174) และสันติยา ไชยศรีชลธาร (2535 : 188-193)

3. สร้างแบบสอบถามจากข้อมูลในข้อหนึ่งและข้อสองตามหลักการสร้างเครื่องมือในการวิจัย เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานบริหารและกลุ่มงานวิชาการ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยกำหนดหัวข้อของแบบสอบถามทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ จำนวน 15 ข้อ ด้านมุ่งงาน จำนวน 18 ข้อ ด้านมุ่งสัมพันธ์ จำนวน 17 ข้อ และด้านมุ่งประสาน จำนวน 12 ข้อ รวมข้อคำถามทั้งสิ้น 62 ข้อ และในตอนท้ายของแบบสอบถามจะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด สอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแต่ละด้าน

4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 4 ท่าน (ภาคผนวก ข) เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรง ความถูกต้อง ความครอบคลุมของเนื้อหา รวมทั้งความชัดเจนของภาษา จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ แล้วเสนอให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาโทพิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้ง

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 50 คน และทำการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discrimination Power) โดยการใช้หาค่าร้อยละ 25 ของกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ จากนั้นใช้การทดสอบที (t-test) เพื่อคัดเลือกคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกสูง คือคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 1.71 ขึ้นไป ไว้ใช้ในแบบสอบถาม (Ferguson. 1981 : 180) ได้ข้อคำถามทั้งสิ้น 60 ข้อ

6. นำแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach. 1990 : 169) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .9571

7. นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบคุณภาพเรียบร้อยแล้วเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท จากนั้นจึงนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาต่อไป

### ลักษณะของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ (14 ข้อ) ด้านมุ่งงาน (18 ข้อ) ด้านมุ่งสัมพันธ์ (17 ข้อ) และด้านมุ่งประสาน (11 ข้อ) รวมจำนวนทั้งสิ้น 60 ข้อ แบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ตามแบบของ ไลเคิร์ต (Likert, 1932 : 1-55)

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนในแบบสอบถาม ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ผู้ตอบมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ผู้ตอบมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง ผู้ตอบมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ผู้ตอบมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ผู้ตอบมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ย ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.21 - 5.00 หมายถึง ผู้ตอบมีภาวะผู้นำตามแบบดังกล่าวในระดับมากที่สุด

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.41 - 4.20 หมายถึง ผู้ตอบมีภาวะผู้นำตามแบบดังกล่าวในระดับมาก

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.61 - 3.40 หมายถึง ผู้ตอบมีภาวะผู้นำตามแบบดังกล่าวในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.81 - 2.60 หมายถึง ผู้ตอบมีภาวะผู้นำตามแบบดังกล่าวในระดับน้อย

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.80 หมายถึง ผู้ตอบมีภาวะผู้นำตามแบบดังกล่าวในระดับน้อยที่สุด

และในตอนท้ายของแบบสอบถามจะมีคำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้ง 5 แห่ง เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม
2. ติดต่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อดำเนินการแจกแบบสอบถามและรับคืนด้วยตนเอง

## การจัดกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. นำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ แบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 474 ชุด ได้รับกลับคืนมาและมีความสมบูรณ์จำนวน 312 ชุด คิดเป็นร้อยละ 65.8 ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนและสมบูรณ์ จำแนกตามกลุ่มงาน

มหาวิทยาลัย	กลุ่มงานบริหาร	กลุ่มงานวิชาการ	รวม
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	55	31	86
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	49	24	73
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	35	17	52
มหาวิทยาลัยมหิดล	43	21	64
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	27	10	37
รวม	209	103	312

2. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมดมาตรวจให้คะแนนและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์

3. ตรวจสอบแบบสอบถามปลายเปิดโดยการจัดกลุ่มและจัดลำดับความถี่ของคำตอบ เพื่อนำไปประกอบในการอภิปรายผลการวิจัย

## การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง โดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ
2. ตามความมุ่งหมายของการวิจัยในข้อที่ 1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน โดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. ตามความมุ่งหมายของการวิจัยในข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ใช้การทดสอบที (t-test) สำหรับตัวแปร อายุ และประสบการณ์ในการบริหารงาน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's Method) (Ferguson. 1981 : 190 - 308)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน
  - 1.1 ค่าความถี่
  - 1.2 ค่าร้อยละ
  - 1.3 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Ferguson. 1981 : 49)
  - 1.4 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Ferguson. 1981 : 68)
2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ
  - 2.1 หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยใช้วิธีการหาค่าร้อยละ 25 ของกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ จากนั้นใช้การทดสอบที (Ferguson. 1981 : 192)
  - 2.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าความสอดคล้องภายในแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach. 1971 : 161)
3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
 

การทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยของการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา และลักษณะงานที่ปฏิบัติ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทดสอบที (t-test) สำหรับตัวแปร อายุ และประสบการณ์ในการบริหารงาน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) และในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's Method)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ในด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน โดยจำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการบริหารงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้การสื่อความหมายตรงกันผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนผู้บริหารสตรีที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean Squares)
df	แทน	ระดับชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบจะตกอยู่ในช่วงปฏิเสธสมมติฐาน
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ จำแนกตามตัวแปรอิสระที่ศึกษา

ตอนที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา และลักษณะงานที่ปฏิบัติ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทดสอบที (t-test) ส่วนตัวแปร อายุ และประสบการณ์ ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe's Method)

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ จำแนกตามตัวแปรอิสระที่ศึกษา

ตาราง 3 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรอิสระที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ	จำนวน (คน) n = 312	ร้อยละ
1.1 วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาโท	182	58.3
ปริญญาเอก	130	41.7
รวม	312	100.00
1.2 อายุ		
น้อยกว่า 45 ปี	38	12.2
45 - 50 ปี	137	43.9
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	137	43.9
รวม	312	100.00
1.3 ประสบการณ์ด้านการบริหาร		
น้อยกว่า 5 ปี	52	16.7
5 - 9 ปี	169	54.2
10 ปีขึ้นไป	91	29.2
รวม	312	100.00
1.4 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ		
กลุ่มงานบริหาร	164	52.6
กลุ่มงานวิชาการ	148	47.4
รวม	312	100.0

จากตาราง 3 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท (ร้อยละ 58.3) มีอายุระหว่าง 45 - 50 ปี และมากกว่า 50 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 43.9) มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน 5 - 9 ปี (ร้อยละ 54.2) และปฏิบัติงานในกลุ่มงานบริหาร (ร้อยละ 52.6)

**ตอนที่ 2** การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตาราง 4-8

ตาราง 4 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ	(n = 312 คน)		การแปล ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านมุ่งเกณฑ์	4.57	0.21	มากที่สุด
2. ด้านมุ่งงาน	4.00	0.18	มาก
3. ด้านมุ่งสัมพันธ์	4.02	0.25	มาก
4. ด้านมุ่งประสาน	4.12	0.23	มาก

จากตาราง 4 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.21) นอกจากนั้นผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสานอยู่ในระดับมาก

ตาราง 5 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี  
ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านมุ่งเกณฑ์ เป็นรายข้อ

ข้อ	ด้านมุ่งเกณฑ์	(n = 312 คน)		การแปล ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ท่านปฏิบัติงานโดยยึดระเบียบกฎเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด	4.85	0.35	มากที่สุด
2.	ท่านศึกษานโยบาย เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยอย่างละเอียดก่อนเริ่มปฏิบัติงาน	4.89	0.31	มากที่สุด
3.	ท่านแจ้งนโยบายของมหาวิทยาลัยให้ผู้บังคับบัญชาทราบล่วงหน้าก่อนปฏิบัติงาน	4.76	0.43	มากที่สุด
4.	ท่านกำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเพื่อให้งานดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน	4.56	0.50	มากที่สุด
5.	ท่านชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจเหตุผลและเห็นความสำคัญของงาน	4.52	0.50	มากที่สุด
6.	ท่านให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้	4.85	0.35	มากที่สุด
7.	ท่านสั่งงานตามขั้นตอนและสายงาน ตามระเบียบแบบแผนของมหาวิทยาลัย	4.77	0.43	มากที่สุด
8.	ท่านกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก	4.18	0.50	มาก
9.	ท่านกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แน่นอนให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามอย่างชัดเจน	4.62	0.48	มากที่สุด
10.	ท่านกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	4.85	0.36	มากที่สุด

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อ	ด้านมุ่งเกณฑ์	(n = 312 คน)		การแปล ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
11.	ท่านส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานตามระเบียบ โดยเคร่งครัด	4.55	0.49	มากที่สุด
12.	ท่านปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น	4.08	0.38	มาก
13.	ท่านกำหนดตารางการปฏิบัติงานของตนเองและ ปฏิบัติตามตารางนั้นอย่างเคร่งครัด	3.80	0.56	มาก
14.	ท่านประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีหลักเกณฑ์	4.77	0.43	มากที่สุด
	รวม	4.57	0.21	มากที่สุด

จากตาราง 5 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.21) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำด้านการมุ่งเกณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นข้อที่ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากมี 3 ข้อ คือ กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.50) ปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.38) กำหนดตารางการปฏิบัติงานของตนเองและปฏิบัติตามตารางนั้นอย่างเคร่งครัด ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.56) ตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี  
ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านมุ่งงาน เป็นรายข้อ

ข้อ	ด้านมุ่งงาน	(n = 312 คน)		การแปล ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ท่านวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้าและปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้	4.03	0.75	มาก
2.	ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนด	4.01	0.67	มาก
3.	ท่านแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบทุกครั้งเมื่อมีการปรับเปลี่ยนปฏิบัติงาน	4.07	0.70	มาก
4.	ท่านมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.36	0.73	มากที่สุด
5.	ท่านลำดับความสำคัญของงานที่ต้องทำ โดยไม่เลือกทำงานเฉพาะที่ตนเองชอบ	4.08	0.50	มาก
6.	ท่านมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามกำหนด	4.32	0.61	มากที่สุด
7.	ท่านให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	4.02	0.60	มาก
8.	หากงานยังไม่สำเร็จลุล่วง ท่านให้มีการทำงานล่วงเวลานอกเหนือจากการปฏิบัติงานในเวลา	3.85	0.70	มาก
9.	ท่านสนับสนุนให้มีการแข่งขันการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่ม	2.92	0.77	ปานกลาง
10.	ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เช่น เสนอแนวความคิดหรือโครงการใหม่ๆ	3.96	0.64	มาก
11.	ท่านนำวิธีการปฏิบัติงานและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพ	4.03	0.61	มาก
12.	ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการปฏิบัติงาน	4.08	0.65	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	ด้านปฏิบัติงาน	(n = 312 คน)		การแปล ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
13.	ท่านจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ต่าง ๆ ไม่ให้ขาดแคลน	4.01	0.65	มาก
14.	ท่านเข้าไปดำเนินการแก้ไขทันทีเมื่อพบว่างานที่ มอบหมายอาจมีการผิดพลาด	4.04	0.65	มาก
15.	ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ หลังจากที่ได้มีการสั่งการ	3.99	0.63	มาก
16.	ท่านเฝ้าหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง	4.22	0.58	มากที่สุด
17.	ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรม และศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ	4.04	0.61	มาก
18.	ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ศึกษาต่อ เพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน	4.02	0.53	มาก
	รวม	4.00	0.18	มาก

จากตาราง 6 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำด้าน  
ปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่  
ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำด้านปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อที่ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับ  
มากที่สุดมี 3 ข้อ คือ มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} =$   
4.36, S.D. = 0.73) มุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามกำหนด ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.61) และ  
เฝ้าหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง ( $\bar{X} = 4.22$ ,  
S.D. = 0.58) ข้อที่ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลางมี 1 ข้อ คือ สนับสนุนให้มีการแข่งขัน  
การปฏิบัติงานระหว่างกลุ่ม ( $\bar{X} = 2.92$ , S.D. = 0.77) ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี  
ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านมุ่งสัมพันธ์ เป็นรายข้อ

ข้อ	ด้านมุ่งสัมพันธ์	(n = 312 คน)		การแปล ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ท่านปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสุภาพ อ่อนโยนและเป็นกันเอง	4.04	0.26	มาก
2.	ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่าง อิสระเมื่อมีการพบปะสนทนา	4.14	0.39	มาก
3.	ท่านติดตามและเอาใจใส่เกี่ยวกับการสวัสดิการและ สิทธิพิเศษต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.80	0.53	มาก
4.	ท่านเอาใจใส่ในความเป็นอยู่และทุกข์สุขของ ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน	3.79	0.52	มาก
5.	ท่านตรวจเยี่ยม สำนวความต้องการทั้งในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	3.74	0.56	มาก
6.	ท่านสนับสนุนให้ทีมงานสร้างสรรค์ตามโอกาสต่างๆ เพื่อ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในหน่วยงาน	3.65	0.58	มาก
7.	ท่านเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว	4.01	0.30	มาก
8.	ท่านมีการพูดคุยสังสรรค์นอกเวลางานกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.55	0.58	มาก
9.	ท่านปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนเป็น เพื่อนร่วมงาน	4.00	0.56	มาก
10.	ท่านปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค	4.46	0.54	มากที่สุด
11.	ท่านให้ความเชื่อถือและไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนโดยเท่าเทียมกัน	4.35	0.51	มากที่สุด
12.	ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ	4.21	0.46	มากที่สุด
13.	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบและ ปรึกษาหารือได้โดยสะดวก	4.06	0.32	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	ด้านมุ่งสัมพันธ์	(n = 312 คน)		การแปล ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
14.	ท่านแก้ไขปัญหา ความขัดแย้ง ภายในหน่วยงาน โดยพิจารณาร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.34	0.49	มากที่สุด
15.	ท่านให้ผู้บังคับบัญชาทุกคนมีอิสระในการ ปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบ	4.04	0.34	มาก
16.	ท่านให้เกียรติชมเชย ยกย่อง เมื่อผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ	4.05	0.24	มาก
17.	ท่านสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสเจริญ ก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยเท่าเทียมกัน	4.08	0.31	มาก
	รวม	4.02	0.25	มาก

จากตาราง 7 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำด้าน  
มุ่งสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า  
ส่วนใหญ่ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อที่ผู้บริหารสตรีมีภาวะ  
ผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุดมี 4 ข้อ คือ ปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. =  
0.54) ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาทุกคนโดยเท่าเทียมกัน ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. =  
0.51) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.46) และแก้ไขปัญหา  
ความขัดแย้งภายในหน่วยงานโดยพิจารณาร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.49)  
ตามลำดับ

ตาราง 8 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี  
ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านมุ่งประสาน เป็นรายข้อ

ข้อ	ด้านมุ่งประสาน	(n = 312 คน)		การแปล ความหมาย
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ท่านส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือ ร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน	4.55	0.50	มากที่สุด
2.	ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะความ คิดเห็นและหาทางปรับปรุงหน่วยงานของตน	4.14	0.37	มาก
3.	ท่านรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	4.11	0.33	มาก
4.	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนมากเป็นหลัก	4.11	0.33	มาก
5.	ท่านจัดให้มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อ ประสานสัมพันธ์ให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน	4.03	0.37	มาก
6.	ท่านเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างสรรค์ความสัมพันธ์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา นอกเหนือจากงานในหน้าที่ เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน	3.63	0.57	มาก
7.	ท่านส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์กับ หน่วยงานอื่น เช่น เป็นตัวแทนของหน่วยงานหรือ มหาวิทยาลัยในการประชุมภายนอก	4.02	0.23	มาก
8.	ท่านใช้วิธีให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ เมื่อพบข้อ บกพร่องหรือผิดพลาดในการปฏิบัติงาน	4.40	0.53	มากที่สุด
9.	ท่านให้อภัยในความผิดพลาดของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้โอกาสแก้ไขปรับปรุง	4.41	0.52	มากที่สุด
10.	ท่านมีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจหรือสั่งการ โดย รับฟังความคิดเห็นของทุกคนไม่ยึดกฎเกณฑ์ตายตัว	3.85	0.61	มาก
11.	ท่านสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ให้รางวัลเมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ	4.04	0.26	มาก
	รวม	4.12	0.23	มาก

จากตาราง 8 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำด้านมุ่งประสานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำด้านมุ่งประสานอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อที่ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุดมี 3 ข้อ คือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.50) ใช้วิธีให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ เมื่อพบข้อบกพร่องหรือผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.53) และให้อภัยในความผิดพลาดของผู้ใต้บังคับบัญชาและให้โอกาสแก้ไขปรับปรุง ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.52) ตามลำดับ

**ตอนที่ 3** การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา และลักษณะงานที่ปฏิบัติ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทดสอบที ส่วนตัวแปร อายุ และประสบการณ์ในการบริหารงาน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ่ ดังแสดงในตาราง 9-14

ตาราง 9 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ	ปริญญาโท		ปริญญาเอก		t	p
	(n = 182 คน)		(n = 130 คน)			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
1. ด้านมุ่งเกณฑ์	4.57	0.21	4.57	0.19	0.026	1.66
2. ด้านมุ่งงาน	4.25	0.18	4.28	0.23	-1.663	2.82
3. ด้านมุ่งสัมพันธ์	4.05	0.22	4.06	0.23	-0.302*	0.76
4. ด้านมุ่งประสาน	4.06	0.23	4.05	0.30	0.265	5.28

จากตาราง 9 ผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 10 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขต  
กรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามอายุ

ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสตรีใน มหาวิทยาลัยของรัฐ	แหล่งของ ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1. ด้านมุ่งเกณฑ์	ระหว่างกลุ่ม	2	0.016	0.008	0.180	.835
	ภายในกลุ่ม	309	13.816	0.045		
	รวม	311	13.833			
2. ด้านมุ่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.241	0.121	3.796*	.024
	ภายในกลุ่ม	309	9.811	0.032		
	รวม	311	10.052			
3. ด้านมุ่งสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	2	0.147	0.074	1.215	.298
	ภายในกลุ่ม	309	18.701	0.061		
	รวม	311	18.849			
4. ด้านมุ่งประสาน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.176	0.088	1.644	.195
	ภายในกลุ่ม	309	16.561	0.054		
	รวม	311	16.737			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.037	0.019	0.791	.454
	ภายในกลุ่ม	309	7.263	0.024		
	รวม	311	7.300			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 10 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ่ ปรากฏผลดังตาราง 11

ตาราง 11 การทดสอบเป็นรายค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ  
ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านมุ่งงาน จำแนกตามอายุ

ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสตรีใน มหาวิทยาลัยของรัฐ	อายุ	$\bar{X}$	น้อยกว่า 45 ปี	45 - 50 ปี	มากกว่า 50 ปีขึ้นไป
			4.08	3.99	3.99
ด้านมุ่งงาน	น้อยกว่า 45 ปี	4.08		*	*
	45 - 50 ปี	3.99			
	มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	3.99			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุน้อยกว่า 45 ปี กับ 45 - 50 ปี และมากกว่า 50 ปีขึ้นไป มีภาวะผู้นำด้านมุ่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสตรีที่มีอายุน้อยกว่า 45 ปี มีภาวะผู้นำด้านมุ่งงานอยู่ในระดับมากกว่าผู้บริหารสตรีที่มีอายุ 45 - 50 ปี และมากกว่า 50 ปีขึ้นไป ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 12 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขต  
กรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน

ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสตรีใน มหาวิทยาลัยของรัฐ	แหล่งของ ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1. ด้านมุ่งเกณฑ์	ระหว่างกลุ่ม	2	0.393	0.197	4.521*	.012
	ภายในกลุ่ม	309	13.439	0.043		
	รวม	311	13.833			
2. ด้านมุ่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.048	0.024	0.566	.568
	ภายในกลุ่ม	309	13.108	0.042		
	รวม	311	13.156			
3. ด้านมุ่งสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	2	0.007	0.004	0.069	.933
	ภายในกลุ่ม	309	16.212	0.052		
	รวม	311	16.220			
4. ด้านมุ่งประสาน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.148	0.074	1.046	.352
	ภายในกลุ่ม	309	21.789	0.071		
	รวม	311	21.936			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มี  
ประสบการณ์ด้านการบริหารงานต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนอื่น ๆ ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่  
โดยวิธีการของเซฟเฟ่ ปรากฏผลดังตาราง 13

ตาราง 13 การทดสอบเป็นรายค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ  
ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านมุ่งเกณฑ์ จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน

ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสตรีใน มหาวิทยาลัยของรัฐ	ประสบการณ์	$\bar{X}$	5 - 9 ปี	น้อยกว่า 5 ปี	10 ปีขึ้นไป
			4.60	4.56	4.52
ด้านมุ่งเกณฑ์	5 - 9 ปี	4.60			*
	น้อยกว่า 5 ปี	4.56			
	10 ปีขึ้นไป	4.52			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน 5 - 9 ปี กับ 10 ปีขึ้นไป มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร 5 - 9 ปี มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์อยู่ในระดับมากกว่าผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน 10 ปีขึ้นไป ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 14 การเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ  
ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัย ของรัฐ	กลุ่มงานบริหาร (n = 164 คน)		กลุ่มงานวิชาการ (n = 148 คน)		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	1. ด้านมุ่งเกณฑ์	4.57	0.21	4.57		
2. ด้านมุ่งงาน	4.26	0.21	4.26	0.21	-0.061	.952
3. ด้านมุ่งสัมพันธ์	4.05	0.22	4.05	0.22	0.232	.816
4. ด้านมุ่งประสาน	4.06	0.26	4.05	0.26	0.620	.536

จากตาราง 14 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีลักษณะงาน  
ที่ปฏิบัติต่างกัน มีภาวะผู้นำเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกัน

**ตอนที่ 4** การสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแบบสอบถามปลายเปิด  
เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ในด้านมุ่งเกณฑ์  
ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน

<b>ด้านมุ่งเกณฑ์</b>	<b>ความถี่</b>
1. ไม่ควรยึดติดกับกฎระเบียบมากเกินไป	9
2. ควรมีการทบทวนและประเมินผลการจัดโครงสร้างการบริหาร ในองค์การ	6
3. ควรมีความชัดเจน โปร่งใสและมีประสิทธิภาพในการประเมินผล การปฏิบัติงาน	5
<b>ด้านมุ่งงาน</b>	<b>ความถี่</b>
1. ควรส่งเสริมบทบาทของสตรีในการเป็นผู้บริหาร โดยปราศจากอคติ	22
2. มีความเป็นเลิศทางวิชาการและมีความรอบรู้ด้านการบริหาร	15
3. มีความเชื่อมั่นในตนเองเมื่อมีการตัดสินใจ	10
4. ผู้บริหารสตรีควรได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ	6
5. ยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ มีโลกทัศน์กว้างไกล	5
6. ควรมีการวางแผนการบริหารงาน ทั้งเชิงรับและเชิงรุก	4
7. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม	4
<b>ด้านมุ่งสัมพันธ์</b>	<b>ความถี่</b>
1. วางตัวเหมาะสมและเป็นแบบอย่างที่ดี	12
2. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	8
3. ควรไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระตามสมควร	4
4. เข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา	3

ด้านมุ่งประสาน	ความถี่
1. จัดกิจกรรมและส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นหมู่คณะ	11
2. จัดให้มีการพบปะ สังสรรค์ นอกเวลางานบ้าง	7
3. มีภาวะผู้นำเป็นที่เชื่อถือทั้งบุคคลภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	6
4. สร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าแสดงความคิดเห็น	6
5. ควรตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่ออยู่ด้วยกันสองต่อสองและ	5
ให้อภัยในความผิดพลาด	
6. มีความเป็นประชาธิปไตยมากที่สุด	5

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการบริหารงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน
2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการบริหารงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร 5 แห่ง ปีการศึกษา 2548 คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 312 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 60 ข้อ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านมุ่งเกณฑ์ จำนวน 14 ข้อ ด้านมุ่งงาน จำนวน 18 ข้อ ด้านมุ่งสัมพันธ์ จำนวน 17 ข้อ และด้านมุ่งประสาน จำนวน 11 ข้อ ในตอนท้ายของแบบสอบถามจะมีแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม แบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9571
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามออกไปจำนวน 474 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาและมีความสมบูรณ์ จำนวน 312 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 65.8

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ
2. ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน วิเคราะห์โดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ใช้การทดสอบที (t-test) สำหรับตัวแปร อายุ และประสิทธิภาพในการบริหารงาน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method)
4. สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิดด้วยวิธีการแบ่งเป็นหมวดหมู่ โดยการจัดลำดับความถี่ของคำตอบ เพื่อนำไปประกอบในการอภิปรายผลการวิจัย

## สรุปผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก
2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามตัวแปร ต่าง ๆ พบว่า
  - 2.1 ผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน
  - 2.2 ผู้บริหารสตรีที่มีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง
  - 2.3 ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง
  - 2.4 ผู้บริหารสตรีที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน

## การอภิปรายผล

จากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร พบประเด็นสำคัญซึ่งผู้วิจัยนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน ผลการศึกษาพบว่า

1.1 ด้านมุ่งเกณฑ์ ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเป็นระบบราชการ มีขั้นตอนการบริหารงานที่ซับซ้อน มีการแบ่งอำนาจ หน้าที่ตามลำดับชั้นจากระดับหนึ่ง ไปสู่อีกระดับหนึ่งอย่างชัดเจน จึงมีความจำเป็นต้องยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น เพื่อให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์และทำให้การบริหารงานเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด นอกจากนี้ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐยังมีภารกิจและหน้าที่สำคัญอย่างยิ่ง ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร เป็นผู้นำของมหาวิทยาลัย เป็นปัจจัยด้านบุคคลที่สำคัญ ต้องวางแผนกำหนดนโยบายการพัฒนา แผนการบริหารงานรวมถึงทิศทางและเป้าหมายในการบริหาร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินไปอย่างราบรื่น เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นำพาองค์กรการไปสู่เป้าหมายที่กำหนด การที่ผู้บริหารสตรีมีลักษณะภาวะผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์จึงเป็นเรื่องปกติ ดังที่ นิรมิต เทียมทัน (2548 : 48-54) ได้กล่าวว่าผู้บริหารองค์การของไทยส่วนใหญ่นิยมใช้อำนาจสั่งการตามหน้าที่ ตามแบบฉบับที่ปฏิบัติสืบทอดกันมาและคนไทยจะคุ้นเคยกับการทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ เรียกว่าการบริหารงานโดยยึดระเบียบกฎเกณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับ สมนึก แดงเจริญ (2542 : 9) ที่กล่าวว่าบทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในปัจจุบันมุ่งไปยังการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อจำกัดและควบคุม (Regulate & Control) การปฏิบัติภารกิจด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การเรียน การสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการและการรักษาศิลปวัฒนธรรม โดยอาศัยและอ้างอิงระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ ที่ให้อำนาจแก่ผู้บริหารตามระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และยังสอดคล้องกับ เสน่ห์ จัยโต (2543 : 84) ที่กล่าวไว้ว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มักจะมีแนวคิดและพฤติกรรมปฏิบัติงานเป็นไปตามระบบราชการ (Bureaucracy) ทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามนโยบายที่ฝ่ายการเมืองกำหนดมาเท่านั้น ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่กล้าตัดสินใจ ขณะที่ เพทาย ชื่อสัจจพงษ์ (2540 : 120) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า เนื่องจากผู้อำนวยการสตรีเป็นบุคคลที่สำคัญของสถานศึกษา มีภาระหน้าที่สำคัญต้องปฏิบัติและรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องมีการบริหารงานอย่างเป็นระเบียบ อาศัยกฎเกณฑ์ ระเบียบอ้างอิงอย่างเคร่งครัดเพื่อมิให้เกิดข้อผิดพลาดได้ ดังนั้นผู้อำนวยการสตรีจึงมักทำงานด้วยความละเอียด รอบคอบ เอาใจใส่ในการทำงานด้วยความระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง ส่วนผลการศึกษาของ อารีรัตน์ หิรัญโร (2532 : บทคัดย่อ) เกี่ยวกับแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ

และความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา พบว่า ผู้นำแบบคุณกฎหรือผู้ยึดระเบียบ เป็นผู้นำที่บริหารงานเป็นผลดีแก่ระบบราชการเพราะผู้นำกฎเป็นผู้นำที่ยึดมั่นในกฎระเบียบของทางราชการ จึงทำให้โครงสร้างงานและการแบ่งงานชัดเจน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการประสานงานดีขึ้น งานสามารถดำเนินไปด้วยดีแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงสมาชิกในองค์กร การลดระบบการเล่นพรรคเล่นพวก ช่วยให้การวางแผนงานดีขึ้น งานมั่นคงแน่นอน แต่ในขณะเดียวกันผลเสียของการบริหารงานแบบยึดระเบียบหรือมุ่งเกณฑ์ก็มี เช่น การบริหารงานบางอย่างจะล่าช้า ไม่คล่องตัว ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้น้อย ความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อหน่วยงานอาจจะไม่มากเท่าที่ควร นอกจากนี้ พัฒนชัย ปัทมเวณ (2531 : 11) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กร พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในมิติทางเห็นจะยึดถือกฎเกณฑ์ระเบียบ ข้อบังคับของสถาบันเป็นหลักมากกว่าความต้องการหรือความจำเป็นของแต่ละบุคคล และผู้บริหารจะไม่สนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก

1.2 ด้านมุ่งงาน ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำด้านมุ่งงานอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสตรีมักจะประสบกับปัญหาและแรงกดดันในการก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้บริหาร แม้ว่าปัจจุบันสังคมและวัฒนธรรมจะเปลี่ยนไปแล้วหรือสังคมไทยได้เปิดกว้างมากขึ้นก็ตาม แต่การไม่ยอมรับในความรู้ความสามารถของสตรีจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ลักษณะงานที่ไม่เปิดโอกาสให้สตรีแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ความไม่ยุติธรรมในการบังคับบัญชา ภาระทางครอบครัวที่ทำให้งานไม่คล่องตัว ตลอดจนค่านิยมทางสังคมแบ่งเพศหญิงเพศชายก็ยังมีอยู่ซึ่งนับว่าเป็นอุปสรรคสำคัญในการปิดกั้นโอกาสในการทำงานของสตรี สิ่งที่สนับสนุนโอกาสความก้าวหน้าหรือสิ่งที่พิสูจน์ความสามารถในการบริหารอย่างหนึ่งของสตรีก็คือความตั้งใจ ความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้ผลงานออกมามีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคม ดังที่ ทิพาดี เมฆสุวรรณ (2537 : 96) กล่าวว่าข้าราชการสตรีที่ไม่ได้รับความก้าวหน้าหรือโอกาสในการบริหารเพราะขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงซึ่งสตรียังถูกมองข้ามอยู่ค่อนข้างมาก ผู้นำสตรีจึงต้องมีความสามารถอย่างเด่นชัดและต้องต่อสู้กับอุปสรรคตลอดเวลาในเรื่องทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง เพื่อนร่วมงาน หรือแม้แต่สตรีด้วยกันเองที่มักคาดว่าจะไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีเท่าเพศชาย ซึ่งสอดคล้องกับ อัจฉรา สุวพันธ์ (2525 : 449-453) ที่กล่าวว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของสตรีจนถึงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงนั้นมีน้อยและถึงแม้จะมีสตรีขึ้นสู่ตำแหน่งระดับนี้ได้ก็มักจะถูกมองว่าเก่งจริงหรือไม่ สตรีจึงต้องสร้างการยอมรับด้วยการทำงานให้หนักขึ้นจึงจะถูกมองเห็นความสามารถตลอดจนได้รับการยอมรับ และยังสอดคล้องกับ ปราณี พรณวิเชียร (2534 : 9-11) ที่กล่าวไว้ว่าผู้หญิงส่วนมากเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในองค์กรโดยไม่ต้องใช้เส้นสายหรือระบบพรรคพวก แต่เนื่องมาจากความสามารถในการทำงานที่ปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัดและเป็นที่ยอมรับ ส่วนลดาวัลย์ บัวเอี่ยม (2544 : 14) กล่าวว่าสตรีที่สามารถก้าวขึ้นมาในระดับสูงได้มักเป็นคนเก่ง มีฝีมือและสามารถจัดการภาระครอบครัวได้ดี หากเป็นงานวิชาการจะเอื้อต่อความก้าวหน้าของสตรี

วัฒนธรรมองค์การก็สำคัญและสตรีเหล่านั้นต้องทำงานหนักกว่าผู้ชาย 3-4 เท่า เพื่อพิสูจน์ความสามารถในการสร้างผลงานทางวิชาการให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้น เช่นเดียวกับ สุทธาพร มฤคพิทักษ์ (2538 :48) ที่ศึกษาเกี่ยวกับโอกาสที่ถูกปิดกั้นของผู้บริหารหญิงในองค์กร พบว่า ผู้หญิงมักจะเห็นคุณค่าของการทำงาน มีความตั้งใจและพยายามทำทุกสิ่งให้ดีที่สุด มีความอดทน ขยัน มีความตั้งใจในการทำงานและมีศักยภาพในการทำงานสูง ขณะที่ ชุตติมา เหตานุรักษ์ (2534 : บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของข้าราชการสตรีระดับบริหาร ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า การทำหน้าที่ทางการบริหารไม่ใช่สิ่งที่ยากลำบากสำหรับสตรีเพศ หากแต่การที่สตรีจะเป็นผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพได้นั้น สตรีต้องเตรียมตัวด้วยการศึกษาหาความรู้ทั้งเทคนิคการทำงานและการบริหารงานเพิ่มเติมอยู่เสมอ นอกจากนี้ผลการศึกษาของ เรวารัตนประสาธ (2533 : 133) เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ปัจจุบันสังคมและวัฒนธรรมได้เปลี่ยนไปสตรีก็ย่อมมีความคาดหวัง มีความต้องการเปลี่ยนแปลงในสถานภาพและบทบาทของตนเองมากขึ้น ดังนั้นลักษณะการบริหารของสตรียุคนี้จึงพยายามปรับตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการเรียนรู้ทั้งเทคนิคการทำงานและการบริหารงานเพิ่มเติมอยู่เสมอ

1.3 ด้านมุ่งสัมพันธ์ ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสังคมไทยยังมีค่านิยมด้านไมตรีสัมพันธ์และเคารพในระบอบอาวุโส อีกทั้งวัฒนธรรมของสังคมไทยเป็นสังคมที่มีความเกรงใจซึ่งกันและกัน เน้นความสำคัญของสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งค่านิยมนี้อาจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีด้วยและผู้บริหารสตรีอาจคำนึงว่าการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้เกิดความศรัทธา ให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานจนเกิดประสิทธิผลของงานได้ ดังที่ สมพร สุทัศน์ีย์ (2548 : 17) กล่าวว่ามนุษยสัมพันธ์ช่วยให้การบริหารเกิดสัมฤทธิ์ผลและยังทำให้องค์กรเกิดความมั่นคง จูงใจให้บุคคลร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้เกิดความผูกพันระหว่างคนกับคนและคนกับงาน องค์กรจึงสามารถอยู่ได้เป็นปึกแผ่น ซึ่งสอดคล้องกับ บรังการ์ด (สมชาย เทพแสง. 2546 : 33-36 ; อ้างอิงจาก Brungardf : Online) ที่กล่าวไว้ว่าผู้นำต้องสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรอย่างใกล้ชิด เพราะปัจจัยแห่งความสำเร็จไม่ได้อยู่ที่ผู้นำเพียงคนเดียวแต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรด้วย และยังสอดคล้องกับ สุวรรณิ ทองเลี่ยมนาค (2544 : 87) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสตรี พบว่า มนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นตัวยี่ตระหว่างคนกับคน คนกับงาน และงานกับงาน ส่วนผลการศึกษาเกี่ยวกับแบบของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของ นิพนธ์ อุกท (2535 : 79) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีทิศทางการใช้แบบของผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าแบบมุ่งงาน เช่นเดียวกับ ฮัลพิน (ทรงชัย จารุกุมิ. 2535 : 36 ; อ้างอิงจาก Halpin) ที่กล่าวไว้ว่าหัวหน้างานที่พึงประสงค์จะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องแสดงออกในด้านสัมพันธภาพสูง และผลการศึกษาของ เพทาย ชื่อสัจพงษ์ (2540 : 126) เกี่ยวกับ

ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสตรีในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ผู้อำนวยการสตรีมีภาวะผู้นำในด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก และผู้อำนวยการสตรีควรสร้างสัมพันธ์ภาพควบคู่ไปกับสมรรถภาพ โดยต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน ต้องมีสมรรถภาพทางด้านความรู้ความสามารถ และหน้าที่การงาน ผสมผสานสองสิ่งนี้เข้าด้วยกันจึงจะนับได้ว่าเป็นผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถสร้างความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ สุรจิตต์ กิตติธิระพงษ์ (2528 : 11) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ประสพการณ์จากการทำงานได้สอนให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจว่าคนเป็นบ่อเกิดของงาน ความสำเร็จของงานอยู่ที่คนก่อน หากคนไม่ทำงานงานย่อมไม่สำเร็จและผลงานย่อมไม่เกิด ถ้าหากเอาหน้าใจคนไว้ได้แล้วผลงานก็จะตามมาทีหลังเพราะคนเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

1.4 ด้านมุ่งประสาน ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำด้านมุ่งประสานอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่มาจากคณาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถและประสพการณ์ในการบริหารงานมาพอสมควร จึงทำให้ทราบว่าการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมุ่งเน้นไปในด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไปนั้น จะทำให้ภาวะการบริหารงานไม่เป็นไปอย่างสมดุล เพราะจะไม่ได้รับความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างเต็มที่มาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ ดังที่ สมพร สุทัศน์ีย์ (2548 : 374-385) กล่าวว่า การประสานงานเป็นการจัดระเบียบการทำงานให้ทุกฝ่ายร่วมมือปฏิบัติงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่เกิดความขัดแย้งกัน ความขัดแย้งน้อยลง ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เกิดบรรยากาศการบริหารที่ดีและเกิดสัมพันธภาพที่ดีเพราะไม่มีการทำงานก้าวก่ายกัน ซึ่งสอดคล้องกับ วิรุณ ตั้งเจริญ (2542 : 65) ที่กล่าวว่าความสามารถในการเป็นผู้นำและยอมรับนับถือการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพนับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหาร ควรมีการกระจายกลุ่มและหมุนเวียนให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาวในการทำงาน ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้ รับผิดชอบและศรัทธาต่อองค์กร กรอบงานจึงควรยืดหยุ่นเพื่อให้กลุ่มคนร่วมกันสร้างงานและพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังคงสอดคล้องกับ ศักดิ์ไทย สุรกิจาวร (2548 : 3) ที่กล่าวไว้ว่าผู้บริหารวิชาการควรเป็นผู้ที่เลือกสรรมาจากบุคคลที่มีความเป็นผู้นำแบบยืดหยุ่นสามารถประสานสัมพันธ์กับบุคลากรให้ดำเนินงานและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรได้สูงสุด ควรมีภาวะผู้นำอยู่ในตัว โดยเฉพาะความสามารถในการโน้มน้าให้บุคลากรเห็นชอบด้วยเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจ มีความรับผิดชอบ จงรักภักดีต่อกลุ่มและหน่วยงานนั้น เหล่านี้คือความสามารถของผู้บริหารในเรื่องของการรู้คน รู้งาน รู้จักครองตน ครองคน และครองงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา นอกจากนี้ เพทาย ชื่อสัจพงษ์ (2540 : 130-131) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสตรีในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีความซับซ้อน มีความแตกต่างในระดับของงานและบุคลากร ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีแนวความคิด ความเชื่อ ความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันไปจึงมักเกิดข้อขัดแย้งและ

ความยุ่งยากในการบริหารงานได้เสมอ ดังนั้น ผู้อำนวยการสตรีจึงมีความจำเป็นต้องสื่อสาร ประสานสัมพันธ์ เสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ได้เข้าใจ ปฏิบัติได้ถูกต้องตรงกันจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและกลมกลืนกันเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการประสานงานกับชุมชนภายนอกซึ่งจะช่วยให้สามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องและบรรลุเป้าหมาย ตรงตามนโยบาย ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องมีการประสานงานที่ดีแต่มีเป้าหมายชัดเจน โดยมุ่งเน้นที่คุณภาพและประสิทธิภาพ

## 2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขต

กรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการบริหารงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ต่างก็เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ดำรงตำแหน่ง อาจารย์ นักวิชาการ มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารงานที่คล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกัน มีนโยบายและยึดหลักการเป็นแนวทางในการปฏิบัติเหมือนกัน มีกิจกรรม บทบาทในการบริหารงานโดยทัดเทียมกัน ปฏิบัติงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ใกล้เคียงกันคือในมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งเป็นระบบงานราชการ มีระเบียบกฎเกณฑ์การปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า ใครมีหน้าที่อย่างไร ต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละท่านที่จะต้องรับผิดชอบในส่วนของตนเอง ดังที่ วิโรจน์ ธิรคุณโกวิท (2543 : 148) กล่าวว่าบุคลิกภาพสำคัญที่เป็นอยู่ในมหาวิทยาลัย คือ คณาจารย์ ซึ่งเป็นผู้ทรงภูมิความรู้ เพียบพร้อมด้วยสติปัญญา ศักดิ์ศรี และเป็นผู้ที่แสวงหาเสรีภาพในการแสดงออกในเชิงวิชาการ รักการทำงานเป็นอิสระ ไม่ชอบอยู่ใต้บังคับบัญชาของใคร ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงต้องสรรหา ส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ทางวิชาการ สามารถบริหารคนได้อย่างดีเยี่ยม มองทุกอย่างให้เป็นระบบต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ ชัชชา ดวงจินดา (2537 : 99) ที่ศึกษาเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเปิดตามทฤษฎีสามมิติของเรดติน พบว่า การบริหารงานในมหาวิทยาลัยเป็นลักษณะการบริหารงานทางวิชาการ ฉะนั้นคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้บริหารตามที่พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้กำหนดไว้จึงเป็นคุณสมบัติในเชิงวิชาการ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญในการพิจารณาที่จะได้ผู้บริหารตามลักษณะของมหาวิทยาลัย

2.2 ผู้บริหารสตรีที่มีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งงานแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสตรีที่มีอายุน้อยอาจจะยังมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงานไม่มากนัก จึงทำให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพหรือเป็นที่ยอมรับซึ่งจะส่งผลให้ก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารในระดับสูงขึ้นต่อไป และการที่สตรีจะได้รับตำแหน่งผู้บริหารในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงนั้น การมีผลงานเป็นที่ยอมรับถือเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารสตรีที่มีอายุน้อยจะต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ

ในการทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้มีภาวะผู้นำด้านมุ่งงานมากกว่า ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีอายุมากนั้นอาจจะมีความรู้ มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญในการบริหารงานมากกว่าหรือมีความพร้อมทางด้านวุฒิภาวะจึงทำให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ตลอดจนอาจมีผลงานเป็นที่ยอมรับหรือมีความพอใจกับตำแหน่งงานที่เป็นอยู่จึงทำให้มีภาวะผู้นำด้านมุ่งงานน้อยกว่า ผู้บริหารสตรีที่มีอายุน้อย ดังที่ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 185) กล่าวว่าสถิติจำนวนข้าราชการพลเรือนที่เป็นผู้บริหารระดับ ต้น กลาง และสูงนั้นเห็นแนวโน้มที่กล่าวได้ว่ายิ่งตำแหน่งสูงขึ้นยิ่งมีสัดส่วนข้าราชการสตรีลดลง ซึ่งสอดคล้องกับ มยุรี แซ่จิ่ง (2540 : 92) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้สตรีประสบความสำเร็จในตำแหน่งงานบริหาร พบว่า สตรีต้องพัฒนาตนเองเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับงานบริหาร ต้องมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน มีการวางแผนด้านอาชีพและการทำงาน พยายามเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่ ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอเพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก และยังคงสอดคล้องกับ สันติยา ไชยศรีชลธาร (2535 : 142) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี วิทยาลัยอาชีวศึกษา พบว่า ผู้บริหารสตรีที่มีอายุ 40 ปีและต่ำกว่ามีการกระทำในด้านมุ่งงานน้อยกว่าผู้บริหารสตรีที่มีอายุเกิน 50 ปีขึ้นไป

2.3 ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานมากย่อมมีความถนัดและคุ้นเคยในการบริหารงานมากกว่าผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อย และจากการที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานมากกว่านี้ จึงเป็นไปได้ว่าผู้บริหารสตรีกับผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เคยร่วมงานกันมาก่อนทำให้มีความสนิทสนมเป็นพื้นฐาน มีความไว้วางใจ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน เมื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารจึงมีความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความศรัทธา ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานได้ค่อนข้างมาก จึงเป็นไปได้ที่ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานมากจะมีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์น้อยกว่า ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยนั้นอาจจะยังไม่มีความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์กร ยังไม่คุ้นเคยกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือยังไม่ถนัดกับงานบริหาร ตลอดจนมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงานไม่มากนักจึงต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ ระบบการบริหารงานต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้รวมทั้งเรียนรู้การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์มากกว่าผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานมาก ดังที่ โอนีล (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536 : 43 ; อ้างอิงจาก O'Neal. 1987 : 320) กล่าวว่าผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานยิ่งมากยิ่งขึ้นทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานและเข้าใจงานมากขึ้น ขณะที่ ชุตินา เหนานรักษ์ (2534 : 103) ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของข้าราชการสตรีระดับผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่มีปัญหาในเรื่องการขาดความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงาน จึงควรจัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารสำหรับผู้เข้ามาดำรงตำแหน่งบริหารใหม่ทุกครั้งหรือการปฐมนิเทศผู้บริหารใหม่ เพื่อให้ผู้บริหารทุกคนได้ทราบถึงภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารรวมทั้ง

ความร่วมมือประสานงานกัน เพื่อให้การดำเนินงานสามารถดำเนินไปสู่จุดหมายขององค์การในแนวนโยบายเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ประคอง รัศมีแก้ว (2545 : 113) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารและแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ประสพการณ์ในตำแหน่งมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพการบริหาร เพราะประสพการณ์ช่วยให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจ มีความสุขุมรอบคอบ สามารถนำประสพการณ์ที่ได้มาช่วยดำเนินงานให้เกิดผลดีแก่หน่วยงานมากยิ่งขึ้น และยังสอดคล้องกับ สันติยา ไชยศรีชลธาร (2535 : 158) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีวิทยาลัยอาชีวศึกษา พบว่า ผู้บริหารสตรีที่มีประสพการณ์ในการบริหารงาน 5-10 ปี และเกิน 10 ปีขึ้นไป มีแนวโน้มในการให้ความสำคัญกับคนสูงกว่าผลผลิต

2.4 ผู้บริหารสตรีที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีไม่ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ปฏิบัติแต่เป็นความสามารถหรือเทคนิค วิธีการต่าง ๆ ของผู้บริหารแต่ละบุคคลที่จะนำภาวะผู้นำแต่ละด้านมาใช้ในการกำหนดรูปแบบการบริหารงานขององค์การได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ตลอดจนลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้ได้รับความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานจากทุกฝ่ายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2548 : 176) กล่าวว่าผู้ที่มีภาวะผู้นำอาจเป็นผู้บังคับบัญชาตามสายงาน มีตำแหน่งงานชัดเจน เช่น อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา หรือไม่ได้ดำรงตำแหน่งบริหารใด ๆ เป็นเพียงพนักงานมหาวิทยาลัยธรรมดาที่เป็นอาจารย์หรือเจ้าหน้าที่ก็ได้ และการมีภาวะผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยการเรียนรู้ มีความรู้ในหลักวิชา สามารถนำความรู้ หลักการ เทคนิคต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมด้วยจึงจะทำให้เป็นผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพ สามารถนำพาสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ประเวศ วะสี (2544 : 52) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำอาจมีในบิดามารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางการเมืองหรือบุคคลอื่น ๆ ซึ่งภาวะผู้นำอาจจะมีในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือไม่ใช่ก็ได้ และยังสอดคล้องกับ ปราณี เฉลิมโณม (2541 : 49) ที่ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา พบว่า ผู้นำที่ดีจะต้องใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับระดับภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะเดียวกันก็ต้องใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์การทำงานต่าง ๆ คือผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมและสอดคล้องกับในแต่ละสถานการณ์จึงจะทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสานอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านมุ่งเกณฑ์ที่มีอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านมุ่งเกณฑ์ ผู้บริหารสตรีไม่ควรยึดติดกับ กฎระเบียบมากเกินไป ควรมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานและลดบทบาทในการทำงานที่มีความระมัดระวังมากจนเกินกว่าเหตุ ทั้งนี้เพื่อการดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ นอกจากนี้ควรมีการทบทวน ประเมินผลการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับภาวะสังคม
2. ด้านมุ่งงาน ผู้บริหารสตรีควรได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรจัดสรรทุนการศึกษา ให้ผู้บริหารสตรีได้มีโอกาสศึกษาต่อ จัดให้มีการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และพัฒนาทักษะทางการบริหาร
3. ด้านมุ่งสัมพันธ์ ผู้บริหารสตรีควรปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี สนใจ เข้าใจปัญหาของ ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวตลอดจนให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ควรจัดให้มีงานสังสรรค์ตามโอกาสเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในมหาวิทยาลัย อีกทั้งเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ด้านมุ่งประสาน ผู้บริหารสตรีควรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความสามัคคี ความร่วมมือ ร่วมใจในมหาวิทยาลัย โดยการจัดกิจกรรมให้ทุกคนมีโอกาสได้ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมมากขึ้น จัดให้มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคลทั้งภายใน ภายนอก เพื่อเป็นการประสานสัมพันธ์ให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดของมหาวิทยาลัย

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขต กรุงเทพมหานคร และในโอกาสต่อไปควรทำการศึกษาประเด็นอื่น ๆ ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในทัศนะของอาจารย์และผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีและผู้บริหารบุรุษในมหาวิทยาลัยของรัฐ
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน

## บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน*.  
 ปริญญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กลิ่นแก้ว ป. จินตกานนท์. (2529). *สตรีไทยในระดับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ  
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กวี วงศ์พัฒน์. (2542). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- กอบแก้ว ดุลย์จำนง. (2541). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยเอกชน : ศึกษากรณี  
 มหาวิทยาลัยรังสิต*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- กิติ ดยัคคานนท์. (2543). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: บัดเตอร์ฟลาย.
- จิตรกร หล่อสุวรรณรัตน์. (2530). *ปัจจัยเกื้อหนุนความก้าวหน้าของข้าราชการพลเรือนสตรีไทย*.  
 วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- จุมพล หนิมพานิช. (2543). *ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์การ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ฉายา จิตติพันธ์. (2532). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.  
 วิทยานิพนธ์ ค.ม. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
 ถ่ายเอกสาร.
- ชัชชา ดวงจินดา. (2537). *แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิดตามทฤษฎี  
 สามมิติของเรดติน*. ปริญญาณิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ:  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชาญชัย อาจินสมอาจารย์. (2536). *เทคนิคการเป็นหัวหน้างาน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.  
 ----- (2538). *ศิลปะการเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.  
 ----- (2543). *ทักษะภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- ชุตินา เหนาดนุรักษ์. (2534). *ปัญหาและอุปสรรคของข้าราชการสตรีระดับผู้บริหาร*. สารนิพนธ์  
 ร.ม. (บริหารรัฐกิจ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ทรงชัย จารุภูมิ. (2535). *ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ  
 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ก.ท.ม. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
 (บริหารการศึกษา)*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- ทักษิณ ภูวสวรรค์เพ็ชฌัญญ์. (2532, มิถุนายน-กรกฎาคม). ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ... การได้มา.  
วารสารการศึกษาแห่งชาติ. 23(5): 20-26.
- ทิชี่, โนเอล เอ็ม; และ โคเฮน, เอไล บี. (2542). *กลไกสร้างผู้นำ*. แปลโดย ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์.  
กรุงเทพฯ: เออาร์ บิสิเนสเพรส.
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2537). รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องบทบาทของสตรีไทยในการ  
พัฒนาประเทศ. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.
- ธีรเดช สุขโข. (2543, มิถุนายน). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงการศึกษา. *วารสารข้าราชการครู*. 20(6):  
15-17.
- ธีรภูมิ ไศภินิจกุล. (2532). *แบบผู้นำของผู้บริหารการศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีสภามหาวิทยาลัย  
ศรีอยุธยา*. สารนิพนธ์ ร.ม. (บริหารรัฐกิจ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- นงเยาว์ ธาราศรีสุทธิ. (2526). *ความคิดเห็นของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง  
ที่มีต่อบทบาทและสถานภาพของสตรีไทย*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นิพนธ์ อุกก. (2535). *แบบของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขต  
กรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีสถิตินิยมของเรดดิน*. ปรินต์นิพนธ์ กศ.ม.  
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
ถ่ายเอกสาร.
- นิรมิต เทียมทัน. (2548). *ยุทธศิลป์การบริหารจัดการ : ศาสตร์และศิลป์สำหรับผู้สร้างอนาคตใหม่*.  
ปทุมธานี: พิมพ์ตะวัน.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัล เอ็กเพรส.
- เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์. (2545). *แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพฯ: การศึกษา.
- บวร ประพตติดี; ทิพาพร พิมพ์สิทธิ์; และ เฉลิมพล ศรีหงษ์. (2520). *สตรีไทย : บทบาทในการเป็น  
ผู้บริหารทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บัญญัติ อึ้งสกุล. (2543, กุมภาพันธ์-มีนาคม). นักบริหารทันสมัย : หลักการประชาสัมพันธ์เชิงบวก.  
*วารสารข้าราชการครู*. 19(3): 32-36.
- (2545, มีนาคม). *ประสิทธิภาพของผู้บริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา*.  
*วารสารวิชาการ*. 5(3): 24-25.
- บุปผา พิณิจ. (2534). *ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี*. วิทยานิพนธ์  
สม.ม. (สังคมวิทยาและมนุษยวิทยา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- เบนเน็ต, วิกกี; และ แมทธีวสัน, เอียน. (2546). *ผู้นำรุ่นใหม่ สไตส์ CEO*. แปลโดย อภิชาติ พรหมดาว. กรุงเทพฯ: Good Morning.
- เบนนิส, วอร์เรน. (2545). *คิดใหม่เพื่ออนาคต*. แปลโดย ธันยวัชร ไชยตระกูล. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.
- ประคอง รัตมีแก้ว. (2545). *การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารและแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประเวศ ะสี. (2544). *ภาวะผู้นำ : ความเป็นไปในสังคมไทยและวิธีการแก้ไข*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน.
- ปราณี เฉลิมโฉม. (2541). *ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปราณี เดชวิทยาพร. (2533). *ผลกระทบจากการที่ผู้หญิงสวมบทบาทผู้บังคับบัญชาต่อผู้ชายที่อยู่ใต้บังคับบัญชา*. วิทยานิพนธ์ สม.ม. (สังคมวิทยาและมนุษยวิทยา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ปราณี พรรณวิเชียร. (2534, มกราคม - กุมภาพันธ์). *เมื่อผู้หญิงเล่นบท "ผู้บริหาร"*. *เพิ่มผลผลิต*. หน้า 9-11.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักต์.
- พัฒนชัย ปัทมเวณ. (2531). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์. (2548, กรกฎาคม-กันยายน). *เปิดประเด็น*. *วารสารครุศาสตร์*. 34(1): 176.
- เพทาย ชื่อสัจพงษ์. (2540). *ภาวะผู้นำของผู้ดำเนินการสตรีในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ คอ.ม. (การบริหารอาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.
- มยุรี แซ่จิ่ง. (2540). *ปัจจัยที่ทำให้สตรีประสบความสำเร็จในตำแหน่งงานบริหาร*. ภาคนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). กรุงเทพฯ: โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- มาลี อังคุณานุวัตติ. (2533). *พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- มัลลิกา ต้นสอน. (2545). *การจัดการยุคใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เมธี ปิลันธนานนท์. (2536). *การบริหารบุคคลในวงการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- เย็นใจ ศรีวรรณบุรณ์. (2541, มิถุนายน-กรกฎาคม). ผู้บริหารควรมีลักษณะผู้นำอย่างไร. *วารสารเพิ่มผลผลิต*. 37(3): 61-62.
- ระวีวรรณ ประทุมนอก. (2544). *การยอมรับผู้นำหญิง : ศึกษากรณี ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)*. ภาคนิพนธ์ ปร.ม. (การบริหารทั่วไป). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: Diamond in Business World.
- เรขา รัตนประสาท. (2533). *พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ลิขิต ธีรเวคิน. (2546, 27 มิถุนายน). คุณสมบัติ 15 ก ของผู้นำที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์. *ผู้จัดการรายวัน*. หน้า 9.
- ลดาวลัย บัวเอี่ยม. (2544, ตุลาคม). ภาวะผู้นำของสตรีในภาครัฐ. *วารสารกรมประชาสัมพันธ์*. 6(10) : 13-14.
- วันทนา ปทุมเทศวิวัฒน์. (2536). *การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2535). *ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา*. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วิรุณ ตั้งเจริญ. (2542, กรกฎาคม-ธันวาคม). ภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารศิลปกรรมศาสตร์ มศว*. 7(2): 65.
- วิโรจน์ ธีรคุณโกวิท. (2543, พฤษภาคม). บทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัย. *วารสาร สออ. ประเทศไทย*. 3(1): 148-171.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2542). *การบริหาร : หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: อักษรการพิมพ์.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วีระวุธ มาชะศิริรานนท์. (2542). *การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2545, มกราคม-เมษายน). ประสิทธิภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา : คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์.  
วารสารบริหารการศึกษามศว. 1(1): 6-10.
- (2548). *คณบดี : ผู้บริหารระดับกลางในสถาบันการศึกษา*. สกลนคร: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศรีธนา สุวรรณฤทธิ์. (2537). *แบบภาวะผู้นำของข้าราชการสตรีระดับบริหารของไทย*.  
วิทยานิพนธ์ พบ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่น ๆ. (2543). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- สงวน ช่างเขวต. (2536, ตุลาคม-ธันวาคม). แบบผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา : ความสำเร็จในการบริหารคือผลงานที่ผ่านมา. *คุรุปริทัศน์*. 18: 50-51.
- สมคิด บางโม. (2541). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2544). *ความฉลาดรู้ของผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สมชาย เทพแสง. (2546, กันยายน-ธันวาคม). กระบวนทัศน์ใหม่ของผู้นำการศึกษา.  
*วารสารบริหารการศึกษามศว*. 2(6): 33-36.
- สมนึก แดงเจริญ. (2541, ตุลาคม-2542, มกราคม). การพัฒนานักบริหารมหาวิทยาลัย.  
*วารสารร่วมพฤษ*. 17(2): 9-17.
- สมพร สุทัศน์ีย์, ม.ร.ว. (2548). *มนุษย์สัมพันธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *ทฤษฎีองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรุงธนพัฒนา.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์*.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สันติยา ไชยศรีชลธาร. (2535). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีวิทยาลัยอาชีวศึกษา*.  
วิทยานิพนธ์ คอ.ม. (การบริหารอาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.
- สุทธาพร มฤคพิทักษ์. (2538). *โอกาสที่ถูกปิดกั้นของผู้บริหารหญิงในองค์การ*. ภาคนิพนธ์  
วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). กรุงเทพฯ: โครงการบัณฑิตศึกษา  
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุนันทา กิมาวะหา. (2539). *การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
(บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- สุมนา พุ่มประพาพ. (2534). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นสตรีในทรศนะของครูจังหวัดนครสวรรค์*.  
 ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก. ถ่ายเอกสาร.
- สุรศักดิ์ กิตติธิระพงษ์. (2528). *พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
 ในเขตการศึกษา 11*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:  
 บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สุรัชย์ คุ่มสิน. (2546, กันยายน-ธันวาคม). *วิกฤติภาวะผู้นำ : อุปสรรคในการปฏิรูปสังคมไทยในยุค  
 โลกาภิวัฒน์*. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*. 2(6): 15.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543, มิถุนายน). *สัมติการเป็นนักบริหารการศึกษามีอาชีพ*. *วารสารวิชาการ*.  
 3(6) : 70-75.
- สุวรรณี ทองเหลี่ยมนาด. (2544). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้อำนวยการสตรีตามความคิดเห็น  
 ของผู้บริหารและอาจารย์*. วิทยานิพนธ์ คอ.ม. (การบริหารอาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ:  
 บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2543, กันยายน-ธันวาคม). *ผู้บริหารสถาบันการศึกษา : วิถีทัศน์และมิติใหม่*.  
*วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช*. 13(3); 84.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2529). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2543, ตุลาคม-ธันวาคม). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพและ  
 อุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารสตรี*. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*. 13(49): 77-87.
- อัจฉรา สุวพันธ์. (2529, กรกฎาคม). *โอกาสความก้าวหน้าของข้าราชการในระบบราชการไทย*.  
*วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*. 22 : 449-453.
- อารีรัตน์ หิรัญโร. (2532). *แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์  
 ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา).  
 กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อุดมศิลป์ สำราญอาตม์. (2544). *ศิลปะผู้นำในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ:  
 มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- Cronbach, Lee J. (1990). *Essential of Psychological Testing*. 5<sup>th</sup> ed. New York:  
 Harper and Row.
- DuBrin, Andrew J. (1998). *Leadership Research Findings, Practice, and Skills*.  
 New Jersey: Houghton Mifflin.
- Ferguson, G.A. (1981). *Statistical Analysis in Psychology and Education*. 5<sup>th</sup> ed.  
 New York: Mcgraw-Hill.

- Fiedler, Fred E.; & Garcia, Joseph E. (1987). *New Approach to Effective Leadership :Cognitive Resource and Organization Performance*. New York: Macmillan.
- Gary, J. (1996). *Organization Behavior : Understanding and Managing Life at Work*. 4<sup>th</sup> ed. New York: HarperCollins College.
- Goleman, Danie; Boyatzis, Richard; & Mckee, Annie. (2003). *The New Leaders : Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*. London: Time Warner Paperbacks.
- Hanson, Mark E. (1985). *Educational Administration and Organization Behavior*. 2<sup>nd</sup> ed. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Halphin, Andrew. (1965). *Theory and Research in Administration*. New York: Mcmillan.
- Heller, Trudy. (1982). *Women and Men as Leaders : in Business, Educational and Social Service Organizations*. New York: Praeger.
- Hughes, R.L.; Ginnett; & Curphy, G. J. (1996). *Leadership*. 2<sup>nd</sup> ed. United State of America: Times Mirror Higher Education Group.
- Huse, Edgar F. (1978). *The Modern Manager*. St. Paul, Minnesota: West Publishing.
- Koontz, H.; & Weihrich. (1990). *Essentials of Mngement*. 5<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R.A. (1932). Technique for the Measurement of Attitudes. *Arch Psychological*. 140 : 1-155.
- Owens, Robert G. (1991). *Organizational Behavior in Education*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Reddin, William J. (1970). *The 3 – D Management Style Theory : Theory Paper 2*. Canada: Social Science System.
- Robbins, Stephen P. (1989). *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications*. 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Schwartz, David. (1980). *Introduction to Management : Principle, Practice and Process*. New york: Harcot Brace Jovanovich.
- Unger, Rhoda K. (1979). *Female and Male : Psychological Perspectives*. New York: Harper&Row.
- Yamane, Taro. (1967). *Statistics : an Introductory Analysis*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Harper and Row.

**แบบสอบถาม**  
**เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ**  
**ในเขตกรุงเทพมหานคร**

\*\*\*\*\*

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน มิได้มีเจตนาที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใดโดยเฉพาะ การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา ผลการวิจัยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงการบริหารงาน ตลอดจนเป็นข้อมูลในการส่งเสริมและพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐและผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกตอนและตรงตามการปฏิบัติจริงของท่าน โดยข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะถือเป็นความลับอย่างเคร่งครัด

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง

(นางสาวสุพรรณิ มาตรโพธิ์)

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

**ตอนที่ 2** การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร  
**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อคำถามว่าท่านมีภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน ในระดับใด  
 โดยเขียนเครื่องหมาย √ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับระดับการปฏิบัติที่เป็นจริงของท่าน

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ด้านมุ่งเกณฑ์ ท่านปฏิบัติงานโดยยึดระเบียบกฎเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด					
2	ท่านศึกษานโยบาย เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยอย่างละเอียดก่อนเริ่มปฏิบัติงาน					
3	ท่านแจ้งนโยบายของมหาวิทยาลัยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบล่วงหน้าก่อนปฏิบัติงาน					
4	ท่านกำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เพื่อให้งานดำเนินไปในทิศทางเดียว					
5	ท่านชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจเหตุผลและเห็นความสำคัญของงาน					
6	ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่มีมหาวิทยาลัยกำหนดไว้					
7	ท่านสั่งงานตามขั้นตอนและสายงาน ตามระเบียบแบบแผนของมหาวิทยาลัย					
8	ท่านกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก					
9	ท่านกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แน่นอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างชัดเจน					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10	ท่านกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
11	ท่านส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานตามระเบียบโดยเคร่งครัด					
12	ท่านปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น					
13	ท่านกำหนดตารางการปฏิบัติงานของตนเองและปฏิบัติตามตารางนั้นอย่างเคร่งครัด					
14	ท่านประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีหลักเกณฑ์					
	<b>ด้านมุ่งงาน</b>					
15	ท่านวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้าและปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้					
16	ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนด					
17	ท่านแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบทุกครั้งเมื่อมีการปรับแผนการปฏิบัติงาน					
18	ท่านมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา					
19	ท่านลำดับความสำคัญของงานที่ต้องทำ โดยไม่เลือกทำงานเฉพาะที่ตนเองชอบ					
20	ท่านมุ่งมั่นทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามกำหนด					
21	ท่านให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย					
22	หากงานยังไม่สำเร็จลุล่วงเวลา ท่านให้มีการทำงานล่วงเวลานอกเหนือจากการปฏิบัติงานในเวลา					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
23	ท่านสนับสนุนให้มีการแข่งขันการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่ม					
24	ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เช่น เสนอแนวความคิดหรือโครงการใหม่ ๆ					
25	ท่านนำวิธีการปฏิบัติงานและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพ					
26	ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการปฏิบัติงาน					
27	ท่านจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ไม่ให้ขาดแคลน					
28	ท่านเข้าไปดำเนินการแก้ไขทันทีเมื่อพบวาทันที่มอบหมายอาจมีการผิดพลาด					
29	ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะหลังจากที่ได้มีการสั่งการ					
30	ท่านเฝ้าหาความรู้เกี่ยวกับหลักในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง					
31	ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมและศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ					
32	ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ศึกษาต่อเพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน					
<b>ด้านมุ่งสัมพันธ์</b>						
33	ท่านปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสุภาพอ่อนโยนและเป็นกันเอง					
34	ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเมื่อมีการพบปะสนทนา					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
35	ท่านติดตามและเอาใจใส่เกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิพิเศษต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา					
36	ท่านเอาใจใส่ในความเป็นอยู่และทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน					
37	ท่านตรวจเยี่ยม สํารวจความต้องการทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
38	ท่านสนับสนุนให้ทีมงานสร้างสรรค์ตามโอกาสต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในหน่วยงาน					
39	ท่านเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว					
40	ท่านมีการพูดคุยสังสรรค์นอกเวลางานกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
41	ท่านปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนเป็นเพื่อนร่วมงาน					
42	ท่านปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างความเสมอภาค					
43	ท่านให้ความเชื่อถือและไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนโดยเท่าเทียมกัน					
44	ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ					
45	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบและปรึกษาหารือได้โดยสะดวก					
46	ท่านแก้ไขปัญหา ความขัดแย้ง ภายในหน่วยงาน โดยพิจารณาร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
47	ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีอิสระในการปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบ					
48	ให้เกียรติ ชมเชย ยกย่อง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
49	ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยเท่าเทียมกัน					
	<b>ด้านมุ่งประสาน</b>					
50	ท่านส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน					
51	ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะความคิดเห็นและหาทางปรับปรุงหน่วยงานของตน					
52	ท่านรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน					
53	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนมากเป็นหลัก					
54	ท่านจัดให้มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อประสานสัมพันธ์ให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน					
55	ท่านเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสร้างสรรค์ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา นอกเหนือจากงานในหน้าที่ เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน					
56	ท่านส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น เช่น เป็นตัวแทนของหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัยในการประชุมภายนอก					
57	ท่านใช้วิธีให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ เมื่อพบข้อบกพร่องหรือผิดพลาดในการปฏิบัติงาน					
58	ท่านให้อภัยในความผิดพลาดของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้โอกาสแก้ไข ปรับปรุง					
59	ท่านมีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจหรือสั่งการ โดยรับฟังความคิดเห็นของทุกคน ไม่ยึดกฎเกณฑ์ตายตัว					
60	ท่านสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ให้รางวัลเมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ					

**ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

1. ด้านมุ่งเกณฑ์

.....

.....

.....

.....

2. ด้านมุ่งงาน

.....

.....

.....

.....

3. ด้านมุ่งสัมพันธ์

.....

.....

.....

.....

4. ด้านมุ่งประสาน

.....

.....

.....

.....

## ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

1. ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อตามตาราง ดังนี้

ตารางแสดงค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อโดยการทดสอบที

ข้อที่	การทดสอบที (t-test)	ข้อที่	การทดสอบที (t-test)	ข้อที่	การทดสอบที (t-test)
1	2.041	21	5.88	41	3.771
2	1.913	22	3.787	42	5.88
3	2.64	23	8.257	43	7.129
4	6.325	24	12	44	2.127
5	8.124	25	7.778	45	3.897
6	2.07	26	4.629	46	5.88
7	2.111	27	2.739	47	6.325
8	1.732	28	6.276	48	2.324
9	5.738	29	2.558	49	2.828
10	3.207	30	5	50	3.207
11	3.897	31	3.3	51	2.739
12	2.558	32	5.196	52	3.771
13	2.895	33	4.399	53	2.739
14	1.806	34	2.585	54	3.771
15	2.309	35	4.082	55	4.208
16	2.309	36	6.532	56	2.521
17	3.742	37	5.88	57	2.132
18	3.184	38	7.453	58	2.828
19	8.124	39	8.359	59	5.883
20	3.843	40	3.771	60	4.382

2. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .9571

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-ชื่อสกุล	นางสาวสุพรรณิ มาตรโพธิ์
วัน เดือน ปีเกิด	6 พฤษภาคม 2517
สถานที่เกิด	14 หมู่ที่ 4 ต.ดอนตะหนิน อําเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา 30120
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	49/527 ถ.แจ้งวัฒนะ ต.บางตลาด ปากเกร็ด นนทบุรี 11120
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2536	มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสุนนารีวิทยา
พ.ศ. 2540	ศศ.บ.(บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์) มหาวิทยาลัยขอนแก่น
พ.ศ. 2548	กศ.ม.(การอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ