



รายงานการวิจัย

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี
สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
วิทยาเขตบางเขน

**Leadership Traits Development of Women Administrators
under Kasetsart University's office of the President
at Bangkhen Campus**

โดย นางสาวนীরนุช ภาชนะทิพย์

กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รายงานการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน

Leadership Traits Development of Women Administrators under Kasetsart University's office
of the President at Bangkhen Campus

โดย

นางสาวนลินนุช ภาชนะทิพย์

กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทคัดย่องานวิจัย

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน

Leadership Traits Development of Women Administrators under Kasetsart University's office
of the President at Bangkheng Campus

การวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน รวมทั้งความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสตรีซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จำนวน 5 คน ผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารสตรี ตลอดจนการเข้าร่วมประชุมบุคลากรของบางหน่วยงาน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์รายบุคคล และการสังเกต สำหรับพื้นที่ที่ศึกษาใช้วิธีการเลือก อย่างเฉพาะเจาะจงในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เฉพาะวิทยาเขตบางเขน จังหวัดกรุงเทพมหานคร ดำเนินการศึกษาเอกสารและดำเนินการสัมภาษณ์รายบุคคลและจัดการสนทนากลุ่ม ประกอบกับใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม รวบรวมข้อมูลด้วยการจดบันทึกและอัดเทป โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างเป็นลักษณะคำถามปลายเปิด โดยรวบรวมคำตอบนำไปวิเคราะห์ผลอิงจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ รวมทั้งประมวลผลเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดีผู้อำนวยการกองส่วนใหญ่เริ่มต้นสายงานจากระดับปฏิบัติในสังกัดกองที่ดำรงตำแหน่งอยู่ และทุกคนผ่านกระบวนการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุแต่งตั้งตามระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยระหว่าง 17-27 ปี และไม่เคยผ่านการอบรมด้านการพัฒนาภาวะผู้นำมาก่อน เนื่องจากต้องผ่านกระบวนการกลั่นกรองจากผู้บริหารระดับหน่วยงานและใช้เงินจากต้นสังกัดในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมหลักสูตรต่างๆ เรียนรู้วิธีการทำงานจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน หรือมีความรู้และประสบการณ์การทำงานในอดีต และผู้บริหารสตรีทุกคนต้องการได้รับการพัฒนาตนเอง ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารงานและมีความต้องการให้มหาวิทยาลัยฯ จัดทำแผนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริม สนับสนุนผู้บริหารสตรีให้มีความรู้ ความสามารถ และประยุกต์ใช้ในการทำงานในฐานะที่เป็นผู้ควบคุม บังคับบัญชา และริเริ่มกิจกรรมต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปตามเป้าหมาย สำหรับผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคาดหวังให้ผู้บริหารสตรีเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและต้องการคนเก่งมาเป็นผู้นำ

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน (Leadership Traits Development of Women Administrators under Kasetsart University's office of the President at Bangkhen Campus) นี้ เกิดจากความสนใจและตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนทางวิชาการและการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งถือเป็นหน่วยงานที่เปิดโอกาสและส่งเสริมสนับสนุนให้เพศชายและหญิงมีความเท่าเทียมกันในการทำงาน รวมทั้งเป็นองค์กรที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่เทียบเคียงกันได้ตามความรู้ความสามารถ ในบริบทของสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นในปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาจึงถือเป็นกลไกที่สำคัญที่จะสนับสนุนให้ประเทศสามารถแข่งขันและก้าวไกลกันระหว่างชายหญิงที่มีความรู้ความสามารถและสร้างความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรและประเทศอย่างมีคุณภาพและเกิดประสิทธิผล

นอกจากนี้ การที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรทุกสายงานสามารถทำงานร่วมกันในทุกภาคส่วนจึงนับเป็นแนวทางหนึ่งในการยกระดับมาตรฐานคุณภาพขององค์กร การเตรียมบุคลากรสตรีที่มีเป็นจำนวนมากว่าบุรุษ เพื่อก้าวสู่การดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานทุกระดับจะช่วยให้มหาวิทยาลัยฯ มีกำลังคนที่เข้มแข็งด้านความรู้ความสามารถในการส่งเสริมให้องค์กรเกิดความก้าวหน้าและมีพัฒนาการที่ก้าวกระโดดทันต่อความเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ศุภมาส พนิชศักดิ์พัฒนา รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา นันทะไชย ดร.กมล สูดประเสริฐ และดร.พินิจ หนูเกตุ ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและให้คำแนะนำในการศึกษาวิจัยอย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้อำนวยการกองทุกท่านที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในการเตรียมความพร้อมและมีแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำองค์กรที่มีคุณภาพต่อไป

(นางสาวนිරนุช ภาชนะทิพย์)

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ	7
บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Roles)	13
พฤติกรรมผู้นำ	15
คุณลักษณะของผู้นำและผู้บริหาร	17
การพัฒนาภาวะผู้นำ	22
แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารงาน	27
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสตรี	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	39
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	41
ประชากร	41
การกำหนดรหัสและความหมาย	42
ขั้นตอนการวิจัย	42
กรอบและประเด็นคำถามในการวิจัย	47
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	49
ผลการวิจัย	49
ข้อวิจารณ์	55

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	58
สรุปผลการศึกษา	58
ข้อเสนอแนะ	63
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	63
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	64
ภาคผนวก	71
ภาคผนวก ก ราชานามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือในการศึกษา	72
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์รายบุคคลและการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)	74
ประวัติการศึกษา และการทำงาน	97

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะสังคมปัจจุบันซึ่งสตรีได้เริ่มมีบทบาทในการออกทำงานนอกบ้านเพื่อช่วยเหลือครอบครัวและก้าวเข้าสู่โลกของการทำงานมากขึ้น สตรีสตรีได้รับการยอมรับจากสังคม ภาวการณ์ของผู้หญิงทำงานจึงเริ่มชัดเจนขึ้นและเริ่มเป็นที่ประจักษ์ว่าบทบาทของผู้หญิงในโลกของการทำงานนั้นมิได้อ่อนโยนไปกว่าเพศชายโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการศึกษา ในประเทศไทยก็ได้ให้ความสำคัญกับบทบาทผู้หญิงทำงานอยู่ไม่น้อย ประกอบกับสตรีในปัจจุบันมีการศึกษาเพิ่มขึ้น และสภาพสังคมเปิดโอกาสให้สตรีได้มีการพัฒนาตนเองทำให้สตรีกลายเป็นส่วนสำคัญในด้านโครงสร้างประชากร และด้านแรงงานของประเทศ ซึ่งจะเห็นได้จากกรณีที่สตรีเข้ามามีบทบาทในการเป็นผู้ในระดับกำนันหญิงคนแรกของประเทศไทย ได้แก่ นางมลทิ เพ็งวงษ์ จากตำบลชาง อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา (ประจวบ วัจโจ, 2536 : 9) และต่อมาได้มีการแต่งตั้งให้ นางจรัสศรี ทิพย์ศรี ดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดสตรีคนแรกของประเทศไทย ทำให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารงานของสตรีในระดับจังหวัด โดยมีข้อสังเกตและข้อวิจารณ์ว่าเนื่องจากจังหวัดนครราชสีมาเป็นจังหวัดเล็กไม่มีความยุ่งยากในการบริหารงานด้านการปกครองและปัญหาส่วนใหญ่ของจังหวัดก็เป็นปัญหาด้านการพัฒนามากกว่าการป้องกันและปราบปราม แต่อย่างไรก็ตามนับเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้หญิงได้แสดงความสามารถด้านการบริหารในฐานะผู้นำซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงค่านิยมไทยที่คิดว่าผู้หญิงต้องเป็นช้างเท้าหลังเสมอไป (เดชา ชานาวงษ์, 2536 : 8-9)

จะเห็นได้ว่าสังคมไทยได้ให้โอกาสสตรีเท่าเทียมกับบุรุษมากขึ้นในการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารในด้านต่างๆ โดยขึ้นอยู่กับสตรีเหล่านั้นจะสามารถแสดงออกให้เป็นที่ยอมรับได้หรือไม่ว่าตนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงมีบุคลิกภาพที่สามารถเป็นผู้นำได้ อย่างไรก็ตามไม่มีแนวคิดทฤษฎีใดๆ ที่ชี้ชัดอย่างสมบูรณ์ว่า สตรีหรือบุรุษ จะมีความสามารถมากกว่ากันในการทำงานระดับบริหาร แต่สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือผู้ที่ก้าวสู่ตำแหน่งบริหารในองค์กรจะต้องมีความรู้ความสามารถเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญซึ่งมีอาจมองข้ามไปได้ เพราะการปฏิบัติงานไม่ว่าเป็นองค์กรใด ๆ ย่อมคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ การที่จะแต่งตั้งบุคคลใดขึ้นเป็นผู้บริหารองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำความสำเร็จหรือความล้มเหลวมาสู่องค์กรได้ เนื่องจาก

ประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาและประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งความก้าวหน้าและความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับ วิจิตร วรุตบางกูร (2521 : 14-18) ที่มีความเห็นว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการศึกษานั้น ผู้บริหารศึกษานับเป็นตัวแปรสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย คุณภาพและประสิทธิภาพของการศึกษามักแปรปรวนตามผู้นำ เสมอ ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาจึงควรเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ และการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาปัจจุบันมิได้ยึดถือการบริหารแบบเก่าที่เห็นว่าตำแหน่งทางการบริหารเป็นตำแหน่งสำหรับเพศชายเท่านั้น เพราะฉะนั้นจึงพบว่าสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนในปัจจุบันมีการแต่งตั้งสตรีให้เป็นผู้นำเท่าเทียมกับบุรุษ แต่จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ที่ผ่านมา พบว่าจำนวนผู้บริหารสตรีในระดับสูงสุดขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษายังมีจำนวนน้อยกว่าบุรุษมาก ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าบทบาทของสตรีในการทำงาน โดยเฉพาะเรื่องภาวะความเป็นผู้นำที่เคยตกเป็นบทบาทของผู้ชายมาช้านานในทุกๆ สังคมทั่วโลก ในปัจจุบันได้มีการเปิดโอกาสให้ผู้หญิงได้แสดงสิทธิและความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการการศึกษา

ในองค์กรทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในภารกิจด้านการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการและจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายทำให้สถานศึกษามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525 : 49) ภารกิจดังกล่าวจะครอบคลุมไปถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่งานให้มีประสิทธิภาพและมีสมรรถภาพที่เข้มแข็ง สามารถสร้างรูปแบบการจัดการองค์กรที่ดีและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจวิธีการทำงานและกระบวนการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จโดยได้ผลทั้งคุณภาพและปริมาณ รวมทั้งมีบทบาทในการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันของสมาชิก และสนับสนุนให้สมาชิกมีความไว้วางใจและยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน และให้ความร่วมมือกับผู้บริหารด้วยดี (วิจิตร วรุตบางกูร, 2521 : 15)

การบริหารองค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐหรือเอกชน เป้าหมายสำคัญอยู่ที่ประสิทธิผลของงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรักษากำลังคน และบรรยากาศการทำงานที่ดีไว้ด้วย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถาบันการศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทและความสำคัญต่อการดำเนินงานในฐานะที่เป็นผู้ควบคุม บังคับบัญชา และริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นบุคคลที่ประสานความร่วมมือและกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงถึงความสามารถสูงสุดเพื่อสร้างผลงานอย่างเต็มที่และเกิดประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จของการบริหารงานเป็นผลมาจากความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์กรภายใต้การนำ

ของผู้บริหารในสถาบันการศึกษานั้นๆ นอกจากนี้ในฐานะที่สังคมได้ตั้งเป้าหมายให้สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพในการประกอบอาชีพระดับสูง ดังนั้นบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาประเทศให้เป็นที่ยอมรับทั่วโลก รวมทั้งผู้บริหารในสถาบัน อุดมศึกษาก็จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาหรือเตรียมความพร้อมที่จะก้าวขึ้นสู่การดำรงตำแหน่งอย่างเป็นระบบและเหมาะสมต่อไป

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นหนึ่งในสถาบันการศึกษาของประเทศที่ให้ความสำคัญและมุ่งสนองตอบความต้องการของสังคมโดยมีการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาศักยภาพและส่งเสริมให้บุคลากรของหน่วยงานมีการพัฒนาตนเองและการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความรู้ความสามารถอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ยังมีนโยบายในการขยายโอกาสทางการศึกษาไปในหลายวิทยาเขตเพื่อรองรับความต้องการของท้องถิ่นซึ่งมีการเรียนการสอนซึ่งปัจจุบันรับนักเรียนเข้าศึกษาใน 4 วิทยาเขต โดยมีวิทยาเขตบางเขนเป็นวิทยาเขตหลัก ซึ่งมีบุคลากรกลุ่มสายบริหาร สายวิชาการ สายสนับสนุนวิชาการและสายธุรการเป็นจำนวนมาก โดยมีการแบ่งแยกส่วนราชการเป็นกองและหน่วยงานต่างๆ ในแต่ละวิทยาเขตเพื่อดูแลรับผิดชอบการสนับสนุนงานด้านการบริหารและการจัดการให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการขยายตัวของสถาบันซึ่งมีภารกิจหลัก 4 ด้าน คือ การจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งภารกิจดังกล่าวนี้จึงเป็นกรอบพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องดำเนินการให้เป็นไปได้ด้วยความก้าวหน้า มีประสิทธิภาพ มีคุณธรรมและโปร่งใส ภายใต้จิตสำนึกและความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย อีกทั้งยังต้องเสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการให้เข้มแข็งและให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ควบคู่กับการรับใช้สังคมไทยทุกระดับอาชีพ แนวทางการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จึงมีการติดตามผลการปฏิบัติงานทุกด้านอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติเพื่อบรรลุตามเป้าหมายและพันธกิจที่กำหนดไว้ มีกระบวนการติดตามผลอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มิได้ขึ้นอยู่กับสภาวะการณ์เหมือนเช่นในอดีต ทั้งนี้เนื่องจากเงื่อนไขและข้อจำกัดต่างๆ การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จึงต้องคำนึงถึงการพึ่งพาตนเอง การบริหารและการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งการปรับบทบาทของมหาวิทยาลัยให้สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและของประเทศอย่างกว้างขวาง ควบคู่กับการผลิตทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของประเทศ ให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม มีจิตสำนึกและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวม

จากการวิเคราะห์สถานภาพของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์โดย สมศ.และจากผลการวิจัย สถาบันพบว่าเป็นสถาบันการศึกษาที่มีจุดแข็งในด้านทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพในการพัฒนาวิชาการเป็นอย่างดี มีวัฒนธรรมองค์กรในการยกย่องเชิดชูเกียรติอาจารย์และบุคลากรที่ทำคุณประโยชน์ มี ICT ให้บริการเพื่อการเรียนรู้ มีการขยายโอกาสในวิทยาเขตต่างๆ มีศูนย์วิจัยเฉพาะทางที่หลากหลาย มีศูนย์ข้อมูลสารสนเทศและเป็นผู้นำด้านข้อมูลการเกษตร ฯลฯ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550-2554) มุ่งเน้นการเตรียมคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงควบคู่กับการบูรณาการ โดยมีคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา (ต่อเนื่องจากแผน 8 และ 9) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นกลไกสำคัญที่มีคุณภาพเพื่อมุ่งพัฒนา “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติ ให้มีความรู้และมีคุณธรรม เพื่อร่วมสร้างความมั่นคงให้กับประเทศ ควบคู่กับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย นอกจากนี้จากข้อมูลของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อเดือนสิงหาคม 2550 พบว่าปัจจุบันมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนด้านวิชาการและด้านบริหารส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละประมาณ 60 ส่วนที่เหลือเป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 40 ดังนั้นจะเห็นได้ว่าปัจจุบันมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีบุคลากรเพศหญิงที่มีโอกาสความก้าวหน้าในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต่างๆ เพิ่มมากขึ้นอันสืบเนื่องมาจากการได้รับการศึกษา ความรู้และมีการพัฒนาทักษะความสามารถเพิ่มมากขึ้นตามลำดับและเนื่องจากวิทยาเขตบางเขนเป็นวิทยาเขตหลักที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแยกออกเป็น 8 กองที่ดูแลรับผิดชอบด้านงานสนับสนุนการบริหารและการสนับสนุนงานด้านวิชาการ ประกอบด้วย กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองแผนงาน กองบริการการศึกษา กองวิเทศสัมพันธ์ กองยานพาหนะอาคารและสถานที่ และกองกิจการนิสิต ซึ่งมีผู้บริหารระดับกองในสำนักงานอธิการบดีที่เป็นสตรีจำนวน 6 กอง คิดเป็นร้อยละ 75 สำหรับ 2 กองที่เหลือได้แก่ กองยานพาหนะอาคารและสถานที่ และกองกิจการนิสิต มีผู้อำนวยการกองเป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 25 จึงเห็นได้ว่าโอกาสความก้าวหน้าในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารของสตรีจึงมีเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสตรีที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะที่เหมาะสม สอดคล้องตามระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2547 หรือฉบับก่อนหน้าที่มีผลบังคับใช้และระเบียบว่าด้วยการเลื่อนระดับและบรรจุแต่งตั้งผู้อำนวยการกองซึ่งได้กำหนดคุณสมบัติและเงื่อนไขการสอบคัดเลือกไว้ในเกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน กระบวนการคัดเลือกทั้งการสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์และการนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากอธิการบดีจึงน่าจะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถและศักยภาพของสตรีที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการในสถาบันอุดมศึกษา

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำของสตรีในสถาบันอุดมศึกษาในทุกระดับเป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้หากได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้บริหารในสถาบัน การศึกษาซึ่งเป็นที่ยอมรับในองค์กรซึ่งผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้อำนวยการกองในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญในการสนับสนุนงานด้านวิชาการ การบริหารและการจัดการของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ โดยศึกษาผู้บริหารสตรีซึ่งควบคุมดูแลกองต่างๆ ในสังกัดสำนักงานอธิการบดีเฉพาะวิทยาเขตบางเขนซึ่งเป็นวิทยาเขตหลักและมีรูปแบบการบริหารงานและโครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยมุ่งศึกษาวิจัยว่าในปัจจุบันผู้อำนวยการกองในสังกัดสำนักงานอธิการบดีได้รับการพัฒนาให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำหรือไม่อย่างไร และความต้องการของผู้บริหารกองในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของตนเองเป็นอย่างไร เพื่อเป็นประโยชน์ในการสะท้อนให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้ทราบถึงความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น รวมทั้งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริม การเตรียมความพร้อมและการวางแผนในการพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นสตรีให้ก้าวสู่การเป็นผู้นำหน่วยงานในระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดสำนักงานอธิการบดีของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ที่เหมาะสมและจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

คำถามการวิจัย

ผู้บริหารสตรีซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ได้รับการพัฒนาให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำหรือไม่อย่างไร และความต้องการของผู้บริหารสตรีในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของตนเองเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน รวมทั้งความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสตรีให้สามารถปฏิบัติงานในฐานะผู้อำนวยการกองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขนในปัจจุบัน และความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสตรีเพื่อนำไปวางแผนในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีทุกคนซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขนในปี 2550 รวมจำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการกองกลาง ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ผู้อำนวยการกองคลัง ผู้อำนวยการกองแผนงาน และผู้อำนวยการกองวิเทศสัมพันธ์ ช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนกันยายน 2550-เดือนตุลาคม 2550

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

คุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Traits) หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวผู้นำซึ่งเป็นเครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความคิดและการแสดงออกถึงความสามารถในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ รวมทั้งความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพและความแตกต่างของมนุษย์ ความสามารถในการจูงใจและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หมายถึง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร

ผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หมายถึง สตรีที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขนเท่านั้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและการจัดองค์การทั้งของรัฐและเอกชนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายขององค์การ

The Webster Dictionary (Noah Webster 1968:801) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำคือบุคคลที่ทำหน้าที่นำ ควคุม บังคับบัญชาหรือเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้าของกลุ่มหรือกิจกรรมนั้นๆ

คาร์เตอร์ วี กูด (Carter V. Good 1959:313) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับการยกย่อง หรือ ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน

มอร์เฟตและคณะ (Morpher and other 1967:122) ได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำว่า หมายถึง อิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อถือ และความรู้สึกรักของบุคคลหนึ่ง ในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น ดังนั้น หัวหน้าสถานศึกษาจึงเป็นผู้กระทำ โดยมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการกระทำ ความเชื่อและความรู้สึกของบุคคลในหน่วยงานและเขาก็ร่วมมือและเต็มใจในการรับอิทธิพลนั้น ภายใต้แนวคิดนี้จึงเห็นว่าผู้นำมากมายแตกต่างกันที่ระดับและชนิดของอิทธิพลที่มี ผู้นำอาจมีตำแหน่งหรือไม่มีตำแหน่งในหน่วยงานนั้นก็ได้

ลอร์ซ อาร์ เทอร์รี่ (Terry 1960:5) อธิบายการเป็นผู้นำว่าเป็น กิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นอย่างจริงใจ เพื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

ฮาโรลด์ ดี คูนต์ซ และไซริล โอ โดเนนล (Harold D Koontz and Cyril O Donnell 1964:517) อธิบายว่า การเป็นผู้นำหมายถึง การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อบรรลุถึงจุดประสงค์ร่วมกัน การเป็นผู้นำเป็นวิธีการ (means) ของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุตามวัตถุประสงค์แต่ละขณะเดียวกันผู้นำก็ไม่เสียเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตนเอง

เนื่องจากมีผู้นำยามคำว่า ผู้นำ ไว้หลายทางและมีความขัดแย้งกันบ้าง จึงมีผู้นำนิยามการเป็นผู้นำในรูปของพฤติกรรม เนื่องจากผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ในสถานการณ์ที่ไม่เหมือนกัน R.T.Morris และ M.seeman (อ้างใน Bernard M.Bass 1960:87-89) ได้แยกนิยามการเป็นผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. สถานะ (Status) กลุ่มนี้ถือว่าการเป็นผู้นำเหมือนกับความสำเร็จของตำแหน่งของผู้นั้น
2. การยกย่องนับถือ (Esteem) กลุ่มนี้ถือว่าผู้นำเป็นที่รวมของความสนใจ เป็นตัวแทนของกลุ่ม การยกย่องนับถือนี้จะช่วยเป็นเครื่องชี้ถึงความโน้มเอียงในการเลือกผู้นำทางสังคมด้วย
3. พฤติกรรม (Behavior) ตามแนวคิดของกลุ่มนี้ ผู้นำคือบุคคลที่แสดงพฤติกรรมของการนำ เนื่องจากบุคคลที่มีตำแหน่งต่างกัน ย่อมมีพฤติกรรมของการนำไม่เหมือนกัน
4. อิทธิพล (influence) การเป็นผู้นำคือการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และการชักนำให้คนอื่นปฏิบัติตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในทางที่ดี

ฮาโรลด์ ดี คูนต์ซ และไซริล โอ โคนเนล (Harold D.Koontz and Cyril O.'Donnel 1964:518) ได้ให้แนวคิดที่จะนิยามการเป็นผู้นำไว้ 5 วิธี คือ

1. ทำให้สมาชิกของกลุ่มมุ่งความสนใจไปที่คนบางคน และเอาบุคคลนั้นเป็นศูนย์กลางของกิจกรรม
2. บุคคลที่สามารถชี้แนะสมาชิกของกลุ่มให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้
3. บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกของกลุ่มให้เป็นหัวหน้า
4. บุคคลที่สามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ
5. บุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะอย่าง

Daniel Katz and Robert L.Kahn (1966:301) ได้เสนอแนะว่าการเป็นผู้นำนั้นมีความหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด 3 ประการคือ

1. เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของตำแหน่ง
2. เป็นคุณสมบัติของตัวบุคคล
3. เป็นการจำแนกแบบของพฤติกรรม

ฮาโรลด์ โอ โบลีส และ เจมส์ เอ. ดาเวนพอร์ต (Harold O. Boles and James A. Davenport 1975 : 154-155) เชื่อว่าการเป็นผู้นำนั้น เป็นกระบวนการ ไม่ใช่การจำแนกแบบของพฤติกรรมหรือการจำแนกลำดับชั้นของพฤติกรรม การเป็นผู้นำไม่ใช่คุณลักษณะพิเศษ หรือสิทธิพิเศษของบุคคลที่เกิดจากบุคลิกภาพหรือเกิดจากตำแหน่ง และการเป็นผู้นำก็ไม่ใช่การรวมคนเข้าเป็นกลุ่ม Boles และ Davenport เชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการ (process) ที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวไปสู่จุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคนอยู่ได้และช่วยให้คนในกลุ่มสมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ โดยที่สิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เขาเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม และเห็นว่าตามแนวคิดนี้ การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหน้าที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. ทำให้กลุ่มบรรลุจุดประสงค์
2. ทำให้กลุ่มอยู่ต่อไปได้
3. ทำให้สมาชิกของกลุ่มสมหวังในสิ่งที่ต้องการ

ทางด้าน ราล์ฟ เอ็ม สตอกดิลล์ (Ralph M. Stogdill 1974:7-15) สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำนั้น พอสรุปเป็นหัวข้อใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำคือศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม การเป็นผู้นำตามแนวคิดนี้ถือว่าเป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม เป็นศูนย์กลางของอำนาจ เป็นศูนย์กลางของความร่วมมือ เป็นศูนย์กลางของกิจกรรมทั้งหลาย เป็นผู้ที่มีตำแหน่งสูงในกลุ่มนี้ และเป็นผู้นำกำหนดจุดมุ่งหมายและกิจกรรมต่างๆ

2. การเป็นผู้นำคือบุคลิกภาพและผลของมัน ตามแนวคิดนี้ถือว่า ผู้นำเป็นผลของบุคลิกภาพผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพและลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น เป็นที่น่ายกย่องนับถือ นำให้ความร่วมมือ

3. การเป็นผู้นำคือศิลปะของการทำให้เกิดความยินยอม ตามแนวคิดของกลุ่มนี้ถือว่าการเป็นผู้นำเป็นศิลปะของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่อง และมีความจงรักภักดี และเป็นศิลปะที่จะทำให้ผู้อื่นกระทำการสิ่งที่ผู้นำต้องการ

4. การเป็นผู้นำคือการใช้อิทธิพล (Exercise of influence) ตามแนวคิดนี้ถือว่าการเป็นผู้นำก็คือ การมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และให้คนอื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มในความพยายามที่จะสร้างจุดมุ่งหมาย และทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในที่นี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับหรือข่มขู่

5. การเป็นผู้นำก็คือการกระทำหรือพฤติกรรม กลุ่มนี้พยายามนิยามการเป็นผู้นำในรูปของการกระทำหรือพฤติกรรม เช่น ถือว่าการเป็นผู้นำก็คือพฤติกรรมของบุคคลขณะที่น่ากิจกรรมกลุ่ม ประสาน งานการทำงานของกลุ่ม ซึ่งอาจเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การยกย่องหรือตำหนิสมาชิก การแสดงความสนใจในสวัสดิการของสมาชิก เป็นต้น

6. การเป็นผู้นำคือรูปแบบของการเกลี้ยกล่อม (Persuasion) แนวคิดนี้เชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมบุคคลให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการเกลี้ยกล่อมให้คนอื่นทำตาม มิใช่การข่มขู่ บังคับ หรือใช้อำนาจ

7. การเป็นผู้นำคือความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ (Power relation) กลุ่มนี้ให้แนวคิดว่าการเป็นผู้นำก็คือ ความแตกต่างของพลังอำนาจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้พลังอำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. การเป็นผู้นำคือเครื่องมือเพื่อการบรรลุจุดประสงค์ แนวคิดของกลุ่มนี้เชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือที่มีค่าอย่างหนึ่งในการทำงานให้กลุ่มได้บรรลุจุดมุ่งหมาย และทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจผู้นำจะต้องจัดสถานการณ์ในการทำงาน โดยประหยัด ทั้งการลงทุนและเวลา และหาวิธีการที่จะสนองความต้องการของสมาชิก

9. การเป็นผู้นำคือผลของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) การเป็นผู้นำมิใช่สาเหตุหรือการควบคุมแต่เป็นผลของการกระทำของกลุ่ม การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลกระตุ้นซึ่งกันและกันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำจึงเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม

10. การเป็นผู้นำคือความแตกต่างของบทบาท ในสังคมใดๆ สมาชิกแต่ละคนมีบทบาทหน้าที่ต่างกัน ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำ ซึ่งแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม ตามแนวคิดนี้ เน้นให้เห็นว่าผู้นำจะต้องมีบทบาทอย่างไรบ้าง

11. การเป็นผู้นำคือมีความริเริ่มในการงาน การเป็นผู้นำมิใช่การมีตำแหน่งหน้าที่โดยไม่กระตือรือร้น แต่การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ต้องการคิดริเริ่ม และหาทางบำรุงรักษากิจกรรมที่ปฏิบัติการที่สำคัญของผู้นำ ตามแนวคิดนี้ก็คือ ต้องมีความริเริ่มทั้งความคิดและการกระทำ ช่วยบำรุงรักษาโครงสร้างของหน่วยงาน ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อที่จะบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

กิติ ตยัคคานนท์ (2529:29) กล่าวถึงผู้นำและภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ผู้นำคือผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำบุคคลเหล่านี้ไปโดยเขาให้ความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือ และมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจัง

2. ภาวะผู้นำคือศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการใช้กระบวนการสื่อความหมายให้ร่วมมือกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. มนุษย์ทุกคนมีภาวะผู้นำติดตัวมาแต่กำเนิด และได้รับการปรุงแต่งโดยการอบรมสั่งสอนกับการศึกษา ทำให้เกิดภาวะผู้นำพื้นฐานขึ้นในตัวผู้นั้น สิ่งแวดล้อมต่างๆ สามารถทำให้ภาวะผู้นำพื้นฐานนั้นแปรเปลี่ยนไปได้อีกในทางดีขึ้น หรือเลวลงได้

4. การแบ่งประเภทของผู้นำมีหลายวิธีตามลักษณะต่างๆ ได้แก่ ลักษณะการปฏิบัติการ ลักษณะของพฤติกรรม ลักษณะการบริหารงาน และทฤษฎี 3 มิติ ของเร็ดคิน

5. คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดีคือการเป็นผู้ที่มีศีล สติ สมาธิ และปัญญา

6. การดำเนินดีเดียนเป็นพฤติกรรมที่ไม่ดี ไม่มีใครชอบ ทำให้เกิดปฏิกิริยาต่างๆ แต่ก็จำเป็นที่จะต้องกระทำในบางโอกาส จึงต้องกระทำอย่างมีเทคนิคที่จะทำให้ผู้ถูกดำเนินไม่โกรธหรือมีความไม่พอใจน้อยที่สุด

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ คือศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกัน ให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ ฉะนั้น ไม่ว่าจะคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น ซึ่งมีลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบต่างๆ กัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 :221) ผู้นำคือ หัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้นนั่นเอง โดยเฉพาะผู้นำในทางการบริหารงาน (Administrative Leadership) แล้ว จะประจักษ์ชัดว่าผู้นำขององค์กรหรือหน่วยงานคือ ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานนั้น ๆ พิจารณาผู้นำในแง่ของกลุ่ม ผู้นำคือ ผู้ที่บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอมและการประสานงาน สำหรับการศึกษากลุ่มพฤติกรรมนั้น จะเน้นความสำคัญของภาระหน้าที่ของผู้นำเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการเป็นส่วนใหญ่ พฤติกรรมของผู้นำดำเนินไปได้ก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่และอำนาจบารมีเป็นเครื่องมือ ทั้งในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการ (Formal) และไม่เป็นพิธีการ (Informal) ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือผู้ได้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ให้ร่วมมือกับผู้นำดำเนินงานจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ฉะนั้น ไม่ว่าจะคนนั้นจะเป็นผู้บริหารระดับใด แต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น ซึ่งลักษณะของผู้นำมีรูปแบบแตกต่างกัน ได้แก่ แบบเสรีนิยม แบบกึ่งกึ่งหรือแบบใช้พระเดชพระคุณ แบบเผด็จการ รวมไปถึงแบบประชาธิปไตย

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 98-99) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์กรหรือหน่วยงาน ไม่ว่าจะจะเป็นความคิดหรือพฤติกรรมการทำงาน ส่วนการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจและการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

จากข้อคิดดังกล่าวอาจสรุปได้อีกว่า ผู้นำ (Leader) คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ ได้ ฉะนั้น ผู้นำ จึงหมายถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่ง

มีอิทธิพลและอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ส่วนภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณสมบัติส่วนตัวเฉพาะของผู้นำที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรม ความสามารถในการบริหารตามทฤษฎีกระบวนการบริหาร (Administrative Theory) และความสามารถในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ความเป็นผู้นำมีผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆ หลายอย่าง ถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัว กิจกรรมงานของหน่วยงานก็จะดำเนินไปได้โดยเรียบร้อยราบรื่นและก้าวหน้า ตรงกันข้ามถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำในตัว ก็จะเกิดผลเสียหายต่างๆ หลายประการ ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในหน่วยงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำจึงมีผลไปถึงผลผลิตขององค์กร ความพึงพอใจขวัญและกำลังใจ ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ความกระตือรือร้น การบูรณาการ ฯลฯ ของผู้ร่วมงานด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งความเป็นผู้นำจะมีลักษณะสำคัญ คือ

1. ด้านคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งแสวงหาวิธีการที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้
 2. การแสดงออกในรูปของพฤติกรรมในด้านต่างๆ เช่น ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ฯลฯ เพื่อก่อให้เกิดผลในแง่ของควมมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน
 3. สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปผู้นำที่มีความเป็นผู้นำสูงจึงต้องสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี และควมมีอิทธิพลเหนือกลุ่มบุคคลอื่นได้ในทุกสถานการณ์
 4. ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกฝนอบรมให้เกิดขึ้นได้จากประสบการณ์ การเรียนรู้ ดังเช่นผู้นำที่สำเร็จการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหาร หรือผู้นำที่ผ่านการอบรมในสาขาวิชาเฉพาะ มีความรู้ใน Technical skill เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เป็นต้น
 5. ความเป็นผู้นำที่ดี จะต้องสามารถสร้างความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ความพึงพอใจการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานได้จนสามารถสร้างทีมงานได้อย่างมั่นคง
- สำหรับการเกิดภาวะผู้นำแหล่งที่มาของผู้นำนั้น โดยข้อเท็จจริงแล้วผู้ที่ได้รับความยินยอมให้เป็นผู้นำได้อาจมาจากหลายทาง ซึ่งแนวทางหนึ่งที่สำคัญคือ การได้รับการฝึกฝน อบรม และศึกษามาอย่างดีเป็นการเฉพาะสาขา

ผู้นำกับการบริหาร (Leaders and Administrators) ผู้นำกับผู้บริหารนั้นอาจจะเป็นคนๆ เดียวกัน หรือคนละคนก็ได้ ลักษณะที่ต่างกันอยู่เล็กน้อยระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร คือ ผู้นำมักเป็นตัวการสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในหน่วยงานได้ง่าย ทั้งนี้เพราะเป็นผู้มีอิทธิพล

เหนือจิตใจบุคลากรอื่นจำนวนมาก และไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบตำแหน่งสูงๆ ส่วนผู้บริหารนั้นในฐานะที่ดำรงตำแหน่งบริหาร จึงทำให้ต้องคิดทบทวนให้มากก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรลงไป ผู้บริหารมุ่งรักษาความมั่นคงของหน่วยงาน มีหน้าที่โครงการ กำหนดกฎเกณฑ์ และระเบียบปฏิบัติต่างๆ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานทุกอย่างในหน่วยงาน หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่ผู้บริหารเป็นผู้รักษาความมั่นคงของหน่วยงาน (Maintaining organization security) จึงไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง องค์กรหรือหน่วยงานทุกประเภทควรมีทั้งผู้บริหารและผู้นำ ซึ่งอาจจะเป็นคนๆ เดียวกัน หรือต่างคนกันก็ได้ กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรหรือหน่วยงานจึงจะเจริญก้าวหน้าบรรลุจุดหมายขององค์กร ซึ่งเป็นที่ประจักษ์แล้วว่า ความสามารถและประสิทธิภาพขององค์กรจะดีหรือไม่เพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในองค์กร และลักษณะพฤติกรรมที่ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในองค์กรจะเป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางพฤติกรรมของหัวหน้างาน ผู้บริหารหรือผู้นำ หากผู้นำเป็นคนดีมีความรู้ มีจริยธรรม และมีความสามารถสูงแล้ว งานย่อมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สู่จุดหมายที่วางไว้ทุกประการ

สำหรับการบริหารงานนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจะปฏิบัติตนคุณตัวจักรสำคัญในการประสานบทบาทของผู้ได้บังคับบัญชาให้มีการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยแสดงพฤติกรรมออกมาใน 2 ลักษณะควบคู่กันไป คือ ลักษณะที่คำนึงถึงงานเป็นสำคัญ ซึ่งเรียกพฤติกรรมลักษณะนี้ว่า พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Initiating structure) และลักษณะที่คำนึงถึงคน หรือผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ที่เรียกว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ประสานประโยชน์ (Consideration) ซึ่งถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบผสมผสานกันอยู่ในตัวผู้บริหารมากเท่าใดแล้วจะเป็นผู้บริหารที่ดีที่สุด

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Roles)

ผู้นำที่มีบทบาทและหน้าที่อย่างมากมาย เริ่มตั้งแต่งานบริหารขั้นต่ำสุดจนถึงขั้นสูงสุดขององค์กร ผู้นำในกลุ่มที่ขอบเขตกิจการอาจมีบทบาทหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มที่ขอบเขตวิชาชีพโดยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง ดังคำกล่าวของนักการศึกษาต่อไปนี้

โรเบิร์ต จี วอลล์ และ ฮัก ฮาวกินส์ (Robert G.wall and Hugh Hawkins. 1964 : 394) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีนั้นต้องปฏิบัติภารกิจสำคัญหลายประการ ดังต่อไปนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี (Good executive)
2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy maker)
3. เป็นผู้วางแผน (Planner)

4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
5. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External group representative)
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of internal relationship)
7. เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purveyor rewards and punishments)
8. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)
9. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group symbol)
10. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar)
11. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
12. เป็นผู้ยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์กร (Scapegoat)

อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ของผู้นำทุกแบบก็มีบางประการที่สอดคล้องต่อกัน บทบาทและหน้าที่ของผู้นำและผู้บริหารจะแตกต่างกันไปโดยลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ หน้าที่ดังกล่าวก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มคนที่เขานำทีม การวางตน การปฏิบัติงานและบุคลิกภาพของผู้นำและผู้บริหาร จึงเปรียบเทียบเสมือนเป็นกระจกเงาบานใหญ่ส่องให้เห็นถึงลักษณะของสมาชิกในกลุ่มโดยส่วนรวมที่เขาได้เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรนั้นๆ

ปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงความแตกต่างระหว่างบทบาทผู้นำและผู้บริหารว่าแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามบทบาทของผู้นำจะแตกต่างกับผู้บริหารและไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลคนเดียวกันหรือเหมือนกัน พิจารณาจากคุณลักษณะประการหนึ่ง คือ ผู้บริหาร (manager) จะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานเดิม ซ้ำแล้วซ้ำอีก เป็นงานประจำ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง (do things right) ความมีประสิทธิภาพ (efficiency) ในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุจุดหมายขององค์กรได้ดี โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งแบบเป็นทางการ เกี่ยวข้องกับการบริหารงานที่เป็นงานประจำ เน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Kim Mijeong, 1997) ส่วนบทบาทผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษ (charisma) สูง มุ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม มองอนาคตที่ยาวไกล และความพัฒนาก้าวหน้าขององค์กร เน้นความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้บริหารที่มีตำแหน่งแบบทางการมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำดังกล่าวอยู่ด้วย จะทำให้เป็นผู้บริหารที่ศักยภาพที่สมบูรณ์ เป็นทั้งผู้นำแห่งการจัดการ (transactional leader) และผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational) , (McCauley C.D and others, 1998)

อย่างไรก็ตามการยอมรับบทบาทของบุคคล (Role Acceptance) จะเกิดขึ้นเมื่อมีความสอดคล้องของบทบาทตามความคาดหวังของสังคมและบทบาทที่ตนเองรับรู้อยู่ การยอมรับบทบาทเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในบทบาท และการสื่อสารระหว่างสังคมและบุคคลนั้น ทั้งนี้

เพราะบุคคลไม่ได้ยินดีรับบทบาททุกบทบาทเสมอไปแม้ว่าจะได้รับการคัดเลือกหรือถูกแรงผลักดันจากสังคมให้รับตำแหน่งและมีบทบาทหน้าที่ที่ปฏิบัติก็ตาม เพราะถ้าหากบทบาทที่ได้รับนั้นทำให้ได้รับผลเสียหายหรือเสียประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าขัดแย้งกับความต้องการ (Role Conflict) หรือค่านิยมของบุคคลนั้น ผู้ครองตำแหน่งอยู่ก็พยายามหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับบทบาทนั้นๆ การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของบุคคล (Role Performance) เป็นบทบาทที่เจ้าของสถานภาพแสดงจริง (Actual Role) ซึ่งอาจจะเป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวังหรือเป็นการแสดงบทบาทตามการรับรู้และตามความคาดหวังของตัวเอง การที่บุคคลจะปฏิบัติตามบทบาทที่ได้ดีเพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับระบการยอมรับบทบาทนั้นๆ ของบุคคลที่ครองตำแหน่งอยู่ซึ่งเนื่องมาจากความสอดคล้องกันของบทบาทตามความคาดหวังของสังคม และการรับรู้บทบาทของตนเอง

Stewart, G.L., Many, C.C. and Sims, H.P.(1999) ได้ให้ความหมายของบทบาทภาวะผู้นำกับการสร้างทีมงานไว้ว่า บทบาทการแบ่งผู้นำตามพฤติกรรม (Leadership behavior) ผู้นำนอกจากแบ่งตามวิธีการที่ได้มา เช่น โดยแต่งตั้งหรือเลือกตั้งแล้ว ยังแบ่งเป็นประเภทได้ตามพฤติกรรมที่ผู้นำคนนั้นแสดงออก เช่น การแสดงถึงความห้าวหาญในการปกป้องคนของตนด้วยและผู้อื่น หรือผู้นำที่สอนและให้กำลังใจทีมงาน หรือผู้นำแบบนักปลุกเร้าใจที่สามารถพูดโน้มน้าวให้ฝูงชนเกิดแรงคล้อยตามวิสัยทัศน์ของตน เป็นต้น ทั้งนี้เพราะผู้นำจะมีประสิทธิผลได้นั้น จะต้องปรับบทบาทให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์และความจำเป็นที่เกิดขึ้นแต่ละกรณีได้ดี ดังนั้น พฤติกรรมของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับ

3 เรื่องสำคัญ คือ

- (1) มุ่งงาน
- (2) มุ่งคน
- (3) เข้าใจสถานการณ์และรู้จักปรับบทบาทตนเองให้เหมาะสม

พฤติกรรมผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำสะท้อนให้เห็นว่ามีการแบ่งประเภทพฤติกรรมผู้นำเป็นผู้นำทีมงาน (Team leadership) ซึ่ง (อ้างถึงในงานวิจัยของ เบญจพร แก้วมีศรี, 2545) แบ่งพฤติกรรมออกเป็น ผู้นำแบบบุรุษเหล็กหรือ สตรีเหล็ก (Strongman) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactor) ผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์ (Visionary hero) และผู้นำแบบชั้นยอด (SuperLeader) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ผู้นำแบบแข็งแกร่ง (Strongman) เป็นผู้นำที่ใช้คำสั่งหรือคำแนะนำเป็นเครื่องมือทำให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตาม เนื่องจากสมัยก่อนผู้นำส่วนใหญ่เป็นเพศชายจึงนิยมเรียกผู้นำว่า ผู้นำแบบแข็งแกร่ง ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจที่มากับตำแหน่งของตน ด้วยวิธีข่มขู่ให้เกรงขาม

(coercion) เป็นคำสั่งที่ลงโทษไปข้างล่างให้ทีมงานจำต้องยินยอมปฏิบัติตามอย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้ พฤติกรรมที่พบเห็นในผู้นำประเภทนี้ได้แก่ การออกคำสั่ง การบอกวิธีปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมายเอง การข่มขู่ การตำหนิ การคาดโทษ เป็นต้น ตัวอย่างที่ชัดเจนของผู้นำประเภทนี้คือ ผู้นำเผด็จการทหารที่ใช้อำนาจให้ทีมงานเกิดความเกรงกลัว

1.2 ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactor) เป็นผู้นำที่ใช้รางวัล (rewards) เป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติตามของผู้ตามรางวัลหรือผลประโยชน์แลกเปลี่ยนจึงเป็นแหล่งสำคัญที่ทำให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามให้ยินยอมปฏิบัติตามที่ผู้นำตั้งเป้าหมายไว้ เพราะผู้ตามทราบว่าผู้ควบคุมและมีอำนาจจัดสรรรางวัลหรือทรัพยากรในหน่วยงานก็คือผู้นำ ดังนั้นเพื่อให้มั่นใจว่าตนมีโอกาสได้รับรางวัลดังกล่าวจึงต้องปฏิบัติตามที่หัวหน้าต้องการ พฤติกรรมที่เห็นบ่อยของผู้นำประเภทนี้ก็คือ การให้รางวัลเป็นวัตถุเป็นเงิน รางวัลพิเศษต่าง ๆ เมื่อพบว่าทีมงานขยัน ทুমเทเอาใจใส่ในการทำงาน มีผลงานดี มีความภักดีต่อหัวหน้าหรือต่อหน่วยงาน ตลอดจนการช่วยสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าด้านหน้าที่การงานถ้าลูกน้องคนนั้นสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่หัวหน้ากำหนดไว้ เป็นต้น

1.3 ผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์ (Visionary hero) เป็นผู้นำที่ใช้บุคลิกภาพและความสามารถพิเศษ (charisma) ของตนเป็นเครื่องมือ เกิด อิทธิพลกระตุ้นให้เกิดแรงจิตใจขึ้นแก่ผู้ตามให้อยากทำตามอย่างผู้นำทำ ทั้งนี้เพราะเกิดความเลื่อมใสศรัทธาต่อตัวผู้นำ ผู้นำประเภทนี้อาจเรียกได้ว่า ผู้นำโดยธรรมชาติ เป็นผู้นำที่มีศิลปะในการพูดโน้มน้าวใจให้ผู้ฟังมองเห็นภาพได้ชัดเจน และเชื่อว่าภาพในอนาคตที่ผู้นำพูดถึงนั้นสามารถไปได้ถึงแน่นอน ถ้าร่วมมือกันทำอย่างผู้นำต้องการ เนื่องจากผู้นำเป็นนักคิด นักพูดและนักจินตนาการถึงอนาคตที่เป็นไปได้ ดังนั้นจึงเรียกผู้นำประเภทนี้ว่า ผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์ (visionary hero) ผู้นำประเภทนี้จึงกล้าคิดกล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าท้าทายต่อสิ่งใหม่ ๆ แม้ว่าจะกระทบต่อตำแหน่งสถานภาพตนเองหรือคนอื่นก็ตาม ถ้าเชื่อว่าสิ่งที่ทำนั้นทำให้สังคมส่วนรวมดีขึ้น จึงเป็นผู้นำที่สามารถยกระดับ คุณธรรมของทีมงานให้สูงขึ้นจากงานเพื่อได้ประโยชน์ส่วนตัวเพียงอย่างเดียว แต่มุ่งการได้ประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้ผู้คนมักยกย่องเหมือนวีรบุรุษ เช่น มหาตมะคานธี ผู้กอบกู้เอกราชให้อินเดีย มาร์ติน ลูเธอร์ คิง ผู้นำที่ต่อสู้เพื่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนผิวดำ มิให้ถูกรังเกียจและแบ่งแยกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมจากสังคม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของผู้นำข้างต้นกระทำตนเป็นผู้นำไว้จริยธรรม ก็จะใช้พลังประชาชนที่เลื่อมใสศรัทธาตนไปดำเนินการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว จนต้องพบความหายนะ เช่น กรณีของ อะค็อฟ อิตเลอร์ ผู้นำเยอรมันเข้าสู่สงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้น

1.4 ผู้นำแบบชั้นยอด (SuperLeader) เป็นผู้นำที่มุ่งพัฒนาผู้ตาม เพื่อให้สามารถนำตนเอง จนในที่สุดผู้ตามก็แปรสภาพไปเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติ ทั้งนี้อาจเรียกผู้นำประเภทนี้ว่า “ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ” (empowering leader) ผู้นำประเภทนี้มีจุดเด่นที่สามารถเรียกว่า “ชั้นยอด” ก็เพราะเป็นผู้ที่ยึดเอาจุดแข็งของผู้ตามเป็นสำคัญ เป็นผู้นำที่เข้าใจนำคนอื่นให้เขารู้จักนำตัวเอง (lead others to lead themselves) รูปแบบของผู้นำชั้นยอดก็คือ พยายามให้กำลังใจช่วยเสริมแรงของผู้ตามให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้รู้จักรับผิดชอบของตน ให้มั่นใจในตนเอง ให้รู้จักการกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง ให้มองโลกเชิงบวก มองเห็นปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย มองวิกฤตเป็นโอกาส และรู้จักการแก้ปัญหาด้วยตัวเอง เป็นต้น ผู้นำประเภทนี้กับผู้ตามมีความสมดุลด้านอำนาจระหว่างกันค่อนข้างดี ซึ่งแตกต่างจากผู้นำแบบอื่นที่ยึดผู้นำเป็นหลัก แต่ผู้นำแบบนี้กลับยึดที่ผู้ตามเป็นหลัก ผลที่คาดหวังจากการใช้แบบภาวะผู้นำชั้นยอด ก็คือความผูกพันของผู้ตามต่องาน / หน่วยงานจะเพิ่มมากขึ้น ผลเชิงจิตวิทยา ก็คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) เกิดขึ้น และที่สำคัญคือ ผู้ตามได้พัฒนาทักษะในการนำตนเองตลอดจนความรู้สึกเป็นผู้นำตนเองหรือการเป็น “นายตัวเอง” ได้ในที่สุด

คุณลักษณะของผู้นำและผู้บริหาร

การศึกษาประเภทของผู้นำ (Types of Leaderships) นับว่าเป็นเรื่องที่ยุ่งยากไม่น้อย เพราะประเภทของผู้นำย่อมแตกต่างกันไป แล้วแต่เวลา สถานการณ์ และสถานที่ ดังนั้น จึงมีนักวิชาการให้ความเห็นในเรื่องการศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับประเภทของผู้นำในทางที่แตกต่างกัน เช่น นักจิตวิทยา สังคมให้ความเห็นว่า ลักษณะของผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะ โครงสร้างของสังคม เพราะลักษณะของสังคมที่แตกต่างกันจะเป็นเครื่องกำหนดลักษณะที่แตกต่างกันของประเภทของผู้นำด้วย ส่วนนักสังคมวิทยาเห็นว่า ลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Situation) ของสังคมหรือองค์กรแต่ละแห่ง เพราะผู้นำก็คือบุคคลธรรมดาที่จะต้องปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสถานะและสถานการณ์แวดล้อมอยู่เสมอ ตัวอย่างที่เห็นได้เด่นชัดในความแตกต่างของลักษณะผู้นำคือ ผู้นำในทางทหารย่อมมีแบบลักษณะแตกต่างไปจากผู้นำในทางวิชาการ หรือผู้นำในทางการค้า การบริหารธุรกิจ ย่อมแตกต่างกันไปจากผู้นำในทางบริหารรัฐกิจ เป็นต้น ดังนั้น การจำแนกคุณลักษณะและประเภทของผู้นำและผู้บริหารองค์กร (Types of leaders and administrators) จึงมีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบหลายประเภทแตกต่างกันออกไปตามปรัชญา ความเชื่อ และความคิดเห็นของแต่ละบุคคล

การศึกษาแบบของผู้นำ (Style of leadership) จะเป็นการช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ และลักษณะการดำเนินงานขององค์กร ได้เป็นอย่างดี สำหรับแบบของผู้นำนี้ ได้มีการแยกศึกษา

พิจารณาเป็นหลายแบบหลายอย่างสุดแต่จะพิจารณาว่าแบบของผู้นำในลักษณะใด เช่น พิจารณาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้นำ สถานการณ์ สภาพแวดล้อม การปฏิบัติงานหรือลักษณะของสังคม เป็นต้น ดังนั้น เพื่อให้ท่านได้แนวความคิดในเชิงรูปธรรม จึงขอนำเสนอรูปแบบของการเป็นผู้นำตามแนวคิดของนักการศึกษาที่มีปรัชญาต่างๆ กัน โดยสังเขป ดังนี้

จอห์น ซี ฟลานาแกน (John C. Flanagan) ได้ศึกษาพฤติกรรมของหัวหน้างานที่แสดงออกทำให้เขาแบ่งผู้นำตามลักษณะของพฤติกรรมออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำที่มุ่งแต่งานเป็นสำคัญ มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกเป็นแบบเผด็จการ
2. ผู้นำที่ตระหนักถึงผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย เป็นหัวหน้างานที่มีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย
3. ผู้นำที่ถือว่าประสิทธิภาพของการทำงานมีประสิทธิภาพสูง จึงใช้วิธีช่วยให้คนทำงาน โดยการให้สินน้ำใจ ค่าตอบแทนหรือสินจ้างรางวัล

Lippitt แบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะของการบริหารงานเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Authoritarian) หรือ (Autocratic Leader) เป็นผู้นำแบบเผด็จการซึ่งมีลักษณะดังนี้

1.1 ใช้อำนาจตลอดเวลา

1.2 ยึดถือตัวเองเป็นสำคัญ รู้ข้อเท็จจริงแต่ผู้เดียว ฉะนั้น ทุกๆ อย่างจะออกจากตัวเอง เช่น การตัดสินใจแก้ปัญหาหรือการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งมักจะเป็นไปหรือเปลี่ยนแปลงไปตามอารมณ์ และมุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าคนอื่นหรือส่วนรวม

1.3 นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เป้าประสงค์ การจัดระบบงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ฯลฯ สั่งลงมาจากเบื้องบน

1.4 ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ได้รับมาจากใครหรือที่ใดก็ตาม จะต้องผ่านหลายขั้นตอน ผู้นำประเภทนี้จะคิดแล้วคิดอีกว่าจะวินิจฉัยสั่งการได้ ทำให้งานล่าช้าค้างค้ำ

1.5 ผู้ช่วย ตามความรู้สึกของผู้นำประเภทนี้เขาจะหมายถึงผู้ได้บังคับบัญชา จึงไม่มีการแบ่งงานให้ผู้ช่วย ผู้ช่วยทำงานของหัวหน้างานให้สำเร็จ ไม่ใช่ทำงานของตนเองให้สำเร็จ เนื่องจากมีแต่งงานของหัวหน้าไม่มีงานของผู้ช่วย

1.6 การตั้งกรรมการเป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น ไม่ใช่เพื่อฟังความคิดเห็น ประธานเกือบเป็นผู้พูดเสียคนเดียวเกือบตลอดการประชุม หรือไม่ก็เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น แล้วประธานก็สรุปตามความคิดเห็นของตนเอง แล้วก็ถือว่านั่นเป็นมติของที่ประชุมที่เกือบจะเรียกว่าเป็นการประชุมของประธานคนเดียว เมื่อเป็นเช่นนี้บ่อยเข้าๆ คน

อื่นในที่ประชุมก็ไม่มีใครอยากพูด และเรื่องบางเรื่องผ่านการประชุมแล้วจะหายไปเฉยๆ เนื่องจากประธานไม่ให้ความสนใจ

2. ผู้นำแบบเสรี (Laissez-faire Leader) เป็นผู้นำแบบไม่เอาไหน ปล่อยตามเรื่องตามราว ไม่ใช่อำนาจบังคับบัญชาควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ปราศจากความรับผิดชอบ คอยแต่ลงนามผ่านเรื่องให้พ้นตัวไปเท่านั้น ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานที่แน่นอน ถ้าเห็นว่าไม่ขัดต่อระเบียบยอมให้เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ไปได้ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือตามความต้องการของผู้บังคับบัญชาได้ง่ายๆ

2.2 ทำงานโดยปล่อยอะไรต่ออะไรไปตามเรื่อง ไม่คำนึงถึงหลักการ เหตุผล กฎเกณฑ์ กฎระเบียบ ฯลฯ ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดจะทำอะไรอย่างไรก็ได้

2.3 ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.4 ไม่มีการประเมินผลงาน ขาดการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นแบบที่ดีที่สุด ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของตน มีลักษณะการบริหารดังนี้

3.1 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ แสดงความคิดเห็น และเลือกวิธีปฏิบัติงานของตนเอง

3.2 จัดสรรแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่การทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ ดำเนินการตามความเหมาะสมของแต่ละคนแต่ละหน้าที่

3.3 ให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน และรับฟังความคิดเห็นกับคำปรึกษาหรือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เกิดความร่วมมือประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Getzel and Guba (1957 : 423-441) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. แบบยึดสถาบันเป็นหลัก (The nomothetic leaders) ผู้นำแบบนี้ถือประโยชน์ของสถาบันหรือองค์กรเป็นหลักในการปฏิบัติงาน

2. แบบยึดบุคคลเป็นหลัก (The idiographic leaders) ผู้นำแบบนี้ คำนึงถึงความต้องการของบุคคลมากกว่าผลประโยชน์ของสถาบันหรือองค์กร

3. แบบประสานประโยชน์ (The transactional leaders) คือพิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบัน องค์กรและบุคคล

ส่วน Max Weber (1968 : 221-224) ได้แบ่งผู้นำตามแหล่งของอำนาจที่ได้มาเป็น 3 ประเภท คือ

1. **ผู้นำตามกฎหมาย (Legal leaders)** เป็นผู้นำที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าโดยกฎหมายจึงมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายระบุไว้ให้เป็นผู้บริหารองค์กร เช่น ตำแหน่ง นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี ประธานบริษัท ผู้จัดการต่างๆ ผู้บริหารระดับต้นโดยกฎหมายจะกำหนดคุณลักษณะของแต่ละตำแหน่งไว้ว่าจะต้องเป็นเช่นนั้นเช่นนี้ ผู้ใดจะสามารถมาอยู่ในตำแหน่งนั้นตำแหน่งนี้ได้อย่างไร ผู้ใดมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กฎหมายหรือกฎระเบียบกำหนดก็จะมาครองตำแหน่งนั้นได้

2. **ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Charismatic Leaders)** เป็นผู้นำที่ได้อำนาจมาด้วยบารมีของตนเองจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตรง เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษ มีท่าทางบุคลิกลักษณะหรือความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งไปได้ทั้งในทางดีหรือทางเลว เช่น เมื่อเป็นนักกีฬาที่ได้รับยกย่องว่าเป็นหัวหน้าทีม จึงนับเป็นผู้ที่มีลักษณะของผู้นำดีเด่นด้านการกีฬา เป็นต้น

3. **ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders)** เป็นผู้นำเฉพาะอยู่ในตำแหน่งที่เป็นที่เคารพยกย่องตามประเพณีนิยม เช่น ตำแหน่งผู้เป็นประมุขของประเทศ เป็นที่ยึดเหนี่ยวศูนย์รวมจิตใจปวงชนทั้งชาติ

แนวคิดของแม็กซ์ เวเบอร์ เป็นต้นแบบของการแบ่งประเภทของผู้นำ คือ ผู้นำที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานตามกฎหมายนั้นมีหลายประเด็น การมีอำนาจตามกฎหมายช่วยให้บุคคลมีความเป็นผู้นำอยู่ทางหนึ่งแล้ว ถ้ายังมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวด้วย เช่น ความสามารถ ความรู้สติปัญญา การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความยุติธรรม ความเสมอต้นเสมอปลาย ความคิดริเริ่ม ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ก็จะช่วยเสริมอำนาจตามกฎหมายให้ศักดิ์สิทธิ์ยิ่งขึ้น ถ้าฟังการดำรงตำแหน่งอย่างเดียว มิได้หมายความว่าผู้ร่วมงานจะยอมรับศรัทธาและปฏิบัติตามเสมอไป การมีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวจึงมีความสำคัญต่อผู้นำและการบริหารงานเป็นอย่างมาก

การบริหารองค์กรของรัฐและเอกชนในปัจจุบันและอนาคต ผู้นำและผู้บริหารแบบประชาธิปไตยเป็นแบบที่เหมาะสมที่สุด เนื่องจากทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันนั้น ประกอบไปด้วยผู้ได้รับการศึกษาสูง มีความรู้ความสามารถโดยเฉลี่ยสูงกว่าในอดีตที่ผ่านมา และนับวันจะมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ผู้นำจึงควรยอมรับนับถือผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นของทุกคน มีการแบ่งงานทำอย่างเป็นระบบ มอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างกัน ตลอดจนใช้วิธีการแห่งปัญญา เพื่อการวางแผนการดำเนินงาน การประเมินผลงานและการแก้ปัญหาาร่วมกัน ลักษณะดังกล่าวเป็นลักษณะของผู้นำแบบประชาธิปไตย ในเรื่องนี้ NCPEA (National Conference of Professors of Educational Administration, 1970 : 110-115) ได้กล่าวไว้ว่า

ลักษณะของผู้นำและผู้บริหาร แต่ละแบบของผู้บริหารระดับสูงจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาลงมาเป็นลำดับด้วย เช่น ผู้นำแบบเผด็จการก็จะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะกดขี่ ขอบใช้อำนาจสั่งการ ไม่ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น เมื่อผู้บริหารระดับกลางถูกรอบงำทางการความคิดก็อาจจะถ่ายทอดพฤติกรรมนั้นมายังผู้บริหารระดับต้น การจัดการทุกอย่างทุกขั้นตอนจึงปฏิบัติไปตามคำสั่งที่หัวหน้างานป้อนให้ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องรอรับความรู้วิธีการทำงานนั้นแต่ฝ่ายเดียว ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี คือ ที่ยอมรับทุกอย่างเข้ามาเก็บไว้ ซึ่งในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำหรือผู้บริหารเป็นไปในลักษณะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มองเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน ผู้ปฏิบัติงานก็จะมีขวัญและกำลังใจดี การทำงานจะออกมาในรูปของการทำงานเป็นทีมแบบให้ทุกคนได้มีโอกาสเป็นนักคิด นักสร้างสรรค์ สามารถอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เป็นการจัดการแบบกระบวนการกลุ่มที่ทุกคนเป็นผู้บริหารระบบมีส่วนร่วม

ทฤษฎีภาวะผู้นำ 5 มิติ ของ Cheng

เนื่องจากภาวะผู้นำมีความสำคัญและมีประสิทธิผลต่อความก้าวหน้าขององค์การซึ่งมีนวัตกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนักวิชาการแต่ละท่านมีการนิยามแตกต่างกันออกไป โดยการมองภาวะผู้นำตามแนวคิดแบบดั้งเดิม เช่น การศึกษาของ Ohio State University แบบจำลองดาข่ายการบริหารงาน ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler, Hersey and Blanchard และ House มักเป็นการศึกษาความสัมพันธ์แบบเผชิญหน้ากันระหว่างผู้นำกับกลุ่มผู้ตามที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาอันสั้นภายใต้สถานการณ์คงที่ การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดเหล่านี้จึงมีข้อจำกัด (Cheng 1996 : 103-106) ดังนี้

1. ข้อจำกัดของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งมีความเชื่อว่าเมื่อผู้นำให้บางสิ่งแก่ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานขององค์กร ในการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำจะพยายามสำรวจว่าผู้ตามต้องการอะไร แล้วก็แจ้งแก่ผู้ตามว่าหากต้องการจะบรรลุหรือได้มาซึ่งสิ่งนั้น ผู้ตามต้องทำอะไรเป็นการตอบแทน ผู้นำที่แลกเปลี่ยนเช่นนี้มีอาจถือได้ว่าเป็นผู้นำจะได้ก็เพียงเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการเท่านั้น Cheng กล่าวว่าทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมนี้น่าเน้นที่เทคนิคการบริหารจัดการของผู้นำและทักษะระหว่างบุคคลเท่านั้น โดยมีคำเข้าใจว่าผู้นำควรจะปรับพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสถานการณ์โดยไม่ต้องสงสัยว่าเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างไร ไม่คาดหวังที่จะให้ผู้ตามทุ่มเทการทำงานให้มากกว่าเกณฑ์ปกติและไม่พยายามที่จะปรับเปลี่ยนสถานการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติ แรงจูงใจและความเชื่อมั่นของผู้ตาม ดังนั้นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงไม่อาจช่วยให้องค์การมีความเป็นเลิศได้

2. ข้อจำกัดของทฤษฎีสถานการณ์ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำกับผลลัพธ์ขององค์การมีปัจจัยด้านสถานการณ์เป็นตัวกำหนด ดังนั้นผลลัพธ์ขององค์การจึงไม่อาจพยากรณ์จากแบบภาวะผู้นำได้ เว้นแต่จะทราบถึงตัวแปรสถานการณ์ แนวคิดนี้ผู้นำต้องปรับพฤติกรรมเข้ากับสถานการณ์ โดยไม่ต้องเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ทฤษฎีนี้มีข้อบกพร่องตรงที่ในสภาพความเป็นจริงแล้วผู้นำเพียงบางคนเท่านั้นที่สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้ หากนำทฤษฎีนี้ไปใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำอาจไม่เกิดประโยชน์ บางครั้งในการศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง อาจอธิบายได้โดยอาศัยหลักความแตกต่างระหว่างบุคคลและคุณสมบัติของสถานการณ์ โดยไม่ต้องอาศัยทฤษฎีนี้ การประเมินว่าทฤษฎีมีคุณค่าเพียงใดอาจดูจากความสามารถในการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ ความล้มเหลวของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่เกิดจากความไม่สนใจศึกษาภาวะผู้นำจากหน้าที่ประการหนึ่งคือหน้าที่ในการปฏิรูปหรือการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้เกิดมุมมองที่เป็นทางเลือกใหม่โดยผู้นำต้องคอยปรับพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสถานการณ์เท่านั้นแต่ยังทำการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ด้วยเพราะผู้นำเป็นมากกว่าผู้บริหารจัดการและต้องสนใจที่เป้าหมายและอนาคตขององค์การด้วย

การพัฒนาภาวะผู้นำ

เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรมักเป็นที่เข้าใจว่าเป็นการฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่ โดยเห็นว่าการฝึกอบรมกับการพัฒนาเป็นเรื่องเดียวกันและมีความหมายเหมือนกัน ยังมีนักวิชาการกลุ่มหนึ่งที่เห็นว่ามีความหมายแตกต่างกันและใช้แทนกันไม่ได้ สำหรับความคิดเห็นของนักวิชาการที่มีต่อคำว่าพัฒนาการกับการฝึกอบรมมีความแตกต่างกัน โดยอาจแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2539 : 461)

1. กลุ่มที่เห็นว่าการพัฒนาแตกต่างจากการฝึกอบรม กลุ่มนี้มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรคือการดำเนินการวิธีใดๆ ที่ใช้ในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน การฝึกอบรมอาจใช้เป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งในการพัฒนา การพัฒนาเป็นการดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้และทักษะ รวมทั้งมีทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นจนช่วยให้สามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. กลุ่มที่เห็นว่าการฝึกอบรมมีความหมายเช่นเดียวกับการพัฒนา กลุ่มนี้มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรต้องอาศัยการฝึกอบรมเป็นหลักเพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการสร้างความรู้ ทักษะและความชำนาญงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน
3. กลุ่มที่ใช้คำว่าฝึกอบรมและพัฒนาโดยใช้ควบคู่ไปพร้อม ๆ กัน กลุ่มนี้เห็นว่าการฝึกอบรมและพัฒนาหมายถึงการสร้างความรู้ความเข้าใจและความชำนาญให้แก่บุคลากรในองค์การ

สำหรับคุณสมบัติพื้นฐานอันจำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติภารกิจสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักดังต่อไปนี้

1. ด้านภูมิหลังและประสบการณ์ (Background and Experience) ความรู้และประสบการณ์ในอดีตจะสามารถช่วยในการปฏิบัติงานนั้นได้เป็นสำคัญ จะทำให้ผู้นำสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับงานธุรกิจได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นเริ่มต้นกิจการ ย่อมต้องการนักบริหารที่มีประสบการณ์ในทางปฏิบัติอย่างกว้างขวาง และเริ่มงานด้วยอาศัยประสบการณ์และทุนซึ่งมีอยู่จำกัด ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การวางแผนเตรียมพร้อม เพื่อจะได้พิจารณาในการเลือกวิธีการที่ถูกต้อง เพราะการตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่ต้องมีการวิเคราะห์ทางเลือกในการปฏิบัติต้องมีเหตุผลในการกระทำเช่นนั้น ยิ่งการขยายงานขององค์กรในปัจจุบันมีอย่างกว้างขวาง เทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งนับเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์กรมีเพิ่มขึ้นอย่างมากมาย ผู้นำจึงจำเป็นต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ทั้งทางด้านเทคนิคและยุทธวิธี ต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ให้การฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาได้เท่าๆ กับต้องมีความสามารถทางด้านเทคนิคและการบริหาร นอกจากนี้ผู้นำหรือหัวหน้างานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับทักษะในการทำงานทางด้านต่างๆ ของแต่ละบุคคลในแต่ละแผนงานว่าบุคคลควรจะมีทักษะในทางด้านใดบ้าง

2. ด้านสติปัญญาและคุณทางสมอง (Intellectual and Mental qualities) ความสามารถทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมองเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ เหตุว่าความสามารถเหล่านี้มีความสำคัญต่อหน้าที่ของนักบริหารมาก อันอาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

2.1 ความสามารถทางด้านภาษา (Verbal ability) ผู้นำต้องมีความสามารถในด้านภาษาสัญลักษณ์ เพราะทุกสิ่งทุกอย่างที่นักบริหารต้องเกี่ยวข้องกับแล้วแต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับถ้อยคำ การพูด การอ่าน การทำรายงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญของระบบสื่อสารของนักบริหาร ถ้าการใช้ถ้อยคำที่ผิด หรือการแปลความหมายของรายงานผิด เพราะขาดความสามารถทางด้านภาษา จึงได้ข้อมูลที่ผิดจากความเป็นจริง ซึ่งจะทำให้เกิดความเสียหายได้ ความสามารถทางด้านภาษานอกจากการใช้ภาษาได้ถูกต้อง แปลความหมายได้ถูกต้องแล้ว ยังจะต้องใช้ภาษาให้เหมาะสมกับเพศ วัย และกาลเวลาด้วย หมายถึงการที่จะมีความสามารถในการอ่านและการพูดในสาธารณชนได้อย่างถูกต้อง มีทักษะในการพูดและการอ่านทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในบางโอกาส การกล่าวหรือการเขียนนโยบายขององค์กรต้องใช้ถ้อยคำที่กะทัดรัด มีความยาวไม่มากเกินไป ซึ่งนักบริหารจะต้องทำได้ นักบริหารจะต้องเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูดหรืออธิบายที่เป็นภาษาธรรมดา ความสามารถของนักบริหารหรือหัวหน้างานในด้านภาษาทำให้ลดความผิดพลาดในเรื่องการติดต่อสื่อสาร และการเขียนรายงาน ความสามารถของนักบริหารทางด้านภาษาจะใช้ไปในทางการชักชวนและการออกคำสั่งที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2.2 ความสามารถทางด้านความมีเหตุผล (Reasoning ability) ความสามารถด้านนี้เป็นความสามารถในทางเปรียบเทียบ และการแปลความหมายอย่างมีเหตุผลและผลจากสัญลักษณ์ที่ปรากฏสามารถตีความหมายทางภาษาเป็นตัวเลข และจากตัวเลขเป็นความเรียงได้ ความมีเหตุผลเป็นสิ่งสำคัญของนักบริหารและผู้นำ ทำให้บุคคลดังกล่าวสามารถที่จะหาเหตุผลต่างๆ จากสาเหตุต่างกัน และสามารถที่จะแปลความหมายของสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ให้เป็นภาษาเขียนได้ การทดสอบความสามารถทางด้านความมีเหตุผล ได้มีผู้พยายามที่จะพัฒนาให้ดีขึ้น เพื่อค้นหาผู้ที่มีเหตุผลอย่างแท้จริงเป็นนักบริหารและผู้นำ ถ้าจะเปรียบเทียบทางด้านความรู้ ประสบการณ์เชิงคุณภาพแล้วความสามารถทางด้านความมีเหตุผลพัฒนาได้ยากกว่า เพราะความสามารถทางด้านเหตุผลจะต้องมีความสามารถทางภาษาและทักษะ ตลอดจนความรู้ทางด้านวิชาการเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญยิ่ง

2.3 ความสามารถจดจำ (Memory ability) ความจำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องความสามารถทางสมองและความสามารถที่จะนำมาปฏิบัติได้ ในปัจจุบันนี้นักบริหารพยายามหาเครื่องช่วยความจำในทางอิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์และอื่นๆ ทั้งนี้เพราะอาชีพและลักษณะการทำงานของนักธุรกิจได้ขยายขอบเขตงานกว้างขวางขึ้น ความจำเป็นในด้านความจำของนักบริหารมีมากขึ้น อย่างไรก็ตามความจำนี้สามารถที่จะถ่ายทอดให้บุคคลอื่นได้โดยการฝึกหัด การจดจำชื่อและลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาได้ของนักบริหารชั้นนำก็เป็นบุคลิกภาพที่จำเป็นอย่างหนึ่งของนักบริหาร

2.4 ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป (General mental ability) เป็นความสามารถในทางสารสนเทศ การเรียนรู้ในการรวบรวม และการแยกแยะปัญหา สรุปย่อปัญหาต่างๆ ได้ ความรอบรู้ในที่นี้หมายถึงความสามารถในทางการวิเคราะห์ การสังเคราะห์และการตัดสินใจตามข้อมูลที่ได้รับ การวิเคราะห์นี้เป็นการวิเคราะห์ด้วยตนเอง และการที่จะกระทำเช่นนี้ได้ต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางจากข้อมูลที่ได้มีการศึกษาวิจัย รวบรวมอย่างเป็นระบบ และมีความสามารถในการวิเคราะห์เป็นอย่างดี

2.5 ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ (Judgment ability) ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำที่ต้องซ่งใจใคร่ครวญเกี่ยวกับการตัดสินใจ โดยเฉพาะการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและความต้องการของลูกค้า หรือประชาชนผู้บริโภคสินค้าและบริการขององค์การ

2.6 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ (Flexibility ability) เป็นความสามารถในด้านสติปัญญา และการวินิจฉัยสั่งการอันทำให้งานเกิดความสำเร็จได้ แต่ในการบริหารระดับสูงการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์การ จะมีส่วนทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานได้ งานธุรกิจจะเป็นงานที่คงที่อยู่ตลอดเวลาไม่ได้ ต้องมีการเคลื่อนไหวหรือมีปัญหาต่างๆ นักบริหารจะต้องมี

ความสามารถในการยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ความสามารถในการยืดหยุ่นนี้ก็เพื่อที่จะให้สามารถเข้าได้กับบุคคลต่างๆ ได้ดี เช่น ในระดับหัวหน้าและคนงานในระดับต่างๆ โดยอาศัยความฉลาดในการยืดหยุ่นให้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุดเต็มศักยภาพ

3. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย (Physical attributes) ผู้นำจะต้องมีร่างกายสมบูรณ์เพราะผู้ที่มีกำลังร่างกายสมบูรณ์จะมีจิตใจที่ดี เหมือนอย่างที่กำลังกล่าวกันว่า “A sound mind in a sound body” และสุขภาพจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน โดยเฉพาะการเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้เข้มแข็ง อดทน ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อกันว่าจะสามารถฟันฝ่าอุปสรรคและนำหมู่คณะองค์กรได้นอกจากนี้ ความที่มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง จะทำให้เป็นบุคคลที่ดึงดูดใจบุคคลอื่นหรือเป็นคุณลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้ ความเชื่อถือของบุคคลบางคนจะดูที่ลักษณะท่าทางอีกด้วย

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

5.ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - confidence) ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของบุคลิกภาพของนักบริหาร และต้องเป็นผู้บรรลุวุฒิภาวะทางอารมณ์ การดำเนินงานขององค์กรที่ล้มเหลวเกิดจากการตัดสินใจที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และเป็นการตัดสินใจที่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ มีระดับความปรารถนาสูงเกินกว่าสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏ อย่างไรก็ตามมักพบว่า ผู้นำที่มีระดับความปรารถนาสูงจะมีการปรับตัวในการปฏิบัติงานมาก ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความปรารถนาแรงกล้าในการที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลให้เป็นที่พอใจ มีความรับผิดชอบ ซึ่งระดับความปรารถนาก็จะเป็นแรงผลักดันให้นักบริหารปฏิบัติงานให้บรรลุผล และมีคุณค่า ระดับความปรารถนาของนักบริหารอาจแตกต่างกันตามมูลเหตุแห่งความต้องการ บางคนต้องการอำนาจหน้าที่ บางคนต้องการเงิน บางคนต้องการความสำเร็จในการดำรงชีวิต บางคนต้องการตำแหน่งหน้าที่และการยกย่องทางสังคม และบางคนต้องการความมั่นคงของส่วนรวมและสังคม เป็นต้น

ในความสำเร็จของชีวิตมนุษย์นั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากความเชื่อมั่นในตนเองที่อาจจะสร้างขึ้นมาเอง เพื่อให้มุ่งมั่นบากบั่นไปสู่จุดมุ่งหมายหรืออาจเกิดจากคำพูดคำบอกจากผู้อื่นไปกระตุ้นจิตใจให้เกิดแรงผลักดันส่งผลให้เป็นไปตามที่ตั้งใจไว้ ไม่ว่าจะด้วยวิธีใดก็ตามความเชื่อมั่นก็เป็นส่วนหนึ่งของจิตใต้สำนึกที่มีอยู่แล้วตามสัญชาตญาณของมนุษย์ และก็โดยจุดนี้เองที่เป็นเรื่องของนามธรรมที่นำไปสู่การค้นคว้าวิเคราะห์ถึงความเชื่อมั่นจากนักปราชญ์ทั้งหลาย ความเชื่อมั่นใน

ตนเองเป็นสิ่งที่ทุกคนอยากมีอยากเป็น แต่ก็มีปัญหาในการที่จะสร้างมันขึ้นมาอยู่ไม่น้อย บุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองจะรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ และใช้ความสามารถนั้นในการประกอบกิจการงานได้เป็นอย่างดี ทำงานได้ทันตามกำหนดเวลาและด้วยความกระตือรือร้น การทำตัวให้เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ฟังดูอาจจะไม่ใช่เรื่องง่ายนัก โดยเฉพาะสำหรับคนที่ชอบมองโลกในแง่ร้าย แต่ถึงกระนั้นก็ตาม คนเราสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงกันได้ โดยเริ่มจากการรู้จักตัวเองว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้ขาดความเชื่อมั่นในตัวเองเสียก่อน ฉะนั้น จึงค่อยฝึกหัดและมุ่งมั่นที่จะทำตามกลวิธีดังกล่าว การสร้างความเชื่อมั่นในตัวเองให้เกิดความมั่นใจนั้นเกี่ยวข้องกับทักษะพื้นฐาน 6 ประการ ต่อไปนี้

5.1 ต้องมีทิศทางการปฏิบัติงานที่มั่นคง โดยต้องคิดถึงจุดมุ่งหมายของงานขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติเพื่อการทำงานนั้นให้เสร็จ และสำรวจว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำสิ่งเหล่านี้ให้เต็มที่ได้อย่างไร

5.2 ต้องมีจิตใจเป็นผู้นำโดยแท้ คือ สามารถคาดการณ์และหยั่งรู้จิตใจของผู้อื่น หรือผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักเคารพในสิทธิหน้าที่ของผู้อื่น เคารพในการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่น มองเห็นคุณค่าของทีมงาน เป็นผู้มีควมวิริยะอุตสาหะ พากเพียรในกิจการงาน และการเอาชนะน้ำใจผู้ร่วมงาน โดยการปลูกสร้างศรัทธาความพอใจรักใคร่ ทุ่มเทจิตใจและเวลาให้แก่งาน เสริมสร้างความรู้ความสามารถอยู่เสมอ

5.3 ต้องมีความสามารถที่จะทำงานนั้นได้ บางครั้งจะมีสิ่งกีดขวางหรืออุปสรรคเกิดขึ้นในการทำงาน เพราะไม่มีทักษะที่จำเป็นในการทำงานนั้นๆ นอกจากนั้นบางคนอาจมีปัญหาในเรื่องการควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานอีกด้วย เช่น ขาดระเบียบวินัยและความสามารถในงาน เป็นต้น

5.4 ต้องควบคุมความวิตกกังวลและความกลัวได้ ปฏิบัติทางอารมณ์ที่ไม่เหมาะสมจะมาขัดขวางการทำงาน การทำงานหนักโดยทั่วๆ ไปอาจก่อให้เกิดความเหน็ดเหนื่อย หงุดหงิด และวิจารณ์ญาณที่ไม่ดีขึ้นได้ ความกลัวสถานการณ์บางอย่างในงานอาจทำให้บางคนหลีกเลี่ยงที่จะทำสิ่งนั้นอันเป็นของจำเป็นในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ และอาจทำให้ไม่บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของงานด้วย

5.5 ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่นในที่ทำงาน คนที่ถูกไล่ออกจากงานส่วนมากเป็นเพราะเข้ากับคนอื่นไม่ได้ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ความสามารถที่จะผูกสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน กับผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาให้ได้จึงนับว่าเป็นหัวใจสำคัญในองค์การ ต้องรู้จักการขอร้อง รู้จักปฏิเสธ เมื่อจำเป็น

5.6 รู้จักศิลปะของการเจรจาเรื่องงาน นี้ต้องการความรู้ในเรื่องสังคมของงานและความชำนาญเฉพาะ ซึ่งจะทำให้สามารถทำงานภายในสังคมแห่งงานนั้นเพื่อจะบรรลุถึงจุดมุ่งหมายปลายทางโดยเฉพาะได้

คนัย เทียนพุดิ (2534 : 191-195) ได้อธิบายถึงผู้นำในองค์การสมัยใหม่ไว้ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถทั้งจากการสั่งสอนมา จากการเรียนรู้หรือประสบการณ์ และกลั่นกรองสิ่งนั้นให้สอดคล้องเหมาะสมกับองค์การ
2. มองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์ปัญหาหรือเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และหาทางป้องกันมิให้เกิดเหตุการณ์ที่เป็นปัญหา
3. มีความรับผิดชอบ
4. มีความกระตือรือร้น ผู้นำจะต้องมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจในการทำงาน แสวงหาหรือค้นหาวิธีการทำงานที่ทำให้รู้สึกสนุกในการทำงาน หาวิธีการทำงานจากผู้ที่ประสบความสำเร็จ ตลอดจนความทะเยอทะยานเพื่อความก้าวหน้าขององค์การและตนเอง
5. กล้าตัดสินใจ นับเป็นประการที่มีความสำคัญมากสำหรับผู้นำ การกล้าที่จะตัดสินใจก็แสดงถึงการเป็นคนที่มีความกล้าเสี่ยงอยู่ในตัวเอง
6. มีมนุษยสัมพันธ์สูง มีข้อสังเกตว่าคนที่ตำแหน่งยิ่งสูงจะยิ่งอ่อนน้อม สุภาพ พุดจาดี เข้ากับใครก็ได้ และที่สำคัญมีความสามารถในการรวมคนให้ทำงานร่วมกัน ได้ในลักษณะที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และประสานงานกัน
7. มีคุณธรรม ผู้นำจะต้องรู้ว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควรในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งในการดำเนินชีวิต เพราะสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติหรือแสดงออกคือภาพลักษณ์ขององค์การด้วย

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารงาน

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

1. Conceptual ความสามารถในการมองงาน ได้อย่างครอบคลุมเป็นคุณลักษณะด้านความคิดรวบยอดเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ
2. Creative ความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ ไม่ติดอยู่ในความเคยชินหรือวิธีการทำงานแบบเก่าๆ
3. Communicative ความสามารถในการสื่อสารหรือติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างได้ผล
4. Courage ความกล้าในการทำงาน รวมถึงการตัดสินใจ การนำเสนอความคิดหรือวิธีการต่างๆ

5. Curiosity ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมออันจะมีผลต่อการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร
6. Consistency ความคงเส้นคงวาในการทำงาน ไม่เปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมาอย่างขาดเหตุผลที่เหมาะสม
7. Commitment ข้อตกลงผูกมัดที่ผู้บริหารจะต้องยึดปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้หรือสัญญาไว้

จากคุณลักษณะของผู้บริหารทั้งหมดที่ได้กล่าวมา คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำในการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Maturity) มีความสุขุม เยือกเย็น แก้ปัญหาด้วยเหตุด้วยผล มีความมั่นคงทางอารมณ์
2. มีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างและไกล คาดการณ์และประเมินสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ตลอดทั้งการเตรียมการเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาในอนาคต
3. ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict management) มีทางออกในการจัดการกับสถานการณ์ที่ขัดแย้งได้เหมาะสมกับสถานการณ์และข้อจำกัด
4. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making) ตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์โดยมีเหตุผลเพียงพอ ความสามารถในการตัดสินใจแสดงถึงความกล้าหาญ กล้าเสี่ยงของผู้นำด้วย
5. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication skill) สื่อสารได้กับคนทุกระดับในองค์กรมีความสามารถในการพูดโน้มน้าวใจ การพูดในที่ชุมชน การเจรจาต่อรองตลอดทั้งความสามารถในการประชุม
6. ความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบและเรื่องอื่นๆ ใส่ใจในการศึกษาและพัฒนาความรู้ในงานที่รับผิดชอบและข่าวสารข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร
7. ความขยันขันแข็ง มีความมานะอดทน บากบั่น ไม่ย่อท้อง่ายๆ ทนต่อความยากลำบากได้ คุณสมบัติในข้อนี้แสดงถึงการเป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ด้วย ซึ่งนับเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ
8. การเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ ริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์อยู่เสมอ ไม่ติดขัดกับรูปแบบและวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ที่ทำให้คนรู้สึกมั่นคง
9. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เปิดรับความเห็นจากส่วนรวม และตัดสินใจร่วมกับกลุ่มได้ รู้จักประสานผลประโยชน์

10. ความสามารถในการวิเคราะห์ห้วงวิสัย มีความสามารถในการคาดเดาเหตุการณ์ต่างๆ มีวิธีการคิดและวิเคราะห์ปัญหา ตลอดทั้งแนวทางแก้ไขได้อย่างลึกซึ้ง

11. มีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะทางสังคม ทักษะการประสานงาน ปรับตัวได้ดี มีความเป็นมิตร ยืดหยุ่น รู้จักให้อภัย มีอารมณ์แจ่มใสเบิกบานน่าคบหา อดทนต่อคำวิจารณ์ได้

12. ทำงานภายในสภาวะการณ์ที่กดดัน (Work under pressure) สามารถบริหารความเครียดและความกดดันที่เกิดขึ้นและกลับเข้าสู่สภาพปกติโดยเร็ว อดทนต่อคำวิจารณ์ได้

13. มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความคิดไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายหลักขององค์กรแม้มีความเห็นที่แตกต่างกันบ้างก็ไม่เกิดความคับข้องใจที่จะปฏิบัติไปตามแนวทางขององค์กร

14. มีความสามารถในการวางแผนและประสานแผนได้ดี สามารถกำหนดแผนงานได้อย่างเหมาะสม และดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

15. การสัมพันธภาพ ทำให้เอื้อประโยชน์ต่องานในส่วนที่รับผิดชอบหน่วยงานขององค์กร

16. การรู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

17. มีเชาวน์ปัญญาและการใช้วิจารณญาณที่ดี

18. เป็นผู้มีความมุ่งมั่นและหลักการที่ดี

สำหรับการที่จะมีเทคนิคและยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานที่ดีนั้น ผู้นำควรจะต้องศึกษาแนวทางและทำความเข้าใจในแนวปฏิบัติดังต่อไปนี้ คือ

1. ต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. ต้องเป็นผู้รู้จักใช้คนระดับมันสมองให้เหมาะสม
3. ต้องรู้จักใช้ความรู้ความสามารถ
4. ต้องกล้ารับผิดชอบ มิใช่คอยแต่รับชอบ
5. ต้องปฏิบัติให้ได้ทั้งงานและน้ำใจคน

การปฏิบัติตนในฐานะผู้นำ โดยเฉพาะในลักษณะของผู้นำที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับประชาชนด้วยแล้ว ความสามารถที่จะทำให้ประชาชนเข้าใจนโยบายและการปฏิบัติงานได้นับว่าเป็นความจำเป็นและเป็นความสำคัญที่ผู้นำควรจะได้ทราบและสนใจศึกษาให้ชัดเจน ซึ่งข้อที่ควรระลึกถึงในการปฏิบัติตนต่อประชาชนมีดังต่อไปนี้ คือ

1. แสดงกิริยาอาการให้เห็นว่าเราไม่ถือตัว มีความสุภาพเรียบร้อยต่อบุคคลทั่วไป
2. เปิดโอกาสให้ราษฎรได้เข้าพบปะและร้องเรียนได้ง่าย
3. การช่วยเหลือในธุรกิจของประชาชน ต้องแสดงให้เห็นว่ามีความสนใจ
4. ให้ความเสมอภาคกับผู้ที่มาติดต่อ

5. ต้องไม่ถือเวลาปิดที่ทำการสำคัญกว่าความเดือดร้อนหรือกิจกรรมของผู้มาติดต่อ ซึ่งปรากฏอยู่เฉพาะหน้า
6. เมื่อจะขอความร่วมมือหรือให้ผู้อื่นช่วยเหลือการงานประการใด ต้องชี้แจงให้เข้าใจและเกิดศรัทธา
7. อย่าทำตนเป็นคนเห็นแก่ได้

นอกจากนี้ จะต้องปฏิบัติตนให้เป็นคนเข้ากับสังคมได้อย่างดี มีการสมาคมดี เพื่อให้ได้ประโยชน์จากสังคม รู้จักวิธีการประสานงาน วิธีควบคุมงาน วางตนเหมาะสมกับบุคลิกลักษณะมีจรรยาบรรณ และมารยาทดี นอกจากนี้ การฝึกฝนและปรับปรุงตนเองเพื่อเป็นผู้นำที่ดี ต้องมีความมั่นคงในจิตใจเป็นประการแรก ส่วนการฝึกฝนในเรื่องอื่นๆ ที่ควรสนใจนั้นสามารถเพิ่มเติมได้ในภายหลัง

อันได้แก่

1. สสำรวจตัวเอง พิจารณาถึงข้อบกพร่องต่างๆ โดยพิจารณาเปรียบเทียบจากลักษณะและคุณสมบัติที่ดีของผู้นำ
2. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะในด้านบริหารและจิตวิทยาสังคม
3. สมัครเข้าฝึกฝนอบรมในสถาบันการศึกษาที่ทำการสอน
4. ปรับปรุงการสนทนา โดยใช้ศิลปะการเกลี้ยกล่อมช่วย
5. ปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ
6. ฝึกทำที่ที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นให้นุ่มนวล และแนบเนียน
7. ฝึกฝนและสังเกตการณ์ แล้วใช้ปฏิภาณของตนเองตัดสินใจ
8. ฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีเหตุผลในการทำงาน
9. ศึกษาการดำเนินชีวิตของผู้นำที่ดี

แต่ในการฝึกฝนปฏิบัติตนให้เป็นผู้เป็นที่ดีนั้น มีข้อสำคัญที่ควรคำนึงอีกประการหนึ่งคือ ขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่ดีและมีความมุ่งหมายที่จะใช้ภาวะผู้นำอำนวยความสะดวกให้ภารกิจการทำงานในหน้าที่ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ควรจะได้คำนึงถึงขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสตรี

ความสำคัญของการพัฒนาสตรี

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

1) สตรีมีจำนวนประมาณกว่าครึ่งหนึ่งของประชากรทั่วประเทศ และโดยทั่วไปตามสถิติแล้วจะมีอายุขัยสูงกว่าบุรุษ ซึ่งจะทำให้จำนวนสตรีที่สูงอายุมีจำนวนเพิ่มขึ้นด้วย ทรัพยากรมนุษย์ที่มีจำนวนมากนี้ น่าจะ ต้องได้รับการพิจารณาให้เป็นทั้งเป้าหมายในการได้รับการพัฒนา และเป็นผู้ที่สามารถพัฒนาสังคมประเทศได้

2) ประเทศไทยไม่สามารถจะพัฒนาให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายได้ ถ้าขาดความร่วมมือจากสตรีในฐานะที่เป็นภรรยา มารดา กำลังแรงงาน และในฐานะประชาชน การพัฒนาคุณภาพชีวิต และการส่งเสริมให้สตรีมีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาครอบครัว สังคม และประเทศไทยโดยรวม

3) ปัจจุบันการพัฒนาสตรีต้องเผชิญปัญหาดังต่อไปนี้

3.1) ความไม่เสมอภาคทางโอกาสของสตรี หมายถึง โอกาสที่จะได้รับบริการทางเศรษฐกิจและสังคมต่างๆ รวมทั้งการไม่ได้รับส่วนแบ่งหรือผลประโยชน์จากการพัฒนาทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ

3.2) สตรีขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะกระบวนการ การพัฒนาและการเมือง ทำให้ไม่สามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาสังคมหลายด้านที่เกี่ยวข้องกับสตรี

3.3) การมีการเลือกปฏิบัติต่อสตรีทั้งทางนิตินัยและพฤตินัย

3.4) การขาดการคุ้มครองสถานภาพในฐานะที่เป็นบุคคลและในฐานะที่เป็นสตรี

3.5) ค่านิยมและเจตนาคติต่อสตรียังมีอยู่ทั่วไป ดังสะท้อนในรูปการกีดกันการเลือกปฏิบัติทางเพศและการเหยียดเพศ

3.6) เศรษฐกิจสังคมของประเทศกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และถ้าการพัฒนาดำเนินการไปอย่างไม่ระมัดระวัง กลุ่มสตรีจะถูกกลืนและถูกทอดทิ้งไว้เบื้องหลัง ทำให้ทรัพยากรมนุษย์กลุ่มนี้ไม่สามารถมีส่วนช่วยพัฒนาประเทศไปอย่างน่าเสียดาย

4) สตรีและเด็กมักเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบและความยากลำบากก่อน เมื่อสังคมและครอบครัวอยู่ในภาวะวิกฤติ จึงควรได้รับความสนใจด้านป้องกันและแก้ไข

5) กระบวนการพัฒนาสตรีเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการในระดับสากล โดยสหประชาชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 (ค.ศ. 1975) กระบวนการนี้ได้แพร่ขยายไปทุกมุมโลก และได้รับการขานรับจากรัฐบาลเกือบทุกประเทศ ประเทศไทยได้ลงนามในอนุสัญญาการจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรีและเป็นกรรมมาธิการในคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนของสหประชาชาติว่าด้วยสถานภาพของสตรีและกรรมการในคณะกรรมการวิจัยและฝึกอบรมระหว่างประเทศเพื่อความก้าวหน้าของสตรี จึงมีส่วนร่วมในการพัฒนาสตรีอย่างเป็นทางการด้วยอีกทางหนึ่ง

นโยบายในการดำเนินงานพัฒนาสตรี

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

จากนโยบายดังกล่าว ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 3 ประการ คือ

- 1) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการเป็นผู้นำและการจัดตั้งองค์กรสตรี
- 2) เพื่อส่งเสริมกิจกรรมเพิ่มพูนรายได้ของสตรี โดยเน้นหนักในการพัฒนาอาชีพเป็นอันดับแรก สำหรับความรู้เรื่องคหกรรมศาสตร์ขั้นพื้นฐานเป็นอันดับรอง โดยสอดแทรกเข้าไว้ในฝึกอบรม อาชีพทุกประเภท
- 3) เพื่อสนับสนุนให้สตรีมีส่วนร่วมในการวางแผนและรับผิดชอบในการพัฒนาทุกระดับ

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ได้กำหนดหลักการดำเนินงานไว้ ดังต่อไปนี้

- 1) ให้สตรีรู้จักมองปัญหาของตนเอง และสามารถพิจารณาตัดสินใจได้ว่าปัญหาอะไรที่จำเป็นต้องแก้ไขตามลำดับความสำคัญเร่งด่วน
- 2) ให้สตรีวางแผนการดำเนินงาน เพื่อแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง
- 3) ให้สตรีทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
- 4) ให้รู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
- 5) มีการประสานประโยชน์และเกื้อกูลกับการดำเนินงานตามแผนงานพัฒนาตำบลอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนพัฒนาเด็ก

สำหรับแนวนโยบายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้ดังนี้

- 1) เร่งรัดให้มีการจัดตั้งองค์กรสตรีระดับท้องถิ่นให้ครบโดยเน้นทางด้านคุณภาพและประสิทธิภาพ
- 2) จัดทำเครื่องชี้วัดในการพัฒนาองค์กร
- 3) ให้การสนับสนุนกลุ่มสตรีในการประกอบอาชีพ
- 4) สนับสนุนให้สตรีได้มีบทบาทในการพัฒนาชุมชน
- 5) สนับสนุนให้มีการเพิ่มพูนทักษะ แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนงานพัฒนาสตรี

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพของผู้นำสตรี

ความหมายของคำว่า “คุณภาพ”

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

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

หากพิจารณาถึงคนที่มีคุณภาพเชิงนามธรรม ตามความเห็นของสัญญา สัญญาวิวัฒน์ แล้วจะเห็นว่าคนประเภทนี้จะมีภาวะกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบและมีความสำนึกในหน้าที่ มีความปรารถนาที่จะทำงานในหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพตามที่ตั้งใจไว้ซึ่งเป็นลักษณะของคนที่มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานอันเป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งของคนที่มีคุณภาพ

กล่าวโดยสรุปจะเห็นว่า คนที่มีคุณภาพหมายถึง คนที่มีความรู้ความสามารถ มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบมีจิตสำนึกในหน้าที่ มีความปรารถนาที่จะทำงานในหน้าที่เกิดประสิทธิภาพ ตลอดทั้งมีพฤติกรรมแสดงออกเป็นที่ยอมรับของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นผู้นำสตรีที่มีคุณภาพจึงหมายถึงผู้นำสตรีที่มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจจริงและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติตามหน้าที่ของตนด้วยความรับผิดชอบและสำนึกในหน้าที่ที่มีความปรารถนาที่จะทำงานในหน้าที่ของตนเกิดผลดีเป็นที่ยอมรับศรัทธาของผู้อื่น

ลักษณะผู้นำสตรีที่มีคุณภาพ

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

1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย

1.1) มีร่างกายและจิตใจสมบูรณ์ รู้จักระวัง ดูแล ป้องกันและรักษาสุขภาพของตน ทั้งทางร่างกายและทางจิตใจ โดยเฉพาะในระหว่างตั้งครรภ์ คลอดลูกกระยะเลี้ยงดูลูกอ่อน และในช่วงอายุที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

1.2) มีความรู้อย่างน้อยจบการศึกษาภาคบังคับ หรือการศึกษาพื้นฐานมีโอกาสพัฒนาสติปัญญา จริยธรรม และทักษะในการประกอบอาชีพ สามารถพึ่งตนเองและมีงานที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์

1.3) มีความกระตือรือร้นที่จะใช้สิทธิและโอกาสแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาพัฒนากิจกรรมของตนเองให้เต็มที่ และเพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาความเป็นอยู่และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครอบครัว โดยเฉพาะกับสมาชิกที่ยังเป็นเด็กและเยาวชน

1.4) มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ให้มีคุณธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิต เพื่อแผ่เมตตาธรรมและความรักออกไปสู่มวลมนุษยชาติ

2) ชีวิตและครอบครัว ประกอบด้วย

- 2.1) มีเสรีภาพในด้านความรักและการเลือกคู่ครอง โดยพิจารณาถึงความพร้อมทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และถือว่าเป็นจริยธรรมทางเพศเป็นสิ่งสำคัญเสมอกัน สำหรับชายหญิง
- 2.2) มีสิทธิร่วมในการคุมกำเนิด หรือทำแท้งได้เมื่อมีเหตุจำเป็นภายในขอบเขตของกฎหมาย
- 2.3) ทั้งชายและหญิง มีหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันในการเลี้ยงดูอบรมลูก และในงานบ้านการแบ่งภาระหน้าที่ระหว่างกัน ควรเป็นไปตามความเหมาะสมโดยความยินยอมพร้อมใจของทั้งสองฝ่าย
- 2.4) ทั้งหญิงและชาย มีหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันในการสร้างครอบครัวที่มีความอบอุ่นและกลมเกลียว โดยมีความรัก เคารพซึ่งกันและกัน และควรใช้เวลาร่วมกันเพื่อสร้างพื้นฐานชีวิตที่มีความสุขและมีคุณธรรมให้แก่สมาชิกในครอบครัว โดยเฉพาะเด็กและเยาวชนและเปิดกว้างไปสู่ผู้สูงอายุ คณาญาติ และชุมชนด้วย

3) การมีส่วนร่วมในสังคม ประกอบด้วย

- 3.1) มีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยม และบทบาท โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับสตรีเอง ทั้งในระดับครอบครัว ชุมชนและสังคมและร่วมรณรงค์ปรับเปลี่ยนค่านิยมและเจตคติของสังคมที่มีต่อสตรีให้ถูกต้อง
 - 3.2) มีส่วนร่วมคิดและร่วมตัดสินใจในปัญหาและกิจกรรมของชุมชนและสังคมกับชาย
 - 3.3) มีส่วนร่วมในทางเศรษฐกิจตามหลักความสามารถทั้งในการได้รับคัดเลือกเข้าทำงานการรับค่าตอบแทนและโอกาสก้าวหน้าเช่นเดียวกับชาย รวมทั้งได้รับความคุ้มครองมิให้มีการละเมิดสิทธิของตนตามกฎหมาย
 - 3.4) มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาวิกฤตของสังคม และร่วมพัฒนาชุมชน ศาสนา สิ่งแวดล้อม การเมืองและการปกครองในทุกระดับมากขึ้น รวมทั้งกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมและนันทนาการในทุกรูปแบบตามความสามารถและความถนัด
- เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่มีคุณภาพนอกจากที่ได้กล่าวแล้ว ได้มีผู้ทำการศึกษาและระบุถึงคุณสมบัติของการเป็นผู้นำไว้หลายประการ ซึ่งน่าจะกำหนดให้เป็นคุณสมบัติของผู้นำสตรีที่มีคุณภาพได้ในบางส่วน คุณลักษณะดังกล่าวนี้มี 17 ประการ คือ (จิรพรรณ กาญจนะจิตรา, 2530 : 131)

- 1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Imitative)

- 2) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
- 3) ความหยิ่งรู้ (Imagination)
- 4) ความทะเยอทะยาน (Ambition)
- 5) ความกล้าหาญ (Boldness)
- 6) ความอ่อนโยน (Humility)
- 7) ความเห็นอกเห็นใจ (Sympathy)
- 8) ความไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness)
- 9) ความโอบอ้อมอารี (Hospitality)
- 10) ความมีอารมณ์ขัน (Sense of Humor)
- 11) ความซื่อสัตย์ (Honesty)
- 12) ความจงรักภักดี (Loyalty)
- 13) ความฉลาดรอบรู้ (Intelligence)
- 14) ความจริงใจ (Ingenuity)
- 15) ความศรัทธา (Faith)
- 16) เทคนิคการทำงาน (Technical Mastery)
- 17) ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Knowledge)

นอกจากนี้ผู้นำที่มีคุณภาพควรมีความสามารถ (Ability) ที่จะช่วยทำให้การเป็นผู้นำของเขาดำเนินอยู่ตลอดไปในชุมชนนั้นๆ ดังนี้คือ (จิรพรรณ กาญจนะจิตรา, 2530 : 132-133)

- 1) ความสามารถในการพูดและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก
- 2) ความสามารถในการทำงานร่วมกับสมาชิกมีเทคนิคในการทำงาน รู้จักแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
- 3) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการและทราบถึงแรงคล้อยของสมาชิก
- 4) ความสามารถในการก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่สมาชิก เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างคนรวยกับคนจน คนแก่กับคนหนุ่ม รู้จักเชื่อมความสัมพันธ์กับอาสาสมัคร เจ้าหน้าที่รัฐบาล ผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น
- 5) ความสามารถที่จะชี้ให้สมาชิกเห็นถึงปัญหาความต้องการที่แท้จริง ตลอดจนกระตุ้นให้เขาเกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักช่วยตนเอง และพัฒนาบรรดาสมาชิกภายในกลุ่มให้รู้จักดำเนินงานด้วยตนเอง

- 6) ความสามารถในการประสานงานกับกลุ่ม องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ซึ่งมีอยู่ในท้องถิ่นนั้นๆ เช่น กลุ่มชาวนา กลุ่มสหกรณ์ คณะกรรมการพัฒนาหมู่บ้าน คณะกรรมการสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ฯลฯ
- 7) ความสามารถที่จะทำงานตามลำดับ แม้ว่าจะไม่ได้รับการสนับสนุนหรือได้รับการขัดขวางจากสมาชิก ผู้ซึ่งไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง
- 8) ความสามารถที่จะขอความร่วมมือ ความช่วยเหลือ หรือความสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐเพื่อช่วยในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ
- 9) ความสามารถที่จะดำเนินชีวิตอย่างธรรมดาสามัญ และทำงานกับคนทุกชนชั้นวรรณะ เช่น ทำงานร่วมกับอาสาสมัคร เจ้าหน้าที่รัฐบาล ผู้สูงอายุ เยาวชน เป็นต้น
- 10) ความสามารถที่จะเข้าใจ และยอมรับสภาพความกดดันที่เกิดขึ้นในการทำงาน และยังคงดำเนินงานต่อไปอย่างสุขุมรอบคอบ
- 11) ความสามารถที่จะเข้าใจ และยอมรับความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงาน
- 12) ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และแนวความคิดให้แก่ผู้ร่วมงานให้สามารถเข้าใจถึงหลักและวิธีการดำเนินงานเป็นอย่างดี
- 13) ความสามารถที่จะนำตัวออกจากโครงการในทันทีที่โครงการนั้นสามารถดำเนินไปได้ โดยที่สมาชิกที่มีความสามารถเป็นผู้รับช่วงการดำเนินงาน
- 14) ความสามารถที่จะทำงานโดยไม่หวังชื่อเสียง หรือเกียรติยศจากผลงานเหล่านั้น ตั้งใจทำงานเพื่อส่วนรวมอย่างแท้จริง
- 15) ความสามารถที่จะเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Process of Change) ที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งรู้จักกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ

จากรวบรวมจากเอกสารต่างๆ ดัง ได้กล่าวมาแล้วอาจสรุปได้ว่าผู้นำสตรีที่มีคุณภาพน่าจะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. มีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์
2. มีความรู้จบการศึกษาภาคบังคับเป็นอย่างน้อย
3. มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้
4. มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง

5. มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว
6. มีความคิดริเริ่มในงานพัฒนา
7. มีความกล้าแสดงออกในทางที่ถูกต้อง
8. มีความสุภาพอ่อนโยน
9. เป็นคนไม่เห็นแก่ตัว
10. มีความโอบอ้อมอารี เอื้ออาทรเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
11. เป็นคนอารมณ์ดีไม่โมโหง่าย
12. มีความจงรักภักดีต่อสถาบัน ชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์
13. มีความซื่อสัตย์สุจริต
14. มีความจริงใจ จริงใจในการทำงาน
15. มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ
16. มีความสามารถในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
17. มีความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ
18. เป็นผู้ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
19. มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทุกระดับฐานะ
20. มีความสามารถในการมอบหมายหน้าที่การงานให้แก่ผู้อื่น ได้อย่างถูกต้อง
21. มีความสามารถวิเคราะห์ปัญหา
22. มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก
23. มีความสามารถในการให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่น
24. มีความสามารถในการประสานงาน
25. มีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงาน
26. มีลักษณะการใช้ชีวิตอย่างเรียบง่าย
27. เป็นผู้มีความสุขุมรอบคอบ
28. เป็นผู้มีความอดทน
29. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้
30. มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม
31. มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน
32. มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาหมู่บ้าน
33. มีความสามารถในการปรับปรุงพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ในครอบครัว
34. มีความสามารถในการคิดตัดสินใจในการวางแผนแก้ไขปัญหของหมู่บ้าน

35. มีความสำนึกและรับผิดชอบต่อหน้าที่
36. มีทัศนคติที่ดีและเห็นความสำคัญของการพัฒนาหมู่บ้าน
37. มีสุขภาพจิตที่ดี
38. มีความรู้ในวิทยาการใหม่ๆ
39. เป็นผู้มีความรอบรู้ทันต่อสถานการณ์
40. เป็นผู้ไม่มัวสุมในอบายมุขต่างๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อภิชาติ จำรัสสุทธิรงค์ และเทพี พันธุมธธา (2527) ได้ทำการศึกษาปัญหาและอุปสรรค ผู้นำท้องถิ่นสตรี โดยทำการวิจัยแบบจับกลุ่มสนทนากับกำนันผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านสตรี แพทย์ประจำตำบลและसारวัตรกำนันสตรี ผู้วิจัยได้ให้ข้อสังเกตว่าสตรีนั้นสามารถทำงานในระดับผู้นำได้เช่นเดียวกับบุรุษ ปัญหาอุปสรรคที่แท้จริงที่ขัดขวางไม่ให้สตรีก้าวเข้ามาเป็นผู้นำทางการเมืองการปกครอง และจากการวิจัยพบว่าสตรีที่เป็นผู้นำในท้องถิ่นส่วนใหญ่จะมีพื้นฐานทางด้านครอบครัวที่มีความเกี่ยวพันกับสังคมการเมือง การปกครอง และการศึกษาจะเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยพัฒนาความคิดสตรีในด้านสถานภาพของตนเองมากขึ้น

ทัศนีย์ ปุวรรตน์ (2529) ได้ศึกษาทัศนคติและบทบาทในครอบครัวของบุรุษที่มีผลต่อการพัฒนาสตรี พบว่าสตรีไทยได้รับการยอมรับต่อบทบาทและสถานภาพมากขึ้นทั้งจากโอกาสทางการมีส่วนร่วมในด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และทัศนคติต่อการรับผิดชอบ ชายให้เหตุผลว่าควรช่วยเหลือสตรีในการทำงานบ้างเพราะเป็นการแบ่งเบาภาระ ถือเป็นงานอดิเรกและไม่เสียหาย ถ้าชายจะเข้ามารับผิดชอบในครอบครัว และไม่ควรแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในครอบครัวระหว่างบุรุษและสตรีเพราะทั้งบุรุษและสตรีต่างก็ทำงานในครอบครัวได้ดีเท่าๆ กัน

ประทีป จงสีบธรรม (2529) ได้ทำการศึกษาเรื่องผู้นำสตรีในการปกครองระดับท้องถิ่นของไทย : ศึกษาบทบาทความเป็นผู้นำของกำนัน – ผู้ใหญ่บ้านสตรีทั่วประเทศพบว่า จากที่กำนันผู้ใหญ่บ้านสตรีเพิ่งเข้ามามีบทบาททางการเมืองการบริหารระดับท้องถิ่นได้ไม่นานนัก ประสพการณ์ที่ได้จากการทำงานตลอดจนการเรียนรู้เทคนิคการทำงานโดยตรงยังไม่เพียงพอจึงทำให้กำนัน ผู้ใหญ่บ้านสตรีส่วนใหญ่ยังขาดความเชื่อมั่นในการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจด้วยตัวเอง ซึ่งผู้วิจัยได้แสดงความมั่นใจว่าในอนาคตหากกำนัน ผู้ใหญ่บ้านสตรีได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานจากการอบรม การแนะนำจากส่วนราชการต่างๆ และได้รับการกล่อมเกลางานการเมืองมากขึ้นก็จะช่วยส่งเสริมความมั่นใจในการใช้เหตุผลเพื่อประกอบการวิเคราะห์ตัดสินใจปัญหาได้เพิ่มมากขึ้น

กองพัฒนาสตรี เด็กและเยาวชน กรมการพัฒนาชุมชน (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพการบริหารงานขององค์กร : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรหญิง-องค์กรชาย จากการศึกษาส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้นำสตรี พบว่าองค์ประกอบของผู้นำสตรีที่จะทำให้การบริหารงานองค์กรสตรีประสบผลสำเร็จประกอบด้วยองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพหรือบุคลิกส่วนตัวของผู้นำ เป็นผู้ที่ชอบแสดงตัว มีความสามารถในการพูด มีสง่าราศี แต่งตัวดี มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง กล่าวพูดกล้าแสดงออก มีความรู้พื้นฐานอย่างต่ำชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น มีความคิดริเริ่มและความตั้งใจจริง มีมนุษยสัมพันธ์ดีได้รับการสนับสนุนจากผู้ใกล้ชิด (สามี) และมีความรู้ มีฐานะความเป็นอยู่ค่อนข้างดี มีเวลาให้กับส่วนรวม และไม่มีภาระในการเลี้ยงดูบุตรที่ยังเล็ก

จากผลงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สตรีเป็นผู้ที่มีความสำคัญเช่นเดียวกับบุรุษและได้รับการยอมรับในการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทมากขึ้น แต่ข้อจำกัดที่สำคัญของสตรีก็คือสตรีมีโอกาพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อยู่ในระดับน้อย หากมีการส่งเสริมให้สตรีมีความเป็นผู้นำ กล่าวพูด กล้าแสดงออกและมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้ผู้นำสตรีมีบทบาทและคุณภาพในการทำงานมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชนซึ่งมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่ประสิทธิผลของงาน ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรมากปัจจัยหนึ่งคือผู้บริหารองค์กร (Reddin, 1970 :66) นอกจากนี้ความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาต้องการผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาด้วย การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง เพราะภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาได้ หากสถาบันการศึกษาใดมีการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารสตรีอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องมีการศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารเพื่อทำให้องค์กรมีความมั่นคง อยู่รอดและมีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำของสตรีในสถาบันอุดมศึกษาทุกระดับเป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้หากได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้บริหารในสถาบันการศึกษาซึ่งเป็นที่ยอมรับในองค์กร รวมทั้งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริม การเตรียมความพร้อมและการวางแผนในการพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นระบบ และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นสตรีให้ก้าวสู่การเป็นผู้นำหน่วยงานในระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดสำนักงานอธิการบดีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่เหมาะสมและจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน รวมทั้งความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงานในฐานะที่เป็นผู้ควบคุม บังคับบัญชา และริเริ่มกิจกรรมต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์รายบุคคล และการสังเกต สำหรับพื้นที่ที่ศึกษาใช้วิธีการเลือก อย่างเฉพาะเจาะจงในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เฉพาะวิทยาเขตบางเขน จังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยเลือกกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริหารสตรีที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขนในปี 2550 จำนวน 5 กอง ได้แก่

1. กองกลาง
2. กองกรเจ้าหน้าที่
3. กองคลัง
4. กองแผนงาน
5. กองวิเทศสัมพันธ์

ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลก่อนลงภาคสนามและติดต่อประสานงานโดยทำหนังสือขออนุมัติหลักการจากอธิการบดีในการศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าว หลังจากนั้นได้จัดทำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและเตรียมประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์รายบุคคล และการสนทนากลุ่ม โดยมีแนวทางในการสร้างคำถามเป็นคำถามปลายเปิดซึ่งขณะถามหรือสัมภาษณ์สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์จริง การตั้งคำถามและกำหนดประเด็นคำถาม ผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้สมาชิกสนทนาและอภิปรายโต้ตอบอย่างเป็นอิสระซึ่งพบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นที่แตกต่างและคล้ายคลึงกันในบางเรื่อง โดยผู้วิจัยใช้วิธีสรุปและนำการสนทนาให้อยู่ในประเด็นเมื่อพบว่าผู้รับการสัมภาษณ์ให้ข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องกับประเด็นคำถามและนำกลับเข้าสู่การตอบคำถามการวิจัยที่มุ่งศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์การได้รับการพัฒนาและความต้องการในการพัฒนาตนเองด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี

สำหรับการกำหนดรหัสเพื่อบันทึกการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม โดยใช้แบบฟอร์มในการกำหนดรหัสเพื่อง่ายต่อการจำและสะดวกในการนำมาวิเคราะห์และประมวลผลก่อนที่จะนำไป

ตรวจสอบข้อมูลเพื่อยืนยันกับเอกสารและเพิ่มประวัติที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มประชากร ซึ่งการกำหนดรหัสผู้วิจัยได้ตั้งรหัส ดังนี้

การกำหนดรหัสและความหมาย

รหัส	ความหมาย
D1	ผู้อำนวยการกองแผนงาน
D2	ผู้อำนวยการกองกลาง
D3	ผู้อำนวยการกองคลัง
D4	ผู้อำนวยการกองวิเทศสัมพันธ์
D5	ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
bg.	ภูมิหลังและสถานภาพของผู้อำนวยการกอง
dev.-ex.	ประสบการณ์ในการพัฒนาก่อนดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง
dev.-way	การได้รับการพัฒนาหลังจากดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองและวิธีการเข้ารับการอบรม
dev.-wt.	ความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้อำนวยการกอง
prob.	ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
sup.-ex.	ประสบการณ์ที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง
cap.	ความสามารถของผู้อำนวยการกอง
wlc.	คุณลักษณะภาวะผู้นำสตรี
lc.	คุณลักษณะภาวะผู้นำ
con.	การสรุปจบ

สำหรับขั้นตอนการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาข้อมูลและเลือกพื้นที่ศึกษา
2. การเข้าสู่พื้นที่ที่ศึกษา
3. การเก็บข้อมูล
4. การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลและเลือกพื้นที่ศึกษา

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรม คุณลักษณะภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำจากแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏโดยทั่วไป ซึ่งจำแนกเป็นพฤติกรรมที่มุ่งงาน พฤติกรรมที่มุ่งคน พฤติกรรมผสมผสาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสอดคล้องกับบทบาทผู้นำที่ส่งผลสำเร็จในการบริหารงานองค์กรเพื่อนำไปจัดทำเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำเพื่อทำการศึกษามีการวางแผนการวิจัยก่อนเข้าสู่พื้นที่ และเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการได้รับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำและความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้อำนวยการกองในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วจึงนำข้อมูลที่ได้รับมาสร้างแนวคำถามเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสตรีของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การเข้าสู่พื้นที่ที่ศึกษา

การเข้าสู่พื้นที่ที่ศึกษาในกองต่างๆ สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน จังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่มีต่อปรากฏการณ์ทางสังคมที่จะนำไปสู่การสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎีโดยมีแนวคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์โดยดำเนินการศึกษาระหว่างเดือนกันยายน-ตุลาคม 2550 รวมระยะเวลา 2 เดือน ซึ่งผู้วิจัยได้ประสานงานอย่างเป็นทางการในการขออนุญาตจากอธิการบดีและรองอธิการบดีที่ผู้อำนวยการกองสังกัดเพื่อสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองต่างๆ รวมทั้งทำหนังสือขอเข้าร่วมสังเกตการณ์ในการประชุมผู้อำนวยการกองและการประชุมบุคลากรกองและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้รับทราบถึงวัตถุประสงค์ของการเข้าไปเก็บข้อมูล นอกจากนี้เพื่อเป็นการแนะนำตัวให้บุคคลต่างๆ ในหน่วยงานสำนักงานอธิการบดีได้รับทราบว่า จะเข้ามาทำอะไรในหน่วยงานแห่งนั้น ทั้งยังเป็นการประสานความร่วมมือและความสะดวกในการเก็บข้อมูลด้วย

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บข้อมูล

ก่อนการดำเนินการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจะใช้วิธีการศึกษาและเตรียมงาน โดยสร้างแนวคำถาม (guideline) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาซึ่งคำถามที่สร้างขึ้นเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ (interview) เป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งขณะถามสามารถยืดหยุ่นได้ การสร้างได้ยึดกรอบแนวคิด

เกี่ยวกับภาระงาน บทบาทหน้าที่ พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารกองในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขนที่มีต่อการดำเนินงานในฐานะที่เป็นผู้ควบคุม บังคับบัญชา และริเริ่มกิจกรรมต่างๆ ขององค์การให้เป็นที่ไปตามเป้าหมาย ประสบการณ์ในการเข้ารับการพัฒนาด้านต่างๆ ทั้งก่อนเข้าดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง และขณะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง รวมทั้งความต้องการในการได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและช่วยให้มีปฏิสัมพันธ์ ต่อบุคลากรในองค์กรภายใต้บริบทการบริหารงานตามพันธกิจ 4 ด้านของมหาวิทยาลัย โดยนำแนวคำถามที่สร้างขึ้นไป Try out กับผู้บริหารสตรีในระดับหัวหน้างานในสังกัดหน่วยงานอื่นของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้แก่ กองบริการการศึกษา เพื่อปรับปรุงสำนวนและข้อความคำถามที่สามารถถามได้ตรงประเด็นหรือไม่ สามารถสื่อข้อความให้กับผู้ให้ข้อมูลหลักได้เข้าใจตรงกันหรือไม่ ผู้ตอบมีความเข้าใจและมีปฏิกิริยาอย่างไร มีความต่อเนื่องของคำถามและได้รับคำตอบเป็นอย่างไร จากนั้นได้นำมาแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงแนวคำถามให้สมบูรณ์และเหมาะสมมากยิ่งขึ้นตามลำดับ โดยตั้งอยู่บนความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ได้ผลสมบูรณ์และเป็นหลัก ประกันว่าได้รับข้อมูลที่เป็ นจริงด้วยความเข้าใจที่ดีและถูกต้องของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยจัดเตรียมอุปกรณ์ เช่น แถบบันทึกเสียง เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป สมุดโน้ต และของที่ระลึกสำหรับผู้ให้ข้อมูลหลัก

วิธีการเก็บข้อมูล แบ่งออกเป็นวิธีการต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลรายบุคคลและรายกลุ่มตามเวลาที่ผู้อำนวยการกองสะดวกโดยมีหนังสือสอบถามวันเวลาที่สะดวกล่วงหน้า การเก็บข้อมูลได้จาก ผู้อำนวยการกอง ผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ติดต่อกับผู้อำนวยการกอง สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กล่าวโดยสรุปวิธีการและแหล่งข้อมูลในการวิจัยมีดังนี้

1. สัมภาษณ์รายบุคคล (Interview) เพื่อศึกษาการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีซึ่งเป็นผู้บริหารกองในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน โดยศึกษาจากประสบการณ์การได้รับการอบรมพัฒนาและความต้องการพัฒนาตนเองในด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ บทบาทและความสำคัญต่อการดำเนินงานในฐานะที่เป็นผู้ควบคุม บังคับบัญชา และริเริ่มกิจกรรมต่างๆ ขององค์การให้เป็นที่ไปตามเป้าหมาย รวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์ต่อบุคลากรในองค์กรภายใต้บริบทการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัย

2. จัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) โดยแยกเป็น

วิธีการจัดกลุ่มสนทนานี้เพื่อศึกษาความคิดเห็นและสังเกตเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการกองในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน โดยศึกษาจากประสบการณ์ที่ได้รับการอบรมพัฒนาและความต้องการพัฒนาตนเองในด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ บทบาท หน้าที่ พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำด้วยวิธีการจัดกลุ่มสนทนา (Group Dynamic) ซึ่งคิดว่าจะเป็นสิ่งกระตุ้น ให้แต่ละคนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นและทักษะของตนอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งนี้การจัดกลุ่มสนทนาดังกล่าวละ 1-3 คน โดยการจัดกลุ่มสนทนาจะช่วยให้ผู้อำนวยการกองแต่ละคนสามารถแสดงทักษะของตนเองในกลุ่มอย่างเต็มที่โดยจะสรุปแนวคิดที่เหมือนกันของผู้ตอบเพื่อนำมาสร้างมโนทัศน์และร่างข้อคิดเห็นที่ได้รับจากกลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยคาดว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากการสังเกตพฤติกรรมและการสนทนากลุ่มได้อย่างละเอียดด้วย

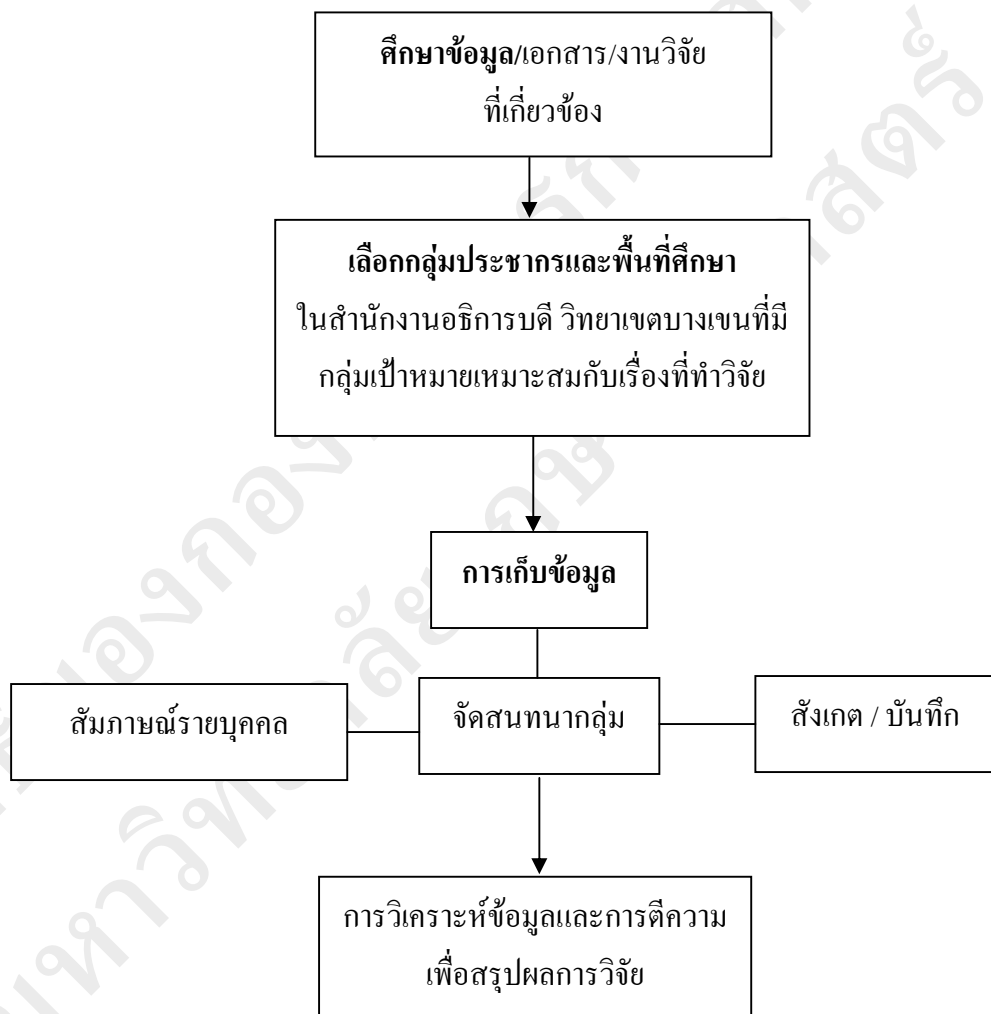
3. การสังเกตและการศึกษาประวัติ

การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และไม่มีส่วนร่วม (Nonparticipant Observation) ในการประชุมผู้อำนวยการกอง การประชุมบุคลากรกองต่างๆ และการบันทึกประวัติของผู้บริหารสตรีที่เป็นผู้อำนวยการกองซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญที่จะติดตามเกี่ยวกับที่มาและปัจจัยที่สนับสนุนในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารรวมทั้งการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมมากขึ้น โดยการสังเกตพฤติกรรมผู้นำที่ปรากฏโดยทั่วไป คือ พฤติกรรมมุ่งงานเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์การ การสื่อความหมายที่เป็นระบบในองค์การ และวิธีดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่กำหนด พฤติกรรมมุ่งคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในการเสริมสร้างความเป็นมิตร การทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจกัน อยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่นและการให้ความเคารพต่อกันและกัน และพฤติกรรมผสมผสานซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผนวกพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคนเข้าด้วยกัน โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขนเพื่อประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่เก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ดำเนินการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งทำไปพร้อมกับเก็บรวบรวมข้อมูล มีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้แนวคิดทฤษฎีช่วยในการวิเคราะห์โดยการตีความและสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (inductive) ซึ่งได้จากการสนทนากลุ่ม การสังเกตและการสัมภาษณ์หรือจากปรากฏการณ์ที่มองเห็น และ

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการศึกษาเอกสาร (document research) โดยพิจารณาบริบท (context) หรือสภาพแวดล้อมของข้อมูลเอกสารที่นำมาวิเคราะห์โดยเขียนรายงานผลการวิจัยแบบบรรยาย (descriptive) เพื่อนำเสนอผลงานที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า และวิจัยว่าได้ข้อค้นพบอย่างไรบ้างโดยอิงจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเชื่อมโยงหลักการและเหตุผล รวมทั้งกรอบแนวคิดทฤษฎีเป็นสำคัญ สำหรับขั้นตอนการวิจัย สามารถสรุปเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



กรอบการดำเนินงานวิจัย
กรอบและประเด็นคำถามในการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน

คำถามการวิจัย	แหล่งข้อมูลและวิธีการ	เหตุผล
1. การพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรีใน สังกัดสำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์วิทยาเขต บางเขนในปัจจุบันเป็น อย่างไร	<u>แหล่งข้อมูล</u> - ปัจจุบันบุคคลของผู้นำสตรี - ผู้ร่วมงานและ ผู้ได้บังคับบัญชา <u>วิธีการ</u> - การบันทึกประวัติชีวบุคคล - การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง - การสังเกต/บันทึกเทป - การสัมภาษณ์ - การจัดสนทนากลุ่ม	- การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ประวัติ การสัมภาษณ์ การสังเกต ฯลฯ มี ความสำคัญซึ่งจะช่วยให้การวิจัยมี ความน่าเชื่อถือจากข้อมูลหลายทาง รวมทั้งการติดตามและสอบถามจาก ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารจะทำ ให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น การได้ ข้อมูลเชิงลึกจากหลายทางจะช่วยย้ ย้นข้อมูลได้เป็นอย่างดี การ ศึกษาวิจัยในประเด็นนี้จะช่วยให้ มก. ทราบสถานภาพเกี่ยวกับการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขต บางเขนในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร - เพื่อแสดงถึงการให้โอกาสและ ความเท่าเทียมทางเพศและแสดงให้เห็น ถึงความสามารถและศักยภาพ ของสตรีในมหาวิทยาลัยฯ ที่ก้าวเป็น ผู้นำในระดับต่างๆ - นอกจากนี้ผลการศึกษาที่ได้รับคือ มหาวิทยาลัยฯ ได้รับทราบความ ต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีเชิงลึกจาก การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม

คำถามการวิจัย	แหล่งข้อมูลและวิธีการ	เหตุผล
<p>2. ความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขนเป็นอย่างไร</p>	<p>- การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากผลการวิจัยเพื่อรองรับความต้องการและให้การสนับสนุนอย่างเป็นระบบและเหมาะสม</p>	<p>- การนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถนำมาอ้างอิงและอ้างอิงกับแนวคิดทฤษฎีตามหลักวิชาจะช่วยสะท้อนให้งานวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้นและเพื่อให้การวางแผนพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มก.</p>
<p>3. บุคลากรที่เป็นสตรีของ มก.ควรได้รับการพัฒนาหรือเตรียมความพร้อมอย่างไรเพื่อจะก้าวสู่การเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหาร งานอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>- ผลการวิเคราะห์และข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยนำมาพิจารณากับหลักการพัฒนาบุคลากรและแนวทางเตรียมความพร้อมของบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นสตรีของ มก. ให้ได้รับการพัฒนาและรับการอบรมหรือดำเนินการด้านต่างๆ เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้บริหารสายสนับสนุน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p>	<p>- การนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยด้วยวิธีการนี้จะช่วยยืนยันกับแนวคิดทฤษฎีตามหลักวิชาและเป็นประโยชน์ในการสร้างโครงการเตรียมความพร้อมและหรือการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้บริหารสตรีใน มก. เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>- นอกจากนี้ ยังช่วยให้ มก. มีการเตรียมพัฒนากำลังคน การเตรียมหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นสตรี ให้ก้าวสู่การเป็นผู้นำอย่างเป็นระบบซึ่ง มก.อาจขยายกลุ่มเป้าหมายในระดับอื่นเพิ่มขึ้น</p>

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งผลการศึกษออกเป็น 4 ส่วนคือ

1. สถานภาพทั่วไปของผู้บริหารสตรี
2. การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี
3. ความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสตรี
4. ข้อวิจารณ์

ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี

จากผลการศึกษาประวัติส่วนบุคคลซึ่งได้รับข้อมูลจากกองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เอกสารและข้อมูลจากการสัมภาษณ์รายบุคคลและสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน พบว่าผู้อำนวยการกองส่วนใหญ่เริ่มต้นสายงานจากระดับปฏิบัติการในสังกัดกองที่ตนดำรงตำแหน่งอยู่ ได้แก่ กองการเจ้าหน้าที่ กองแผนงาน กองกลาง และมีเพียง 2 คนที่ย้ายมาจากกองหรือหน่วยงานอื่น ได้แก่ กองวิเทศสัมพันธ์ซึ่งโอนย้ายมาจากกองแผนงาน และกองคลังซึ่งย้ายมาจากสถาบันคั้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร ที่มาของผู้อำนวยการกองทั้งหมดผ่านกระบวนการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุแต่งตั้งตามระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่าผู้อำนวยการกองบางรายมีความเชื่อหรือทัศนคติว่าปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนและส่งเสริมให้ก้าวสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง คือการที่เคยปฏิบัติงานในสังกัดหน่วยงานนั้นๆ มาก่อนหรือเคยปฏิบัติงานในสังกัดงานสำนักงานอธิการบดีซึ่งช่วยให้ทราบเกี่ยวกับระบบการทำงานและทำให้การปฏิบัติงานกับบุคลากรในหน่วยงานไม่ประสบปัญหาโดยอาจพิจารณาจากการให้สัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขนที่กล่าวไว้

“พี่มาจากกองเดิมและได้ทำงานที่นี่มากกว่า 20 ปีแล้ว” หรือ

“สำหรับพี่มาจากกองนี้ตั้งแต่เริ่มทำงานไม่ได้ย้ายมาจากหน่วยงานอื่นและปัจจุบันได้ทำงานมาแล้ว 30 ปี”และ

“ก่อนเป็นจะมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ได้ทำงานในตำแหน่งหัวหน้างานบริหารบุคคล ทำงานที่นี่ตั้งแต่แรกเริ่ม แต่เดิมเคยเป็นหัวหน้างานธุรการ สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ เริ่มทำงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 จนมาถึงปี พ.ศ. 2549 รวม 31 ปี แต่เดิมอยู่สังกัดแผนกสารบัญชีและได้มาแยกกอง พ.ศ. 2521 และได้ขึ้นเป็นผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองในปี 2548”

จากข้อมูลที่ได้รับสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดกองต่างๆ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารและมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 20- 31 ปี โดยมีผู้บริหารสตรีจำนวน 1 คนที่โอนย้ายและผ่านการสอบคัดเลือกซึ่งมาจากหน่วยงานอื่นในสำนักงานอธิการบดีและมีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและส่งเสริมให้สามารถดำรงตำแหน่งผู้บริหารในระดับกองได้อย่างมีประสิทธิภาพดังแสดงให้เห็นจากการให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“...คือพี่มาจากกองแผนงาน ซึ่งจะถูกสอนให้มองทุกเรื่องในรอบด้าน พอย้ายเข้ามาสู่กองนี้ก็ยังคงมองรอบด้านเหมือนเดิมและยังมีการวิเคราะห์ข้อมูลเหมือนเดิม มีการเก็บฐานข้อมูลเหมือนเดิม พี่ไม่ได้อยู่กองวิเทศสัมพันธ์มาแต่แรก แต่อยู่กองแผนงานมาก่อนในสังกัดงานนโยบายและแผน ต่อมาขึ้นเป็นหัวหน้างานวิเคราะห์ กองแผนงาน ทำงานมา 20 ปีและดำรงตำแหน่งหัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผน ในสังกัดกองแผนงาน 3 ปี ก่อนที่จะมาเป็น ผู้อำนวยการกอง”

สำหรับวุฒิการศึกษา ผู้อำนวยการกองส่วนใหญ่มีวุฒิกศีกษาระดับปริญญาโท 3 คนและปริญญาตรี 2 คน โดยมีระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยระหว่าง 17-31 ปี

ส่วนที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี

ผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ส่วนใหญ่ไม่เคยผ่านการอบรมหรือเคยได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบมาก่อนทั้งก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการกองและหลังจากดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองแล้ว ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทุกคนมีความต้องการในการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำ มีผู้บริหารเพียงบางรายเท่านั้นที่เคยได้รับการส่งไปอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่การเป็นผู้นำจำนวน 1 คน และเข้ารับการอบรมหลังจากดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการแล้วจำนวน 1 คน นอกจากนี้ยังพบว่า โอกาสในการได้รับการพัฒนาหรือส่งเข้ารับการ

อบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำมีโควตาอบรมจำนวนจำกัดมากจึงทำให้ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการพัฒนาด้านภาวะผู้นำก่อนดำรงตำแหน่ง ดังจะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

“พี่ ไม่ได้ผ่านการอบรมอย่างเป็นรูปธรรม เพียงแต่ว่าอยู่ในตำแหน่งหัวหน้างาน มีหน่วยงานเปิดอบรม สัมมนา ก็ได้เข้าไปฟังบ้าง ในฐานะหัวหน้างานแต่ไม่คิดว่าการอบรมเป็นผู้นำจะต้องก้าวมาเป็น ผอ. ตามหลักการหัวหน้างานทั่วไปภาวะผู้นำต้องมีบ้างเพราะมีการตัดสินใจเบื้องต้นก่อน” หรือ

“บางครั้งมีข่าวประชาสัมพันธ์มาถึงตัวโดยตรงก็จะดูแล้วถ้าสนใจและช่วงนั้น ไม่มีภารกิจที่เร่งด่วนก็สามารถไปได้” หรือ

“ส่วนพี่เคยเข้ารับการอบรม 1-2 วันแต่ไม่ได้เป็นหลักสูตรสำหรับผู้บริหารโดยตรง ก่อนเป็น ผอ. ก็เป็นหัวหน้างาน และเข้าร่วมการอบรมในส่วนที่มหาวิทยาลัยจัด แต่ไม่เคยได้เข้าร่วมอบรมเป็นหลักสูตรเฉพาะด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเลย” หรือ

“ได้รับการเสนอชื่อเป็นตัวแทนหน่วยงานเข้าอบรม ซึ่งในหนึ่งหน่วยงานจะเสนอชื่อเพื่อส่งเข้าอบรมหลายคนไม่ได้” และสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดในการเข้ารับการพัฒนาของผู้บริหารสตรี เช่น

“ไม่ได้เข้ารับการอบรมเพราะเป็นเชิงนโยบาย การที่จะมีโอกาสเข้ารับการอบรมมีน้อย ขึ้นอยู่กับผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะคัดเลือกและส่งไป” และ

“พี่คิดว่าหากพี่ได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะการเป็นผู้นำก็ดีมาก บางครั้งเรามีความรู้สึกเป็นผู้นำได้แล้วแต่ยังไม่ได้ตั้งใจ เนื่องจากการเป็นผู้นำองค์กรของเราบางครั้งเราจะมองตัวเองเป็นตัวตั้ง ก็ทำให้คิดว่าทำยังไงก็สามารถจูงใจคนที่ทำงานอยู่กับเราได้ซึ่งก็ประสบปัญหาบ้างและไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน”

จากข้อมูลที่ได้รับเบื้องต้นสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขนมีความต้องการเข้ารับการพัฒนากับภาวะผู้นำแต่ติดขัดที่โอกาสและโควตาซึ่งมีจำกัด นอกจากนี้ยังพบว่าที่ผ่านมามีหน่วยงานของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ที่จัดโครงการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำได้แก่ โครงการ Mini Kum ของคณะ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โครงการอบรมนักบริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ Mini MIS ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ซึ่งปัจจุบันได้ยกเลิกโครงการไปแล้ว ดังนั้นผู้บริหารสตรีในสำนักงานอธิการบดีที่ผ่านโครงการอบรมพัฒนาผู้นำจึงมีจำนวน 2 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการเจ้าหน้าที่ ซึ่งได้เข้ารับการอบรมการพัฒนาผู้นำในโครงการพัฒนาผู้บริหารสาย

สนับสนุนด้านวิชาการ (นบก.) ซึ่งจัดโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาก่อนดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการกองวิเทศสัมพันธ์ซึ่งเข้ารับการอบรมผู้บริหาร โครงการ Mini MBA ของคณะบริหาร ธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ นอกจากนี้ยังพบว่าระยะเวลาในการจัดโครงการอบรมในหัวข้ออื่นๆ ที่ผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน สนใจและมีความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำแต่ไม่สามารถเข้ารับการอบรมได้เนื่องจากไม่ตรงกับช่วงเวลาที่ผู้บริหารสตรีสะดวกและมีข้อจำกัดในเหตุผลอื่นๆ จากข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์เช่น

“อยากเข้ารับการอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำในด้านหลักการบริหารคน การบริหารเวลาอยู่หรือคณะ เพราะที่ผ่านมาใช้ประสบการณ์ตัวเองบริหารงานล้วนๆ ไม่รู้ว่าถูกตามหลักการหรือไม่ ดีที่เกิดมาจากกองนี้ จึงไม่มีปัญหาอะไรมา” หรือ

“อยากได้รับการพัฒนาแต่ถูกจำกัดด้านเวลาในเรื่องการบริหารจัดการความขัดแย้งและก็ยังมียุทธศาสตร์ที่ต้องการเข้ารับการอบรม ซึ่งติดภารกิจอื่นก็เลยไม่ได้เข้า เรื่อง TQM, ISO อยากรู้เพิ่มเติม แต่เวลาที่จัดอบรมไม่ตรงกับเวลาที่ว่างที่สามารถจะเข้ารับการอบรมได้ แต่อยากจะทราบเรื่องนี้มาก” หรือ

“ถ้ามหาวิทยาลัยจัดอบรมเพื่อพัฒนาผู้นำเองก็น่าจะดีโดยถ้าจัดวันเว้นวันหรือในช่วงที่สามารถเข้าร่วมได้ เพราะภาระงานเราเยอะและยุ่งมากในแต่ละวัน”

สำหรับแหล่งเรียนรู้ในการพัฒนาภาวะของผู้บริหารสตรีในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่าผู้อำนวยการกองมีแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารหรือการพัฒนาภาวะผู้นำและความรู้ความสามารถในการทำงานจากผู้บังคับบัญชาที่ตนปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิม โดยศึกษาวิธีการทำงานและคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารที่ทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาของตน เช่น อธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่กำกับดูแลซึ่งจากการสัมภาษณ์มีผู้บริหารสตรีบางท่านได้กล่าวไว้ว่า

“พ่คิดว่าผู้อำนวยการกองไม่ได้ expert ทุกอย่าง หากถามว่าผู้อำนวยการกองต้องรู้ทุกเรื่องหรือไม่ ก็ต้องรู้ เพื่อสามารถชี้แนะได้บ้างโดยมีเจ้าหน้าที่ที่ expert ด้านนั้นดูแลรับผิดชอบ ปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกองถามว่ามีหรือไม่ ก็คือมีบ้างแต่ก็ไม่เป็นอุปสรรคจนแก้ปัญหาก็ไม่ได้ เพราะจริงๆ แล้วก็จะมีการปรึกษาหารือกับรองอธิการบดีและอธิการเป็นผู้ชี้แนะได้บ้าง ถ้าเราเอาปัญหาตรงนั้นไปปรึกษาจะช่วยให้ ถ้าเราแก้ปัญหาคนเดียวและไม่สามารถแก้ได้มันจะเป็นปัญหาติดตามมา”

และผู้บริหารสตรีบางท่านได้สะท้อนให้ทราบว่า

“ผู้อำนวยการกองคนเก่าสอนงานโดยการมอบหมายงานให้พี่ทำ จึงทำให้พี่ได้รับประสบการณ์จากตรงนั้นมา รวมทั้งด้านการบริหาร เหตุผลอีกประการหนึ่งที่มีความคิดว่าหากตัวเองอยู่ในฐานะหัวหน้างานไหนเราควรจะรู้งานนั้นอย่างละเอียดโดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของเรา เราก็ต้องพยายามศึกษาทุกอย่าง”

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า แหล่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสตรีในสำนักงานอธิการบดีมีหลายวิธีการด้วยกัน บางรายเรียนรู้วิธีการทำงานจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของหน่วยงาน บางรายมีภูมิหลังทางการศึกษาหรือมีความรู้และประสบการณ์การในอดีต ซึ่งพบว่าผู้อำนวยการกองบางรายสำเร็จการศึกษาด้านการบริหารจัดการ บางรายมีประสบการณ์จากการศึกษารายวิชาจิตวิทยาองค์การในระดับปริญญาตรีและศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาในระดับปริญญาโท หรือผู้อำนวยการกองบางรายสำเร็จการศึกษา สาขาวิชาการบริหารซึ่งได้นำความรู้จากการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ พบว่า ผู้อำนวยการกองบางรายมีการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดูแลรับผิดชอบและมีความเชี่ยวชาญงานด้านต่างๆ เช่น งานบัญชีและการเงิน งานนโยบายและแผน เป็นต้น

ส่วนที่ 3 ความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสตรี

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีพบว่าผู้บริหารสตรีมีความต้องการในการพัฒนาตนเองนอกเหนือจากเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น การจัดทำแผนงาน การทำวิจัยสถาบัน ความรู้ภาษาต่างประเทศ การบริหารจัดการความขัดแย้ง การวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยง การจัดการความรู้ การพัฒนาบุคลิกภาพ เป็นต้น โดยมีบางท่านให้ข้อคิดเห็นในการสัมภาษณ์ไว้ดังนี้

“เพื่ออยากเพิ่มพูนความรู้ทั้งด้านการจัดทำแผนและการวิจัยสถาบันในฐานะที่เรามีความรอบรู้ไม่น้อยกว่าทางด้านงบประมาณ แต่ทางด้านงบประมาณก็มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและสิ่งแปลกใหม่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ คงต้องติดตามความก้าวหน้าและพัฒนาอยู่เรื่อยๆ แต่อยากพัฒนาทางด้านกรจัดทำแผนงานและด้านวิจัยสถาบัน”

สำหรับข้อมูลที่ได้รับเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี พบว่า มีการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานที่สังกัดเดิมเป็นผู้สอนงานดังเห็นได้จากกรให้สัมภาษณ์ได้แก่

“อาจจะโชคดีตรงที่ว่าพี่ได้จับงานมาตั้งแต่แรก ตั้งแต่ระดับผู้ปฏิบัติงาน ต่อมาก็โตมาตามลำดับ ผู้อำนวยการกองกลางคนเก่าสอนงาน โดยการมอบหมายงานให้พี่ทำ จึงทำให้พี่ได้รับประสบการณ์จากตรงนั้นมา รวมทั้งด้านการบริหาร เหตุผลอีกประการหนึ่งที่มีความคิดว่าหากตัวเองอยู่ในฐานะหัวหน้างานไหนเราควรจะรู้งานนั้นอย่างละเอียดโดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของเรา”

นอกจากนี้ผู้บริหารบางรายมีภูมิหลังทางการศึกษาด้านความรู้และประสบการณ์ในอดีตในกรณีที่สามารถศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ จิตวิทยาองค์กร หรือการบริหารการศึกษา ซึ่งช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยสะท้อนจากการให้สัมภาษณ์ เช่น

“ในด้านการบังคับบัญชาเนื่องจากว่าตัวเองเป็นผู้ที่จบการศึกษาทางด้านครุศาสตร์ และจบปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษามาอยู่แล้ว ดังนั้นการเรียนรู้และการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับคนจึงคิดว่ามีพื้นฐานความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานด้านบริหารพอสมควร” หรือ

“นอกจากนี้การเรียนทางด้านสังคมศาสตร์ หรือ ศึกษาศาสตร์จะต้องเรียนพื้นฐานทางด้านจิตวิทยาด้วย จึงคิดว่าไม่ขาดทักษะพื้นฐานดังกล่าว”

“การปกครองคนต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวหลายด้าน นอกจากนี้พี่คิดว่าผู้บริหารควรมีความสามารถด้านภาษาต่างประเทศและการใช้ไอที เรื่องนี้สำคัญมาก”

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้สอบถามความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารสตรีเพิ่มเติมเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนาผู้นำขององค์กร พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ เก่งด้านประสานงาน ด้านตัดสินใจ

มีบุคลิกภาพที่ดี มีวุฒิภาวะ และควบคุมอารมณ์ได้ดี

สำหรับปัญหาอุปสรรคที่ผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ประสบมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการก้าวมาเป็นผู้บริหารในองค์กรที่มีขนาดใหญ่มากขึ้นกว่าเดิม โดยสะท้อนจากคำสัมภาษณ์ที่ว่า

“เดิมนั้นพี่เริ่มจากหน่วยงานย่อยแต่อาศัยว่าจากเดิมพี่เคยเป็นผู้ตรวจสอบมาก่อน โดยเป็นตรวจสอบภายในระดับกรมกอง เพราะฉะนั้นไม่คิดว่าตัวเองขาดทักษะความรู้ความชำนาญในหน้าที่ที่รับผิดชอบเพราะว่าตัวเองทำงานเริ่มจากผู้ตรวจสอบมาเป็นหัวหน้างานคลังคือปฏิบัติจริงและก้าวมาปฏิบัติงานในระดับผู้อำนวยการกองตรงนี้ก็ยังมีปัญหาบ้างคือเคยคุมหน่วยเล็กๆ แต่พอมายุ่งหน่วยใหญ่ๆ ระดับกองในช่วงแรกจึงรู้สึกกังวลเหมือนกัน”

จึงอาจกล่าวได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสตรีของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์นี้ นอกจากจะได้รับทราบภูมิหลังเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางและความต้องการในการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำและด้านอื่นๆ แล้ว ยังได้รับทราบเกี่ยวกับคุณลักษณะพิเศษหรือจุดเด่นของผู้บริหารสตรีที่ควรพัฒนาอย่างต่อเนื่องและทราบถึงปัญหาอุปสรรคและจุดที่ควรพัฒนาของผู้บริหารสตรีจากประสบการณ์และทัศนคติของผู้อำนวยการกองจึงนับเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการกำหนดรูปแบบและแนวทางการพัฒนาสตรีในวงการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 4 ข้อวิจารณ์

จากการศึกษางานวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขนนี้ หลังจากได้ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการสัมภาษณ์รายบุคคล และการสัมภาษณ์กลุ่ม โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องพบว่า ผู้บริหารสตรีในระดับผู้อำนวยการกองได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบค่อนข้างน้อย และพบว่ามีความต้องการเข้ารับการอบรมและพัฒนาในด้านภาวะผู้นำและด้านวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อตอบสนองทิศทางการพัฒนา มหาวิทยาลัย รวมทั้งเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานทั้งในฐานะผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวได้รับข้อมูลเพิ่มเติมที่น่าสนใจเกี่ยวกับคุณลักษณะที่โดดเด่นของผู้บริหารสตรีซึ่งแตกต่างจากบุรุษ ซึ่งสะท้อนจากแนวความคิดของผู้บริหารสตรีที่ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“การปกครองของคนในกองจะไม่ใช้อำนาจในการสั่งงานหรือปกครองคน จะใช้การปกครองระบบพี่น้องแต่ต้องรู้ว่าสถานภาพของเราคือใคร คุณคือใคร บางทีลูกน้องเรามีอายุมากหรืออาวุโสกว่าเราก็จะให้ความเคารพและมีความเป็นกันเอง” และมีผู้บริหารบางรายมีความคิดเห็นว่า

“ผู้หญิงมีความละเอียดรอบคอบมากกว่าผู้ชายจะมีลักษณะการกระทำและวิธีการพูดสั้นๆ ถ้าเป็นเรื่องความเดือดขาด ผู้หญิงจะมีลักษณะดังกล่าวน้อยกว่าผู้ชายในบางเรื่องและบางงานผู้หญิงยังตัดสินใจช้ากว่าผู้ชายเพราะต้องคิดทบทวนหลายด้านและคิดรอบคอบมากกว่า ใช้เวลานานในการตัดสินใจมากกว่า” ซึ่งสอดคล้องกับผู้บริหารคนอื่นที่ให้สัมภาษณ์ซึ่งมีแนวความคิดว่า

“ผู้อำนวยการกองที่เป็นผู้หญิงน่าจะประสานงานได้นุ่มนวลและคล่องตัวมากกว่า”

จึงอาจกล่าวได้ว่าจุดเด่นของผู้บริหารสตรีอยู่ที่ความละเอียดรอบคอบ ความประณีประนอม และคิดทบทวนหลายด้านก่อนตัดสินใจดำเนินการในเรื่องใดๆ ผู้บริหารสตรีบางรายที่ปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับการเงินซึ่งมีระเบียบข้อบังคับกำกับอยู่ก็มีคุณลักษณะที่ระมัดระวังในการทำงานให้ เป็นไปตามระเบียบโดยสะท้อนจากการสัมภาษณ์ที่ว่า

“ตัวพี่เองเวลาจะทำอะไรก็มีเงื่อนไขผูกติดกับระเบียบและข้อบังคับหลายด้านเนื่องจากพี่ คิดว่าผู้หญิงเวลาทำงานและถูกกำกับด้วยระเบียบและบทลงโทษจะไม่กล้าตัดสินใจทำอะไรที่ผิด ระเบียบ จึงกลัวเป็นพิเศษ เพราะฉะนั้นจะตัดสินใจช้าและคิดรอบคอบ มีความละเอียด” และ

“ข้อได้เปรียบของผู้บริหารที่เป็นผู้หญิงในความคิดของพี่คือผู้หญิงมีความละเอียดรอบคอบ มีความนุ่มนวลในการติดต่อกับผู้อื่น และสามารถรู้ความขัดแย้งได้มากกว่าผู้ชาย” นอกจากนี้โอกาส ความก้าวหน้าตามความคิดเห็นของผู้บริหารสตรีได้ให้แนวคิดที่ว่าปัจจุบันจำนวนประชากรโลกและ บุคลากรในสถาบันการศึกษาส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 60 เป็นสตรีดังนั้น โอกาสความก้าวหน้าของสตรี ที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหารจึงมีเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสตรีบางท่าน กล่าวว่

“ในทัศนะของพี่ถ้ามองในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ๙ 80 %ของบุคลากรเป็นผู้หญิง โอกาสที่จะโดดเด่นและก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารย่อมมีโอกาสมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันผู้ชายบางคนไม่มี คุณลักษณะที่โดดเด่นเลย ฉะนั้นกลุ่มของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยที่ผ่านมาจะให้ความสำคัญใน การคัดเลือกผู้บริหารระดับกองส่วนใหญ่จะเป็นผู้หญิงยกเว้นบางกองซึ่งผู้หญิงจะทำได้ไม่ถนัด เช่น กองกิจการนิสิตหรือ กองยานพาหนะฯ”

และพบว่าจุดอ่อนหรือสิ่งที่ผู้บริหารสตรีควรมีการระมัดระวังและให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ในด้านอารมณ์ความเด็ดขาด ซึ่งมีผู้บริหารบางรายกล่าวว่า

“พี่คิดว่าผู้หญิงมีอารมณ์หวั่นไหว พอสูงอายุก็อารมณ์แปรปรวน ที่สำคัญผู้บริหารควรรู้จัก ควบคุมอารมณ์ได้ด้วย ควรรู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาวด้วยในบางครั้ง เราจะเห็นว่าผู้บริหารผู้หญิงบางคน แสดงอารมณ์ชัดเจนมากกว่าผู้ชาย แต่ถ้าเทียบกับผู้ชายหากลูกน้องเป็นผู้หญิงเยอะก็ไม่ค่อยกดดัน มาก”

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาวิจัยทำให้ได้รับแนวคิดจากผู้บริหารสตรีเกี่ยวกับความจำเป็น ในการพัฒนาและการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในสถานศึกษาที่จะก้าวขึ้นดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถาบันการศึกษาทุกระดับควรมีการ เพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารบางท่านกล่าวไว้ว่า

“ท่านใดที่จะคิดจะก้าวมาเป็นผู้บริหาร ก่อนจะขึ้นมาเป็นผู้บริหารควรรหาความรู้พื้นฐานใน วุฒิศึกษาให้ได้มากที่สุด ส่วนการทำงานเมื่อใดที่มีการอบรมในหัวข้อที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อ

ตัวเองและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ควรพยายามหาเวลาว่างในการเข้าอบรม” ซึ่งหมายถึงผู้ที่มีความประสงค์ก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารควรมีวุฒิการศึกษาและความรู้ความสามารถที่ดี และควรมีความรู้ภาษาต่างประเทศในระดับดีด้วยเช่นกันดังจะเห็นจากการสะท้อนความคิดที่ว่า

“ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองควรมี หาก ผอ.คนใดไม่มีทักษะด้านภาษาต่างประเทศ อาจทำให้ศักยภาพของ ผอ.คนนั้นลดลง”

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบุคลากรทุกระดับและในทุกองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสตรีในระดับผู้อำนวยการกองของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขนครั้งนี้ทำให้ทราบถึงภูมิหลังของผู้บริหารสตรีเกี่ยวกับการได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำและการอบรมในหัวข้ออื่นๆ ที่จำเป็นซึ่งพบว่ามีจำนวนผู้บริหารสตรีค่อนข้างน้อยที่ได้รับการอบรมพัฒนาก่อนดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง นอกจากนี้ยังได้รับทราบความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสตรีในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการทำงาน รวมทั้งการทราบคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารสตรีในการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างและพัฒนาในจุดเด่นดังกล่าวให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้จากผลการวิจัยยังพบว่าจุดอ่อนของผู้บริหารสตรีในมุมมองของผู้อำนวยการกอง สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในด้านต่างๆ ที่ผ่านมาและที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไรซึ่งประเด็นต่างๆ เหล่านี้ทำให้ได้รับทราบถึงปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่เป็นสตรีซึ่งจะช่วยให้มีแนวทางในการพัฒนาให้สตรีมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์เพิ่มมากขึ้นอันจะส่งผลให้สตรีสามารถก้าวสู่การเป็นผู้นำองค์กรในระดับต่างๆ ได้อย่างภาคภูมิและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นที่ยอมรับจากสังคมทั่วไปในทุกวงการและเกิดการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องต่อไป

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขนครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน รวมทั้งความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำและการพัฒนาในด้านต่างๆ ของผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี ผู้วิจัยจึงขอสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

สถานภาพทั่วไปของผู้บริหารสตรี

ผู้อำนวยการกองส่วนใหญ่เริ่มต้นสายงานจากระดับปฏิบัติในสังกัดกองที่ดำรงตำแหน่งอยู่จำนวน 3 คน มีเพียง 2 คนที่ย้ายมาจากกองหรือหน่วยงานอื่น และผู้อำนวยการกองทุกคนผ่านกระบวนการสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุแต่งตั้งตามระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาในการขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย สำหรับวุฒิการศึกษาพบว่าผู้อำนวยการกองส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท 3 คนและปริญญาตรี 2 คน โดยผู้อำนวยการกองในสังกัดสำนักงานอธิการบดี วิทยาเขตบางเขนมีระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ระหว่าง 17-27 ปี

การพัฒนาด้านภาวะผู้นำก่อนก้าวสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง

ผู้บริหารสตรีในสำนักงานอธิการบดีส่วนใหญ่ไม่เคยผ่านการอบรมด้านการพัฒนาภาวะผู้นำและ ไม่เคยได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบมาก่อนทั้งก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการกองและและหลังจากดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองแล้ว มีผู้บริหารสตรีเพียง 1 คนที่ได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาภาวะผู้นำก่อนดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ได้แก่ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ซึ่งได้รับการส่งตัวเข้ารับการอบรมโครงการพัฒนานักบริหารสายสนับสนุนวิชาการ(นบก.) จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาใช้ระยะเวลาในการอบรม 3 เดือน และอบรมสัปดาห์ละ 2-3 วันในวันธรรมดา และมี

การศึกษาคูงานหน่วยงานต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศซึ่งกระบวนการคัดเลือกให้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารพบว่าสัดส่วนการได้รับการพัฒนาด้านภาวะผู้นำก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการกองมีจำนวนค่อนข้างน้อยและมีโควตารับเข้าอบรมหรือพัฒนาในหลักสูตรดังกล่าวค่อนข้างจำกัด นอกจากนี้ยังมีเงื่อนไขในการคัดเลือกและจะต้องเสนอตัวเข้ารับการอบรมเองโดยผ่านการพิจารณาให้ความเห็นชอบจากต้นสังกัด รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการเข้ารับการอบรมจะต้องเบิกจากต้นสังกัดจึงทำให้ผู้ที่อยู่ในข่ายได้รับการพัฒนาหรืออยู่ในระดับหัวหน้างานเท่านั้นที่จะได้รับการเสนอชื่อเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาด้านภาวะผู้นำหลังดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง

พบว่าผู้บริหารสตรีในสำนักงานอธิการบดีจำนวน 1 รายที่ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำหลังก้าวสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ได้แก่ ผู้อำนวยการกองวิเทศสัมพันธ์ ซึ่งได้รับการส่งตัวเข้ารับการอบรมโครงการอบรมผู้บริหาร Mini MBA ของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีระยะเวลาในการอบรม 4 เดือน และอบรมสัปดาห์ละ 2-3 วัน ในวันศุกร์ เวลา 17.00-20.00 น. และวันเสาร์-อาทิตย์ เวลา 09.00-16.00 น. และมีการศึกษาคูงานหน่วยงานต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งกระบวนการคัดเลือกเข้ารับการอบรมมีโควตาจำกัดและต้องผ่านการกลั่นกรองจากผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดีและ/หรือรองอธิการบดี ที่ดูแลรับผิดชอบโดยค่าใช้จ่ายในการอบรมให้เบิกจากต้นสังกัดทั้งหมด

ทั้งนี้ พบว่าผู้อำนวยการกองที่เหลือไม่เคยเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำหรือการเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำ และหน่วยงานที่จัดอบรมภายในมหาวิทยาลัย ได้แก่ คณะสังคมศาสตร์และคณะวิศวกรรมศาสตร์ซึ่งเคยจัดโครงการอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำคือ โครงการอบรมผู้บริหาร Mini KUM ของคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และโครงการอบรมนักบริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ Mini MIS ของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งปัจจุบันได้ยกเลิกหลักสูตรอบรมไปแล้วทั้ง 2 โครงการ นอกจากนี้พบว่าคนที่ได้รับคัดเลือกเข้าอบรมมีโอกาสน้อยมากเนื่องจากการแข่งขันสูงในการคัดเลือกซึ่งจะต้องผ่านกระบวนการกลั่นกรองจากผู้บริหารระดับหน่วยงานและใช้เงินจากต้นสังกัดในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมหลักสูตรต่างๆ ในอัตราหลักสูตรละ 40,000-50,000 บาท ซึ่งมีการศึกษาคูงาน ณ ต่างประเทศเพื่อเปิดโลกทัศน์สำหรับผู้บริหารด้วย

แหล่งเรียนรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกอง

สำหรับแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำและความรู้ความสามารถในการทำงาน พบว่ามีผู้บริหารสตรีในสำนักงานอธิการบดีบางรายเรียนรู้วิธีการทำงานจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน บางรายมีภูมิหลังทางการศึกษาหรือมีความรู้และประสบการณ์การในอดีต ผู้อำนวยการกองบางรายสำเร็จการศึกษาด้านการบริหารจัดการ บางรายมีประสบการณ์จากการศึกษารายวิชาจิตวิทยาองค์กรหรือผู้อำนวยการกองบางรายสำเร็จการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษาซึ่งได้นำความรู้จากการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ พบว่า ผู้อำนวยการกองบางรายมีการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาอีกทางหนึ่งด้วย

ความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารกอง

ผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดีบางรายมีความต้องการได้รับการพัฒนาด้านภาวะผู้นำโดยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งซึ่งจะช่วยให้สามารถชี้แนะหรือนำบุคลากรในสังกัดให้ไปสู่จุดมุ่งหมายและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและนิยามเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของ ฮาโรลด์ ดี. คูนต์ซ และไซริล โอ. โดเนล (Harold D. Koontz and Cyril O. Donnel 1964:518) ซึ่งได้ให้แนวคิดและนิยามการเป็นผู้นำไว้ว่าผู้นำที่ดีคือบุคคลที่สามารถนำกลุ่มไปในทางที่องค์กรต้องการและสามารถชี้แนะสมาชิกของกลุ่มให้ไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางได้

นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารสตรีทุกคนมีความต้องการได้รับการพัฒนาตนเองในด้านอื่นๆ ด้วย อาทิ การพัฒนาด้านความสามารถและทักษะด้านภาษาต่างประเทศ การบริหารจัดการความขัดแย้ง การจัดทำแผนงานและการประเมินโครงการ การวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยง การจัดการความรู้ ความเชื่อมั่นและบุคลิกภาพและด้านอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการทำงานโดยผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่าถึงแม้ว่าความต้องการในการพัฒนาตนเองบางหัวข้อจะไม่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำก็ตาม แต่เป็นการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้กับผู้นำซึ่งจะช่วยให้มีอิทธิพลและได้รับการยอมรับนับถือ ให้ความร่วมมือและมีความมั่นใจในตัวผู้นำเพิ่มขึ้น หากผู้นำองค์กรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กิติ ตย์คานนท์ (2529 : 29) ซึ่งกล่าวไว้ว่าผู้นำที่ดีคือผู้ที่มีศิลปะและความสามารถที่จะจูงใจให้บุคคลอื่นเกิดความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือจนกระทั่งสามารถดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

สำหรับทักษะของผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารสตรีพบว่า ผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่าผู้บริหารสตรีควรมีศักยภาพด้านความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้แก่ การพัฒนาความรู้ความสามารถ ต้องการคนเก่งมาปกครอง เป็นผู้ มีคุณธรรม จริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ เก่งด้านประสานงาน กล้าตัดสินใจ มีบุคลิกภาพดี มีวุฒิภาวะและควบคุมอารมณ์ได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 221) ซึ่งกล่าวไว้ว่าหัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้น โดยเฉพาะผู้นำทางการบริหารงานควรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการจูงใจในสถานการณ์ต่างๆ มีการสื่อสารความหมายหรือการติดต่อซึ่งกันและกันได้อย่างชัดเจนและช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 98-99) กล่าวว่าผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการวางแผน การจัดการองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

คุณลักษณะพิเศษหรือจุดเด่นของผู้บริหารสตรี

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่าผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน มีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะพิเศษหรือลักษณะที่โดดเด่นของผู้บริหารสตรีซึ่งเป็นประเด็นที่น่าสนใจที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาและเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำให้กับสตรีในสถาบันการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง โดยผู้บริหารสตรีสะท้อนความคิดเห็นว่าจุดเด่นหรือคุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารสตรี ได้แก่ ความละเอียดรอบคอบในการทำงาน ความประนีประนอม การใช้ความเห็นอกเห็นใจกับผู้ได้บังคับบัญชา การรักษาสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาเป็นคุณลักษณะที่ปรากฏในตัวผู้บริหารสตรี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โรเบิร์ต จี วอลล์ และ ฮัก ฮาวกินส์ (Robert G.wall and Hugh Hawkins. 1964 : 394) ที่กล่าวว่าผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ เป็นผู้วางนโยบาย วางแผน และเป็นนักบริหารที่ดี

นอกจากนี้ผู้บริหารสตรีบางท่านยังให้ข้อคิดเกี่ยวกับความรู้ความสามารถและบุคลิกภาพของสตรีที่มีมากกว่าบุรุษ เช่น ความรู้ความสามารถภาษาต่างประเทศ การได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูงในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้ติดต่อประสานงานที่ดี ความนุ่มนวล และละเอียดรอบคอบ เหล่านี้เป็นคุณลักษณะพิเศษหรือจุดเด่นที่ปรากฏให้เห็นจากผู้บริหารสตรีจากอดีตที่ผ่านมาถึงปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงมีข้อคิดเห็นว่าคุณลักษณะพิเศษหรือจุดเด่นดังกล่าวควรได้รับการนำไปปรับปรุงพัฒนาและถือเป็นจุดแข็งที่สตรีควรรักษาไว้และใช้ในการติดต่อประสานงานและการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

คุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์หรือจุดที่ควรปรับปรุงพัฒนาของผู้บริหารสตรี

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่าผู้บริหารสตรีในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน มีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์หรือจุดที่ควรได้รับการปรับปรุงพัฒนาของผู้บริหารสตรีซึ่งเป็นประเด็นที่น่าสนใจเช่นกันที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาและเป็นข้อที่ควรหลีกเลี่ยงสำหรับสตรีในสถาบันการศึกษาโดยผู้บริหารสตรีที่ให้สัมภาษณ์สะท้อนความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์หรือจุดที่ควรปรับปรุงพัฒนาของผู้บริหารสตรี ได้แก่ ความเอาแต่ใจตนเอง การใช้อารมณ์ การไม่มีเหตุผลและการพูดจาไม่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ปรากฏให้เห็นในตัวผู้บริหารสตรีในระดับต่างๆ เช่นกัน ดังนั้นพฤติกรรมและคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ต่างๆ เหล่านี้ควรมีการให้ความสำคัญและหลีกเลี่ยงอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารและบุคลากรที่เป็นสตรีในทุกระดับ

นอกจากนี้ผู้บริหารสตรีบางท่านยังให้ข้อคิดเกี่ยวกับความรู้ความสามารถและบุคลิกภาพของสตรีที่มีมากกว่าบุรุษ เช่น ความรู้ความสามารถภาษาต่างประเทศ การได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูงในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้ติดต่อประสานงานที่ดี ความนุ่มนวลและละเอียดรอบคอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2539 :461) ที่กล่าวว่าผู้บริหารที่ดีคือผู้ที่มีความสามารถทางด้านความมีเหตุผล ความสามารถทางด้านภาษา การติดต่อสื่อสาร การจูงใจและการออกคำสั่งที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพซึ่งมีความสำคัญต่อหน้าทีของนักบริหารเป็นอย่างมาก จากข้อมูลข้างต้นที่ได้รับจากผลการวิจัยเหล่านี้นับว่าเป็นคุณลักษณะที่เป็นจุดเด่นหรือจุดที่ควรพัฒนาในการสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์แก่ผู้บริหารสตรีได้อย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยจึงมีข้อคิดเห็นว่าการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านต่างๆ ควรได้รับการนำไปปรับปรุงพัฒนาและถือเป็นจุดแข็งที่สตรีควรรักษาไว้และรับทราบถึงข้อไม่พึงประสงค์เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำสตรีเพื่อปรับปรุงแก้ไขและหลีกเลี่ยงมิให้เกิดขึ้นซึ่งจะช่วยให้อุคลากรทางการศึกษาและผู้นำในระดับต่างๆ ที่เป็นสตรีได้ใช้ในการปรับปรุงพัฒนาและเสริมสร้างคุณลักษณะต่างๆ เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นสตรีในทุกระดับจะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันการศึกษา ผู้วิจัยจึงขอเสนอกระบวนการในการคัดเลือกและพัฒนาอย่างเป็นระบบในสถาบันการศึกษา ดังนี้

1. คัดเลือกและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพและคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ด้วยหลักที่ว่าจัดบุคลากรให้ตรงกับงาน (Put the Right Man into the Right Job) และพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวม

2. สนับสนุนและส่งเสริมให้สตรีที่มีความรู้ความสามารถก้าวสู่ตำแหน่งบริหารเพื่อเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กร
3. เปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาที่เป็นสตรีมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกิดความรู้สึคว่าตนเองมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรและเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้า
4. จัดระบบและแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอน มีการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ให้มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรสตรีอย่างเท่าเทียม

ข้อเสนอแนะ

1. สถาบันการศึกษาควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาและเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ตำแหน่งบริหารและมีภาวะผู้นำที่ดี
2. สถาบันการศึกษาควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการและสายธุรการโดยมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร มิใช่เพียงกำหนดนโยบายแต่ไม่มีแผนปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม
3. บุคลากรในสถาบันการศึกษาทุกระดับควรได้รับการพัฒนาและมีทักษะความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้มแข็งทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสตรีในระดับสูงขึ้นไป เช่น ระดับคณบดีหรืออธิการบดีเพื่อจกได้ทราบแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสูงสุดขององค์กรว่ามีการพัฒนาอย่างไรก่อนและหลังก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารดังกล่าว
2. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพการบริหารงานของผู้นำสตรีในสถาบันอุดมศึกษา
3. การศึกษาเจาะลึกเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงพัฒนาจุดอ่อนและเสริมในจุดแข็งของสตรีเพื่อก้าวสู่การดำรงตำแหน่งผู้บริหารในแต่ละระดับ

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- กิติ ตย์คานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เปลวอักษร, 2529.
- กิติ ตย์คานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2530.
- คมเพชร ฉัตรศุภกุล. กิจกรรมกลุ่มในโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530.
- จันทน์ สมประสงค์. การบริหารงานเจ้าหน้าที่. กรุงเทพมหานคร : กรุงเทพมหานครพิมพ์, 2514.
- จุมพล หนิมพานิช. การอำนวยความสะดวก. ใน เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร. หน้า 327-385. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2539.
- จรรยา สุภาพ. ทฤษฎีการเมือง. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2514.
- จันทน์ ใจเที่ยง. ทิวเข้มถึงข้อสอบข้าราชการกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร : คุณากร, 2541.
- เฉลา ประเสริฐสังข์. ภาวะผู้นำ. วารสารมาลาเรีย 31 (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2539) : 313-323.
- เดชา ชนวนวงษ์. ความคิดเก่าๆ เรื่องข้างเท้าหลัง. เนชั่นสุดสัปดาห์ (4 กุมภาพันธ์ 2536) : 8-9.
- दनัย เทียงพุดิ. มุมมองที่ท้าทายนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.
- ดร.ณี ศรีมงคล. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชาและครูผู้สอนเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- ถวิล มาตรฐาน. การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมอธรรม, 2544.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. ภาวะผู้นำของครูใหญ่และความจงรักภักดีของครู : กรณีของครูที่เป็นนักศึกษาด้านบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. สุโขทัยธรรมมาธิราช. 5 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2535) : 87-97.
- ธีรเดช สุขโข. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงการศึกษา. วารสารข้าราชการครู ปีที่ 20 ฉบับที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2543.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, 2534.
- นาวิ รังสิวารักษ์. ชีวิตที่มีคุณค่า. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2540.
- นิตา ชูโต. การวิจัยเชิงคุณภาพ พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร : บริษัท แม่ทส์ป้อยท์ จำกัด, 2545.

- นิตย สัมมาพันธ์. **ภาวะผู้นำ : พลังองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2546.
- นิตย สัมมาพันธ์. **ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพฯ:บริษัท อินโนกราฟ ฟิกส์ จำกัด, 2546.
- บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ. **ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์.** วารสารสามิตสาร. 53 (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2540) :47-51.
- บัญชา อึ้งสกุล. **นักบริหารทันสมัย : หลักการประสานสัมพันธ์เชิงบวก.** วารสารข้าราชการครู ปีที่ 19 ฉบับที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2542.
- บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ. **การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิตภาควิชาบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.**
- เบญจพร แก้วมีศรี. **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.**
- ประจวบ วังใจ. **มลิเชียร เพ็งวงษ์ : กำเนิดหญิงคนแรก. เนชั่นสุดสัปดาห์ (4 กุมภาพันธ์ 2536) : 9.**
- ประดม แสงสว่าง. **รายงานการวิจัยเรื่องลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์.** กรุงเทพมหานคร : ประยูรวงศ์ 2524.
- ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และคณะ. **การวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูให้มีสมรรถภาพที่พึง ประสงค์ตามหลักสูตรระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2530.
- ประหยัด ศรีวิหะ และชาญชัย อาจินสมาจาร. **การบริหารการศึกษาเบื้องต้น.** กรุงเทพมหานคร : พิทักษ์อักษร, 2527.
- พรชูลี อาชาวอรุณ. **ภาวะผู้นำและหลักการบริหารการศึกษายุคใหม่.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2547.
- พรนพ พุกพันธ์. **ภาวะผู้นำการจูงใจ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจรีโปรดักท์, 2544.
- พระราชสุมนต์มณีและคณะ. **มั่งคั่งตลอดชีพนี้ แปล เล่ม 2.** กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยราชภัฏราชวิทยาลัย, 2532.
- พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. **การฝึกอบรมบุคลากรประจำการของภาครัฐในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2540 – 2550) : งานวิจัยในการฝึกอบรมหลักสูตร นบส. รุ่นที่ 18.** กรุงเทพมหานคร : สถาบัน พัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2538.
- ขงยุทธ เกษสาคร. **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม.** กรุงเทพฯ:สนพ. เอส. แอนด์. จี. กราฟฟิต, 2546.

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม**. ใน เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา
องค์การและการจัดการงานบุคคล หน่วยที่ 9-15. หน้า 457-520. นนทบุรี :
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2539.
- วศิน อินทสระ. **อธิบายมิลินทปัญหา**. กรุงเทพฯ:มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2530.
- วีระ ประเสริฐศิลป์. **ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ**. กรุงเทพฯ:สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา,
2546.
- วิจิตร วรุตบางกูร. **ของฝากผู้บริหาร บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมผู้นำ**. ประชาบาล (10 กุมภาพันธ์
2521) : 14-18.
- วิเชียร ชิวพิมาย. **การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุฎฎบัณฑิต
ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- วินิจ เกตุขำ. **มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส. พรินติ้งเฮาส์, 2535.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : วนาสีทิพย์พัฒนาจำกัด, 2539.
- สมบัติ จันทร์วงศ์. **เจ้า: แมคเคียวเวลรี่**. กรุงเทพฯ:บพิตร, 2516.
- สมยศ นาวิการ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2524.
- สมศักดิ์ ขาวลาภ. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, 2544.
- สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส. **พุทธานุกุฎฎประวัติ**. กรุงเทพฯ: มหามกุฏราช
วิทยาลัย, 2538.
- สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส. **ธรรมวิภาคปริเฉทที่ 2**. กรุงเทพฯ: มหามกุฏ
ราชวิทยาลัย, 2538.
- สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส. **นวโกวาท**. กรุงเทพฯ:มหามกุฏราชวิทยาลัย,
2538.
- สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส. **ประมวลปัญหาและเฉลย พุทธานุกุฎฎประวัติ**.
กรุงเทพฯ:มหามกุฏราชวิทยาลัย,2538.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช,มหาวิทยาลัย. **ประมวลสาระชุดวิชา:ประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตบริหาร
การศึกษา**. กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2538.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนา, 2526.
- สุพล วังสินธ์. **การบริหารโรงเรียนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา**. วารสารข้าราชการครู ปีที่ 5
ฉบับที่ 6.กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2545.

- สุพิน เกชาคุปต์. **พฤติกรรมองค์กร: ความรู้เบื้องต้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.**
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536.
- สุวัฒนา อุทัยรัตน์. **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนากำลังคนด้านการศึกษาคณิตศาสตร์.**
กรุงเทพมหานคร : รายงานการวิจัยทุนรัชดาภิเษกสมโภช จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2539.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุภาพใจ,
2538.
- อนันต์ มาสวัสดิ์. **คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา
จังหวัดพิษณุโลก.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. 2518.
- อรุณ รักธรรม. **พฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2526.
- อรรณพ จินะวัฒน์. **การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญ
ศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- อาภรณ์พันธ์ จันทร์สว่าง. **การพัฒนาบุคคล กลุ่ม และชุมชน.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525.
- Adair, J. **Effective Leadership.** London : Gower Publishing, 1988.
- Barnard, C. I. **Organization and management.** Cambridge, massachusetts : Harvard University
Press, 1926.
- Barnard, C.I. **Organization and Management.** Cambridge, Massachusetts : Harvard University
Press, 1926.
- Bennis, W., and Nanus, B. **Leader : The Strategies for taking change.** Newyork : Harper and
Row, 1968.
- Blake, R., and Mauton. J.S. **Executive achievement : Making it at the top.** Singapore :
McGraw-Hill, 1986.
- Brown, W. B., and Moberg, D.J. **Organization theory and management : A macro approach.**
New York : John Wiley and Sons, 1980
- Burger, M. L. **In-service administrator and manager training : Comparing education and
industry.** Dissertation Abstract International-A 54/03 (September 1993) : 745

- Campbell, R. F., Corbally, J. E., and Nystrand, R. O. **Introduction to educational administration**. 6th ed. Boston : Allyn and Bacon, 1983
- Carter V. Good. **Dictionary of Education**. Phi Delta Kappa, 1959.
- Cartwright, D., and Zander, A. **Group dynamics : Research and theory**. Evanston, Illinois : Row and Peterson, 1953.
- Cheng, Y.C. **School effectiveness and school – based management : A mechanism for development**. London : The Falmer Press. 1996.
- Covey, S.R. **Three roles of the Leader in the new paradigm**. In F. Hesselbein and G. Dessier (eds.), *Human Resource Management*, 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1996.
- Daniel Katz, Robert L. Kahn. **The Social Psychology of Organizations** (Book Reviews), Maxine Bucklow. The University of Sydney, 1978.
- Drucker, P. F. **The effective executive**. New York : Harper and Row, 1968.
- Eisner, E. **Educational connoisseurship and criticism : Their form and functions in education evaluation**. *Journal of Aesthetic Education*. 1976.
- Etzioni, A. **A comparative analysis of complex organizations**. New York : Free Press, 1961.
- Farren, C. and Kaye, B. L. New skills for new leadership roles. In F. Hesselbein : M. Goldsmith : and R. Beckhard (eds.). **The leader of the future : New visions, strategies and practices for the next era**. San Francisco : Jossey – Bass, 1996.
- Fiedler, F. E. **A theory of Leadership effectiveness**. New York : McGraw-Hill, 1967.
- Getzels and Guba. **Professional Role Discontinuities in Educational Careers**. New York, 1957.
- Ghisell, E. E. **Exploration in management talent**. California : Goodyear. 1971.
- Gorton, R. D. **School administration and supervision**. Dubuque : Brown, 1983.
- Griffiths, D. E. **Administration theory**. *Handbook of research on education*. New York : Kongman, 1956.
- Guba, E. G. and Y.S. Lincoln. **Naturalistic and Rationalistic Inquiry**. *Educational Research Methodology and Measurement ; An International Handbook*, Edited by John P. Keeves, Pergamon press, Oxford, 1988
- Halpin, A. W. **Theory and research in administration**. New York : Macmillan, 1966.
- Harold C. Smith., Don Marquart. **Educational Leadership**. New York : Prentice-Hall, 1975.

- Harold D. Koontz. **A Historical Review of Efforts in the Area of Englewood Cliffs**. New York : Prentice-Hall, 1964.
- Khun, Thomas. **The Structure of Scientific Revolution** , Chicago : University of Chicago, 1970.
- Knezevich, S. J. **Administration of public education**. 4th ed. New York : Harper and Raw, 1984.
- Koontz, Harold D., and Cyril J. **A Historical Review of Efforts in the Area of Management**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1964.
- Krech, D., Crutchfield, R. S. and Ballachey, E.L. **Individual in society : A textbook of social psychology**. New York : McGraw-Hill, 1962.
- Madaus, G.F., Scriven, M. S., and Stufflebeam, D. L. **Evaluation models viewpoints on educational and human services evaluation**. 8th ed. Boston : Kluwer-Nijhoff Publishing, 1983.
- Marriner, A. **Guide of nursing management**. Saint Louis : The C. V. Mosby Company, 1980.
- Max Weber. **Economy and Society**. New York, 1968.
- McCauly, C.D. **Developmental experiences in managerial work : A literature review**. North Carolina : Center for Creative Leadership, 1998.
- Mijeong Kim. **Virtual environments and design : Centre for Life Calling and Career Development**. Canada, 1997.
- Mikovich, G.T., and Bauderau, W. **Human resource management**. 7th ed. Illinois : Irwin, 1994.
- Mintberg, H. **The nature of managerial work**. 8th ed. New York : Harper and Row, 1983.
- Morphy, H. L. **Managers and particularly those new to a leadership role**. New York : Harper and Raw, 1967.
- Nadler, L. **Designing training program : The Critical events model**. Massachusetts : Addison Wesley Publishing, 1982.
- Nadler, L. **Human Resource Development**. In L. Nadler and Z. Nadler <eds.> , The Handbook of Human Resource Development . 2nd ed. New York : John Wiley and Sons, 1990.
- Nanus, B. **Visionary leadership**. San Francisco : Jossey – Bass, 1996.
- NCPEA(Council Professors of Educational Administration). **Education Leadership Review**, July 1970 annual conference in Palm Springs. U. S. : Department of Education, , 1970.
- New Webster's dictionary of the English language**. New York : Delair, 1981.

- Noah Webster, **An Examination into the Leading Principles of the Federal Constitution.**
New York: De Capo Press, 1968.
- Notle, C.N. **An Introduction to school administration selected leadings.** New York :
Macmillan, 1966.
- Reddin, W. J. **Management Effectiveness.** New York : McGraw-Hill, 1970
- Robert Watson. **Educational Administration. Missouri State University.** U.S. : Great Falls,
1970
- Rodney E. Hawkins., Rickard S. Hawkins, **THE FOLLOWING BROTHERS HAVE SHOWN
THAT PHI GAMMA.** New York, 1964.
- Rodwell, S. **Managing education change.** London : University of London Institute of Education,
1986
- Rosalind, L. R. **The training wheel : A simple model for instructional design.** New York :
John Wiley and Sons, 1987.
- Sergiovanni, T. J., and Moore, J. H. **Schooling for tomorrow.** Boston : Allyn and Bacon, 1989.
- Stadt, R. W., and others. **Managing career education programs.** Englewood Cliffs. New Jersey
: Prentice-Hall, 1973.
- Stewart, G.L., Manz, C.C., and Sims, H.P., **Team Work and Group Dynamics.** New York,
1999.
- Stogdill, R. M. **Handbook of leadership.** New York : Free Press, 1974.
- Terry-Thomas, Alastair Sim, Janette Scott, Dennis Price, Peter Jones, Edward Chapman. **School For
Scoundrels.** London : Amazon.co, 1960.
- Tracey, W. R. **Designing training and development system.** New York : American
Management Association, 1984.
- Wall, R. G. and Hawkins, H. **Requisites of effective leadership.** In Management : A book
company. (N.P.), 1964.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือในการศึกษา

ลิขสิทธิ์ของกองบริการการศึกษา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ศาสตราจารย์ ดร.สุภมาศ พนิชศักดิ์พัฒนา
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา นันทะไชย
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. ดร.กมล สุกประเสริฐ
ผู้อำนวยการ โครงการศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม
4. ดร.พินิจ หนูเกตุ
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์รายบุคคลและการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ลิขสิทธิ์ของกองบริการการศึกษา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บันทึกการสัมภาษณ์กลุ่มผู้อำนวยการกองสตรี
สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
วันที่สัมภาษณ์ : วันพุธที่ 12 กันยายน 2550

รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ (รหัส D 1 – D 3) ดังนี้

1. นางสาวอุษา วงษ์อุบล ผู้อำนวยการกองแผนงาน (เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ ระดับ 8)
2. นางสาวนงลักษณ์ นุ่มปี ผู้อำนวยการกองกลาง (เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับ 8)
3. นางวลีรัตน์ กาญจนปกรณชัย ผู้อำนวยการกองคลัง (เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ระดับ 8)

วัน เวลาและสถานที่สัมภาษณ์

วันพุธที่ 12 กันยายน 2550 ณ ห้องประชุมมนตรี ชั้น 5 อาคารสารนิเทศ 50 ปี
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 เริ่มการสัมภาษณ์เวลา 08.30 – 09.35 น.

ประเด็นคำถามและสาระสำคัญที่ได้รับจากการสัมภาษณ์

บุคคล	สาระจากการสัมภาษณ์	หมายเหตุ
ผู้สัมภาษณ์	ระยะเวลาก่อนดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ท่านเคยดำรงตำแหน่งในตำแหน่งใด จำนวนกี่ปีก่อนจะเข้ามาสู่ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง	bg.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 1)	พี่มาจากกองเดิมคือกองแผนงาน และได้ทำงานที่นี่มากกว่า 20 ปีแล้ว	bg.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 2)	สำหรับพี่มาจากกองกลางตั้งแต่เริ่มทำงานไม่ได้ย้ายมาจากหน่วยงานอื่นและปัจจุบันได้ทำงานมาแล้ว 30 ปี	bg.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 3)	ส่วนพี่โอนย้ายมาจากสถาบันอาหารฯ เดิมเป็นหัวหน้างานคลัง มาแล้ว 13 ปี ก่อนจะสอบคัดเลือกขึ้นมาเป็นผู้ผู้อำนวยการกอง	bg.

บุคคล	สาระจากการสัมภาษณ์	หมายเหตุ
ผู้สัมภาษณ์	ก่อนรับตำแหน่งผู้อำนวยการกองได้รับการพัฒนาในเรื่องของทักษะ ความรู้ความสามารถ และการเตรียมความพร้อมในการขึ้นเป็นผู้บริหารอย่างไรหรือไม่	dev.-ex.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 1)	ที่ไม่ได้ผ่านการอบรมอย่างเป็นรูปธรรม เพียงแต่ว่าอยู่ในตำแหน่งหัวหน้างาน มีหน่วยงานเปิดอบรม สัมมนา ก็ได้เข้าไปฟังบ้าง ในฐานะหัวหน้างานแต่ไม่คิดว่าการอบรมเป็นผู้นำจะต้องก้าวมาเป็น ผอ. ตามหลักการหัวหน้างานทั่วไปภาวะผู้นำต้องมีบ้างเพราะมีการตัดสินใจเบื้องต้นก่อน	dev.-ex.
ผู้สัมภาษณ์	ในส่วนของผู้ผู้อำนวยการกองแผนงาน ท่านได้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำบ้างหรือไม่ในขณะที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานก่อนที่จะมาเป็นผู้ผู้อำนวยการกองแผนงานและโดยวิธีการใด เช่น ท่านได้สมัครเข้ารับการอบรมด้วยความสนใจของตัวเอง หรือ ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานเป็นผู้ส่งไปอบรมคะ	dev.-ex.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 1)	มีทั้ง 2 ส่วน บางครั้งมีข่าวประชาสัมพันธ์มาถึงตัวโดยตรงก็จะดูแลถ้าสนใจและช่วงนั้นไม่มีภารกิจที่เร่งด่วนก็สามารถไปได้ ผอ.กองที่เป็นผู้บังคับบัญชาของพี่ก็จะสนับสนุนให้เข้าอบรม	dev.-way
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 2)	ส่วนพี่เคยเข้ารับการอบรม 1-2 วันแต่ไม่ได้เป็นหลักสูตรสำหรับผู้บริหารโดยตรง ก่อนเป็น ผอ. ก็เป็นหัวหน้างานและเข้าร่วมการอบรมในส่วนที่มหาวิทยาลัยจัด แต่ไม่เคยได้เข้าร่วมอบรมเป็นหลักสูตรเฉพาะด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเลย	dev.-ex.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 3)	สำหรับตัวพี่เองได้เข้าอบรมที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรของกรมบัญชีกลาง พอมาเป็นระดับผู้บริหารได้เข้าร่วมอบรม 1 ครั้ง นอกนั้นก็คือภาวะผู้นำในส่วนของมหาวิทยาลัยจัด	dev.-ex.

บุคคล	สาระจากการสัมภาษณ์	หมายเหตุ
ผู้สัมภาษณ์	การจัดอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของหน่วยงานภายใน มก. ที่ผ่านมา เคยจัดอบรม โครงการพัฒนาผู้บริหาร Mini KUM ท่านเคยได้รับการอบรมหรือไม่อย่างไรบ้างหรือไม่คะ	dev.-ex.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 2)	ได้เข้าในรุ่นที่ 4 ค่ะ	dev.-ex.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 1)	เมื่อก่อนที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้างานวิเคราะห์ นโยบายและแผน มีภาระงานมาก จึงไม่ได้เข้ารับการ อบรมเพราะว่ามีหัวหน้างานวิจัยสถาบัน ได้รับการเสนอ ชื่อเป็นตัวแทนหน่วยงานเข้าอบรม ซึ่งในหนึ่งหน่วยงาน จะเสนอชื่อเพื่อส่งเข้าอบรมหลายคน ไม่ได้	dev.-ex.
ผู้สัมภาษณ์	ในส่วนที่หน่วยงานภายนอก เช่น สกอ. จัดโครงการ อบรมผู้บริหาร นบค. หรือ นบม. ท่านได้เข้ารับการอบรม หรือไม่คะ	dev.-way
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 2)	ไม่ได้เข้าเพราะเป็นเชิงนโยบาย การที่จะมีโอกาสเข้ารับ การอบรมมีน้อย ขึ้นอยู่กับผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะ คัดเลือกและส่งไป	dev.-way
ผู้สัมภาษณ์	และเมื่อ พอ.ทัง 3 ท่านได้ผ่านการคัดเลือกเข้ารับตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองของ มก. แล้ว ท่านคิดว่าตนเองประสบ ปัญหาหรือคิดว่าขาดทักษะความจำเป็นในการปฏิบัติงาน ในฐานะผู้อำนวยการกองหรือไม่อย่างไร	prob.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 1)	ถ้าถามในเรื่องทักษะด้านการบริหาร พี่คิดว่าผู้อำนวยการ กองไม่ได้ expert ทุกอย่าง แม้ในงานวิเคราะห์นโยบาย และแผนหรือการดูแลเงินงบประมาณแผ่นดินและ งบประมาณรายได้ก็มีข้อแตกต่างกันและไม่รู้ลึกซึ่ง ละเอียดทุกเรื่องเพราะว่าพี่ดูแลรับผิดชอบและเกิดมาจาก งานงบประมาณแผ่นดิน สำหรับงานงบประมาณเงิน รายได้ ผู้รับผิดชอบคงต้อง expert ด้านนั้นมากกว่า นอกจากนี้ทางด้านงานวิจัยสถาบันหรืองานแผน หากถาม	dev.-ex./ prob.

บุคคล	สาระจากการสัมภาษณ์	หมายเหตุ
	<p>ว่าผู้อำนวยการกองต้องรู้ทุกเรื่องหรือไม่ คือต้องรู้ เพื่อสามารถชี้แนะได้บ้าง โดยมีเจ้าหน้าที่ที่ expert ด้านนั้นดูแลรับผิดชอบอยู่แล้วเป็นตัวช่วย ฉะนั้นผู้อำนวยการกองทุกคนไม่จำเป็นต้องเชี่ยวชาญในทุกด้าน จะเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเท่านั้น ปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกองถามว่ามีหรือไม่ ก็คือมีบ้างแต่ก็ไม่เป็นอุปสรรคจนแก้ปัญหามิได้ เพราะจริงๆ แล้วก็มีที่ปรึกษาคือท่านรองอธิการบดีและอธิการเป็นผู้ชี้แนะได้บ้าง ถ้าเราเอาปัญหาตรงนั้นไปปรึกษาจะช่วยให้ ถ้าเราแก้ปัญหาค้นเดียวและไม่สามารแก้ไขได้มันจะเป็นปัญหาติดตามมาซึ่งในการทำงานจริงๆ แล้วมีลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานกำกับอยู่แล้ว</p>	
ผู้สัมภาษณ์	<p>การที่ท่านเคยดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้างานในส่วนของกองแผนงานมาก่อน ช่วยสนับสนุนและเอื้อต่อการทำงานในตำแหน่งผู้อำนวยการกองมากขึ้นหรือไม่คะ</p>	sup.-ex.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 1)	ใช่ค่ะ	dev.-ex.
ผู้สัมภาษณ์	<p>และในส่วนของผู้บริหารกองอีกสองท่าน ท่านคิดเห็นอย่างไรคะ</p>	dev.-ex.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 2)	<p>ที่เห็นด้วยกับผู้อำนวยการกองแผนงานคะว่าผู้อำนวยการกองไม่จำเป็นต้องรู้ทุกเรื่อง คือต้องรู้ เพื่อสามารถชี้แนะได้บ้าง โดยมีเจ้าหน้าที่ที่ดูแลรับผิดชอบเป็นผู้ให้ข้อมูลและดูแลโดยตรง</p>	cap.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 3)	<p>สำหรับที่คิดว่าผู้อำนวยการทุกกองคงประสบปัญหาที่มีลักษณะเหมือนๆ กัน</p>	prob.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 1)	<p>ถ้าถามความเห็นในมุมมองของกองแผนงาน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมักจะพูดว่า กองแผน กองคลัง และ กองการเจ้าหน้าที่ที่เป็นหัวใจสำคัญ ฉะนั้นหัวใจของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์คือด้านงบประมาณกับด้านแผนงานตรงนั้น</p>	dev.-ex.

บุคคล	สาระจากการสัมภาษณ์	หมายเหตุ
	<p>สำคัญมาก บังเอิญพี่มาจากหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบด้านงบประมาณแผ่นดิน จึงช่วยผู้บริหารได้มากเพราะพี่ทำงานด้านงบประมาณแผ่นดินมาตั้งแต่อายุ 22 เริ่มจากระดับปฏิบัติการและก้าวขึ้นมาเป็นผู้อำนวยการกองแผนงานโดยไม่ได้เปลี่ยนสายงานเลย เพราะฉะนั้นความรอบรู้มีมากกว่าคนอื่นในกอง ถ้าทางด้านแผนหรือด้านอื่นเราก็นับว่าเป็นรองของคนอื่นเหมือนกัน</p>	
<p>ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 2)</p>	<p>สำหรับภารกิจของกองกลาง หากถามว่าเราดูแลเรื่องอะไร เราเป็นหัวหน้าอยู่ในด้านงานสารบรรณและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เราก็ต้องมีความรอบรู้ในเรื่องนั้น อาจจะโชคดีตรงที่ว่าพี่ได้จ้างงานมาตั้งแต่แรก ตั้งแต่ระดับผู้ปฏิบัติงานต่อมาก็โตมาตามลำดับ ผู้อำนวยการกองกลางคนเก่าสอนงานโดยการมอบหมายงานให้พี่ทำ จึงทำให้พี่ได้รับประสบการณ์จากตรงนั้นมา รวมทั้งด้านการบริหาร เหตุผลอีกประการหนึ่งพี่มีความคิดว่าหากตัวเองอยู่ในฐานะหัวหน้างานไหนเราควรจะรู้งานนั้นอย่างละเอียดโดยเฉพาะ</p>	<p>dev.-ex.</p>
	<p>อย่างยั่งยืนที่อยู่ในความรับผิดชอบของเรา เราก็ต้องพยายามศึกษาทุกอย่างและถ้าเป็นเรื่องเงินก็จะมีเจ้าหน้าที่ที่ดูแลรับผิดชอบการเงิน การคลังและงบประมาณที่รู้และดูแลรับผิดชอบอยู่แล้ว แต่ในฐานะผู้อำนวยการกองก็ต้องรู้ด้วย อาจไม่เก่งเท่าแต่ก็ไม่ให้ลูกน้องสามารถมาหลอกได้</p>	
<p>ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 3)</p>	<p>สำหรับการทำงานในฐานะผู้อำนวยการกองของพี่นั้นเริ่มจากหน่วยงานย่อยแต่อาศัยว่าจากเดิมที่เคยเป็นผู้ตรวจสอบมาก่อน โดยเป็นตรวจสอบภายในระดับกรมกอง เพราะฉะนั้นไม่คิดว่าตัวเองขาดทักษะความรู้ความชำนาญในหน้าที่ที่รับผิดชอบเพราะว่าตัวเองทำงานเริ่มจากผู้ตรวจสอบมาเป็นหัวหน้างานคลังคือปฏิบัติจริงและ</p>	<p>prob.</p>

บุคคล	สาระจากการสัมภาษณ์	หมายเหตุ
	<p>ก้าวมาปฏิบัติงานในระดับผู้อำนวยการกองตรงนี้ก็มีความบ้างคือเคยคุมหน่วยเล็กๆ แต่พอมาคุมหน่วยใหญ่ๆ ระดับกองในช่วงแรกจึงรู้สึกกังวลเหมือนกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดประชุม และยังต้องให้บริการบุคคลภายนอกด้วยซึ่งกลุ่มผู้รับบริการของเราค่อนข้างมาก แต่ก็พยายามที่จะทำได้ในฐานะเป็นผู้อำนวยการกอง</p>	
ผู้สัมภาษณ์	<p>ท่านต้องการรับการพัฒนาในด้านใดเพิ่มเติมหรือไม่อย่างไรเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและท่านต้องการรับการพัฒนาเพิ่มเติมในเรื่องใดบ้างคะ</p>	dev.-ex.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 1)	<p>พี่อยากเพิ่มพูนความรู้ทางด้านการจัดทำแผนและการวิจัยสถาบันในฐานะที่เรามีความรอบรู้น้อยกว่าทางด้านงบประมาณ แต่ทางด้านงบประมาณก็มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและสิ่งแปลกใหม่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ คงต้องติดตามความก้าวหน้าและพัฒนาอยู่เรื่อยๆ แต่อยากพัฒนาทางด้านการจัดทำแผนงานและด้านวิจัยสถาบัน</p>	dev.-wt.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 2)	<p>ในกองที่พี่ดูแลอยู่ นื่องๆ ที่บรรจุมาใหม่ส่วนใหญ่ยังไม่มี ความเชื่อมั่น พี่จะปล่อยงานก็ยังปล่อยไม่ได้ อธิการบอก ว่าอย่างหวงความรู้จริงๆ แล้วไม่ได้หวง บางครั้งมีความรู้สึกว่าอยากออกไปพัฒนาความรู้ข้างนอก ไปรับการอบรมที่ใช้ระยะเวลาเป็นหลักสุดรบ้าง แต่ในความ เป็นจริงไม่มีโอกาส เพราะว่าปล่อยงานไม่ค่อยได้คืออยาก ได้ช่วงเวลาที่ไปอบรมที่เราว่าง หรือหากมหาวิทยาลัยจะ จัดอบรมครึ่งวันหรืออาทิตย์ละหนึ่งวันหรือจัดวันเว้นวัน ภายใน มก. ก็จะช่วยให้สามารถปลีกตัวเข้ารับการอบรม ได้ แต่ถ้าออกไปอบรมข้างนอกคงจะยาก อยากเสนอว่าถ้า เป็นไปได้ขอให้ทางมหาวิทยาลัยจัดเป็นหลักสุดรบของ ตัวเองขึ้นมาและดูเวลาที่ ผอ.ว่างกันด้วย</p>	dev.-wt.

บุคคล	สาระจากการสัมภาษณ์	หมายเหตุ
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 3)	<p>หากเป็นหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพและเสริมความรู้จากวิชาชีพหลักที่เราทำงานอยู่คิดว่าคงจะดีเพราะส่วนใหญ่ระเบียบไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงบ่อย แต่ตัวเองอยากเรียนรู้เรื่องการบริหารจัดการกอง เช่น การวางแผน การบริหารทรัพยากรหรือบริหารจัดการองค์กร รวมทั้งกรณีมีโครงการใหม่ๆ ก็อยากได้ความรู้เพิ่มเติมตรงนี้ เพราะทำงานที่ทำอยู่ไม่ค่อยมีเวลาว่างมาก เนื่องจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยมักมีโครงการใหม่ๆ มอบหมายให้ ผอ. กองต่างๆ ทำเป็นระยะ ทำให้ไม่มีเวลาและภาระงานมากจริงๆ</p>	dev.-wt.
ผู้สัมภาษณ์	<p>ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสตรี ท่านคิดว่าผู้บริหารที่เป็นสตรีมีคุณลักษณะพิเศษอย่างไรหรือไม่ทั้งในด้านการบังคับบัญชาและการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความแตกต่างจากผู้บริหารที่เป็นเพศชายหรือไม่อย่างไรคะ</p>	wlc
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 1)	<p>เนื่องจากเป็นคนค่อนข้างทำงานเร็ว การปกครองของคนในกองจะไม่ใช้อำนาจในการสั่งงานหรือปกครองคน จะใช้การปกครองระบบพี่น้องแต่ต้องรู้ว่าสถานภาพของเราคือใคร คุณคือใคร บางทีลูกน้องเรามีอายุมากหรืออาวุโสกว่าเราก็จะให้ความเคารพและมีความเป็นกันเอง</p>	wlc
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 2)	<p>ผู้ชายของกองกลางส่วนใหญ่มีระดับผู้ปฏิบัติงานและระดับล่าง ผอ.สตรีอาจจะมีบุคลิกที่ลึๆ เพราะฉะนั้นก็จะไม่มีปัญหาเกี่ยวกับลูกน้องที่เป็นผู้ชาย ก็จะคิดว่าขณะนี้เราอยู่กับกลุ่มใด และควรทำตัวอย่างไร จะเข้าได้กับบุคลากรทุกกลุ่ม โดยจะต้องแยกว่าต้องปฏิบัติอย่างไร คิดว่าไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการดูแล</p>	wlc
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 3)	<p>ส่วนใหญ่บุคลากรในกองคลังจะเป็นวัยใกล้เคียงกันมากกว่าในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานจะใช้วิธีเดินไปคุยที่โต๊ะผู้ปฏิบัติงาน และใช้คำพูดที่เป็นกันเอง</p>	wlc

บุคคล	สาระจากการสัมภาษณ์	หมายเหตุ
ผู้สัมภาษณ์	นั่นหมายถึงแต่ละท่านมีลักษณะภาวะผู้นำหรือบุคลิกลักษณะของตนเองในการปกครองและการทำงานที่แตกต่างกันใช่หรือไม่คะ	wlc
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D1+D2+D3)	ใช่ค่ะ/ถูกต้องค่ะ/ใช่ค่ะ	wlc
ผู้สัมภาษณ์	ขณะนี้ท่านต้องการพัฒนาด้านภาวะผู้นำเพิ่มเติมหรือในด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพิ่มเติมหรือไม่อย่างไร	dev.-wt.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 2)	ดีเหมือนกัน พี่คิดว่าหากพี่ได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะการเป็นผู้นำก็ดีมาก บางครั้งเรามีความรู้สึกเป็นผู้นำได้แล้วแต่ยังไม่ได้ตั้งใจ เนื่องจากการเป็นผู้นำองค์กรของเราบางครั้งเราจะมองตัวเองเป็นตัวตั้ง ก็ทำให้คิดว่าทำยังไงก็สามารถจูงใจคนที่ทำงานอยู่กับเราได้ซึ่งก็ประสบปัญหาบ้างและไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	prob.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 3)	ในปัจจุบันคนในกองคลังมีจำนวนมากและมีความต้องการไม่เหมือนกัน บางครั้งการตัดสินใจของเราก็ยังมีคนขัดแย้งอยู่ว่าทำไมไม่ทำแบบนั้นไม่เป็นแบบนี้ ทำให้เราขาดความเชื่อมั่น	prob.
ผู้สัมภาษณ์	ในทัศนะของ ผอ. ผู้ที่จะก้าวขึ้นมาดำรงตำแหน่ง ผอ. ในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา ควรจะมีคุณลักษณะอะไรที่สำคัญหรือไม่อย่างไรตามความคิดของท่าน	lc.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 2)	ก่อนอื่นต้องรู้ก่อนว่าภารกิจของหน่วยงานมีภาระอะไรบ้าง ถ้าจะไปเป็นหัวหน้าหน่วยงานนั้นเราต้องมีความรู้ที่สามารถตอบปัญหาในเรื่องที่ตัวเองสังกัดอยู่ได้ทุกเรื่อง สิ่งที่สำคัญที่สุดคือต้องเรียนรู้ทั้งในเรื่องของภารกิจและรู้ครอบคลุมของหน่วยงานที่ต้องมาดำรงตำแหน่ง	lc.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 3)	สำหรับกองคลังจะมีลักษณะคล้ายกับกองกลาง ฉะนั้นคนที่จะมาเป็น ผอ.กองจะต้องศึกษาให้รอบวงจรว่าในแต่ละงานทำอะไรบ้าง อาจจะศึกษาจาก SAR ในเบื้องต้น	lc.

บุคคล	สาระจากการสัมภาษณ์	หมายเหตุ
ผู้สัมภาษณ์	ท่านคิดว่าผู้ที่จะมาเป็นผู้อำนวยการกองมีความจำเป็นหรือไม่ที่จะต้องมีทักษะด้านภาษาต่างประเทศหรือด้านไอซีที ซึ่งปัจจุบันนี้มีการพัฒนาเทคโนโลยีเร็วมาก รวมทั้งด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	lc.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 3)	คิดว่าจำเป็นมากถ้าวิสัยทัศน์ของ มก. เราจะก้าวสู่การเป็นนานาชาติ ก็คงต้องพูดได้บ้าง เรื่องระบบสารสนเทศจำเป็นมาก บางครั้งมีเรื่องส่งและอ้างถึงมาแล้วไม่ได้ หมายความว่าเรื่องตอนนี้อยู่ที่ไหน ผู้อำนวยการกองก็ต้องตรวจสอบจากเครื่องคอมพิวเตอร์ว่าเรื่องตอนนี้อยู่ระหว่างขั้นตอนใด กองไหน	lc.
ผู้สัมภาษณ์	ท่านคิดว่าบุคลากรสตรีใน มก.ควรมีการเตรียมความพร้อมอย่างไรในการก้าวสู่การเป็นผู้บริหารทั้งระดับกลางและระดับสูงขึ้นไป และท่านคิดว่าสตรีมีคุณลักษณะพิเศษอะไรที่โดดเด่นกว่าผู้ชายหรือไม่อย่างไร	wlc.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 3)	ที่คิดว่าความโดดเด่นของผู้หญิงที่เป็นผู้บริหารถ้าเทียบกับผู้ชายแล้วในด้านการปกครองผู้หญิงจะมีการประนีประนอมมากกว่า ไม่หักหาญซึ่งจะช่วยให้ลดความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรได้	wlc.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 2)	สำหรับที่คิดว่าผู้หญิงมีความละเอียดรอบคอบมากกว่าผู้ชายจะมีลักษณะการกระทำและวิธีการพูดสั้นๆ ถ้าเป็นเรื่องความเด็ดขาด ผู้หญิงจะมีลักษณะดังกล่าวน้อยกว่าผู้ชายในบางเรื่องและบางงานผู้หญิงยังตัดสินใจช้ากว่าผู้ชายเพราะต้องคิดทบทวนหลายด้านและคิดรอบคอบมากกว่า ใช้เวลานานในการตัดสินใจมากกว่า	wlc.
ผู้สัมภาษณ์	นั่นหมายถึงผู้บริหารสตรีที่จะขึ้นมาดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองควรมีคุณลักษณะที่นับไว้มากขึ้นใช่หรือคะ	wlc.

บุคคล	สาระจากการสัมภาษณ์	หมายเหตุ
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 3)	<p>ตัวที่เองเวลาจะทำอะไรมักมีเงื่อนไขผูกติดกับระเบียบและข้อบังคับหลายด้าน แต่ที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์แห่งนี้ยังไม่เคยมี ผอ.กองคลังที่เป็นผู้ชายจึงไม่สามารถเทียบให้ทราบได้ว่า ผอ.ชายและ ผอ.หญิงมีลักษณะโดดเด่นแตกต่างกันอย่างไร เนื่องจากพี่คิดว่าผู้หญิงเวลาทำงานและถูกกำกับด้วยระเบียบและบทลงโทษจะไม่กล้าตัดสินใจทำอะไรที่ผิดระเบียบ จึงกลัวเป็นพิเศษ เพราะฉะนั้นจะตัดสินใจช้าและคิดรอบคอบ มีความละเอียด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละบุคคลมากกว่า</p>	wlc.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 1)	<p>- พี่เห็นด้วย สำหรับกองกลางซึ่งทำหน้าที่เป็นประสานงานคิดว่าผู้อำนวยการกองที่เป็นผู้หญิงน่าจะประสานงานได้นุ่มนวลและคล่องตัวมากกว่า ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เคยมี ผอ.กองกลางที่เป็นผู้ชาย ซึ่งขณะนั้นพี่ปฏิบัติงานในฐานะผู้ได้บังคับบัญชาและมีความประทับใจท่านมากคือ อาจารย์เป็นคนนุ่มนวลและควบคุมอารมณ์ได้ดี</p>	wlc.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 2)	<p>- อีกอย่างหนึ่งคือบางครั้งพี่คิดว่าผู้หญิงมีอารมณ์ห้วนไหว พอสูงอายุก็อารมณ์แปรปรวน ที่สำคัญผู้บริหารควรรู้จักควบคุมอารมณ์ได้ด้วย ควรรู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาวด้วยในบางครั้ง เราจะเห็นว่าผู้บริหารผู้หญิงบางคนแสดงอารมณ์ชัดเจนมากกว่าผู้ชาย แต่ถ้าเทียบกับผู้ชายหากถูกน้องเป็นผู้หญิงเยอะก็ไม่ค่อยดุกันมากและเป็นที่รู้กันว่าสำนักงานอธิการบดีส่วนใหญ่บุคลากรเป็นเพศหญิง ดังนั้นผู้บริหารที่เป็นผู้หญิงหากจิตใจห้วนไหวง่ายเมื่อถูกน้องพูด</p>	wlc.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 2) ต่อ	<p>อย่างนั้นอย่างนี้และห้วนไหวไปตามคำพูดก็อาจจะทำให้ขาดความยุติธรรม ผู้บริหารควรมีจิตใจแน่วแน่นั่นคือสิ่งสำคัญของผู้หญิงที่เป็นจุดอ่อน</p>	wlc.

บุคคล	สาระจากการสัมภาษณ์	หมายเหตุ
ผู้สัมภาษณ์	<p>สุดท้ายนี้ต้องขอขอบพระคุณผู้อำนวยการกองทั้ง 3 ท่าน ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับกรณีศึกษารายวิชาการวิจัยเชิงคุณภาพทางการบริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสตรีของสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์อย่างเป็นระบบและรูปธรรมต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรสตรีในสถาบันการศึกษาในการเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้บริหารระดับต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป จึงขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ขอขอบคุณมากค่ะ</p>	CON.

เลิกการสัมภาษณ์เวลา 09.35 น. (มอบของที่ระลึกหลังเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์)

**บันทึกการสัมภาษณ์รายบุคคลผู้อำนวยการกองสตรี
สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
วันที่สัมภาษณ์ : วันพฤหัสบดีที่ 13 กันยายน 2550**

รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ (รหัส D 4)

นางสาวพัชราวดี แพร์ตกุล ผู้อำนวยการกองวิเทศสัมพันธ์ (เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ ระดับ 8)

วัน เวลาและสถานที่สัมภาษณ์

วันพฤหัสบดีที่ 13 กันยายน 2550 ณ กองวิเทศสัมพันธ์ อาคารสารนิเทศ 50 ปี ชั้น 10
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา 09.10 – 10.00 น.

ประเด็นคำถามและสาระสำคัญที่ได้รับจากการสัมภาษณ์

บุคคล	สาระจากการสัมภาษณ์	หมายเหตุ
ผู้สัมภาษณ์	ระยะเวลาก่อนดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ท่านเคยดำรงตำแหน่งใดมาก่อนที่จะเข้ามาสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองคะ	bg.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 4)	เดิมที่ไม่ได้อยู่กองวิเทศสัมพันธ์มาแต่แรก แต่อยู่กองแผนงานมาก่อน ในสังกัดงานนโยบายและแผน ต่อมาขึ้นเป็นหัวหน้างานวิเคราะห์ กองแผนงาน ทำงานมา 20 ปี และดำรงตำแหน่งหัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผน ในสังกัดกองแผนงาน 3 ปี ก่อนที่จะมาเป็น ผอ.กอง	bg.
ผู้สัมภาษณ์	ก่อนที่จะมารับตำแหน่ง ผอ.กองท่านเคยได้รับการอบรมพัฒนาในเรื่องของทักษะความจำเป็นที่จะก้าวเข้ามาสู่ตำแหน่งผู้บริหารหรือไม่อย่างไรคะ	dev.-ex.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 4)	ถ้าเฉพาะหลักสูตรผู้บริหารโดยตรงไม่มี ส่วนใหญ่จะเป็นการอบรมทักษะการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เช่น เรื่องของการวางแผน การทำงานประมาณ ไม่ได้ถูกพัฒนาหรือให้ทำงานด้านบริหารมาก่อน แต่มาจากอีกหน่วยงานหนึ่งที่ไม่คุ้นเคยกับงานวิเทศสัมพันธ์	dev.-ex.

บุคคล	สาระจากการสัมภาษณ์	หมายเหตุ
ผู้สัมภาษณ์	ในกรณีที่คณะสังคมศาสตร์เคยจัดอบรม มินิKUM สำหรับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หรือการจัดอบรม นบก. หรือ นบม.ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ท่านเคยได้เข้ารับการอบรมหรือไม่อย่างไร	dev.-ex.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 4)	พี่มาอบรมมินิ MBA ในช่วงเวลาที่มาเป็น ผอ.แล้วข้อกำหนดในการคัดเลือกเข้ารับการอบรมเขาระบุว่ารอบแรกต้องเป็นผู้บริหารระดับต่างๆ ซึ่งมีเงื่อนไขและข้อจำกัดในการกลั่นกรองพอสมควรมีใช้ทุกคนจะสามารถเข้ารับการอบรมได้	dev.-ex.
ผู้สัมภาษณ์	ปัจจุบันที่ดำรงตำแหน่ง ผอ. มาแล้วก็ปีละ	bg.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 4)	ประมาณ 10 ปีเห็นจะได้	bg.
ผู้สัมภาษณ์	การก้าวเข้ามาเป็น ผอ.กองวิเทศสัมพันธ์ซึ่งมีลักษณะงานแตกต่างไปจากงานเดิม ท่านคิดว่ายังขาดทักษะความรู้ความจำเป็นพื้นฐานในเรื่องงานหรือด้านการบังคับบัญชาหรือไม่อย่างไร	dev.-ex.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 4)	ในด้านการบังคับบัญชาเนื่องจากว่าตัวเองเป็นผู้ที่จบการศึกษาทางด้านครุศาสตร์ และจบปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษามาอยู่แล้ว ดังนั้นการเรียนรู้และการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับคนจึงคิดว่ามีพื้นฐานความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานด้านบริหารพอสมควร นอกจากนี้การเรียนทางด้านสังคมศาสตร์ หรือศึกษาศาสตร์จะต้องเรียนพื้นฐานทางด้านจิตวิทยาด้วย จึงคิดว่าไม่ขาดทักษะพื้นฐานดังกล่าว เพียงแต่อาจขาดอยู่บ้างในแง่ศึกษางาน คน และการมองภาพแนวทางการพัฒนาองให้เป็นแบบไหน เราจะดูศักยภาพและคุณลักษณะของคนเพื่อให้มาร่วมงานกับเราและร่วมทำงานไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันได้หรือไม่อย่างไร	dev.-ex.

บุคคล	สาระจากการสัมภาษณ์	หมายเหตุ
ผู้สัมภาษณ์	ในปัจจุบัน ผอ. คิดว่าตนเองต้องการได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมหรือไม่อย่างไรเพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง	dev.-wt.
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 4)	อยากเรียนและได้รับความรู้เกี่ยวกับทักษะการเจรจาต่อรองกับองค์กรในระดับต่างประเทศมากกว่าที่จะเป็นระดับพื้นฐานด้านอื่นๆ ส่วนหนึ่งประสบการณืกับการเรียนเท่าที่ทำงานมาก็ไม่มีปัญหาอะไร	
ผู้สัมภาษณ์	ผอ.มีปัญหาอุปสรรคเรื่องของการบังคับบัญชา หรือการร่วมงานกับบุคลากรหรือไม่อย่างไร	
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 4)	ที่ผ่านมาดำเนินงานด้วยดีไม่มีปัญหาอะไร	
ผู้สัมภาษณ์	จุดเด่นของผู้นำสตรีที่ ผอ.เป็นอยู่ในทัศนะของท่านเป็นอย่างไร และคิดว่าในด้านการบังคับบัญชาหรือการปกครองคนผู้บริหารสตรีมีความโดดเด่นจากผู้บริหารที่เป็นเพศชายบ้างหรือไม่อย่างไร	
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 4)	ความคิดเห็นส่วนตัวคิดว่าในแง่ของการประนีประนอมการ สร้างผลประโยชน์ให้ทั้ง 2 ฝ่ายมีข้อได้เปรียบมากกว่า รวมทั้งการจัดการความขัดแย้งสามารถทำได้ดี	
ผู้สัมภาษณ์	ในฐานะที่ปัจจุบันซึ่งท่านดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองและในเร็วนี้จะมีข่าวดีในการก้าวขึ้นสู่ระดับที่สูงขึ้นเป็นผู้เชี่ยวชาญระดับ 9 ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาหรือบุคลากรสายสนับสนุนภายใน มก. ที่ควรจะมีการเตรียมความพร้อมที่จะก้าวขึ้นมาเป็น ผอ. กองวิเทศสัมพันธ์แทนท่าน ควรจะมีการเตรียมในแง่ของทักษะและความรู้ความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอย่างไร	

บุคคล	สาระจากการสัมภาษณ์	หมายเหตุ
<p>ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 4)</p>	<p>ส่วนใหญ่น่าจะขึ้นอยู่กับพัฒนาการเรียนรู้ด้านการบริหารองค์กร การวางโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายแล้วก็การคำนึงถึงนโยบายหลักของ มก. หรือผู้บริหาร ณ เวลานั้นมีนโยบายและทิศทางการพัฒนาองค์กรอย่างไร เราเองจะต้องปรับตัวให้เข้ากับผู้บริหารในแต่ละวาระในแต่ละบุคคลให้สอดคล้องได้ทุกสถานการณ์ ที่ผ่านมาบางครั้งหน่วยงานไม่สามารถที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายตามนโยบายผู้บริหารได้เพราะยังคงติดขัดอยู่กับภารกิจและหน้าที่ที่ตนเองทำอยู่และมั่นใจว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นเป็นสิ่งที่ถูก กลุ่มคนที่</p>	
	<p>จะพัฒนาน่าจะได้มองภาพกว้างในฐานะที่อยู่กองวิเทศสัมพันธ์บางครั้งบุคลากรที่อยู่ในสำนักงานอธิการบดี น่าจะได้อะไรและได้เห็นวิสัยทัศน์กว้างๆ และต้องทราบว่าผู้บริหารต้องการอะไร และเราตอบสนองได้อย่างไร โดยถือว่าเป็นความโชคดีส่วนหนึ่งคือพี่มาจากกองแผนงาน ซึ่งจะถูกสอนให้มองทุกอย่างในรอบด้าน พอย้ายเข้ามาสู่กองนี้ก็ยังคงรอบด้านเหมือนเดิมยังมีการวิเคราะห์ข้อมูลเหมือนเดิม มีการเก็บฐานข้อมูลเหมือนเดิม ขณะนี้กองวิเทศสัมพันธ์เรามีฐานข้อมูลค่อนข้างแน่น ในส่วนของผู้บริหารอื่นก็ควรจะให้คำสำคัญตรงนี้ด้วย มิฉะนั้นแล้วภาพของ มก. จะมองไม่ออก ไม่ใช่ว่าทำในภาระหน้าที่ของตนเองอย่างเดียว</p>	
<p>ผู้สัมภาษณ์</p>	<p>ในทัศนะของ ผอ. ท่านคิดว่าบุคลากรทางการศึกษาหรือบุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นสตรีมีโอกาสก้าวหน้าขึ้นเป็นผู้บริหารได้หรือไม่อย่างไรและมีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากเพศชายมากน้อยหรือไม่อย่างไร</p>	
<p>ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 4)</p>	<p>ในทัศนะของพี่ถ้ามองในภาพของมหาวิทยาลัย ฯ 80 % ของบุคลากรเป็นผู้หญิง โอกาสที่จะโดดเด่นและก้าวหน้าขึ้นเป็นผู้บริหารย่อมมีโอกาสมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันผู้ชาย</p>	

บุคคล	สาระจากการสัมภาษณ์	หมายเหตุ
	บางคนไม่มีคุณลักษณะที่โดดเด่นเลย ฉะนั้นกลุ่มของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยที่ผ่านมาจะให้ความสำคัญในการคัดเลือกผู้บริหารระดับกองส่วนใหญ่จะเป็นผู้หญิง ยกเว้นบางกองซึ่งผู้หญิงจะทำได้ไม่ถนัด เช่น กองกิจการนิสิต กองยานพาหนะฯ	
ผู้สัมภาษณ์	นอกจากในส่วนหลักการปกครองบุคลากรที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของ ผอ. นอกเหนือจากการประนีประนอมแล้ว ในด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งท่านดำเนินการหรือไม่อย่างไร	
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 4)	ความขัดแย้งจำเป็นต้องมี เราไม่สามารถกำจัดความขัดแย้งออกไปได้ 100 % ถ้าเมื่อไหร่องค์กรไม่มีความขัดแย้งเลยอาจมีปัญหาและไม่มีการพัฒนาองค์กร หากมีปัญหาส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานตัวเราไม่ไปขัด แต่ถ้าขัดแย้งในเรื่องของงานเมื่อไหร่เราก็จะเรียกคุยกันทั้งสองฝ่าย บอกข้อดีข้อเสีย	
	ซึ่งทุกอย่างก็ไปได้ด้วยดี แต่จริงๆ ก็ยังอยากให้มี ความขัดแย้งเพราะผอ.ทุกกองที่คิดว่าทำงานหนักมาก	
ผู้สัมภาษณ์	ท่านคิดว่า ผอ. กอง มีความจำเป็นหรือไม่ที่จะต้องมีทักษะในเรื่องของภาษาต่างประเทศ หรือ ไอซีที หรือทักษะด้านอื่น ๆ ท่านคิดว่ามีความจำเป็นหรือไม่อย่างไรคะ	
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 4)	จำเป็นค่ะ ถ้าเมื่อไหร่ที่จะผลักดันให้มหาวิทยาลัยก้าวสู่การเป็นนานาชาติ อาจจะต้องมีการรับแขกต่างชาติบ้าง บางครั้งก็มีหน่วยงานมาศึกษาดูงานที่เรา ทำให้สถานภาพและความจำเป็นขั้นพื้นฐานของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองควรมีผอ.คนใด ไม่มีทักษะด้านภาษาต่างประเทศอาจทำให้ศักยภาพของ ผอ.คนนั้นลดลง ดังนั้นสิ่งหนึ่งที่เราเรียกร้องและต้องจากจากเด็กรุ่นใหม่ก็คือภาษาต่างประเทศกับคอมพิวเตอร์ต้องรู้ ในส่วนของกองวิเทศสัมพันธ์ปัจจุบันนี้ก็คิดว่าไม่น่าจะมีปัญหาอะไร	

บุคคล	สาระจากการสัมภาษณ์	หมายเหตุ
ผู้สัมภาษณ์	<p>สุดท้ายนี้ ดิฉันต้องขอขอบคุณท่านผู้อำนวยการกองเป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อ การศึกษาวิจัยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารระดับ ปฏิบัติการซึ่งสามารถประยุกต์ใช้กับการพัฒนาผู้บริหาร ระดับอื่นๆ ต่อไป และในโอกาสนี้ขอมอบของที่ระลึก เล็กๆ น้อยๆ เพื่อเป็นการแสดงความขอบคุณที่ท่านได้ กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้ ขอขอบคุณ ค่ะ</p>	

เลิกการสัมภาษณ์เวลา 10.00 น. (มอบของที่ระลึกหลังเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์)

**บันทึกการสัมภาษณ์รายบุคคลผู้อำนวยการกองสตรี
สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
วันที่สัมภาษณ์ : วันอังคารที่ 18 กันยายน 2550**

รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ (รหัส D 5)

นางนิภา ภูตระกูล ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ (เจ้าหน้าที่บุคคล ชำนาญการ ระดับ 8)

วัน เวลาและสถานที่สัมภาษณ์

วันอังคารที่ 18 กันยายน 2550 ณ กองการเจ้าหน้าที่ อาคารสารนิเทศ 50 ปี ชั้น 8
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา 13.00 – 14.10 น.

ประเด็นคำถามและสาระสำคัญที่ได้รับจากการสัมภาษณ์

บุคคล	สาระจากการสัมภาษณ์	หมายเหตุ
ผู้สัมภาษณ์	ระยะเวลาก่อนดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ท่านเคยดำรงตำแหน่งในตำแหน่งใด จำนวนกี่ปีก่อนจะเข้ามาสู่ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง	
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 5)	ก่อนเป็นจะมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ได้ทำงานในตำแหน่งหัวหน้างานบริหารบุคคล แต่เดิมเคยเป็นหัวหน้างานธุรการ สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ เริ่มทำงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 จนมาถึงปี พ.ศ. 2549 รวม 31 ปี แต่เดิมเป็นแผนกสารบัญและได้มาแยกกอง พ.ศ. 2521 และได้ขึ้นเป็นผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง	
ผู้สัมภาษณ์	ก่อนรับตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ได้รับการพัฒนาในเรื่องของทักษะ ความรู้ความสามารถ และการเตรียมความพร้อมในการขึ้นเป็นผู้บริหารอย่างไรหรือไม่	
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 5)	ได้รับให้อบรม นบก. ของ สกอ. ในปี พ.ศ. 2548 ส่งโดยมหาลัย ก่อนหน้านั้นในลักษณะหลักสูตรอื่นๆ ทางมหาวิทยาลัยได้จัดอบรมทั่วไปไม่ได้เน้นทางการบริหาร แต่จะเสริมในด้านการทำงานเท่านั้น	

บุคคล	สาระจากการสัมภาษณ์	หมายเหตุ
ผู้สัมภาษณ์	เข้ารับตำแหน่ง ผอ. แล้ว คิดว่า ผอ. มีความสามารถในการนำในเรื่องภาระงานตำแหน่งเดิม ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งกับทักษะที่ผ่านการอบรม หรือสั่งสมมาจากระบบการเข้ามปฏิบัติงานในฐานะผอ. คิดว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไรบ้าง	
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 5)	จากความรู้ที่ได้อบรมจะเน้นถึงความเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันว่าจะมีผลกระทบอย่างไรกับองค์กร แต่การปฏิบัติงานจริงๆ แล้วจะอยู่กับบุคคลเดิมๆ ถ้าคนเข้มแข็งก็จะบริหารงานได้ง่าย แต่ถ้าคนอ่อนแอก็ต้องพัฒนาคนในองค์กรก่อนซึ่งจะทำให้เสียเวลาในการพัฒนาหน่วยงาน	
ผู้สัมภาษณ์	ในส่วนของตัวเองท่านเองคิดว่าการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองอยากจะได้รับการพัฒนาทักษะในเรื่องอื่นๆ เพิ่มเติมหรือไม่ ที่จะทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 5)	อย่างไร้การพัฒนาแต่ถูกจำกัดด้านเวลา ในเรื่องการบริหารการขัดแย้งก็ยังมีหลักสูตรที่อบรม ซึ่งคิดภารกิจอื่นก็เลยไม่ได้เข้า เรื่อง TQM, ISO อย่างรู้เพิ่มเติม แต่เวลาที่จัด ไม่มีเวลาที่เข้า แต่อย่างไรจะทราบเรื่องนี้	
ผู้สัมภาษณ์	ในส่วนตัวเองที่เป็นผู้บริหารในตำแหน่งผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ที่มาจากกลุ่มผู้หญิง คิดว่าตัวเองมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเน้นไปทางด้านใดในด้านการทำงาน และมีความโดดเด่นด้านการบริหารงานด้านใด	
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 5)	ถ้าจะกล่าวถึงในด้านของงานการเจ้าหน้าที่จากประสบการณ์จะเน้นด้านงานบุคคล ถ้าในด้านลักษณะส่วนตัวจะรู้จักการประนีประนอมไม่ก่อให้เกิดการขัดแย้งเนื่องจากต้องประสานงานกับทุกหน่วยงาน ลักษณะส่วนตัวคือไม่พยายามขัดแย้งกับคนอื่นหรือหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจจะเป็นจุดหนึ่งที่ผู้บริหารเลือกให้เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง	

บุคคล	สาระจากการสัมภาษณ์	หมายเหตุ
ผู้สัมภาษณ์	ผอ.คิดว่าในส่วนบุคลากรที่เป็นสตรี โดยข้อมูลจาก กจน. บุคลากรจะเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ในส่วนของสายสนับสนุนที่จะมีการเตรียมตัวในการก้าวขึ้นมา ซึ่งจะมีการเปิดสอบในตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ดำรงตำแหน่งระดับ 9 ในด้านการเตรียมความพร้อมควรมีทักษะ ความจำเป็นในด้านใดบ้างที่บุคลากรควรจะมีการเตรียมตัว	
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 5)	ท่านใดที่จะคิดจะก้าวมาเป็นผู้บริหาร ก่อนจะขึ้นมาเป็นผู้บริหารควรหาความรู้พื้นฐานในวุฒิสึกษาให้ได้มากที่สุด ส่วนในการทำงานเมื่อใดที่มีการอบรมที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อตัวท่านเองและกับหน่วยงาน พยายามหาเวลาว่างในการเข้าอบรม ส่วนเรื่องความละเอียดถี่ถ้วนควรต้องฝึกฝนตัวเองตั้งแต่เด็ก ซึ่งกองการเจ้าหน้าที่ต้องในความละเอียดจึงต้องมีจุดนี้	
ผู้สัมภาษณ์	ในทัศนะ ทาง ผอ. ผู้ที่จะก้าวขึ้นมาดำรงตำแหน่ง ผอ. ในฐานะที่เขาเป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผู้บังคับบัญชาสูงกว่าตนเอง ควรมีลักษณะหรือคุณลักษณะอะไรที่พึงประสงค์	
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 5)	ลักษณะต้องเป็นคนรู้สึกเป็นมิตรกับผู้คน ถ้าเป็นคนต่อต้านก็จะเข้ากับบุคคลอื่นลำบาก อะไรที่ทำความเข้าใจกับบุคลากร ผู้บริหารหรือผู้ได้บังคับบัญชาได้ก็ต้องหาวิธีทำ ถ้าพูดอย่างเป็นมิตรก็จะพูดกันง่ายขึ้นกับคนที่ตั้งแง่ บางครั้งยอมไม่รับรู้ไม่เห็นอะไรบ้างเพื่อให้งานดำเนินไปได้	
ผู้สัมภาษณ์	ผอ.คิดว่าการเป็นผู้หญิงมีคุณลักษณะอะไรโดดเด่นพิเศษหรือมีข้อได้เปรียบกว่าผู้ชายทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการกองหรือไม่อย่างไรคะ	

บุคคล	สาระจากการสัมภาษณ์	หมายเหตุ
ผู้อำนวยการกอง (รหัส D 5)	ข้อได้เปรียบของผู้บริหารที่เป็นผู้หญิงในความคิดของพี่คือผู้หญิงมีความละเอียดรอบคอบ มีความนุ่มนวลในการติดต่อกับผู้อื่น และสามารถรู้ความขัดแย้งได้มากกว่าผู้ชาย อย่างไรก็ตามผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถาบันการศึกษาทุกระดับควรมีการเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง	
ผู้สัมภาษณ์	ในโอกาสนี้ขอขอบคุณท่านผู้อำนวยการกองเป็นอย่างสูงซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารระดับปฏิบัติการและระดับอื่นๆ ต่อไป ขอขอบคุณอีกครั้งนะคะ และขอมอบของที่ระลึกเล็กๆ น้อยๆ เพื่อเป็นการแสดงความขอบคุณที่ท่านได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้ ขอขอบคุณค่ะ	

เลิกการสัมภาษณ์เวลา 14.10 น. (มอบของที่ระลึกหลังเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์)

**บันทึกการสัมภาษณ์กลุ่มผู้อำนวยการกองสตรี
สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
วันที่สัมภาษณ์.....**

รายนามผู้ให้สัมภาษณ์

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น.

ประเด็นคำถาม

1. เกริ่นนำที่มาในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้ผู้รับการสัมภาษณ์ทราบ
2. ระยะเวลาก่อนดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองของผู้บริหารสตรีในสำนักงานอธิการบดี ตำแหน่งและหน่วยงานที่สังกัดก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง
3. ท่านได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารมาก่อนดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองหรือไม่ อย่างไร
4. เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ท่านคิดว่าท่านสามารถปฏิบัติงานในฐานะผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
5. ท่านต้องการได้รับการพัฒนาในด้านใดเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้การปฏิบัติงานในฐานะผู้อำนวยการกอง สังกัดสำนักงานอธิการบดี เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ท่านคิดว่าผู้อำนวยการกองควรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำอย่างไร
7. ท่านคิดว่าผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองซึ่งเป็นสตรีควรได้รับการพัฒนาในด้านใดบ้างและควรมีรูปแบบอย่างไร
8. ทักษะและความจำเป็นพื้นฐานที่ผู้อำนวยการกองควรมี ได้แก่อะไรบ้าง ตามทัศนะของท่าน
9. อื่นๆ

ประเด็นคำถาม

ในการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองซึ่งเป็นผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. ระยะเวลาก่อนดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองของผู้บริหารสตรีในสำนักงานอธิการบดี ตำแหน่งและหน่วยงานที่สังกัดก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง
2. ท่านได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารมาก่อนดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองหรือไม่ อย่างไร
3. เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ท่านคิดว่าท่านสามารถปฏิบัติงานในฐานะผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
4. ท่านต้องการได้รับการพัฒนาในด้านใดเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้การปฏิบัติงานในฐานะผู้อำนวยการกอง สังกัดสำนักงานอธิการบดี เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ท่านคิดว่าผู้อำนวยการกองควรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำอย่างไร
6. ท่านคิดว่าผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองซึ่งเป็นสตรีควรได้รับการพัฒนาในด้านใดบ้างและควรมีรูปแบบอย่างไร
7. ทักษะและความจำเป็นพื้นฐานที่ผู้อำนวยการกองควรมี ได้แก่ อะไรบ้าง ตามทัศนะของท่าน
8. อื่นๆ

**บันทึกการสัมภาษณ์รายบุคคลผู้อำนวยการกองสตรี
สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
วันที่สัมภาษณ์.....**

รายนามผู้ให้สัมภาษณ์

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น.

ประเด็นคำถาม

1. เกริ่นนำที่มาในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้ผู้รับการสัมภาษณ์ทราบ
2. ระยะเวลาก่อนดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองของผู้บริหารสตรีในสำนักงานอธิการบดี ตำแหน่งและหน่วยงานที่สังกัดก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง
3. ท่านได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารมาก่อนดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองหรือไม่ อย่างไร
4. เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ท่านคิดว่าท่านสามารถปฏิบัติงานในฐานะผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร
5. ท่านต้องการได้รับการพัฒนาในด้านใดเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้การปฏิบัติงานในฐานะผู้อำนวยการกอง สังกัดสำนักงานอธิการบดี เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ท่านคิดว่าผู้อำนวยการกองควรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำอย่างไร
7. ท่านคิดว่าผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองซึ่งเป็นสตรีควรได้รับการพัฒนาในด้านใดบ้างและควรมีรูปแบบอย่างไร
8. ทักษะและความจำเป็นพื้นฐานที่ผู้อำนวยการกองควรมี ได้แก่อะไรบ้าง ตามทัศนะของท่าน
9. อื่นๆ

ประวัติผู้เขียน

นางสาวนীরนุช ภาชนะทิพย์

ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

e-mail : pneranuch@hotmail.com



ประวัติการศึกษา

- มัธยมศึกษาตอนปลาย สายศิลป์-ภาษา (ฝรั่งเศส) จากโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ปี 2527
- ปริญญาตรี สาขาวิชาภาษาต่างประเทศ (ฝรั่งเศส) จากคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปี 2531 (ระหว่างการศึกษาได้รับทุนและเข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา ณ มหาวิทยาลัย Nantes สาธารณรัฐฝรั่งเศส)
- ปริญญาโท สาขาวิชาพื้นฐานการศึกษา จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี 2534
- ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปี 2557

ประวัติการทำงาน

- ปี 2534-2545 นักวิชาการศึกษา หัวหน้างานบริการการศึกษา หัวหน้าหน่วยทะเบียนและประเมินผลการศึกษา หัวหน้าหน่วยส่งเสริมและพัฒนาทางวิชาการและหัวหน้าศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning Center) คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ปี 2545 นักวิชาการศึกษา ระดับ 7 ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา
- ปี 2546 – ปี 2553 นักวิชาการศึกษา ระดับ 8 ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา

ผลงานวิจัยซึ่งได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่

- ทักษะชีวิตที่มีต่อการฝึกอาชีพของหญิงในสถานสงเคราะห์บ้านเกร็ดตระการ และบ้านนารีสวัสดิ์ ที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน (Attitudes Towards Occupational Training of The Socially Handicapped Women with with Different Backgrounds in Ban Kredtrakan and Ban Nareesawad) ซึ่งได้รับคัดเลือกเป็นผลงานวิจัยระดับดีมาก (very good) จากคณะครุศาสตร์และบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี 2534
- การติดตามผลการดำเนินการจัดการเรียนการสอนวิชาบูรณาการ หมวดวิชาศึกษาทั่วไป ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (Followed up the Results of Integrated Courses Management, General Education of Kasetsart University) ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปี 2547
- การติดตามผลการเข้าร่วมโครงการสหกิจศึกษาของนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (Follow up the Results of Co-operative Education Project's Attendance of Students at Kasetsart University) ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปี 2547
- ระบบฐานข้อมูลสหกิจศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (Cooperative education database system of Kasetsart University) ปี 2549
- ความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (The Necessary Demand in Competency Development of Lecturers at Kasetsart University) ปี 2549 ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ความคิดเห็นของผู้ใช้บริการกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (The Opinion of Education Service Division Users of Kasetsart University) ปี 2550
- ความคิดเห็นของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ที่มีต่อการเรียนการสอนโครงการเรียนล่วงหน้าของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (The Opinion of Twelfth Grade Students towards Kasetsart University's Advanced Placement Program) ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากโครงการเรียนล่วงหน้า มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปี 2551
- การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน (Leadership Traits Development of Women Administrators under Kasetsart University's office of the President at Bangkhen Campus) ปี 2553