

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำราและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจาก นักวิชาการหลายท่านในประเด็นต่างๆ แล้วจำแนกออกเป็น 6 ประเด็นหลักด้วยกัน โดยผู้วิจัยจัด เรียงลำดับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามลักษณะกรอบแนวคิด ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง สัมพันธ์กับสิ่งต้องการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสตรีนิยม
 3. แนวคิดและทฤษฎีด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล
 - 3.1 ด้านบุคลิกภาพ
 - 3.2 ด้านลักษณะของความเป็นผู้นำ
 4. แนวคิดและทฤษฎีด้านปัจจัยทางจิตสังคม
 - 4.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
 - 4.2 ความฉลาดทางอารมณ์
 - 4.3 ความเชื่อในอำนาจตน
 - 4.4 การทำงานด้านการมีส่วนร่วม
 5. แนวคิดและทฤษฎีด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
 - 5.1 นโยบายเกี่ยวกับสตรี
 - 5.2 สถานภาพและบทบาททางสังคมของสตรี
 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- รายละเอียดของแต่ละประเด็น ผู้วิจัยขอเสนอตามลำดับดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีผลการศึกษาและผลการวิจัยจำนวนมากที่บ่งชี้ชัดว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพและความสำเร็จในการจัดการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับความสามารถ ทักษะในการบริหารงาน และความเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษาจึงเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่ถูกคาดหวังให้แสดงภาวะผู้นำ (Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, 2005, p.419) จนมีผู้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นประเด็นเชิงนโยบายเร่งด่วนขององค์กร หรือแม้แต่ว่าภาวะผู้นำเป็นกลยุทธ์ขององค์กรแห่งศตวรรษในอันที่จะพัฒนาองค์กร ไปสู่เป้าหมายท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมือง โดยเฉพาะในวงการศึกษานั้นภาวะผู้นำกลายเป็นประเด็นสำคัญมากต่อระบบการศึกษาของรัฐอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน (Leslie S. Kaplan; et al, 2005, p.16) และด้วยนัยแห่งความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่องราวของภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก ในเบื้องต้นนี้จึงขอนำเสนอแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอันเป็นแนวคิดหลักสำคัญของการวิจัย ดังนี้

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษานิยามศัพท์คำว่า “ภาวะผู้นำ” ในวรรณคดีของนักวิชาการไทย มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2552, หน้า 226) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า หมายถึง กิจกรรมของการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 39) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ว่าหมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Gold) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Follows) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2550, หน้า 256) กล่าวว่า “ภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คณพศ สิทธิเลิศ (2550, หน้า 25) ระบุว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างแรงดลใจ จูงใจ ความสามัคคี สร้างค่านิยม วัฒนธรรมให้กับสมาชิกองค์กรเพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กร

สมยศ นาวิการ (2549, หน้า 154) กล่าวถึงความเป็นผู้นำว่า น่าจะเกี่ยวพันกับการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยสาระสำคัญแล้วความเป็นผู้นำจะเกี่ยวพันกับบุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) พยายามทำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) กระทำบางสิ่งบางอย่างที่พวกเขาต้องการให้พวกเขา

กระทำ การศึกษาความเป็นผู้นำได้กลายเป็นความพยายามเข้าใจว่าผู้นำมีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึกและการกระทำของผู้ตามอย่างไร

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 125) กล่าวว่า ผู้นำก็คือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม สามารถนำพาให้กลุ่มปฏิบัติงานจนสำเร็จบรรลุผลตาม เป้าหมายขององค์การจากการดำรงตำแหน่ง ที่ถูกแต่งตั้งมาจากฝ่ายบริหารของหน่วยงาน แต่อย่างไรก็ตามผู้นำทุกคนไม่ใช่ว่าจะเป็นผู้จัดการและ ในทำนองเดียวกันผู้จัดการทุกคนก็ไม่ใช่ว่าจะเป็นผู้นำได้ทุกคนเช่นกัน

พยอม วงศ์สารศรี (2548, หน้า 196) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ เป็นกระบวนการที่ บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความ กระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 1) เห็นว่าภาวะความเป็นผู้นำ ต้องเป็นบุคคลที่มีความ สามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและการยกย่องจากบุคคลอื่น เป็น ผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่อำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชาหรือสั่งการ โดยใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 433) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะที่จำเป็นและสำคัญ ยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและ รับผิดชอบ

ในทรรศนะของนักวิชาการจากต่างประเทศได้ให้คำนิยามศัพท์ภาวะผู้นำไว้มากมาย เช่นกัน ดังนี้

R.G. Owens (2001) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของกลุ่มที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้อง อย่างน้อย 2 คน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในการพยายามที่จะสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ

Thomas S. Bateman และ Scott A. Snell (1999, p.425) ระบุว่า ผู้นำคือ วีรบุรุษผู้มาแก้ไข วิกฤติการณ์การเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการสร้างองค์การ การเป็นผู้วางแผนจัดการและการให้ความรู้

G. A. Yukl (1998, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่ง ที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

A. J. DuBrin (1998, p. 2) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นความสามารถที่จะสร้าง ความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Bernard M. Bass. (1998, p.29) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการ เปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามและต้อง ได้รับผลเกินเป้าหมายที่ กำหนด ทศนคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจาก ระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

R. L. Daft (1994, p. 478) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็ผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นเพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ต้องมีทั้งคนซึ่งได้แก่ ผู้นำกับผู้ตามการโน้มน้าวหรืออิทธิพล และเป้าหมายขององค์การ

L. C. Bovee (1993, p. 468) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ กระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและวัฒนธรรมขององค์การ

P. Hersey และ Kenneth H. Blanchard (1993, p.186) กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำรูปกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย

Stephen P. Robbins (1989, p.314) กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง การมีความสามารถที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

G. A. Yukl (1989, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มและกระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม

Ralph M. Stogdill (1974, p.411) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือความริเริ่มและธำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

Napier W. Redney (1973, pp.136-151) ให้นิยามไว้ถึง 4 ประการ คือ

ประการที่ 1 Leadership as Trait หมายถึง ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะพันธุกรรมเป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด

ประการที่ 2 Leadership as Position หมายถึง ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้จากตำแหน่งหน้าที่การงานการทำงานในตำแหน่งใดย่อมมีลักษณะในภาวะผู้นำอันเนื่องมาจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา

ประการที่ 3 Leadership as Situation หมายถึง ภาวะผู้นำที่ได้มาเนื่องจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา

ประการที่ 4 Leadership as Function Role of Members หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการ และวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้นๆ ขึ้นมา ดังนั้น การที่จะมีผู้นำใครก็จะขึ้นอยู่กับว่าพฤติกรรมของกลุ่มเป็นไปแบบใด

Rensis Likert (1964, pp. 237-238) ระบุว่า ภาวะผู้นำ คือ แบบภาวะผู้นำที่องค์กรต้องการควรมีเทคนิคและทักษะในการจัดการที่ดี และในขณะที่เดียวกันต้องมีจิตวิทยาในการจัดการเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ มีอิทธิพลในการจูงใจ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ จะทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพในการทำงานในที่สุด

จากการสังเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จึงอาจกล่าวได้โดยสรุปว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย

2. แบบของภาวะการเป็นผู้นำ

การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแบบของภาวะการเป็นผู้นำนั้นมีดังต่อไปนี้

2.1 แบบการเน้นผู้นำ (Boss - Centered) และการเน้นผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate - Entered)

ผลสรุปจากการศึกษาในสมัยแรกเริ่มเกี่ยวกับการเน้นผู้นำว่าเป็นไปตามแบบทฤษฎีอัตตนิยม เน้นผลผลิต เป็นแบบใกล้ชิด การริเริ่มทางโครงสร้าง มุ่งงาน ชี้นำและสั่งการ ส่วนการเน้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นไปตามแบบทฤษฎีประชาธิปไตย เน้นผู้ปฏิบัติงานแบบทั่วไป การคิดคำนึงผู้อื่น มุ่งคน (มนุษย์สัมพันธ์) สนับสนุนและเปิดให้มีส่วนร่วม (สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ, 2550, หน้า 284)

2.2 แบบตาข่ายการจัดการของ Robert R. Blake และ Jane S. Mouton

ตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) นับเป็นแนวการศึกษาเกี่ยวกับประเภทของภาวะการเป็นผู้นำซึ่งเป็นที่ยอมรับกันมากแนวทางหนึ่ง ซึ่งเสนอโดย Robert R. Blake และ Jane S. Mouton ปรากฏว่าผลการศึกษาของสองท่านนี้สนับสนุนผู้นำแบบสร้างทีมและถือเป็นคนที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งเขาได้คิดโครงการพัฒนาทางการจัดการ (Managerial Development Program) ซึ่งจะช่วยพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ประเภสร้างทีมได้ และคิดว่าการเพิ่มพูนประสบการณ์จะเป็นการช่วยนักบริหารให้มีความสนใจในผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น อันจะนำไปสู่ความสำเร็จทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งโครงการดังกล่าวมีด้วยกัน 6 ระยะ ดังนี้ (Robert R. Blake & Jane S. Mouton, 1964, p.10)

ระยะที่ 1: กลุ่มสัมมนาในห้องปฏิบัติการ (Laboratory – Seminar Group) นี้จะกระทำในระยะเวลา 1 อาทิตย์ ทั้งนี้เพื่อแนะนำให้ผู้เข้าได้รู้จักแนวการศึกษาแบบตาข่ายการจัดการ รวมถึงตลอดถึงปรัชญาการศึกษา การฝึกผู้นำในห้องปฏิบัติการหรือห้องประชุมจะกระทำโดยนักบริหารฝ่ายปฏิบัติการ (Line Managers) ของหน่วยงานผู้ซึ่งมีความคุ้นเคยกับความคิดเกี่ยวกับตาข่ายการจัดการ ดังกล่าว วัตถุประสงค์สำคัญในการสัมมนาก็คือเพื่อวิเคราะห์และกำหนดประเภทภาวะผู้นำที่แต่ละคนเป็น

ระยะที่ 2: การทำงานเป็นทีม (Teamwork) นี้จะเป็นการขยายเนื้อหาของระยะแรก ในระยะนี้ผู้นำจากหน่วยต่างๆ จะมาอยู่รวมกันในกลุ่มสัมมนา โดยผู้นำของแต่ละหน่วยงานจะศึกษาและกำหนดลักษณะที่จะทำให้บรรลุประเด็นสำคัญของขั้นตอนนี้ก็คือการพัฒนาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้เข้าร่วมสัมมนาทั้งหลาย

ระยะที่ 3: ปฏิกริยาตอบโต้ระหว่างกลุ่ม ในระยะปฏิกริยาตอบโต้ระหว่างกลุ่ม (Intergroup Interaction) นี้จะเป็นการถกเถียงและการวิเคราะห์ระหว่างกลุ่มและจะมีการสร้างสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งมีความตึงเครียดและความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ และสมาชิกจะทำการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าว

ระยะที่ 4: การตั้งเป้าหมายขององค์กร ในระยะการตั้งเป้าหมายขององค์กร (Organizational Goal Setting) นี้ สมาชิกกลุ่มจะมีการถกเถียงและวิเคราะห์ถึงประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมายต่างๆ อาทิ ปัญหาเรื่องกำไร การควบคุมค่าใช้จ่าย เรื่องความปลอดภัย และอาจมีการตั้งเป้าหมายโดยกำหนดว่าจะลดค่าใช้จ่ายลงถึง 20% ในอีก 6 เดือนข้างหน้า เป็นต้น

ระยะที่ 5: การบรรลุถึงเป้าหมาย ในระยะนี้สมาชิกกลุ่มจะพยายามบรรลุตามเป้าหมาย (Goal Attainment) ตามที่ตั้งไว้ในระยะที่ 4 และเช่นกันในระยะแรก สมาชิกจะถกเถียงโดยมุ่งไปสู่ประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรและศึกษาว่าจะทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผลในระยะต่อไปอย่างไร

ระยะที่ 6: การคงไว้ซึ่งความสม่ำเสมอระยะนี้จะเป็นระยะของความพยายามรักษาความสม่ำเสมอ (Stabilization) ในการปรับปรุงต่างๆ ที่มีโครงการ และแล้วจะมีการประเมินผลโครงการโดยทั้งหมดในระยะนี้ด้วย

เท่าที่กล่าวมาจะเห็นได้ชัดว่าวิธีการแบบตาข่ายจัดการนี้ผูกสัมพันธ์เรื่องประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของบุคคลไว้ในโครงการการพัฒนาทางการจัดการนี้ โครงการนี้มีลักษณะเด่นคือเป็นโครงการที่มีนักบริหารฝ่ายปฏิบัติการเป็นผู้ดำเนินโครงการ มีใช้นักวิชาการหรือที่ปรึกษาและจะใช้แนวความคิดตาข่ายจัดการ นอกจากนั้นการพัฒนาจะกระทำกับสมาชิกในทุกระดับชั้นการบังคับบัญชา มิใช่จะพัฒนาแต่ในระดับหนึ่งเท่านั้น

2.3 แบบภาวะผู้นำของ Dave Ulrich

Dave Ulrich (1996, pp. 215-217) นักวิชาการด้านบริหารธุรกิจระดับโลก และเป็นศาสตราจารย์ประจำภาควิชาธุรกิจมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้กล่าวถึงผู้นำที่จะประสบความสำเร็จแห่งอนาคตว่า ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ มีอุปนิสัยส่วนตัว ค่านิยม คุณลักษณะที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจและความผูกพัน (Trust and Commitment) จากผู้ที่เขาพาทาง บุคคลซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดีที่สุดของความเป็นผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือ (Credibility Leader) คือภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวของมหาตมะ คานธี จากแนวทางในการดำเนินชีวิตของเขาก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และทำให้เขาเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ นอกจากคุณลักษณะด้านความน่าเชื่อถือแล้ว ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในอนาคตจะต้องมีความสามารถ (Capability) คือ สามารถสร้างสรรค์งานขององค์กร โดยการ

ปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้าง ปรับปรุงกระบวนการการทำงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนั้นแล้ว Dave Ulrich ยังได้นำเสนอแบบจำลองความคิดภาวะผู้นำในอนาคตว่า “Leadership Charge: Credibility x Capability” ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในอนาคตต้องเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ ประกอบกับมีความสามารถในการสร้างสรรค์งานขององค์กรด้วย ผู้นำบางคนถูกสอนให้เป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ โดยพัฒนาพัฒนาอุปนิสัยที่ดีในการดำเนินชีวิตให้ทรงไว้ซึ่งความดีและสร้างเสริมบุคลิกภาพที่เปี่ยมด้วยจริยธรรม คุณลักษณะส่วนตน เหล่านี้คือความงามสง่าและควมมีเกียรติ แต่อย่างไรก็ตามเป็นเพียงผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือเพียงอย่างเดียว จะไม่มีความสำคัญเพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำในอนาคต เพราะว่าความผูกพันนับถือส่วนตัวนั้นไม่สามารถก้าวทันภาวะผู้นำได้ ในอีกมุมหนึ่งผู้นำบางคนมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยการระดมทรัพยากร ตั้งวิสัยทัศน์ ออกแบบระบบ ปรับกระบวนการการบริหารและสร้างความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้

ความน่าเชื่อถือ (Credibility) และด้านความสามารถ (Capability) สามารถอธิบายได้เป็น 2 ด้านคือ ด้านที่ 1 ความน่าเชื่อถือ และด้านที่ 2 ความสามารถ ซึ่งทั้งสององค์ประกอบนี้เป็นกรอบใหญ่ของความต้องการที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้นำควรจะแสดงออกถึงความน่าเชื่อถือและความสามารถที่จะก่อให้เกิดความศรัทธาและการกระทำในการแก้ปัญหา ผู้นำที่มีคุณสมบัติดังกล่าวจะเป็นผู้นำที่ดีเลิศ เพราะจะเป็นผู้ซึ่งสามารถสร้างองค์กรให้แข็งแกร่งตลอดไป ขั้นตอนที่จะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือของผู้นำ และความสามารถเชิงบริหารจัดการนั้นสามารถสรุปได้ดังนี้คือ

ประการที่ 1 การสร้างคุณลักษณะที่ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ (Credibility Building) ได้แก่ การเป็นผู้นำที่รู้จักการประเมินตนเอง (Assessment) โดยการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตน ซึ่งจะทำให้ผู้นำรู้จักตนเองได้ดีพอ และนำไปสู่การพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อความ (Articulation) ผู้นำจะต้องนำเสนอความคิดของตนเองและเป้าหมายขององค์กรให้ทุกคนเห็นได้อย่างชัดเจน เป็นผู้ที่สามารถจัดสรรตารางเวลาของตนเองได้อย่างเหมาะสม (Allocation) ผู้นำที่ไม่มีเวลาสำหรับคนอื่นนั้น จะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร โดยผู้นำจำเป็นที่จะต้องรู้ในสิ่งที่ตนมุ่งหวังอย่างชัดเจน และทุ่มเทให้กับสิ่งที่สำคัญในลำดับแรกก่อน นอกจากนั้นแล้วยังต้องเป็นผู้ที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) ผู้นำจะต้องทำในสิ่งที่มุ่งหวังให้เป็นจริงได้ โดยสามารถตรวจสอบได้จากผลการดำเนินงาน เพื่อก่อให้เกิดการยอมรับจากสาธารณชน

ประการที่ 2 การสร้างความสามารถในการบริหารการจัดการองค์กร (Capability Building) ได้แก่ ผู้นำต้องมีความสามารถในการประเมินองค์กร (Assessment) โดยจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร โดยปราศจากอคติ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการบริหารงานในทิศทางที่ควรจะเป็น ซึ่งเกิดจากความสามารถของผู้นำในการนำเสนอทิศทางหรือ

เป้าหมายขององค์การได้อย่างชัดเจน (Articulation) ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร (Allocation) ซึ่งเปรียบเสมือนการจัดสรรพลังงานให้แก่องค์กร โดยเน้นการสร้างความสามารถในการแข่งขันด้วยการจัดฝึกอบรม การสร้างทีมงานเพื่อปรับปรุงระบบกระบวนการทำงาน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังต้องให้ความสำคัญหรือเอาใจใส่ (Attention) ต่อการจัดลำดับความสำคัญของงาน มีการติดตามงานและสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการแก้ปัญหาขององค์กรด้วยและข้อสุดท้ายคือการสร้างระบบความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) นั่นก็คือมีการรายงานผลความก้าวหน้าของงานเพื่อสามารถวิเคราะห์นั่นเอง

2.4 แบบภาวะผู้นำของ James M. Kouzes และ Barry Z. Posner

James M. Kouzes และ Barry Z. Posner (1997, pp. 172-175) ได้ทำการวิจัยเป็นเวลากว่า 10 ปี เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยได้สำรวจความคิดเห็นจากคนกว่า 20,000 คน ที่อาศัยอยู่ใน 4 ทวีป อันได้แก่ อเมริกา ยุโรป เอเชียและออสเตรเลีย เพื่อจะสรุปหาว่าอะไรคือคุณลักษณะที่ผู้นำจำเป็นต้องมี และในที่สุดก็สรุปคุณลักษณะสำคัญได้ 4 ประการ เรียงตามลำดับจากคุณลักษณะที่ถูกเลือกมากที่สุดดังนี้

1) จะต้องมีความจริงใจ (Being Honest) การที่คนจะร่วมหัวจมท้ายไปกับผู้นำได้นั้น สิ่งสำคัญอันดับแรกก็คือ เขาจะต้องไว้วางใจ (Trust) ในผู้นำของเขาได้ ความไว้วางใจที่ว่าจะวัดกันจากสิ่งที่ผู้นำพูดและปฏิบัติ หากผู้นำพูดไว้อย่างหนึ่งแล้วไปทำอีกอย่างหนึ่งความไว้วางใจก็คงจะไม่เกิดขึ้น นอกจากนั้นสิ่งที่ผู้นำพูดและทำจะต้องอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมที่กำหนดไว้ และจะต้องยืนหยัดอยู่บนหลักการที่ถูกต้อง

2) จะต้องสามารถมองไปข้างหน้า (Being Forward-Looking) ผู้นำกับเรื่องทิศทางเป็นสิ่งคู่กัน เพราะการนำนั้นหมายถึงการมุ่งไปทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มองเห็นเป้าหมายที่กำลังจะมุ่งไป และสามารถสื่อภาพของเป้าหมายนั้นให้ทุกคนเห็น ได้อย่างชัดเจน

3) จะต้องสามารถชนะใจ (Being Inspiring) และทำให้ทุกคนรู้สึกกระตือรือร้นเกิดพลัง และมีความหวังสำหรับสิ่งที่ดีว่าในอนาคต ผู้นำจะต้องสามารถสื่อภาพของเป้าหมายออกมาในรูปแบบที่ทำให้ทุกคนมีความต้องการที่จะไปให้ถึงจุดนั้น การนำที่แท้จริงนั้นจะต้องไม่มีการบังคับ ข่มขู่และบีบบังคับ หากแต่ต้องมีความสมัครใจของทุกคน

4) จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ (Being Competent) คือทำให้ทุกคนเชื่อมั่นได้ว่าจะสามารถพาพวกเขาไปได้ตลอดรอดฝั่ง และถึงที่หมายได้อย่างปลอดภัย

คุณสมบัติทั้ง 4 ประการนี้ เมื่อนำมารวมกันแล้วจะได้สิ่งที่เรียกว่า ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำทุกคน การที่เราจะเชื่อผู้นำสักคนหนึ่งนั้น หมายถึงว่าเราจะต้องเชื่อว่าเขาเป็นคนที่ปากกับใจตรงกัน เขาจะต้องทำในสิ่งที่เขาพูด ตัวเราเองก็กระตือรือร้นและตื่นเต้นกับการเดินทางไปสู่ทิศทางที่เขานำไป ตลอดจนมีความสามารถที่จะนำเราไปยังจุดนั้นได้ ความน่าเชื่อถือเป็นต้นตอสำคัญที่จะทำให้เกิดความจงรักภักดี (Loyalty) เกิด

พันธะสัญญา (Commitment) และเกิดพลัง (Energy) ผู้นำที่แท้จริงจึงมิใช่ผู้ที่ทำหน้าที่เพียงแค่ชี้แนะ หรือออกคำสั่งบังคับ โดยอาศัยอำนาจหรือตำแหน่ง หากแต่จะต้องเป็นผู้ชี้แนะและคอยกระตุ้นให้ทุกคนอยากทำ ต้องการที่จะทำ ซึ่งความสามารถที่จะทำเช่นนี้ได้จะขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของผู้นำนั่นเอง

นอกจากหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องปรับคุณลักษณะส่วนตัวแล้ว James M. Kouzes และ Barry Z. Posner ยังได้กล่าวสรุปไว้อย่างละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้นำจะต้องยึดถือปฏิบัติเกี่ยวกับภารกิจหลัก 5 ประการ ที่มีต่อองค์กร กล่าวคือ

ประการที่ 1 ต้องกล้าที่จะท้าทายกระบวนการทำงาน (Challenging the Process) ด้วยการมองงานทุกงานให้เป็นสิ่งที่ท้าทาย เพื่อจะหาโอกาสเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง พัฒนา โดยไม่ยึดติดกับธรรมเนียมปฏิบัติและหมั่นตั้งคำถามทุกครั้ง เมื่อพบกับสิ่งที่ยุคนึงไม่มีการเปลี่ยนแปลง ต้องทำตัวให้ฉีกแนวออกจากสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นประจำส่งเสริมให้เกิดแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ กล้าที่จะทดลองทำ กล้าที่จะเสี่ยงและพร้อมที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

ประการที่ 2 ต้องเห็นยวนำชักจูงให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision) ด้วยการให้ภาพของอนาคตที่ดี และสดใสกว่าที่เป็นอยู่ ตลอดจนสามารถชักจูง และโน้มน้าวคนให้ไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกันได้ ด้วยการสร้างค่านิยม ความสนใจ ความหวัง ความฝัน และพลังผู้นาคร่วมกัน

ประการที่ 3 ต้องช่วยทำให้คนอื่นสามารถที่จะปฏิบัติได้ (Enabling Others to Act) โดยการทำหน้าที่เสมือนพี่เลี้ยง ที่คอยให้การสนับสนุน ส่งเสริม ประสาน เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจที่อยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจเชื่อใจด้วยการเสริมสร้างคนให้มีส่วนร่วมในการวางแผน และสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง ให้การสนับสนุนและมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำงานผู้ปฏิบัติงาน เกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งมองตัวเองว่าเป็นส่วนสำคัญของทีม

ประการที่ 4 ต้องปูทางนำดูให้เป็นตัวอย่าง (Modeling the Way) คือไม่ใช่เพียงแค่พูด แต่ต้องทำตัวเป็นตัวอย่าง เช่น ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ หรือค่านิยมที่กำหนดไว้ มีความจริงใจและตั้งใจที่จะทำให้ดี ถึงแม้ว่าจะมองว่าเป็นชัยชนะเพียงเล็กน้อยก็ตาม โดยถือว่สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งแสดงถึงความก้าวหน้า และเป็นรากฐานสำคัญสำหรับสร้างพันธะสัญญาเพื่อชัยชนะอันยิ่งใหญ่ต่อไป

ประการที่ 5 ต้องเสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the Heart) เพื่อให้ทุกคนในทีมพร้อมที่จะมีส่วนช่วยทำงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้นำจะต้องไม่ลืมหือมองข้ามสิ่งเหล่านี้ และไม่ลืมหือที่จะให้รางวัล กล่าวขอบคุณ จัดงานฉลอง หรือทำอะไรก็ได้ที่ทำให้พวกเขาเหล่านั้นได้รู้สึกว่าเป็นเพราะพวกเขาเหล่านั้นเองงานจึงสำเร็จหรือเป็นจริงขึ้นมาได้

2.5 แบบของผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ (The 3-D Theory) ของ William J. Reddin

William J. Reddin (1970, pp.61-237) เจ้าของแบบของผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ คือปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์ในแบบของผู้นำที่มีอยู่แล้วอยู่ 2 มิติ ได้แก่ การมุ่งงาน หมายถึง การให้ความสำคัญกับโครงสร้างความสัมพันธ์ของงานและการมุ่งความสัมพันธ์หรือ

มนุษย์สัมพันธ์นั้นจะให้ความสำคัญกับการสร้างและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ องค์ประกอบทั้ง 2 นี้ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ 4 แบบ ดังต่อไปนี้

1) แบบมุ่งเกณฑ์ (Separated Style) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ เป็นผู้นำที่มีลักษณะปลีกตัว ให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องการแก้ไขสิ่งต่างๆ ที่ออกนอกกรอบให้เข้ารูปเข้ารอย ชอบใช้การรายงานมากกว่าการพูดคุย ใช้การสื่อสารน้อยในทุกทาง และให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องของกฎเกณฑ์และกรรมวิธีต่างๆ ทำงานอย่างระมัดระวัง เป็นนักอนุรักษ์นิยม ยึดกระบวนการและข้อเท็จจริง เจ้าระเบียบ ชอบวางกฎเกณฑ์ต่างๆ ยึดความถูกต้องแน่นอน ไม่ชอบการยืดหยุ่น มีความสุขุมรอบคอบ อดทนและใจเย็น

2) แบบมุ่งงาน (Dedicated Style) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานสูงแต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ ผู้นำประเภทนี้ประเมินค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการพิจารณาผลงานหรือผลผลิต ทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการ แสดงความกระตือรือร้นในการทำงาน และชอบคิดริเริ่ม ชอบการประเมิน ชอบการแนะนำ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อคนอื่นและยังเชื่อว่าการลงโทษเป็นมาตรการสำคัญที่จะหยุดยั้งการกระทำที่ไม่สมควร ความเชื่อมั่นในตนเองสูงและชอบใช้อำนาจ

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

4) แบบมุ่งประสาน (Integrated Style) เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานและงานไปพร้อมๆ กัน เท่าๆ กัน เป็นผู้นำที่ประสานแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ชอบมีส่วนร่วมในการทำงาน ชอบการประชุม ชอบการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง มุ่งอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน ชอบทำงานเป็นทีม ไม่ห่วงเรื่องอำนาจ กำหนดหน้าที่ของบุคคลจากความมุ่งหมาย อุดมคติ เป้าหมายและนโยบาย เป็นผู้ประสานความต้องการของแต่ละบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร ใช้วิธีการจูงใจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าไม่ถูกบีบบังคับ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความมีประสิทธิภาพของงาน จัดเป็นผู้นำแบบอุดมคติ

ส่วนมิติประสิทธิผลนั้นจะเพิ่มเข้าไปเป็นมิติที่ 3 ซึ่งในที่นี้จะกล่าวโดยสรุปถึงประเภทภาวะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าและประเภทภาวะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยกว่า ดังนี้

ประเภทผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ

1) นักบริหาร (Executive) ผู้นำแบบนี้จะมีความสนใจเป็นอย่างมากทั้งในเรื่องของงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคล นักบริหารแบบนี้จะเป็นผู้จูงใจที่ดี มีการวางมาตรฐานที่สูง ตระหนักในความแตกต่างของบุคคลและการใช้การทำงานเป็นทีม

2) นักพัฒนา (Developer) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญแก่เรื่องสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์มากที่สุด แต่ให้ความสนใจกับงานน้อยที่สุด นักบริหารแบบนี้จะมีความไว้วางใจในคนอื่นอย่างมาก และจะเข้าเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับบุคคลอื่นในฐานะเอกบุคคล

3) นักเผด็จการแบบใช้พระคุณ (Benevolent Autocrat) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจอย่างมากกับงาน และให้ความสนใจเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคลน้อย นักบริหารแบบนี้จะทราบดีว่าอะไรเป็นสิ่งที่เขาต้องการและจะทำให้บรรลุผลได้อย่างไร

ประเภทผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล คือ

1) ผู้ประนีประนอม (Compromiser) ผู้นำแบบนี้จะมีความสนใจอย่างมากทั้งในแง่งาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในสถานการณ์ที่ต้องการเน้นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือไม่เน้นอะไรเลยก็ตาม ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้ตัดสินใจที่ไม่ดีและอ่อนไหวต่อแรงบีบบังคับมาก

2) นักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญแก่ทั้งเรื่องคนและสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากที่สุด แต่ให้ความสนใจกับเรื่องงานน้อยที่สุด ในสถานการณ์พฤติกรรมบุคคลไม่มีความเหมาะสม นักบริหารแบบนี้จะให้ความสำคัญเรื่องสามัคคีปรองดองกัน

3) นักเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจกับงานมากที่สุด แต่ให้ความสนใจกับเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคลน้อยที่สุดในสถานการณ์ที่ซึ่งพฤติกรรมบุคคลมีความเหมาะสมหรือไม่ก็ตาม ผู้นำแบบนี้จะไม่มีความสนใจในบุคคลอื่น แต่จะสนใจอยู่เฉพาะกับงานเท่านั้น

4) ผู้ทิ้งงาน (Deserter) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจน้อยที่สุด ทั้งเรื่องงานและเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ในสถานการณ์ที่ซึ่งพฤติกรรมมีความไม่เหมาะสม ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะเฉยๆ ไม่ยุ่งกับใคร

2.6 แบบของภาวะผู้นำตามธรรมชาติของนักวิชาการไทย

นักวิชาการไทยได้ศึกษาแบบของภาวะการเป็นผู้นำไว้หลายท่านดังนี้

พนพร พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 20-21) ได้วิเคราะห์ลักษณะและจำแนกแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1) พิจารณาการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ ยึดหลักการพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำที่ได้ดำเนินไปได้ก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือทั้งในลักษณะที่เป็นพิธีการ (Formal) และไม่เป็นพิธีการ (Informal) เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มพฤติกรรมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และในบางกรณีผู้นำได้อำนาจใน

การปกครองบังคับบัญชาจนสามารถเอาชนะใจผู้อื่นจนกระทั่งผู้นำใช้บุคคลอื่นทำงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายตามประสงค์ได้ อำนาจหน้าที่นี้อาจได้มาจาก กฎหมาย กฎระเบียบ หรือขนบธรรมเนียมในการปฏิบัติราชการซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมให้ผู้นำและฐานะของผู้นำสูงส่งสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยจำแนกผู้นำประเภทนี้ออกได้เป็น 3 แบบ คือ

แบบที่ 1 ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leadership) เป็นผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจในการปกครอง บังคับบัญชาตามกฎหมาย มีอำนาจและใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย มีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ราชการมากกว่าที่จะก่อให้เกิดอำนาจ หรือใช้อำนาจอันเกิดขึ้นจากตัวผู้นั้นหรือจากบุคลิกภาพของผู้นั้นเอง หัวหน้าแบบนี้ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในกระทรวง ทบวง กรม เช่น รัฐมนตรี อธิบดีหัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก เป็นต้น

แบบที่ 2 ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leadership) คือผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจอันเกิดขึ้นจากบุคลิกภาพซึ่งเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นั้น ไม่ใช่อำนาจที่เกิดขึ้นจากตำแหน่งหน้าที่ การงานความสำเร็จในการครองใจและชนะใจของผู้นำประเภทนี้ ได้มาจากแรงศรัทธาที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือและเป็นพลังที่จะช่วยผลักดันให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำของผู้เป็นหัวหน้าด้วยความเต็มใจ

แบบที่ 3 ผู้นำแบบพ่อพระ (Symbolic Leadership) เป็นผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย แต่ไม่ได้ใช้อำนาจหน้าที่ในการปกครองบังคับบัญชาหรือสั่ง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งแต่การที่บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติเพราะเกิดแรงศรัทธาหรือสัญลักษณ์ในตัวของผู้ขึ้น เช่น พระมหากษัตริย์

2) พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

แบบที่ 1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) หรืออิตินิยม ใช้อำนาจต่างๆ ที่มีอยู่ในการสั่งการแบบเผด็จการโดยรวมอำนาจ ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังโดยเด็ดขาด ไม่ให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

แบบที่ 2 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laisser-Faire Leadership, Free-Rein Leadership) ผู้นำแบบนี้จะปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำการใดๆ ได้โดยเสรี ซึ่งการกระทำนั้นต้องไม่ขัดต่อกฎหมายกฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้และตนเป็นผู้ดูแลให้กิจการดำเนินไปได้โดยถูกต้องเท่านั้นมีการตรวจตราน้อยมาก ไม่ค่อยให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงานใดๆ ทั้งสิ้น

แบบที่ 3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) เป็นผู้นำที่ประมวลเอาความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากคณะบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มาประชุมร่วมกันอภิปราย แสดงความคิดเห็นในปัญหาต่างๆ เพื่อนำเอาความคิดเห็นที่ดีที่สุดมาใช้ ฉะนั้นนโยบายและคำสั่งจึงมีลักษณะเป็นของบุคคลโดยเสียงข้างมาก

3) พิจารณาจากบทบาทผู้นำเสนอออก จำแนกเป็น 3 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 ผู้นำแบบบิดามารดาปกครองบุตร (Parental Leadership) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติตนเหมือนพ่อแม่ปกครองลูก ทำตนเป็นพ่อแม่ของผู้ใต้บังคับบัญชาและปรารถนาที่จะให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อฟัง ปฏิบัติตามที่ตน ได้ออกคำสั่ง และให้ความเคารพนับถือตนเหมือนพ่อแม่ด้วย ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเหมือนผู้นำแบบอิตินิยม

แบบที่ 2 ผู้นำแบบนักการเมือง (Manipulator Leadership) ผู้นำประเภทนี้พยายามสะสมและใช้อำนาจโดยอาศัยความรอบรู้และตำแหน่งหน้าที่การงานของคนอื่นมาแอบอ้าง เพื่อให้ตนมีความสำคัญหรือเข้ากับสถานการณ์นั้นๆ ผู้นำแบบนี้จะข่มมือของผู้บังคับบัญชาของผู้นำแบบนี้อีกชั้นหนึ่ง โดยขอเสนอให้สั่งการเพื่อประโยชน์แก่การสร้างอิทธิพลให้แก่ตนเอง

แบบที่ 3 ผู้นำแบบเชี่ยวชาญ (Expert Leadership) ผู้นำแบบนี้เกือบจะเรียกได้ว่าไม่ได้เป็นผู้นำตามความหมายทางการบริหารเพราะมีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ Staff ผู้นำแบบนี้มักเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้เฉพาะอย่าง

กิติ ดยัคคานนท์ (2543, หน้า 46-50) ได้จำแนกแบบของผู้นำต่างๆ ออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

1) แบบที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ

แบบที่ 1 แบบทำงานตามสั่ง (Bureaucrat) บริหารงานโดยยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ชอบการตรวจสอบรายละเอียดของงาน ชอบอ้างเหตุผล มีความยุติธรรม ไม่ชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาของผู้อื่นๆ ชอบทำงานประจำมากกว่างานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสนใจการทำงานแต่ไม่สนใจความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน จึงไม่มีการวางแผนระยะยาว

แบบที่ 2 แบบนักพัฒนา (Developer) บริหารงานโดยยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จูงใจให้คนทำงานและมอบงานใหม่ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความฉลาดและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

แบบที่ 3 แบบเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) บริหารงานโดยมีลักษณะของผู้เผด็จการ แต่สามารถใช้ลักษณะดังกล่าวอย่างนุ่มนวลกว่า มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้น ให้การยอมรับ มีการประเมินผลงานทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ

แบบที่ 4 แบบนักบริหาร (Executive) บริหารงานโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีม ใช้วิธีการเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูงและช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ผลงานสูงขึ้น โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถประสานงานกับคนอื่นได้ดี รู้จักนำความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

2) แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ

แบบที่ 1 แบบหนีงาน (Deserter) บริหารงานตามระเบียบแต่ขาดความสนใจ หลีกเลียงการเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงาน ความรับผิดชอบ การให้ข้อเสนอแนะหรือให้ความเห็น ไม่มีความคิด

ริเริ่มสร้างสรรค์ ใจแคบ ชอบขัดผู้อื่น ทำเรื่องง่ายให้เป็นเรื่องยากต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ขาดการติดต่อสื่อสารและขาดความกระตือรือร้น

แบบที่ 2 แบบนักบุญ (Missionary) บริหารงานโดยใช้ความเมตตา นึกถึงแต่คนมากกว่างานถือว่าความสัมพันธ์อันดีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญกว่าผลผลิตของงาน ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน ชอบหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง เห็นทุกสิ่งเป็นเรื่องง่าย ไม่ชอบคิดริเริ่มในการทำงานใด ไม่วิตกในเรื่องของผลงานหรือมาตรฐานและการควบคุม ถือว่าการทำงานที่ดีที่สุดคือการทำความสะดวกเรียบร้อยเอาไว้

แบบที่ 3 แบบเผด็จการ (Autocrat) บริหารแบบมุ่งงานอย่างเดียว ไม่ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ยึดความสำคัญของงานเป็นหลักชอบวิจารณ์ ชอบข่มขู่ ชอบการตัดสินใจคนเดียว ต้องการให้คนอื่นฟังและทำตาม มีความเด็ดขาดในการขจัดปัญหา ความขัดแย้ง มีการสื่อสารทางเดียวคือจากบนลงล่าง ชอบสร้างความหวาดกลัว

แบบที่ 4 แบบประนีประนอม (Compromiser) บริหารงานโดยขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ในบางครั้ง อาจยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมมากเกินไปหรือใช้วิธีการประสานงานและมุ่งสัมพันธ์ที่ไม่เหมาะสม

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

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

แบบที่ 2 ผู้นำแบบเน้นทีมงาน (Professional Man) เป็นแบบที่ผู้นำนิยมทำงานเป็นกลุ่มหรือคณะและยึดจุดมุ่งหมายเป็นสำคัญใช้การสื่อสารแบบสองทาง คือให้โอกาสได้ซักถามตอบโต้ ทำความเข้าใจ ข้อเสียของผู้นำแบบนี้ก็คือต้องใช้การประสานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนข้อดีคือขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานดี มีความคิดริเริ่ม เพิ่มความสามารถให้กับทีมงานและทำงานด้วยความรู้สึกที่ดี

แบบที่ 3 ผู้นำแบบเน้นสังคม (Social Man) ผู้นำจะเน้นเรื่องความพึงพอใจของคนหรือเพื่อนร่วมงาน พยายามที่จะรู้จักคนให้มาก พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดี แม้งานจะไม่ดีนักก็ไม่ถือว่าสำคัญเพียงแต่ขอให้คนอื่นยอมรับว่าตนเป็นคนดี ข้อเสียของผู้นำแบบนี้คือต้องเสียเวลามากในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ข้อดีคือสามารถแก้ปัญหาขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงานได้และทำงานด้วยความพอใจ

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

ธีระเดช สุขโข (2543, หน้า 15-17) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง ซึ่งควรมีคุณสมบัติเฉพาะดังนี้

1) มีวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นจินตนาการบนพื้นฐานความเป็นไปได้และน่าจะผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว

2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) อดทนต่อความเสียด

4) มีความไว้วางใจได้ มีความเป็นธรรม มีคุณธรรม ผู้อื่นศรัทธายอมรับ

5) มีความเชื่อมั่น แม้บางครั้ง ต้องเสียด

6) มีภาวะผู้นำ สร้างคนเป็น สร้างทีมงานที่ดีได้ ให้ความอบอุ่นต่อผู้ร่วมงาน

7) มีความกล้าหาญ กล้าเสียดแต่ก็ผ่านการวางแผนมาแล้ว

8) มีการติดต่อสื่อสารที่ดีและสามารถใช้หลายรูปแบบ

บัญชา อึ้งสกุล (2543, หน้า 32-36) กล่าวถึงผู้บริหารการศึกษาที่ทันสมัยกับการประสานงานเชิงบวกว่า ผู้บริหารการศึกษาที่ดีต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงานจะต้องให้หลักการประสานสัมพันธ์เชิงบวกโดยเฉพาะ คือการให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเพราะเป็นหนทางที่จะนำไปสู่การเกิดผลผลิต (Productivity) การติดต่อสื่อสารมีความจำเป็นแก่ชีวิตทั้งในส่วนบุคคลและระหว่างการทำงานดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้าง เจตคติที่ดีต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในหน่วยงานก่อนที่จะพัฒนาระบบงานอื่น ต้องมีความเข้าใจพฤติกรรมของความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งทางกาย อารมณ์ สติปัญญาและความสามารถในการเข้าสังคม สิ่งสำคัญคือผู้บริหารต้องใจกว้าง ไม่หุนเหิน ไม่เชื่ออะไรมิเหตุผล พยายามสร้างระเบียบวินัยตนเองให้มากที่สุดและสร้างบุคลิกที่เป็นผู้ให้กำลังใจคนอื่นๆ อยู่เสมอ รวมทั้งการให้ความสำคัญต่อผู้อื่นทุกคนทุกโอกาสซึ่งมีหลักการดังนี้

1) การใช้หลักการ Ego State คือผู้บริหารต้องมองตัวเองและผู้ร่วมงานให้ทะลุปรุโปร่ง หรือรู้เขารู้เรา สามารถดึงศักยภาพของผู้ร่วมงานเพื่อให้เขาเกิดความรักและพร้อมที่จะทุ่มเทในการทำงานการรู้หลักของ Ego State จะทำให้ผู้พูดรู้ตัวเองว่าจะสื่อสารกับคนอื่นอย่างไร ในสถานการณ์เช่นใด

2) การใช้หลักสัมผัสกายสัมผัสใจ (Stroking) คือหลักการชื่นชมให้กำลังใจเอื้ออาทรหรือการแสดงความคิดเห็นกับผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ การสัมผัสกายสัมผัสใจสามารถเกิดขึ้นได้ 2

ทาง คือ ทั้งบวกและลบ ผู้บริหารชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานจะให้คำชมเชยแก่ผู้ร่วมงานในทางบวกทั้งทางกายและใจอยู่ตลอดเวลา

สงวน ช้างเสวต (2536, หน้า 50-51) ได้นำเสนอแบบของผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาไว้ 10 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 นักแก้ปัญหา (Problem Solver) หรือผู้นำแบบนักจัดการ (Manager Leader) เป็นผู้นำที่พยายามระบุปัญหาที่แท้จริงและทุ่มเทชีวิตจิตใจเพื่อการแก้ปัญหาเหล่านั้น

ประการที่ 2 ผู้นำที่ใช้ความรู้ทางวิชาการน้อย (Low Profile Technocrat Leader) เป็นผู้นำที่แสวงหาระบบเพื่อแก้ไขสิ่งต่างๆ แทนที่จะหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมมาดำเนินการแก้ปัญหา

ประการที่ 3 ผู้ไกล่เกลี่ย (Leader Mediator) เป็นผู้นำที่มีทักษะด้านการไกล่เกลี่ยผสมผสานกับบารมีของตนเอง ทำให้บุคลิกภาพอยู่เหนือความขัดแย้งต่าง ๆ

ประการที่ 4 ผู้นำแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegiate Leader) เป็นผู้นำที่ยอมรับบทบาทในฐานะเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้บริหารมืออาชีพ

ประการที่ 5 ผู้นำยุคหลังสมัยใหม่ (Post-Modern Leader) เป็นผู้นำที่รับฟังความต้องการของนักศึกษา มีจุดยืนเคียงข้างนักศึกษา และสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของนักศึกษาอย่างเต็มที่

ประการที่ 6 ผู้นำที่มีพรสวรรค์ (Charismatic Leader) เป็นผู้นำที่สามารถนำความกระตือรือร้นของนักศึกษามาใช้ให้เกิดประโยชน์ สามารถสร้างความรู้สึกลึกแก่นักศึกษาว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของสถาบัน

ประการที่ 7 ผู้นำที่รักษากฎและระเบียบ (Law and Order Leader) เป็นผู้นำที่กำหนดนโยบายและตั้งกฎเกณฑ์ให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

ประการที่ 8 ผู้นำที่ไม่ชอบอยู่บริหารงาน (Absentee Plusalist Leader) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้บังคับบัญชาบริหารสถาบัน ส่วนตนเองใช้เวลาไปปฏิบัติหน้าที่ด้านพิธีการต่าง ๆ

ประการที่ 9 ผู้นำแบบนักจัดการในระบบราชการ (Pureaucrat-Entrepreneur Leader) เป็นผู้นำที่บริหารงานแบบนักธุรกิจ

ประการที่ 10 ผู้นำแบบฟื้นฟูการทำงาน (Renaissance Leader) เป็นผู้นำที่พยายามจะเป็นทุกสิ่งทุกอย่างกับบุคลากรทุกคน

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบของภาวะการเป็นผู้นำ

ในบริบททางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับแบบของภาวะการเป็นผู้นำปรากฏข้อค้นพบในงานวิจัยหลายชิ้น ได้แก่

ชัยวัฒน์ ชยางกูร (2549) ได้ศึกษาความสำเร็จของการเป็นผู้นำในอนาคต และสรุปเป็นแนวทางการเป็นผู้นำในอนาคต ว่ามีสิ่งที่จะต้องพัฒนา คือ 1) ต้องมีวิสัยทัศน์ มองอนาคตให้ขาด หมายถึงมองการเปลี่ยนแปลงรอบๆ 2) ต้องเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง 3) ต้องพัฒนาการเรียนรู้

ต่อเนื่อง 4) ต้องไม่พอใจกับการเติบโตอย่างธรรมดา 5) ต้องเป็นตัวอย่างในการใช้เทคโนโลยี 6) ตัดสินใจจากความรู้และข้อมูล 7) เป็นตัวอย่างที่ดีในการดูแลเอาใจใส่ลูกค้า 8) ต้องฉลาดในการวางแผนและอัตรากำลังและ 9) ต้องเป็นคนที่มีความจรรยาบรรณและคุณธรรม

Elizabeth Sims-Pottle (2005) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยเลไฮ (Lehigh University) ได้ศึกษาเรื่องประสบการณ์และรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติอเมริกันสตรี: การเดินทางส่วนตัวและทางวิชาชีพ ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติสตรีจำนวน 6 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง วิธีการศึกษาใช้การสัมภาษณ์ 3 ตอน ประกอบด้วยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับเรื่องราวชีวิต รายละเอียดของประสบการณ์ และการสะท้อนกลับของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งผลสรุปของงานวิจัยพบว่า ผู้นำสตรีในโรงเรียนนานาชาติอเมริกันแสดงให้เห็นคุณลักษณะที่มีร่วมกันประเด็นหนึ่งคือการดูแลเอาใจใส่

Charol Shakeshaft (1987) ได้ศึกษาวิทยานิพนธ์ปริญญาเอก 200 เรื่องและบทความวิจัย 600 เรื่องภายใต้คำถามว่ามีความแตกต่างระหว่างแบบภาวะผู้นำของสตรีกับผู้ชายหรือไม่ ผลสรุปจากการศึกษาพบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารของสตรีเน้นความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยสตรีใช้เวลามากกว่าในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ติดต่อบุคคลมากกว่า สนใจความแตกต่างระหว่างบุคคลมากกว่า เอาใจใส่ครูและนักเรียนมากกว่าผู้ชาย 2) ผู้บริหารสตรีเน้นการสอนและการเรียนรู้ สตรีมีความรู้เกี่ยวกับการสอนดีกว่าผู้ชายและสามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับวิธีการสอนได้ดีกว่า 3) ส่วนสำคัญของสไตล์การบริหารของผู้บริหารสตรีคือการสร้างชุมชน สตรีเป็นผู้ริเริ่มแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้ชาย เป็นผู้ริเริ่มแบบมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานที่มีผู้บริหารเป็นสตรีมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าและมีส่วนร่วมในการทำงานมากกว่าที่มีผู้บริหารชาย

Carole V. De Casal และ Patricia Alba Mulligan (2004) แห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียโพลีเทคนิค (California Polytechnic State University) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำและเพศภาวะและสรุปว่าแบบภาวะผู้นำของสตรีมีความเชื่อมโยงกับคุณลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีหลายแบบแตกต่างกันไปตามแนวคิดของนักทฤษฎีแต่ละคน ภาวะการณืเป็นผู้หน้าที่เกิดประสิทธิภาพจำเป็นต้องเลือกแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบทบาทที่เป็นไปได้และรู้จักตัดแปลงให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังที่ สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2550, หน้า 255-256) จำแนกไว้ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะ (Trait) และคุณสมบัติ (Qualities) ของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Trait Theories)

กลุ่มที่ 2 ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรม (Behavior Theories)

กลุ่มที่ 3 ทฤษฎีทางด้านสถานการณ์ (Situational Theories)

นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ (2549, หน้า 159) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่าปัจจุบันมีทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นเมื่อเร็วๆ นี้ เรียกว่า “ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป” (Transformational Leadership Theories) หรือหลายตำราเรียกว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยรวบรวมทฤษฎีดังกล่าวมาทั้งหมดแล้วจัดเรียงลำดับตามลักษณะวิวัฒนาการ โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่มประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ทฤษฎีทางด้านคุณลักษณะ (Trait) และคุณสมบัติ (Qualities) ของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Trait Theories)

กลุ่มที่ 2 ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรม (Behavior Theories)

กลุ่มที่ 3 ทฤษฎีทางด้านสถานการณ์ (Situational Theories)

กลุ่มที่ 4 ทฤษฎีทางด้านความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

ผู้วิจัยขอแนะนำรายละเอียดแต่ละกลุ่มทฤษฎี ดังนี้

3.1 กลุ่มที่ 1 ทฤษฎีทางด้านลักษณะ (Trait) และคุณสมบัติ (Qualities) ของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Trait Theories)

กลุ่มนี้เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำเป็นหลักโดยทฤษฎีมหานุรุษ ของ Ralph M. Stogdill (1974, pp.74-75) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ไม่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ นอกจากนี้ยังสนใจศึกษาปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ โดย Ralph M. Stogdill ได้รวบรวมงานวิจัยที่ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำจำนวน 163 เรื่องมาวิเคราะห์พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำจำแนกเป็น 6 ลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น เพศ อายุ รูปร่าง โครงสร้างภายนอก
- 2) ภูมิหลังทางสังคม เช่น การศึกษา ตำแหน่งทางสังคม เป็นต้น
- 3) สติปัญญา เช่น ความรู้ ไหวพริบ ความเฉลียวฉลาด ความสามารถ
- 4) บุคลิกภาพ เช่น ท่าทาง ความกระตือรือร้น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความคิดสร้างสรรค์
- 5) ลักษณะทางสังคม เช่น ศิลปะในการ โน้มน้ำผู้อื่น การเข้าสังคม การสร้างสัมพันธภาพ หรือการให้ความร่วมมือกับบุคคลทั่วไป

Keith Davis (1967, pp.99-100) ได้สรุปลักษณะสำคัญ 4 ประการ ที่จำเป็นสำหรับภาวะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในทัศนะของเขาไว้ในหนังสือ “Human Relations at Work” กล่าวคือ

ประการที่ 1 ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) อันหมายถึงความหลักแหลมในการวิเคราะห์สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลที่อยู่ยากซับซ้อน รวมถึงตลอดถึงความสามารถในการรับรู้ (Perceive) ติดต่อดสื่อสารและงูใจบุคคลอื่นด้วย ผู้นำนั้นมีแนวโน้มที่จะฉลาดกว่าผู้ตามโดยเฉลี่ย แต่ระดับความเฉลียวฉลาดที่ต่างกันก็ไม่จำเป็นต้องมีมากนัก

ประการที่ 2 การบรรลุมติภาวะทางสังคม (Social Maturity) ผู้นำมีแนวโน้มที่จะสนใจในเรื่องทั่วไปอย่างกว้างขวางและผู้นำต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย ทั้งมีกิจกรรมต่างๆ มากมายด้วย เขาต้องทนภาวะคับข้องใจได้สูง ไม่มีทัศนคติเป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม พร้อมกันนั้นก็มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความเคารพตนเองอย่างพอสมควร

ประการที่ 3 มีการงูใจภายในและมีแรงขับด้านความสำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Drives) ผู้นำโดยทั่วไปมักจะมีแรงขับทางการงูใจ โดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ เขามักจะตอบสนองแรงงูใจภายในโดยมุ่งทำงานที่ได้รางวัลประเภทความพอใจในสิ่งซึ่งจับต้องไม่ได้ มากกว่าที่จะได้มาซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอกที่มักจับต้องได้

ประการที่ 4 มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) บรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้น มักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่น อันได้แก่ ผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานของเขา ดังนั้นเขาจึงสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสังคมและพัฒนาทักษะทางด้านมนุษยให้สูงยิ่งขึ้น

นอกเหนือจากการศึกษาด้านภาวะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลดังกล่าวแล้ว การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำยังให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจด้วย ตัวอย่างเช่น Victor H. Vroom (1976, pp.66-68) ได้สรุปว่าการศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่ประสบผลสำเร็จเพราะไม่อาจชี้ให้เห็นคุณลักษณะใดๆที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจนแน่นอน รวมไปถึงการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารที่ James M. Kouzes และ Barry Z. Posner (1995, p.21) ได้ศึกษาพบว่า คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารจะต้องมีลักษณะสำคัญ เรียงลำดับดังนี้คือ ความซื่อสัตย์ มองการณ์ไกล ความสามารถในการงูใจและความสามารถสูงในการทำงาน คุณลักษณะที่สำคัญที่เรียกว่าความซื่อสัตย์ เป็นพฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่ถือว่าเป็นลักษณะร่วมที่ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานจะต้องมีร่วมกัน ส่วนคุณลักษณะอื่นๆ อาจแตกต่างกันไปตามลักษณะของหน่วยงาน คุณลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ผู้นำ หรือบุคคลสำคัญหลายท่านประสบผลสำเร็จคือ คุณลักษณะทางด้านบารมี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงปัจเจกบุคคลให้ประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

การศึกษากลุ่มที่ 1 ที่เน้นเกี่ยวกับลักษณะ (Trait) และคุณสมบัติ (Qualities) ของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Trait Theories) นั้นเป็นการศึกษาที่ได้จากการสังเกตคุณลักษณะของบุคคลที่กลายเป็นผู้นำและบุคคลที่เป็นผู้ตาม ซึ่งผลลัพธ์ของการศึกษาทฤษฎีดังกล่าวนี้มีข้อจำกัดหลายประการที่ทำให้ไม่สามารถระบุได้ว่าคุณสมบัติของผู้นำแบบใดจึงจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

สูงสุด อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้ก็มักจะเป็นจุดเริ่มต้นในการบ่งชี้ให้เห็นถึงลักษณะคุณสมบัติของผู้นำ และภาวะผู้นำอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาทฤษฎีในยุคต่อๆ มา และเป็นพื้นฐานสำคัญในการวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำและภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในงานวิจัยครั้งนี้ต่อไป

3.2 กลุ่มที่ 2 ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรม (Behavior Theories)

กลุ่มนี้มีแนวคิดที่แตกต่างจากกลุ่มแรกตรงที่เห็นว่าวิธีการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะ (Trait) และคุณสมบัติ (Qualities) ของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Trait Theories) นั้นไม่เป็นที่นิยม กลุ่มนี้จึงมุ่งความสนใจไปที่การศึกษาแบบอื่นๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (Darwin Catwright and Alvin Zander, 1968, pp.527-533)

3.2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา

ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมผู้นำที่เก่าแก่มากที่สุดทฤษฎีหนึ่งซึ่งมีผู้ศึกษาตั้งแต่ปลายปี ค.ศ.1940 คือ Ronald Lippitt และ Ralph White โดยใช้วิธีการทดลอง (Experience Approach) ภายใต้การควบคุมของ Kurt Lewin แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University) ซึ่งได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำและแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 แบบ ดังนี้ (สมยศ นาวิกาน, 2549, หน้า 161)

แบบที่ 1 ภาวะการเป็นผู้นำแบบอัตตานิยม (Autocratic Leadership) ผู้นำนี้จะเป็นผู้ถือตนเองเป็นสำคัญ เขาจะเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานด้วยตนเอง แล้วจึงสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตนจะควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด (Close Supervision) ไม่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเขาจะไม่มีควมไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้คือตัวของเขาเอง ภายใต้ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความไม่พอใจผู้นำและจะแสดงความก้าวร้าวโต้ตอบผู้นำ หรือไม่ก็เฉยเมยเสีย หรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่

แบบที่ 2 ภาวะการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ด้วยภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ ผู้นำจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตรงข้ามกับแบบแรก เขาจะมีความไว้วางใจเชื่อใจผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ ดังนั้นเขาจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (Participation) ในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย รวมถึงตลอดถึงกำหนดวิธีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยตัวผู้นำเองก็มีส่วนอย่างเต็มที่ด้วยเช่นกัน ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้จึงอยู่ที่ทั้งตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายหรือรวมเรียกว่ากลุ่มนั่นเอง ภายใต้ภาวะการนำแบบนี้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจสูง

แบบที่ 3 ภาวะการเป็นผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez-Faire Leadership) ด้วยภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เขาเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่างๆ โดยไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมากนัก ดังนั้นจึงมีคำเรียกผู้นำแบบนี้ว่าผู้นำแบบบุรุษไปรษณีย์ เพราะเขามีหน้าที่ส่งผ่านข่าวสารเท่านั้น ดังได้กล่าวแล้วว่าผู้นำแบบนี้จะไม่มียบทบาท ตรงกันข้ามบทบาทแบบต่างๆ จะตกอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา จุดเน้นจึงอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่า

ผู้นำแบบนี้ไม่ได้ทำการนำเลย ดังนั้นอาจถือได้ว่าเป็นผู้นำจอมปลอม (Pseudo - Leaders) ในภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจมากกว่าผู้นำแบบอัตตนิยม

3.2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

ผลการวิจัยที่แพร่หลายลำดับต่อมาได้แก่ การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งโอไฮโอ (Ohio State University) โดย Stephen P. Robbins (2005, pp.335-336) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถอธิบายในแง่ของมิติ 2 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติที่มุ่งงาน (Initiative Structure Task Oriented Leadership Style) เกี่ยวข้องกับแบบพฤติกรรมของผู้มีภาวะผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานที่จะเสริมสร้างให้เกิดรูปแบบการจัดองค์การที่เหมาะสม ช่องทางการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน ในหน่วยงานตลอดจนถึงวิธีและกระบวนการปฏิบัติงาน

มิติที่ 2 มิติที่มุ่งคน (Consideration or Employee Oriented Leadership Style) เป็นแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการสร้างควมไว้วางใจร่วมกัน การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน มิตรภาพ การสนับสนุนและความสนใจในสวัสดิการของผู้ร่วมงานหรือลูกจ้าง และผลจากการตอบแบบสอบถามปรากฏว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารมี 5 แบบ คือ

แบบที่ 1 มุ่งงานสูง - การมุ่งคนสูง

แบบที่ 2 มุ่งงานต่ำ - การมุ่งคนต่ำ

แบบที่ 3 มุ่งงานต่ำ - การมุ่งคนสูง

แบบที่ 4 มุ่งงานต่ำ - มุ่งคนต่ำ

แบบที่ 5 มุ่งงานปานกลาง - มุ่งคนปานกลาง

การศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยมิชิแกนนี้ชี้ให้เห็นถึงการผสมผสานแบบพฤติกรรมของผู้นำทั้งแบบที่มุ่งงานและมุ่งคนเป็นแบบที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนใหญ่น่าจะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์และจากผลการศึกษาวิจัยของกลุ่มนี้นับว่าเป็นแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานที่สำคัญต่อการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก

3.2.3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

Rensis Likert (1967, pp.3-12) ผู้อำนวยการของสถาบันวิจัยทางสังคมของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Rensis Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพ และสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ (Gregory Moorhead & Ricky W. Griffin, 1995, p. 301)

แบบที่ 1 แบบใช้อำนาจ (Explorative – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

แบบที่ 2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

แบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

แบบที่ 4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความใ้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน การบริหารแบบที่ 4 นี้จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

3.2.4 การศึกษาของมหาวิทยาลัยเท็กซัส

มหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้วิเคราะห์ข้อบกพร่องบางอย่างในการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และได้ประยุกต์ใช้ข้อสรุปจากการวิจัยด้วยการพัฒนาตารางการบริหาร (The Managerial Grid) ขึ้นมา หรือเรียกว่าอีกอย่างหนึ่งว่าตารางความเป็นผู้นำ โดย Robert R. Blake และ Jane S. Mouton (1964, p. 20) ได้เสนอตารางการบริหารที่ระบุมิติสองมิติของพฤติกรรมความเป็นผู้นำว่าเป็นการมุ่งคนและการมุ่งงาน การมุ่งงานของผู้บริหารจะถูกประเมินตามมาตราส่วนเก้าคะแนน 9 จะหมายถึง การมุ่งงานสูงมาก และ 1 จะหมายถึงการมุ่งงานต่ำมาก ผู้บริหารที่มุ่งงานสูงจะมุ่งผลสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมาย มิติที่สองคือ การมุ่งคนที่ถูกประเมินตามมาตราส่วนเก้าคะแนนด้วย 9 จะหมายถึงการมุ่งคนสูงมากและ 1 จะหมายถึงการมุ่งคนต่ำมาก ผู้บริหารที่มุ่งคนสูงจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และเพื่อจะช่วยเหลือความสัมพันธ์ของผู้บริหารต่อการให้ความสำคัญกับงานและการให้ความสำคัญกับคน ผลการศึกษาแสดงลักษณะภาวะผู้นำใน 2 มิติ ตาข่ายการบริหารบ่งชี้การจัดเรียงพฤติกรรมจัดการบนพื้นฐานของลักษณะความสนใจในงาน (Task - Oriented) และ

ลักษณะความสนใจในคน (People - Oriented) ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กรอบความคิดสำหรับพัฒนาทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) ซึ่งประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่ มิติให้ความสำคัญกับผลผลิต และมิติให้ความสำคัญกับคน ซึ่งจำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 5 แบบ คือ

แบบที่ 1 ไม่ใส่ใจ (Impoverished) หมายถึงผู้บังคับบัญชาที่ไม่ใส่ใจกับงานที่รับผิดชอบ ทำงานให้แล้วเสร็จโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ให้ความสำคัญกับงานและคน

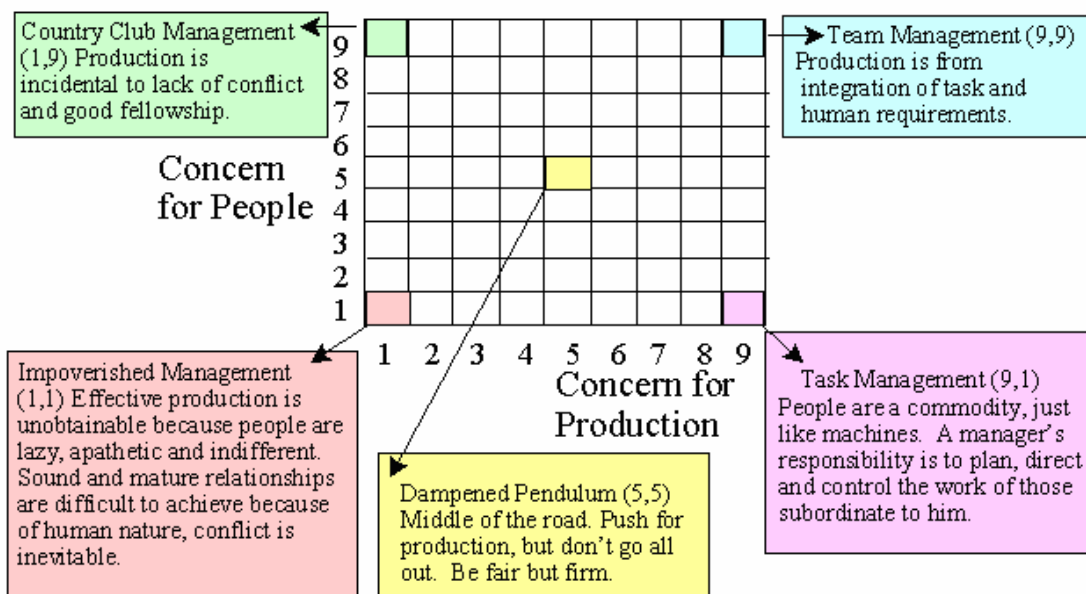
แบบที่ 2 ชอบสังสรรค์ (Country Club) หมายถึงผู้บังคับบัญชาที่คำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นพฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนโดยไม่ให้ความสำคัญกับงาน

แบบที่ 3 สายกลาง (Middle of the road) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาคำนึงถึงคุณภาพงานควบคู่กับคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นพฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและให้ความสำคัญกับคนในลักษณะสมดุล

แบบที่ 4 มุ่งงาน (Task) หมายถึงผู้บังคับบัญชาคำนึงถึงคุณภาพงานมากกว่าคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญกับงาน โดยไม่ให้ความสำคัญกับคน

แบบที่ 5 ทีม (Team) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามัคคี มีความไว้วางใจ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ดังภาพประกอบที่ 2

MANAGERIAL GRID



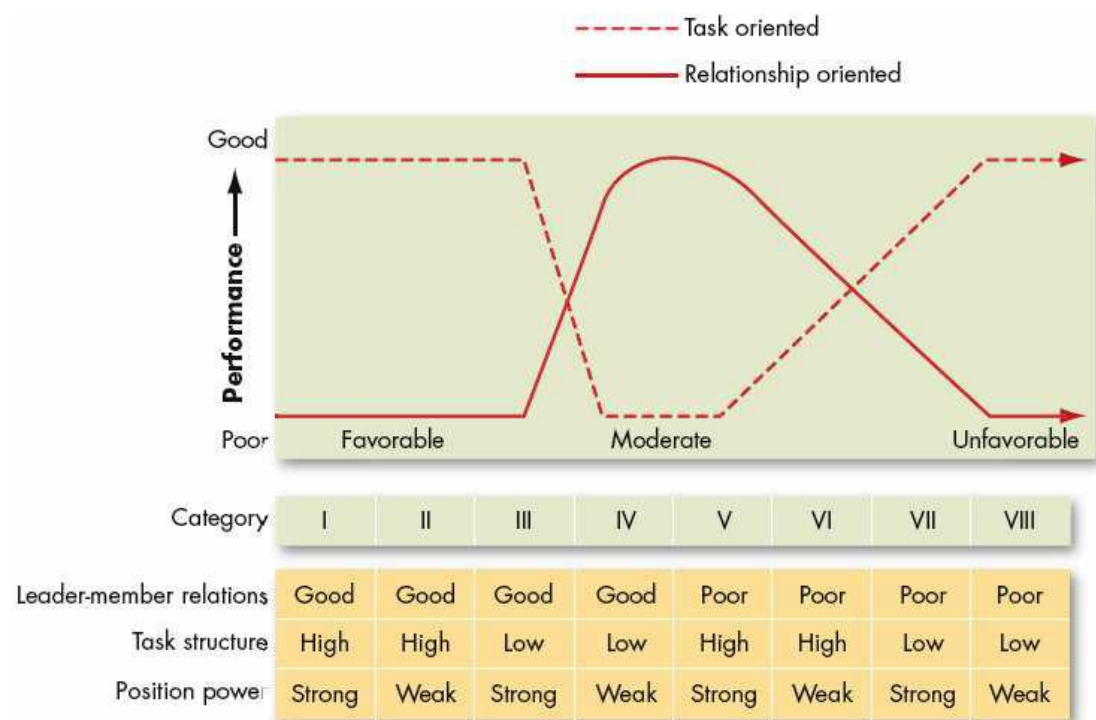
ภาพที่ 2 Managerial Grid

แหล่งที่มา: Robert R. Blake and Jane S. Mouton, 1964, p.10

3.3 กลุ่มที่ 3 ทฤษฎีทางด้านสถานการณ์ (Situational Theories)

กลุ่มทฤษฎีทางด้านสถานการณ์นี้ เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ไม่ใช่เรื่องของแต่ละบุคคลอีกต่อไปแล้วและเมื่อมีการศึกษาวิจัยในเรื่องภาวะผู้นำ บรรดานักวิชาการชั้นแนวหน้าก็เริ่มตระหนักในความจำเป็นที่จะสำรวจตรวจสอบให้กว้างไกลกว่าที่จะหยุดแค่เพียงศึกษาพฤติกรรมผู้นำเท่านั้น ดังนั้นจึงมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของสถานการณ์ที่มีต่อรูปแบบของภาวะผู้นำและในที่สุดได้เกิดเป็นทฤษฎีต่างๆขึ้นมา ดังนี้

3.3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ F.E.Fiedler (Fiedler's Contingency Theory)



ภาพที่ 3 Fiedler Model

แหล่งที่มา: Stephen P. Robbins, 2005, p.341

ในปี 1967 F.E. Fiedler (Stephen P. Robbins, 2005, p.341) ได้เสนอตัวแบบตามสถานการณ์ของภาวะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Contingency Model of Leadership Effectiveness) สมมติฐานพื้นฐานของทฤษฎีนี้ก็คือ 1) ผู้นำที่มีการจูงใจในงาน (Task-Motivated Leaders) จะทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อสถานการณ์ภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นที่ชื่นชอบมากหรือเอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำมาก หรือไม่ชื่นชอบเลย หรือไม่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำเลย และ 2) ผู้นำที่มีการจูงใจในด้านสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship-Motivated) จะทำงานมี

ประสิทธิผลมากในสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำปานกลาง เหตุผลที่อาจนำมาอธิบายได้ในที่นี้คือเมื่อสถานการณ์เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำ กลุ่มจะตั้งใจทำงานโดยไม่ต้องมีการคะยั้นคะยอมาอย่างใดก็ตามเมื่อสถานการณ์ไม่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำ ผู้นำก็ต้องพยายามควบคุมสถานการณ์ไว้

F.E. Fiedler ยืนยันว่าแบบภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหารค่อนข้างจะเป็นพฤติกรรมที่ถาวรซึ่งยากที่จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้นบุคคลแต่ละคนจึงควรทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสมกับแบบภาวะการเป็นผู้นำของเขาหรือไม่ก็ต้องเปลี่ยนแปลงสถานการณ์เพื่อให้สอดคล้องกับแบบภาวะการเป็นผู้นำของเขาเองเพื่อที่จะเข้าใจและประยุกต์ทฤษฎีนี้ได้ จำเป็นที่ผู้ศึกษาจะต้องทราบถึงตัวแปรสำคัญที่เป็นตัวกำหนดสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำหรือไม่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำ รวมถึงการวัดแบบภาวะการเป็นผู้นำเสียก่อน

ทฤษฎีของ F.E. Fiedler (1967) นั้นจึงอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำ 2 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Oriented) และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relation Oriented) กับสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำสำหรับการเป็นผู้นำ 3 รูปแบบ คือ

- 1) สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader – Member Relationship)
- 2) โครงสร้างของงาน (Task Structure)
- 3) อำนาจในตำแหน่งผู้นำ (Leader's Position Power)

ในทัศนะของ F.E. Fiedler นั้น สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มหมายถึงคุณภาพของสัมพันธภาพระหว่างบุคคลสองฝ่ายดังกล่าว สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มจะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่สุดของสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ภาวะผู้นำ ถ้าสัมพันธภาพนั้นอบอุ่นและเป็นกันเอง สมาชิกจะยิ่งชอบและไว้วางใจผู้นำ ถ้าสมาชิกกลุ่มยอมรับผู้นำในด้านบุคลิกภาพ อุดมลักษณะ (Character) หรือความสามารถผู้นำก็ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ดังนั้นจึงเป็นการง่ายสำหรับผู้นำที่จะได้รับความร่วมมือจากสมาชิกกลุ่ม F.E. Fiedler เห็นว่าสัมพันธภาพอันเป็นมิตรนี้ นับเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำ (Situational Favorableness)

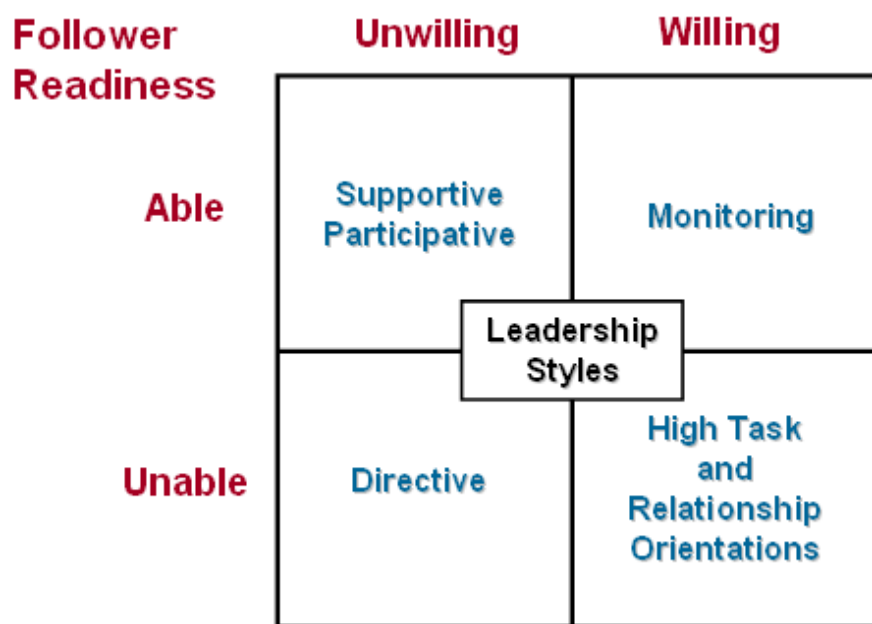
ในแง่โครงสร้างของงาน โครงสร้างของงานจะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญอันดับสองแสดงถึงสภาพที่เอื้อต่อการเป็นผู้นำสำหรับผู้นำ F.E. Fiedler เห็นว่ายิ่งงานที่กลุ่มทำมีระบบมากเท่าไรยิ่งทำให้ผู้นำใช้อิทธิพลได้มากขึ้นเพียงนั้น การกำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติไว้แล้ว จะช่วยทำให้ผู้นำมีความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานให้บรรลุผลได้มากกว่า และจะเป็นช่องทางที่จะส่งให้กลุ่มปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติเหล่านั้น

สำหรับอำนาจตำแหน่งนั้นเป็นตัวแปรที่ดูจะมีความสำคัญน้อยที่สุดในบรรดาตัวแปรทั้ง 3 ที่กล่าวถึงในการที่จะสร้างสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำหรือไม่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำ อำนาจในตำแหน่งนั้นเป็นเรื่องของสิทธิและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของผู้นำในองค์การที่จะ

ให้คำสั่ง เขาสามารถให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติตาม และขณะเดียวกันก็สามารถลงโทษผู้ที่ฝ่าฝืนได้ด้วย ยิ่งผู้นำอยู่ในตำแหน่งที่สูง เขาก็จะยังมีอิทธิพลต่อกลุ่มได้มากขึ้น

จากการพิจารณาปัจจัย 3 ประการข้างต้นอาจกล่าวได้ว่าสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำที่สุดของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำที่ได้รับความนิยมอย่างสูงจะทำการนำกลุ่มของเขาในการทำงานที่มีโครงสร้างอย่างสูง มีการกำหนดรายละเอียดไว้อย่างชัดเจน และผู้นำจะต้องมีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการพอสมควร

3.3.2 ทฤษฎีทางด้านความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ P. Hersey และ K. H. Blanchard (Hersey and Blanchard’s Situational Theory)



ภาพที่ 4 Hersey and Blanchard's Situational Theory

แหล่งที่มา: Stephen P. Robbins, 2005, pp.342 – 343

P. Hersey และ K. H. Blanchard (Stephen P. Robbins, 2005, pp.342 – 343) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายระหว่างภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่

แบบที่ 1 แบบชี้แนะ (Directive Leadership)

แบบที่ 2 แบบสนับสนุนและให้มีส่วนร่วม (Supportive/Participative Leadership)

แบบที่ 3 แบบคอยตรวจสอบ (Monitoring Leadership)

แบบที่ 4 แบบทำงานหนักและมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (High Task and Relationship Orientations)

แบบภาวะผู้นำ 4 แบบประกอบด้วยสถานการณ์ 4 แบบ ได้แก่

สถานการณ์ที่ 1 ผู้ตามไม่มีความสามารถ (Unable) ในการทำงาน และไม่ปรารถนา (Unwilling) ที่จะทำงาน

สถานการณ์ที่ 2 ผู้ตามมีความสามารถ (Able) ในการทำงาน แต่ไม่ปรารถนา (Unwilling) ที่จะทำงาน

สถานการณ์ที่ 3 ผู้ตามมีความสามารถ (Able) ในการทำงาน และปรารถนา (Willing) ที่จะทำงาน

สถานการณ์ที่ 4 ผู้ตามไม่มีความสามารถ (Unable) ในการทำงาน แต่ปรารถนา (Willing) ที่จะทำงาน

3.3.3 ทฤษฎีตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วมของของ Victor H. Vroom และ Phillip W. Yetton (Vroom and Yetton's normative decision theory)

ทฤษฎีนี้ได้รับการออกแบบเพื่อช่วยให้ผู้นำสามารถเลือกวิธีตัดสินใจที่เหมาะสมและมีคุณภาพ โดย Victor H. Vroom และ Phillip W. Yetton (1973) เห็นว่าการที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะแสดงแบบภาวะผู้นำออกมาอย่างไรนั้นจะเห็นภายใต้สถานการณ์ 5 ประการ (Thomas S. Bateman & Scott A. Snell, 1999, p.420) ได้แก่

ประการที่ 1 ผู้นำตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของตนเอง

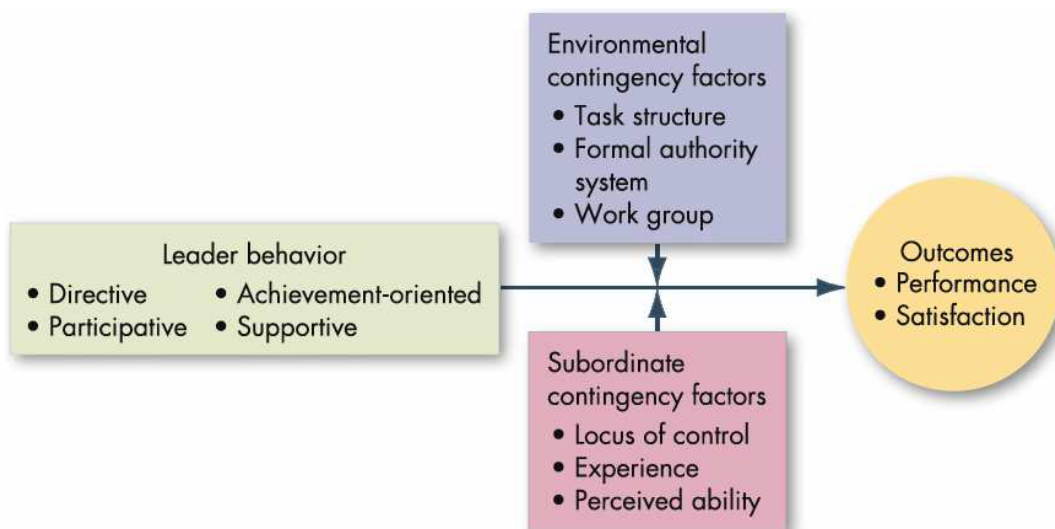
ประการที่ 2 ผู้นำได้รับข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจโดยอาจบอกหรือไม่บอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบถึงลักษณะของปัญหาก็ได้

ประการที่ 3 ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคลโดยผู้นำขอคำแนะนำก่อนการตัดสินใจ

ประการที่ 4 ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นกลุ่มรวบรวมความคิดเห็นแล้วตัดสินใจ

ประการที่ 5 ให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการแก้ปัญหาโดยมีการอภิปรายและให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจเลือกแนวทางที่จะปฏิบัติ

3.3.4 ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าประสงค์ (Path – Goal Leadership Theory)



ภาพที่ 5 Path – Goal Leadership Theory

แหล่งที่มา: Stephen P. Robbins, 2005, pp.345 – 346

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าประสงค์ (Path – Goal Leadership Theory) นี้คิดขึ้นโดย Robert J. House เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งซึ่งเป็นที่กล่าวขวัญกันว่าทฤษฎีนี้มีแนวทางมาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ในเรื่องการจูงใจ (Motivation) โดย Robert J. House ได้แสดงทัศนะว่า เมื่อพิจารณาจากทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าประสงค์แล้ว อาจกำหนดชนิดหรือแบบของภาวะการเป็นผู้นำได้ 4 แบบซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ (Stephen P. Robbins, 2005, pp.342-346)

แบบที่ 1 ภาวะการเป็นผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้มีลักษณะของภาวะการเป็นผู้นำแบบอำนาจนิยม (Authoritarian) ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานโดยเฉพาะให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม

แบบที่ 2 ภาวะการเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแบบนี้จะมีความเป็นกันเอง มีลักษณะเข้าหากันได้ง่ายและมีความเห็นอกเห็นใจในผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

แบบที่ 3 ภาวะการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม โดยเขาจะขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่างๆ ถึงกระนั้นเขายังรักษาและสงวนหน้าที่ในการทำการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจไว้ที่ตัวเขา

แบบที่ 4 ภาวะการผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement – Orient Leadership) ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายที่น่าท้าทายไว้สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะบรรลุเป้าหมายต่างๆ เหล่านั้นได้อย่างดี ดังนั้นผู้นำแบบนี้จึงมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา และจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่

จากการศึกษาค้นคว้าผลงานการวิจัยของนักวิชาการที่ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีทางด้านสถานการณ์ ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่ว่าจะอาศัยแต่เฉพาะคุณสมบัติหรือภาวะผู้นำและพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องมีเท่านั้น แต่ทว่าจะต้องมีการอาศัยสถานการณ์ต่างๆ ที่ผู้นำจะสามารถแสดงภาวะผู้นำและพฤติกรรมความเป็นผู้นำออกมาต่อสถานการณ์นั้นๆ รวมไปถึงการแสดงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะแสดงออกมามีต่อผู้นำที่แตกต่างกันด้วย

3.4 กลุ่มที่ 4 ทฤษฎีทางด้านความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

3.4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bernard M. Bass และ Bruce J.

Avolio

Bernard M. Bass และ Bruce J. Avolio (1994, pp.3-4) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนำเสนอว่า ผู้นำที่สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำตามที่ผู้นำปรารถนาหรือให้ความร่วมมือกระทำกิจกรรมให้บรรลุผลตามต้องการ ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

ประการที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charismatic Leadership) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือศรัทธาไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน โดยผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ ผู้นำเป็นผู้ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม

ประการที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรและช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

ประการที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึงการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหายด้วยตนเอง

ประการที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นพี่ปรึกษา (Mentor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล เช่นบางคนได้รับอำนาจในการตัดสินใจมากกว่า มีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว มีความสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้พนักงานใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ โดยผู้นำจะดูแลว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยที่ผู้ตามจะไม่รู้สึกว่ากำลังถูกตรวจสอบ

3.4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Peter M. Senge

Peter M. Senge (1990, p.68) นักทฤษฎีผู้มีชื่อเสียงอีกท่านหนึ่งผู้ให้ความหมายของคำว่าความคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ไว้ว่า วินัยในการมองเห็นภาพโดยรวมเห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นเชิงเหตุ เชิงผล และเห็นแนวโน้มรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะเห็นอย่างฉาบฉวยหรือผิวเผิน Peter M. Senge ได้บรรยายถึงภาวะผู้นำแบบใหม่ ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ว่าคนที่ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีสิ่งต่างๆดังต่อไปนี้ กล่าวคือ

ประการที่ 1 ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ส่วนตัว คือมีจุดมุ่งหมาย มีความหวังที่จะไปเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี คือเมื่อมีวิสัยทัศน์แล้วก็ต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือทำกิจที่พึงหวังให้บรรลุต่อผลสำเร็จ มีความมุ่งมั่นหมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญและมีความคิดวิเคราะห์สิ่งใดๆด้วยเหตุด้วยผล โดยได้แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น

ประการที่ 2 เป็นนักออกแบบ (Designer) หมายถึงเป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยมและจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยผู้นำต้องทำกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถมองเห็นโอกาส ที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาใดๆ โดยการออกแบบวิธีการ ขั้นตอนและรูปแบบของกระบวนการภายในองค์กรตลอดจนรูปแบบการผลิต

ประการที่ 3 เป็นผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ (Steward) กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ต้องรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่นและปรับแต่งวิสัยทัศน์ของตน ซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ให้บริการที่จะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำจำเป็นต้องเป็นที่พึ่งพิงแก่ผู้ตาม เป็นผู้คอยช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการมีพี่เลี้ยงและมีผู้ให้ความช่วยเหลือ

ประการที่ 4 เป็นครูผู้สอน (Teacher) หมายถึงการเป็นผู้นำที่ต้องส่งเสริมความรู้ พัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นระบบและทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบันทั้งหมดได้ โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดได้เข้าใจมากกว่ามุ่งให้ทำตาม

แนวคิดเชิงทฤษฎีตามลำดับวิวัฒนาการที่ได้ให้รายละเอียดไปแล้วข้างต้นนำมาสู่ข้อสรุปที่เป็นพื้นฐานแนวคิดของงานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสตริมหาวิทยาลัยภาคีรัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อค้นพบของ James A. Belasco และ Ralph C. Stayer ผู้มีแนวคิดสอดคล้องกับกรอบทฤษฎีทั้งแบบเก่าและแบบใหม่ ซึ่งมีลักษณะที่น่าสนใจหลายประการ ดังจะกล่าวรายละเอียดต่อไป

3.4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ James A. Belasco และ Ralph C.

Stayer

James A. Belasco และ Ralph C. Stayer (1993, pp.16-17) ผู้เขียนหนังสือ "Flight of the Buffalo" เจ้าของ "ทฤษฎีควายบิน" (Theory of Buffalo Fly) ผู้ซึ่งมีแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำทั้งในกรอบแนวคิดเดิมและกรอบแนวคิดใหม่ทั้งสองประการด้วยกัน โดยแนวคิดแบบเดิมนั้น James A. Belasco และ Ralph C. Stayer อธิบายว่า ภาวะผู้นำมีลักษณะคล้ายกับฝูงควาย (Head of Buffalo) เพราะควายเป็นสัตว์ที่มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อหัวหน้าหรือจ่าฝูง (Head Buffalo) เป็นอย่างดี ฝูงควายเหล่านี้จะทำอะไรก็ได้ตามที่จ่าฝูงสั่ง ไปไหนก็ได้ตามที่จ่าฝูงต้องการให้ไป James A. Belasco และ Ralph C. Stayer เปรียบเทียบผู้นำของหน่วยเสมือนกับจ่าฝูง และผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนลูกฝูง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่สามารถตัดสินใจได้เองเพราะต้องรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ก่อนถึงจะทำได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถดำเนินงานในขั้นตอนต่อไปได้จนกว่าผู้บังคับบัญชาจะสั่ง เมื่อผู้บังคับบัญชาไม่อยู่พวกเขาจะทำอะไรไม่ได้เลยต้องรอจนกว่าผู้บังคับบัญชาจะกลับมา

ในขณะเดียวกัน James A. Belasco และ Ralph C. Stayer ก็ได้นำเสนอกรอบแนวความคิดของภาวะผู้นำแบบใหม่ (The New Leadership Paradigm) ไว้ด้วย 4 ประการ กล่าวคือ

ประการที่ 1 ผู้นำต้องโอนความเป็นเจ้าของให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา (Transfer Ownership) หมายถึง การที่ผู้บริหารสตริมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จะต้องเป็นผู้นำโดยการโอนความรับผิดชอบให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างจิตสำนึกว่าความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานเป็นของผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง โดยการฝึกอบรมและให้ความรู้เพื่อสร้างพฤติกรรมความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นแก่ผู้ได้บังคับบัญชารวมทั้งทักษะความเป็นผู้นำและประสิทธิภาพในการสั่งการ รูปแบบการโอนความเป็นเจ้าของให้แก่ผู้ปฏิบัติงานมี 2 แบบคือ

แบบที่ 1 ผลการปฏิบัติงานเป็นความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ทำงานใดเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบมากที่สุดในงานนั้น จะต้องมีความเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ และสามารถที่จะตัดสินใจได้ว่าอย่างไรงานถึงจะออกมาดีและมีประสิทธิภาพ

แบบที่ 2 ความรับผิดชอบต่อการให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่ของผู้นำ ผู้นำจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน การที่ผู้นำได้สนทนาซักถามกับผู้ปฏิบัติงานนั้นทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานนอกจากนี้ยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้ถึงวิธีการที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการพัฒนาหน้าที่ความรับผิดชอบในการโอนความเป็นเจ้าของให้แก่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง

ประการที่ 2 ผู้นำต้องสร้างสิ่งแวดล้อมการเป็นเจ้าของสำหรับผู้รับผิดชอบงานแต่ละคน (Create Environment) หมายถึง การที่ผู้บริหารสตริมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จะต้องเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถสร้างความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนเองได้โดย

1) ผู้นำต้องปล่อยให้เขาปฏิบัติงานเองโดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับ เพียงให้คำแนะนำและปรึกษาโดยให้เขาหาวิธีแก้ไขปัญหาเอง

2) ผู้นำต้องสร้างจุดเด่นของแต่ละคนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม ผู้นำต้องเอาจุดเด่นของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ในการเสริมสร้างภาวะความเป็นผู้นำในแต่ละด้าน

3) ผู้นำต้องพัฒนาความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาในการรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

ประการที่ 3 ผู้นำต้องฝึกให้เกิดการพัฒนาความสามารถ (Coach the Development of Personal Capability) หมายถึง การที่ผู้บริหารสตริมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จะต้องเป็นผู้นำหรือโค้ชที่ดีที่สุดของผู้ได้บังคับบัญชา มีความสามารถฝึกให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดภาวะความเป็นผู้นำโดยการแนะนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถหาคำตอบที่ "ถูกต้อง" ได้เอง และกระตุ้นให้เขามีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

ประการที่ 4 ผู้นำต้องเรียนรู้อย่างรวดเร็วและส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว (Learn Faster) หมายถึง การที่ผู้บริหารสตรีมหาวิทาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จะต้องเป็นผู้นำในการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เรียนรู้อย่างรวดเร็วในโลกยุคโลกาภิวัตน์ เกิดการเรียนรู้ที่รวดเร็วเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อการติดต่อสื่อสารกันทั่วโลกซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก

เมื่อพิจารณาให้ดีแล้วจะเห็นได้ว่าแนวคิดภาวะความเป็นผู้นำแบบใหม่ของ James A. Belasco และ Ralph C. Stayer นี้สอดคล้องกับ "ทฤษฎีห่านบิน" (Walter F. Hatch, 2010, pp.8-50) โดยมีพื้นฐานแนวคิดจากการบินของห่านจะเป็นรูปตัว "V" และมีการเปลี่ยนตัวผู้นำทางอยู่เสมอ ๆ ห่านแต่ละตัวก็จะผลัดกันเป็นผู้นำทาง มีการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ เมื่อถึงคราวจำเป็น สลับกันเป็นหัวหน้า ลูกน้องและเป็นผู้ลาดตระเวนรักษาความปลอดภัยแก่ฝูงและเมื่อเปลี่ยนงานห่านก็จะรับผิดชอบตามโครงสร้างของกลุ่มที่กำหนดไว้ ภาวะความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่มีลักษณะการทำงานคล้ายกับฝูงห่านนั้นจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถที่จะเป็นผู้นำในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานนั้นๆเมื่อเกิดปัญหาขึ้นสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้เอง นอกจากนั้นภาวะความเป็นผู้นำแบบใหม่ยังช่วยส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยทุก ๆ คนมีส่วนร่วมในการวางแผนการตัดสินใจรวมทั้งการแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดความรักความสามัคคี และมีจุดมุ่งหมายอันเดียวกันคือทำให้หน่วยของตนมีประสิทธิภาพดียิ่ง

3.4.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Donald R. Brown และ Donald F.

Harvey

นอกจากทฤษฎีของ James A. Belasco และ Ralph C. Stayer ที่กล่าวแล้วนั้น ภาวะผู้นำยังนับได้ว่ามีส่วนสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์การเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยจึงสนใจแนวคิดของ Donald R. Brown และ Donald F. Harvey (2002) ผู้เขียนหนังสือเรื่อง "An Experiential Approach to Organization Development" ที่เน้นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การเป็นหลัก โดยเฉพาะส่วนของปัจจัยสำคัญที่สามารถช่วยให้การวินิจฉัยขององค์การมีประสิทธิภาพขึ้นได้นั้น Donald R. Brown และ Donald F. Harvey (2002, pp.131-132) ได้กล่าวไว้ว่า

- 1) การทำให้ง่าย (Simplicity) การจัดการข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่ง่ายที่สุด รวมถึงการนำเสนอข้อมูลให้เข้าใจได้ง่ายๆ
- 2) การทำให้เห็น ได้ชัด (Visibility) ใช้มาตรวัดให้เห็น ได้ชัดว่ามีอะไรเกิดขึ้น
- 3) ความเกี่ยวข้อง (Involvement) เน้นการมีส่วนร่วมและการเข้ามาเกี่ยวข้องของบุคลากรในการวินิจฉัยขององค์การ
- 4) องค์ประกอบปฐมภูมิ (Primary Factors) ใช้การเก็บข้อมูลปฐมภูมิในการวินิจฉัยขององค์การโดยไม่บิดเบือนข้อมูล

5) วัดในสิ่งที่สำคัญ (Measure what's Important) ใช้การวัดและการประเมินตัวแปรที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนาองค์กร

6) ความรู้สึกจำเป็นเร่งด่วน (A Sense of Urgency) ใช้ผลการวินิจฉัยขององค์กรสร้างให้เห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

นอกจากนี้ Donald R. Brown และ Donald Harvey (2002, pp.147-148) ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำขององค์กร ไว้ด้วยว่าควรปฏิบัติดังนี้

1) ควรสร้างความไว้วางใจระหว่างคนในองค์กร

2) ไม่จำเป็นต้องละเอียดยะลิกเกินไป เพราะบางครั้งอาจไม่สามารถหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่

3) อย่าให้ความสำคัญกับปัญหาเฉพาะหน้ามากเกินไปจนละเลยปัญหาที่จะส่งผลในระยะยาวที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

4) ยอมรับที่จะเผชิญกับปัญหากับการปฏิเสธและต่อต้านแผนงาน ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้

5) มีความรู้ความสามารถ มีการสื่อสาร และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์กร และสร้างความรู้สึกจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดและทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผลงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแล้ว ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าด้วยลักษณะแนวคิดที่โดดเด่นของ James A. Belasco และ Ralph C. Stayer ผู้ซึ่งเปรียบเทียบแนวคิดทฤษฎีเก่าและทฤษฎีใหม่ไว้ด้วยกันได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงเลือกใช้กรอบแนวความคิดของภาวะผู้นำแบบใหม่ (The New Leadership Paradigm) ของ James A. Belasco และ Ralph C. Stayer ผสมกับแนวคิดของผู้นำในการพัฒนาองค์กรของ Donald R. Brown และ Donald Harvey เป็นหลักในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการในกลุ่มที่ 4 ทฤษฎีทางด้านความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) ข้อสำคัญอีกประการหนึ่งที่สามารถอธิบายได้โดดเด่นคือ ยังไม่เคยมีงานศึกษาวิจัยเล่มใดที่ประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีของ James A. Belasco Ralph C. Stayer Donald R. Brown และ Donald Harvey นี้มาก่อน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าเป็นโอกาสอันดีที่จะได้ศึกษาค้นคว้าและประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในมุมมองใหม่ๆที่แตกต่างออกไปจากงานวิจัยชิ้นอื่นๆในแวดวงการศึกษาที่ผ่านมา ผู้วิจัยจึงสรุปเป็นกรอบวิจัยด้านตัวแปรที่ต้องการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 โดยกำหนดเป็นตัวบ่งชี้ได้จำนวน 6 ตัวชี้วัดหลัก ดังนี้

1. ผู้นำต้องโอนความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ผู้นำต้องสร้างสิ่งแวดล้อมการเป็นเจ้าของสำหรับผู้รับผิดชอบงานแต่ละคน
3. ผู้นำต้องฝึกให้เกิดการพัฒนาความสามารถ
4. ผู้นำต้องเรียนรู้อย่างรวดเร็วและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว
5. ผู้นำต้องสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร
6. ผู้นำต้องเน้นการวัดและการประเมินที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนาองค์กร

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ในบริบททางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำปรากฏข้อค้นพบในงานวิจัย ดังนี้

Leela Cubillo และ Marie Brown (2003) เขียนบทความการวิจัยเรื่องสตรีในการก้าวสู่การบริหารจัดการและการเป็นผู้นำทางการศึกษา: ความแตกต่างในบริบทนานาชาติ ผู้ให้ข้อมูลเป็นสตรีจำนวน 9 คนจาก 9 ประเทศคือ อินโดนีเซีย จีน ไชปรีส กรีซ ภูเก็ต อีรัก โดมินีกันแกมเบีย แซมเบีย ซึ่งส่วนใหญ่เคยดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียน หัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยครูใหญ่ ผลการศึกษาพบว่าสตรีในการศึกษารุ่นนี้มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการกลับสู่สภาพเดิม มีความกล้าหาญ มีความไว้วางใจในตนเอง และมีระดับความมั่นใจในตนเองและพึงพาตนเองสูง

C.L. Greenberg-Walt และ A.G. Robertson (2001) วิจัยเรื่อง “The Evolving Role of Executive Leadership” ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านการเสริมสร้างแรงบันดาลใจ เสริมสร้างพลังอำนาจ มีทักษะการสร้างทีมและเครือข่าย มีความรู้ สามารถกระตุ้นให้เกิดการคิดค้นนวัตกรรม ใจกว้างรับฟังความคิดเห็น คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารระดับสูงในอนาคต

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารระดับสูงในอนาคตประกอบด้วย 14 สมรรถนะได้แก่ 1) มีความคิดกว้างไกล 2) สามารถคาดการณ์บริบทและสภาพแวดล้อมที่ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า 3) สามารถเสริมสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมกันคิดค้นแนวทางปฏิบัติที่ทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ 4) สามารถเสริมสร้างพลังอำนาจ 5) เข้าใจวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ 6) มีทักษะการสร้างทีมและสร้างเครือข่าย 7) มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ 8) สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สนใจคิดค้นนวัตกรรม 9) สามารถ

สร้างความประทับใจแก่ผู้ใช้บริการ 10) สามารถพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขัน 11) มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีความรอบรู้ 12) ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา 13) ให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา 14) มีความสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง

Hope-Arlene Fennell (1999) ศาสตราจารย์ด้านการบริหารการศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำ และนโยบายแห่งภาควิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยเลคเฮดในแคนาดา (Lakehead University, Ontario, Canada) ได้ศึกษาประสบการณ์ปัจจุบันเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครูใหญ่สตรี โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นระยะเวลา 1-2 ชั่วโมงต่อครั้ง หลังจากนั้นเว้นระยะไว้ 3 เดือนจึงสัมภาษณ์ใหม่ทำอย่างนี้จนครบระยะเวลา 2 ปีการศึกษา รวมการสัมภาษณ์ทั้งหมด 36 ครั้ง ผู้ให้ข้อมูลเป็นครูใหญ่สตรีจำนวน 6 คน นอกจากนี้ยังใช้การบันทึกข้อมูลภาคสนาม สังเกตการทำงานของครูใหญ่ในโรงเรียน ผลการค้นพบที่สำคัญสามารถสรุปได้ว่าประสบการณ์ชีวิตของครูใหญ่สตรีให้ความสำคัญกับการพัฒนาชุมชนวิชาชีพแบบร่วมมือภายในโรงเรียน โดยการทำงานกับครูและนักเรียนเพื่อสร้างสิ่งแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ ให้ความสำคัญกับการทำงานอย่างร่วมมือกับครู เพื่อพัฒนาและธำรงรักษาไว้ ซึ่งบรรยากาศแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาการในโรงเรียน ใช้วิธีการดำเนินการต่างๆ เพื่อช่วยสมาชิกรู้สึกว่าคุณค่าและสำคัญ โดยพยายามใช้การสื่อสารแบบเปิด การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้กันในกลุ่มสมาชิกของชุมชนแห่งการเรียนรู้

กอบแก้ว ดุลย์จันทน์ (2541) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยเอกชน: ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยรังสิต การศึกษาเรื่องนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสตรีกับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยรังสิต โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อที่จะทราบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยตามความเห็นของผู้บริหารสตรี และของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเป็นแบบใด และความเห็นดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ หรือไม่ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า 1. ผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยรังสิต ส่วนใหญ่ มีความเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีเป็นแบบประชาธิปไตย 2. ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างอายุ รายได้ ครอบครัว ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน สถานภาพการสมรส ความพึงพอใจ ในโอกาสความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานกับความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีทั้งในส่วนของผู้บริหารสตรีและในส่วนของอาจารย์และเจ้าหน้าที่

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสตรีนิยม

1. ทฤษฎีสตรีนิยม (Feminist Theories)

ทฤษฎีในแนวสตรีนิยม (Feminism) มีบทบาทในการศึกษาสังคมในปัจจุบันทั้งในแวดวงวิชาการและขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคม หลักการของสำนักสตรีนิยมคือ การต่อต้านแนวคิดปิตาธิปไตยหรือชายเป็นใหญ่ (Patriarchy) ซึ่งนักทฤษฎีสตรีนิยมเชื่อว่าสังคมตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเป็นสังคมที่ผู้ชายเป็นผู้สร้างเงื่อนไขและค่านิยมต่าง ๆ ขึ้นมาครอบงำและควบคุมพฤติกรรมของผู้หญิง นักทฤษฎีสตรีนิยมจึงต่อต้านความเชื่อที่ว่าผู้ชายเป็นใหญ่ โดยเชื่อว่าการที่ผู้หญิงอยู่ในฐานะที่ด้อยกว่าชายไม่ได้เกิดจากธรรมชาติ แต่เกิดจากค่านิยมชายเป็นใหญ่ที่ถูกสร้างขึ้น นักสตรีนิยมชาวฝรั่งเศสที่มีชื่อเสียงคือ Simone de Beauvoir ตั้งแต่เมื่อปี ค.ศ.1909 - ค.ศ.1986 ได้วิเคราะห์ว่าระบบคิดของสังคมตะวันตกเริ่มต้นจากการมองว่าผู้หญิงเป็นเพศที่แตกต่างจากผู้ชาย และเป็นเพียงเพศที่ช่วยเสริมผู้ชาย และถึงที่มีสุดแล้วผู้หญิงจะไม่ใช่มนุษย์ สตรีนิยมจึงมีหน้าที่เปิดโปงให้เห็นความเลวร้ายของระบบคิดที่ครอบงำโดยผู้ชายด้วยวิธีคิดแบบใหม่คือ สตรีนิยม (นภาพร อติวานิชยพงศ์, 2555, หน้า 7)

M. L. Anderson (2006, p. 9) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีสตรีนิยมนี้คือความคิดทางด้านการเมืองและสังคมศาสตร์ซึ่งวางอยู่บนพื้นฐานของการเมืองของผู้มีแนวคิดสตรีนิยม ทฤษฎีนี้ได้สร้างพื้นฐานให้แก่การกระทำต่างๆ ในเชิงสังคมและนโยบายสังคม พัฒนาการของทฤษฎีสตรีนิยมนี้ไม่ได้แยกออกจากกันอย่างชัดเจนจากการเคลื่อนไหวเพื่อเรียกร้องสิทธิของผู้หญิง ความจริงแล้วสองแนวทางนี้กลับเชื่อมโยงกันอยู่มาก เนื่องจากเบื้องหลังการเคลื่อนไหวดังกล่าวมีแนวความคิดนี้เป็นฐาน แม้ทฤษฎีจะมีแขนงสาขาที่แตกย่อยกันออกไป แต่ก็สามารถสรุปรวมได้ให้เห็นชัดเจนยกตัวอย่างเช่น สตรีนิยมแนวเสรี สตรีนิยมแนวสังคม เป็นต้น

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

1) System Approach แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้จะมองดูผู้หญิงในฐานะระบบย่อยอันหนึ่งของระบบใหญ่ ซึ่งจะต้องมีหน้าที่ที่ถูกกำหนดมาให้เหมาะสมกับเพศ ในระบบนี้จะกำหนดการแบ่งงานกันทำ และแบ่งความรับผิดชอบตามลักษณะชีววิทยา ฉะนั้นเมื่อผู้หญิงเป็นเพศที่ตั้งท้อง ก็จำเป็นต้องเป็นผู้เลี้ยงดูบุตรด้วย ปริณทิตลของผู้หญิงจึงอยู่ในแวดวงของครอบครัว

2) Feminist Approach สำหรับแนวทางนี้ยังประกอบไปด้วยกลุ่มปลีกย่อยอีกหลายกลุ่ม แต่ไม่ว่าจะแตกย่อยออกไปอย่างไร จุดร่วมหลักของแนวทางทฤษฎีนี้ก็คือการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างเพศหญิงและเพศชาย ซึ่งมีลักษณะของความไม่เท่าเทียมระหว่างเพศมาตั้งแต่สังคมในอดีตจนถึงปัจจุบัน ไม่ว่าจะสังคมจะเปลี่ยนแปลงอย่างไรความไม่เท่าเทียมระหว่างเพศก็ยังคงเป็นปัญหา

โลก ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและเนื้อหาไปบ้าง แต่สิ่งที่ไม่เปลี่ยนแปลง ก็คือการเอารัดเอาเปรียบระหว่างเพศนั่นเอง

2. แนวคิดเกี่ยวกับสตรีนิยม

จากการใช้ทฤษฎีเบื้องหลังที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดขบวนการต่อสู้เพื่อสิทธิสตรีขึ้น ซึ่งมีแนวคิดเกี่ยวกับสตรีหลายประเภทดังต่อไปนี้ (กาญจนา แก้วเทพ, 2541, หน้า 53)

2.1 สตรีนิยมแนวจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Feminism)

สตรีนิยมแนวจิตวิเคราะห์นี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีของ Sigmund Freud โดยกล่าวว่า เพศสภาพไม่ได้เป็นแค่ลักษณะทางชีวภาพเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับพัฒนาทางเพศของแต่ละบุคคลอีกด้วย นักคิดแนวนี้เชื่อว่า ความไม่เท่าเทียมกันของเพศสภาพมาจากประสบการณ์ในวัยเด็กตอนต้น ซึ่งทำให้ผู้ชายทั้งหลายเชื่อว่าพวกเขาเป็น “เพศชาย” และผู้หญิงทั้งหลายเชื่อว่าพวกเขาเป็น “เพศหญิง” ยิ่งกว่านั้น เพศสภาพยังนำไปสู่ระบบสังคมที่มีผู้ชายเป็นใหญ่ซึ่งมีอิทธิพลสำคัญในการพัฒนาจิตวิทยาทางเพศของปัจเจกหมุนวนเรื่อยไปเป็นทอดๆ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว นักคิดแนวนี้เสนอว่า ให้เลิกการสร้างโครงสร้างที่เฉพาะเจาะจงเพียงเพศใดเพศหนึ่งของสังคมโดยการยกเลิกลักษณะภาวะทางจิตใจของชายและหญิงขึ้นมาศึกษาาร่วมกัน

2.2 สตรีนิยมแนวก้าวหน้าหรือแนวถอนรากถอนโคน (Radical Feminism)

สตรีนิยมแนวก้าวหน้าเชื่อว่า รากแก้วของปัญหาอยู่ที่สังคมที่ระบบถืออำนาจชาย (Patriarchy) เนื่องจากระบบชายเป็นใหญ่ได้เข้ามาครอบงำสังคมในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ของคนในสังคม ดังนั้น นักคิดแนวนี้จึงเรียกร้องให้โค่นล้มระบบการปกครองดังกล่าวทั้งหมด เพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่สะสมอำนาจของพ่อ (ชาย) ระบบครอบครัว สังคมอุดมการณ์การเมือง ซึ่งผู้ชายเป็นผู้กำหนดว่าส่วนใหญ่ผู้หญิงควรจะเล่นหรือไม่ควรเล่น โดยกำหนดผ่านทางการใช้กำลัง การกดขี่โดยตรง หรือผ่านทางพิธีกรรม ประเพณี กฎหมาย ภาษาธรรมเนียม กิริยามารยาท การศึกษา และการแบ่งงานกันทำ เป็นระบบซึ่งผู้หญิงในทุก ๆ แห่งถูกทำให้อยู่ภายใต้ผู้ชาย

กลุ่มสตรีนิยมแนวก้าวหน้าเริ่มต้นการวิเคราะห์ด้วยข้อเสนอที่ว่า บรรดาความรุนแรงที่ผู้ชายกระทำต่อผู้หญิง (Violence against Women) ภายใต้ระบบสังคมแบบถืออำนาจชายเป็นใหญ่นับตั้งแต่การทรมาน การข่มขืน การพาดจาลวนลาม จนกระทั่งการถ่ายภาพเปลือยของผู้หญิง ล้วนแล้วแต่มีรากฐานมาจากสิ่งเดียวกันทั้งสิ้น คือความชิงชังที่ผู้ชายมีต่อผู้หญิง (Men's Hatred against Women) ความรู้สึกเช่นนี้จะดำรงอยู่ครบเท่าที่ยังมีหญิงและชายเหล่านั้นอยู่ในระบบถืออำนาจชาย

อย่างไรก็ดี ระบบชายเป็นใหญ่ไม่สามารถอยู่รอดได้ถ้าปราศจากการยอมรับในความเป็นแม่ ดังนั้นจึงได้มีการเสนอแนวความคิดเรื่องความเป็นพี่น้องของผู้หญิงทั้งหมด (Sisterhood) นอกจากนี้ยังมองว่า การกดขี่ผู้หญิงเป็นรูปแบบการกดขี่พื้นฐานที่สุดในบรรดาการกดขี่ในประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติ (วารุณี ภูริสินสิทธิ์, 2545, หน้า 89)

2.3 สตรีนิยมแนวเสรี (Liberal Feminism)

นักสตรีนิยมในช่วงแรกๆไม่เชื่อว่า ผู้หญิงสามารถมีความเท่าเทียมกับชาย เพราะมีธรรมชาติที่แตกต่าง ผู้หญิงไม่สามารถคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผลได้ ดังนั้นข้อเรียกร้องของนักสตรีนิยมในศตวรรษที่ 18-19 จึงพยายามบอกว่าผู้หญิงก็เป็นมนุษย์เพราะฉะนั้นก็ควรสามารถมีเหตุผลและควรได้รับสิทธิต่าง ๆ เช่นเดียวกับผู้ชาย สตรีนิยมแนวเสรีนี้เชื่อในความเหมือนกันระหว่างเพศ ผู้หญิงและผู้ชายโดยพื้นฐานมีความเป็นมนุษย์เหมือนกัน ดังนั้นความเท่าเทียมกันทางเพศหรือความยุติธรรมระหว่างเพศโดยเรียกร้องให้มีโอกาสที่เท่าเทียมในการแข่งขันภายในระบบสังคมที่เป็นอยู่ โดยเฉพาะในปริมนทลสาธารณะ โดยหากผู้หญิงได้รับโอกาสเท่าเทียมกับผู้ชายแล้ว ผู้หญิงก็จะสามารถเป็นเช่นผู้ชายได้ทุกอย่าง นอกจากนั้นแล้วการให้อิสระภาพแก่ผู้หญิงจากการกดขี่ข่มเหงและบทบาทความเป็นเพศที่สังคมกำหนดแล้วจะทำให้สังคมได้รับการแก้ไขไปสู่สิ่งที่ถูกต้อง ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่จิตสำนึกของปัจเจกบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การกดขี่ผู้หญิงหมดไป

M. L. Anderson (2006, p.9) ยังให้ข้อสังเกตไว้อีกว่า แนวเสรีในหลายๆ แขนงวิชาว่าคนเรานั้นสามารถเปลี่ยนไปมีมนุษยธรรมได้ผ่านการใช้เหตุผลได้ ความยุติธรรมถูกมองว่าเป็นการกระทำที่ไร้เหตุผลและความเขลา เหตุผลและการดำเนินตามความรู้เชื่อว่าเป็นแหล่งหลักที่ทำให้สังคมเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงใดๆ ในสังคมจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อคนในสังคม นั้น ๆ มีความศรัทธาต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย จึงจะทำให้กระบวนการนั้นเป็นไปอย่างราบรื่นและมีเสถียรภาพ สตรีนิยมแนวเสรีก็เช่นกัน แนวความคิดสตรีนิยมในแนวทางนี้จะหาทางออกของปัญหาของการไม่เท่าเทียมกันด้วยการใช้เหตุผลเพื่อกำจัดคำว่า “การกีดกัน (Discrimination)”

นอกจากนั้นสตรีนิยมแนวเสรียังหาทางออกให้กับการเปลี่ยนแปลงปัจเจกผ่านการให้เหตุผลเล็ก ๆ และการปลูกฝังบทบาททางสังคมที่เหมาะสมในวัยผู้ใหญ่ให้เกิดความเป็นตัวตนที่ชัดเจนเป็นตัวอย่างอีกด้วย จุดศูนย์กลางของแนวความคิดนี้คือว่า ความสามารถของคนคนหนึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการเรียนรู้เชิงวัฒนธรรม อีกทั้งความสัมพันธ์ทางลักษณะทางเพศที่เท่ากันจะเกิดขึ้นเมื่อคนเราเข้าใจพฤติกรรม บทบาท และประเพณีซึ่งคนคนหนึ่งจะได้เรียนรู้เพิ่มเติมขึ้นมาใหม่เรื่อยๆ

สตรีนิยมแนวเสรีมองไปที่วิธีที่ผู้หญิงถูกสกัดกั้นออกจากอำนาจทางการเมืองไม่ให้มีบทบาทสำคัญในกิจกรรมต่างๆ ทางการเมือง สตรีนิยมแนวเสรีตั้งคำถามว่า ทำไมผู้หญิงถึงกลายมาอยู่ชายขอบ (Marginalized) และยังเรียกร้อง โอกาสเท่าเทียมกันให้ผู้หญิงในลักษณะเดียวกับที่ผู้ชายได้ นอกจากนี้ยังเชื่ออีกว่า ผู้หญิงถูกกดขี่ในสังคมปัจจุบันเพราะเหตุผลที่ว่าผู้หญิงต้องทนทุกข์อยู่กับการกีดกันทางสังคม (สมเกียรติ วันทะนะ, 2544, หน้า 148-152)

2.4 สตรีนิยมแนวสังคมนิยม (Socialist Feminism)

ระบบทุนนิยมเป็น เศษเป็นและจะเป็นระบบชายเป็นใหญ่โดยแก่นแท้และโดยพื้นฐานอยู่เสมอ เมื่อเกิดระบบทุนนิยมขึ้น งานกับบ้านถูกแยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด ผู้ชายถูกกำหนดให้เป็นกำลังแรงงานหลัก ส่วนผู้หญิงถูกผลักให้ไปอยู่ชายขอบในกิจกรรมทางเศรษฐกิจเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ โดยการนิยามให้ผู้หญิงเป็นแรงงานชั้นสอง ผู้หญิงมีประสบการณ์การถูกกดขี่รวมทั้งเหมือนกัน แม้ว่าการกดขี่เหล่านั้นอาจถูกประนีประนอมโดยชนชั้น เชื้อชาติ และกลุ่มชาติพันธุ์ อย่างไรก็ตามมันก็ยังคิดข้ามเส้นของชนชั้น ผู้หญิงทุกคนง่ายต่อการถูกข่มขืน ง่ายต่อการถูกทำร้ายร่างกายจากผู้ชายในครอบครัว และง่ายต่อการถูกทำให้เป็นวัตถุทางเพศและการล่วงละเมิดทางเพศ ผู้หญิงทุกคนเป็นผู้รับผิดชอบโดยพื้นฐานต่องานบ้าน ขณะที่ผู้หญิงทั้งหมดที่มีลูกเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดูแลเลี้ยงดูลูก และในความจริงแล้ว งานที่ผู้หญิงทั้งหมดทำในตลาดแรงงานล้วนเป็นงานที่แบ่งแยกตามเพศ ในทุกๆ ชนชั้น ผู้หญิงมีเงินมีอำนาจและเวลาพักผ่อนน้อยกว่าผู้ชาย (อารีวรรณ หัสติน, 2551, หน้า 7)

ระบบทุนนิยมชายเป็นใหญ่ (Capitalist Patriarchy) ล้วนสร้างขึ้นเพื่อให้ผู้ชายจะควบคุมแรงงานของผู้หญิงและเด็กในครอบครัวตน แต่เมื่อสังคมเปลี่ยนแปลงไป สังคมเริ่มมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น มีการแยกส่วนที่เป็นสาธารณะและส่วนที่เป็นส่วนตัว ทั้งนี้ผู้ชายก็ยังควบคุมกำลังแรงงานของผู้หญิงโดยตรงอย่างเป็นทางการและโดยอ้อมผ่านทางสถาบันต่างๆทางสังคม ระบบชายเป็นใหญ่กำหนดรูปแบบของทุนนิยมสมัยใหม่ที่เกิดขึ้น เช่นเดียวกับการพัฒนาของทุนนิยมได้สร้างวงจรอุบาทว์สำหรับผู้หญิง (วารุณี ภูริสินสิทธิ์, 2545, หน้า 115-117)

แนวความคิดแบบสตรีนิยมแนวสังคมนิยมมีจุดคล้ายกันอยู่กับสตรีนิยมแนวก้าวหน้าในเรื่องที่ว่า ทั้งสองกลุ่มเชื่อว่า การก้าวจักรฐเจ้าโลกเท่านั้นที่จะทำให้เกิดความเท่าเทียมขึ้นระหว่างชายและหญิง สตรีนิยมสายสังคมนิยมมีภาระหน้าที่ในการทำความเข้าใจระบบของอำนาจที่เกิดจากทุนนิยมชายเป็นใหญ่ ทุนนิยมชายเป็นใหญ่เพื่อเป็นการเน้นถึงความสัมพันธ์เชิงวิภาษวิธีที่สนับสนุนกันและกันระหว่างโครงสร้างทุนนิยมชนชั้นและโครงสร้างสูงต่ำทางเพศ การทำความเข้าใจถึงการพึ่งกันและกันของทุนนิยมและระบบชายเป็นใหญ่เป็นเรื่องสำคัญสำหรับการวิเคราะห์ทางการเมืองของสตรีนิยมสายสังคมนิยม

อย่างไรก็ดี จุดต่างจากสตรีนิยมแนวก้าวหน้าตรงที่ สตรีนิยมแนวสังคมนิยมเชื่อว่าผู้ชาย “สามารถ” อยู่ร่วมกับผู้หญิงได้ในลักษณะที่ไม่มีรัฐทุนนิยมแล้วในอนาคต เนื่องจากนักคิดแนวสังคมนิยมข้อใจระบบทุนนิยมที่เป็นรากแก้วของการกดขี่สตรีเพศ มากกว่าจะกล่าวหาว่าผู้ชายที่เป็นผู้กระทำ นอกจากนี้ ความเชื่อที่ยึดถือกันในกลุ่มนักคิดแนวสังคมนิยมนี้ยังมีอีกว่า รัฐสามารถบำรุงเลี้ยงดูประชากรของรัฐให้มีความเท่าเทียมกันได้และไม่จำเป็นต้องแยกชายออกจากหญิง นักสังคมนิยมเสนอว่า เมื่อการล้มล้างโครงสร้างทุนนิยมสำเร็จ จะนำมาซึ่งการถอดรอกอำนาจของสังคมนิยมที่มีชายยึดครองเป็นใหญ่ (Z. R. Eisenstien, 1996, p.43-51)

2.5 สตรีนิยมแบบมากซิสต์ (Marxist Feminism)

ในแง่ทางสังคมในอุดมคติแบบมาร์กซิสต์ที่ผู้คนที่ถูกกดขี่จะลุกฮือขึ้น ทฤษฎีสตรีนิยมแบบมาร์กซิสต์จะเชื่อในการปฏิวัติชนชั้นของผู้หญิงที่ถูกกดขี่ กล่าวคือความสัมพันธ์ของผู้หญิงและผู้ชายจะต้องมีความเข้าใจว่าจะต้องเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ในเชิงการกดขี่ผู้หญิงโดยผู้ชาย การเอาเปรียบทางเพศนั้นเป็นรูปแบบย่อยอีกรูปแบบหนึ่งของการเอาเปรียบทางชนชั้น

R.Tong (1989,p. 35) นักสตรีนิยมแบบมากซิสต์ให้ความสำคัญกับการทำงานของผู้หญิงด้วย แม้ผู้หญิงจะได้ทำงานในปริมณฑลสาธารณะแล้ว แต่กระนั้น “งานของผู้หญิง” ก็ยังถูกจำกัดเพียงไม่กี่งาน งานที่ถูกมองว่าเป็นงานของผู้หญิงถูกตีค่าให้ต่ำกว่างานที่ถูกมองว่าเป็นของผู้ชาย ทำให้ค่าตอบแทนที่ได้น้อยกว่าตามไปด้วย ดังนั้น จึงได้มีการเสนอให้มีการพิจารณาค่าตอบแทนต่องานต่างๆ อย่างวัดวิสัย เช่น พิจารณาโดยตั้งอยู่บนความรู้ความสามารถ ความเสี่ยงของงาน ความรับผิดชอบ เป็นต้น ไม่ใช่พิจารณาบนอคติของเชื้อชาติ กลุ่มชาติพันธุ์ ชนชั้นหรือความเป็นเพศ

อย่างไรก็ดี แนวความคิดนี้ก็ยังมีข้อจำกัด เพราะแนวคิดแบบมาร์กซิสต์พยายามเสนอว่าความเป็นรองของผู้หญิงนั้น มีสาเหตุมาจากระบบการผลิตทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในระบบทุนนิยม และความเป็นรองของผู้หญิงเกิดขึ้นเพราะการครอบครองปัจจัยการผลิตของผู้ชายในชนชั้นกรรมกรที่ถือว่ามีข้อจำกัดมาก เพราะอธิบายไม่ได้ว่าทำไม ผู้หญิงในชนชั้นกรรมกรที่มีรายได้เป็นของตนเองก็ยังคงเป็นรองผู้ชายอยู่เหมือนกัน นอกจากนี้การจำกัดการวิเคราะห์ในเรื่อง “การผลิต” อยู่เพียงเรื่องการผลิตทางเศรษฐกิจและความสัมพันธ์ทางแรงงาน ถือว่าเป็นข้อบกพร่องที่สำคัญในแนวคิดของมาร์กซ์

2.6 สตรีนิยมหลังสมัยใหม่ (Postmodern feminism)

สำนักคิดหลังสมัยใหม่หรือหลังความทันสมัย (Postmodernism) ได้รับอิทธิพลเริ่มแรกจากนักปรัชญาฝรั่งเศสเมื่อปี ค.ศ.1844 - ค.ศ.1900 คือ Friedrich Nietzsche ผู้สร้างแนวคิดมากมายซึ่งสำนักหลังสมัยใหม่ใช้ในการวิพากษ์ความคิดที่เป็นฐานรากของสังคม แนวคิดของ Friedrich Nietzsche เป็นแนวคิดในการต่อต้าน ความคิดฐานรากของสังคม โดยข้อเสนอว่า “พระเจ้าตายแล้ว” ซึ่งมีอิทธิพลต่อนักคิดแนวหลังสมัยใหม่จำนวนมากความแตกต่างของสำนักหลังสมัยใหม่กับสำนักคิดอื่นๆ ที่สำคัญคือการที่สำนักหลังสมัยใหม่ไม่ใช่ทฤษฎีในการอธิบายปรากฏการณ์ของสังคม ไม่ใช่อุดมการณ์แบบใดแบบหนึ่ง และไม่มีการนำเสนอทางเลือกเพื่อการเปลี่ยนแปลงสังคม การนิยามหรือให้คำจำกัดความของแนวคิดหลังสมัยใหม่มีความแตกต่างกันตามความเข้าใจของแต่ละคน เช่น การอธิบายว่า “Postmodernism เป็นแนวทางความรู้ความเข้าใจสังคมมนุษย์อย่างกว้างๆ แนวหนึ่ง” (ธงชัย วินิจจะกูล, 2544, หน้า 355) หรือการบอกว่า “Postmodernism เป็นความเคลื่อนไหวทั้งทางความคิดและการแสดงออกในด้านต่างๆ จำนวนมากไม่ว่าจะเป็นศิลปะ ปรัชญา

สถาปัตยกรรม วรรณกรรม ประวัติศาสตร์ รัฐศาสตร์ กฎหมายหรือแม้กระทั่งภูมิศาสตร์และวิทยาศาสตร์” (ธีระ นุชเปี่ยม, 2546, หน้า 1)

อย่างไรก็ตามการให้ความหมายของแนวคิดหลังสมัยใหม่มักไปเชื่อมโยงหรือเปรียบเทียบกับแนวคิดยุคสมัยใหม่ (Modernism) เนื่องจาก ถือว่าความเชื่อพื้นฐานและวิธีคิดต่างๆ ในยุคสมัยใหม่เป็นเสมือนหนึ่งคู่ขัดแย้ง (Counterparts) ของแนวคิดหลังสมัยใหม่ โดย David Owen ได้สรุปให้เห็นความแตกต่างระหว่าง “Postmodern” กับ “Modern” ในแง่มุมต่างๆ ดังนี้ (David Owen, 1997, p.14)

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

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

3) Postmodernism ในฐานะที่เป็นอุดมการณ์ทางสังคมและการเมืองที่ตอบสนองต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคหลังสมัยใหม่ภายใต้เงื่อนไขของสังคมในยุคหลังสมัยใหม่ ซึ่งแตกต่างจากอุดมการณ์ทางสังคมและการเมืองในยุคสมัยใหม่ ซึ่งเป็นอุดมการณ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จของยุคสมัยใหม่

4) Postmodernism เป็นชุดของความเชื่อทางสังคมและวัฒนธรรม ค่านิยมและรูปแบบของพฤติกรรม ซึ่งแสดงออกถึงวิถีชีวิตของมนุษย์ภายใต้ยุคหลังสมัยใหม่ ในขณะที่ Modernism เป็นชุดของความเชื่อทางสังคมและวัฒนธรรม ค่านิยมและวิถีการปฏิบัติในยุคทันสมัย

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

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

2.7 สตรีนิยมแนววัฒนธรรม (Cultural feminism)

สตรีนิยมแนววัฒนธรรมนี้เริ่มต้นด้วยการขยายคำนิยามของคำว่า “วัฒนธรรม” ออกมาให้กว้างขวางกว่าเดิม คำว่า “วัฒนธรรม” นั้น นอกจากจะหมายถึงวิถีชีวิตแล้ว ยังมีความหมายถึงเงื่อนไขและรูปแบบที่ความหมายและคุณค่าต่าง ๆ ถูกจัดระบบในสังคม ตัวอย่างที่เห็นได้ง่ายที่สุดคือ การศึกษาพรหมจรรย์ถูกจัดให้เป็นระดับสุดยอดของระบบคุณค่าของความเป็นผู้หญิง ในขณะที่อาจจะมิได้ปรากฏเลยในระบบคุณค่าของความเป็นชาย เป็นต้น (กาญจนา แก้วเทพ, 2541, หน้า 50)

สตรีนิยมแนววัฒนธรรมนี้ให้ความเห็นในแง่บวกเกี่ยวกับสิ่งที่ถูกเห็นในฐานะที่เป็นลักษณะของเพศหญิงหรือบุคลิกความเป็นเพศหญิง แนวความคิดนี้เป็นทฤษฎีสตรีนิยมที่แตกต่างจากสำนักอื่นเพราะให้การยอมรับและเชิดชูแง่บวกของการเป็นผู้หญิง แนวคิดแรกๆ นั้นเชื่อว่าการปกครองของรัฐหนึ่งการร่วมมือกัน การให้การดูแลและการปราศจากความรุนแรงในการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางสังคม จะมีมากในคุณลักษณะของผู้หญิง

อย่างไรก็ดี M. Humm (1990, p. 99) ก็แสดงทรรศนะว่า แนวคิดสตรีนิยมเชิงวัฒนธรรมนี้ ก็เป็นลักษณะแบบอุดมคติแบบเดียวกับแนวมากซิสม์ สตรีนิยมเชิงวัฒนธรรมนี้เชื่อว่า มีความแตกต่างพื้นฐานทางชีวภาพระหว่างชายหญิง และผู้หญิงควรยินดีกับความแตกต่างดังกล่าว ผู้หญิงนั้นนุ่มนวลและอ่อนโยนกว่า นอกจากนี้ยังเชื่ออีกว่า เพราะความแตกต่างนี้ หากผู้หญิงได้ครองโลก จะไม่เกิดสงครามขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวทางของผู้หญิงคือแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมแก่ทุกคน สังคมตะวันตกมักให้ความสำคัญกับความคิดของเพศชาย และแนวคิดการเป็นอิสระชนชั้น การแข่งขันและการมีอิทธิพล แต่แนวคิดของผู้หญิงจะเป็นในทางพึ่งพิง การร่วมมือกัน สัมพันธภาพ การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การแบ่งปัน ความสนุก ความเชื่อใจและสันติ อย่างไรก็ตาม แนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมาไม่ได้เป็นแนวคิดที่ยึดถือกันในสังคมตะวันตกปัจจุบัน

2.8 สตรีนิยมแนวปฏิรูป (Reform Feminist)

สตรีนิยมแนวปฏิรูปนี้จะเริ่มมองเห็นความไม่เท่าเทียมระหว่างเพศในสังคม แต่เห็นว่าปัญหาที่มีอยู่สามารถแก้ไขได้ภายในระบบสังคมที่มีอยู่ ดังนั้นแนวทางการปฏิรูปของกลุ่มนี้ จึงเรียกร้องโอกาสของการจ้างงาน โอกาสที่เท่าเทียมกันในเรื่องความก้าวหน้าด้านวิชาชีพ แต่จะไม่วิพากษ์วิจารณ์ระบบสังคมและไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงระบบสังคมที่มีอยู่

ความไม่เท่าเทียมกันระหว่างเพศได้ถูกแสดงออกผ่านรูปแบบต่าง ๆ ในสังคม การจ้องมองเป็นอีกประเด็นที่ได้รับความสนใจ แนวคิดเรื่องการจ้องมองนั้น นักวิจารณ์ได้พยายามสร้างหลักเกณฑ์ขึ้นมาใหม่ โดยมีศูนย์กลางอยู่ที่เรื่องของเพศสภาพ (Gender) เชื้อชาติ (Race) และเรื่องทางเพศ (Sexuality) แบบของการจ้องมองไว้ว่า “อำนาจ ไม่ใช่สิ่งที่อยู่กับที่ แต่เป็นเรื่องที่เคลื่อนไหว การที่จะยืนยันว่าอำนาจนั้นมีอยู่ อำนาจนั้นต้องแสดงออกซึ่งฤทธาานุภาพของตนเองอยู่เสมอ” “การ

จ้องดู” (Gazing) เป็นรูปแบบหนึ่งของการแสดงออกซึ่งอำนาจ ผู้จ้องมองถือว่าเป็น “ผู้ทรงอำนาจ” ในขณะที่เดียวกันสิ่งที่ถูกมองกลายเป็น “สิ่งที่ถูกใช้อำนาจ”

การจ้องมองนั้น ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ห้อธิบายว่าเป็นสัญชาตญาณของมนุษย์ ที่มักจะมีความพึงพอใจที่จะมองดูตนเอง หรือมองดูผู้อื่น การแสดงออกถึงสัญชาตญาณพื้นฐานนี้ เมื่อถูกนำมาแสดงออกภายใต้โครงสร้างสังคมที่ถูกระบบชายเป็นใหญ่ โครงสร้างนี้ได้กำหนดบทบาทของการแสดงออกของสัญชาตญาณของความพึงพอใจ โดยให้ผู้ชายเป็นฝ่ายมองดูและให้ผู้หญิงเป็นวัตถุรองรับการมองและตกอยู่ในสถานะเป็นรอง การกำหนดบทบาทที่ให้ผู้ชายเป็นฝ่ายมองดู และให้ผู้หญิงเป็นฝ่ายถูกมองนั้น ยังให้กำเนิดสัญลักษณ์ คุณลักษณะและภาพลักษณ์อีกหลายอย่างตามมา เช่น ภาพลักษณ์ของความเป็นชายและความเป็นหญิง ภาพลักษณ์ของความเป็นชายในฐานะเป็นฝ่ายจ้องมอง จะมีภาพลักษณ์ของการเป็นผู้กระตือรือร้น เป็นฝ่ายแสวงหา เป็นฝ่ายสำรวจตรวจค้น มองดูสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เปรียบว่า “เป็นการมองดูอย่างสนใจของผู้ที่รักการแสวงหา” ส่วนภาพลักษณ์ของความเป็นหญิงซึ่งเป็นฝ่ายที่ถูกจ้องมองนั้น เป็นสัญลักษณ์ของความเฉื่อยชา การหยุดนิ่งเฉย การถูกสำรวจค้นคว้า (กาญจนา แก้วเทพ, 2543, หน้า 244)

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีสตรีนิยม

อุษณีย์ พรหมสุวรรณ (2547) ศึกษาภาพลักษณ์ของผู้หญิงในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จากต้นคริสต์ศตวรรษที่ 19 ถึงกลางศตวรรษที่ 20 พบว่า ภาพลักษณ์ผู้หญิงพม่าและผู้หญิงมลายูจากงานเขียนทางประวัติศาสตร์ราชสำนักพื้นเมืองให้ภาพผู้หญิงเป็นอมมนุษย์ เช่น ยักษ์ นาค เป็นต้นสะท้อนถึงความปรารถนาของผู้ปกครองที่รับศาสนาเข้ามาใหม่และต้องการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเพื่อสถาปนาอำนาจชอบธรรมของตน ต้องการลดความสำคัญของความเชื่อพื้นเมืองเดิม ซึ่งผู้หญิงมีบทบาทสำคัญต่อการติดต่อผิบรรพบุรุษที่นับถือกันแตกต่างจากภาพลักษณ์ผู้หญิงที่อุทิศตนต่อศาสนาและมีคุณธรรมที่ศาสนายกย่องจะได้รับการเขียนไว้ว่าได้รับการยอมรับนับถือกันต่อมา ส่วนภาพลักษณ์ผู้หญิงพม่าจากบันทึกของตะวันตกนั้น ผู้หญิงถูกมองว่ามีสถานภาพสูงมีอิสระในการออกจากบ้าน มีสิทธิค่อนข้างเท่าเทียมกับผู้ชายทั้งในและนอกบ้าน ภาพลักษณ์ผู้หญิงมลายูจากบันทึกของตะวันตกนั้น ผู้หญิงถูกมองว่ามีสถานภาพต่ำกว่าผู้ชายตั้งแต่เกิด

ดารา รักษาชาติ (2545) ศึกษาภาวะผู้นำข้าราชการสตรี: ศึกษากรณีสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย การศึกษาวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า ข้าราชการสตรีในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีภาวะความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำข้าราชการสตรี โดยรวมตามความเห็นของข้าราชการสตรีอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ การรอบรู้เหตุการณ์และประสบการณ์การ ได้รับการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูงตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาของข้าราชการสตรีพบว่าภาวะผู้นำข้าราชการสตรีอยู่ในระดับต่ำ ข้าราชการสตรีมีเสถียรภาพทางอารมณ์ต่ำ ส่วนการรอบรู้เหตุการณ์ต่างๆ การมีมนุษยสัมพันธ์ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง

อนงค์วิชญา สารินุต (2548) นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ผลของผู้นำสตรีทางการเมืองไทยในบทบาทสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร” การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ผลของผู้นำสตรีทางการเมืองไทยในบทบาทสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบทบาทในสภาผู้แทนราษฎร ปัจจัยบทบาทนอกสภาผู้แทนราษฎร ปัจจัยภาวะผู้นำ และปัจจัยสนับสนุนจากภายนอก กับความสัมพันธ์ผลของผู้นำสตรีทางการเมืองไทยในบทบาทสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และ (3) เพื่อเสนอข้อเสนอนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการเข้ามาดำเนินบทบาททางการเมืองของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรสตรีเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ผลมากยิ่งขึ้น

ผลจากการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยภาวะผู้นำของ ส.ส. สตรี ปัจจัยบทบาทในสภา ปัจจัยบทบาทนอกสภาและปัจจัยการสนับสนุนจากภายนอกของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรสตรี มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสัมพันธ์ผลของผู้นำสตรีทางการเมืองไทยในบทบาทสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร 2. สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรสตรีที่มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง การดำเนินบทบาทในสภาสูง การดำเนินบทบาทนอกสภาสูง และได้รับความสนับสนุนจากภายนอกอยู่ในระดับสูงย่อมมีผลทำให้บังเกิดระดับความสัมพันธ์ผลของผู้นำสตรีทางการเมืองไทยในบทบาทสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรอยู่ในระดับสูงตามไปด้วย 3. ความสัมพันธ์ผลของผู้นำสตรีทางการเมืองไทยในบทบาทสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนจากบุคคลในครอบครัว ครอบครัวเคยทำงานด้านการเมืองมาก่อน เช่น บิดา มารดา หรือญาติพี่น้องเคยเป็นนักการเมืองมีความพร้อมของ ส.ส. สตรี เอง ทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญาด้านสาธารณะ มีพื้นฐานทางการเมืองที่เป็นที่ยอมรับ มีสถานภาพทางเศรษฐกิจดี 4. ข้อจำกัดในการทำงานของ ส.ส. สตรีในสภา ได้แก่ สักส่วน ส.ส. สตรี มีน้อยทำให้ไม่สามารถเสนอกฎหมายเกี่ยวกับสตรีได้ และข้อจำกัดนอกสภา ได้แก่ ด้านครอบครัว การขาดงบประมาณในการช่วยเหลือประชาชน รวมถึงการขาดการยอมรับ ส.ส. สตรีจาก ส.ส. บุรุษและคนทั่วไป

Barbara White (1997) และคณะ วิจัยเรื่อง “ภาพของสตรีที่ประสบความสำเร็จในประเทศอังกฤษ” จากผู้บริหารในแวดวงการค้า อุตสาหกรรม และผู้ประกอบการวิชาชีพชั้นสูงจำนวน 48 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่าสตรีที่ประสบความสำเร็จมาจากพื้นฐานประสบการณ์ของการมีช่วงชีวิตวัยเด็กที่ดี โดยเฉพาะความสัมพันธ์กับพ่อแม่และการศึกษานอกจากนี้ยังพบว่าสตรีที่ประสบความสำเร็จมีความเชื่ออำนาจในตนเองในการทำงาน มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าว่ามีความสามารถควบคุมทิศทางของอาชีพ มีความต้องการความสำเร็จสูงซึ่งพฤติกรรมมุ่งเน้นความสำเร็จไม่ใช่เพียงแค่มุ่งแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จแต่เป็นแรงจูงใจเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลวด้วย นอกจากนี้ผู้หญิงที่ประสบความสำเร็จยังมีความเชื่อมั่นว่าสามารถปฏิบัติพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนาได้อย่างสำเร็จ

Mitchell G. Rothstein และ Liane M. Davey (1995) วิจัยเรื่อง “ความแตกต่างทางเพศภาวะในคุณลักษณะของการสร้างเครือข่ายและการได้รับประโยชน์จากการสร้างเครือข่าย” ของอาจารย์ประจำคณะ จำนวน 800 คนในมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศแคนาดา พบว่าอาจารย์ประจำคณะสตรีได้รับการสนับสนุนทางจิตวิทยาสังคม และการสนับสนุนทางอาชีพจากเครือข่ายมากกว่าผู้ชายอย่างมีนัยสำคัญ อาจารย์ประจำคณะที่เป็นสตรี ตระหนักในความสำคัญของการสนับสนุนทางสังคมมากกว่าและมีการใช้ความพยายามจะขยายเครือข่ายไปในขอบเขตที่กว้างกว่า เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนในระดับที่สูงกว่า

จากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนของทฤษฎีสตรีนิยม ประกอบกับการศึกษาวิทยานิพนธ์ และคุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวแล้วข้างต้น ล้วนเป็นสิ่งที่ผู้วิจัยสามารถนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์วิจัยได้เป็นอย่างดี ซึ่งการนำแนวคิดต่าง ๆ มาใช้ในงานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในครั้งนี้ ก็เพื่อช่วยหาคำตอบในด้านสถานภาพและบทบาททางสังคมของสตรี อันเป็นคำถามวิจัยข้อที่ 2 เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

แนวคิดและทฤษฎีด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้ ผู้วิจัยประมวลแนวคิดและทฤษฎีด้านคุณลักษณะต่างๆ จากนักวิชาการ เอกสาร ตำราและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เห็นว่าสนับสนุนคุณลักษณะของผู้บริหารสตรี ประกอบด้วย 1) บุคลิกภาพและ 2) ลักษณะของความเป็นผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีคุณลักษณะส่วนบุคคลมาช่วยอธิบายรายละเอียดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลทั้งด้านบุคลิกภาพและลักษณะของความเป็นผู้นำให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนี้

1.1 ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Theory)

ทฤษฎีกลุ่มนี้เน้นความสำคัญของ "จิตไร้สำนึก" (Unconscious Mind) ว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรม กลุ่มนี้จัดเป็นกลุ่ม "พลังที่หนึ่ง" (The First Force) ที่แหวกวงล้อมจากจิตวิทยายุคเดิมนักจิตวิทยาในกลุ่มจิตวิเคราะห์ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันทั่วไป ได้แก่ Sigmund Freud ซึ่งแบ่งองค์ประกอบของพลังจิต (Psychic Energy) เป็น 3 ส่วน คือ Id, Ego และ Super Ego ซึ่งเป็นแรงขับให้กระทำพฤติกรรมต่างๆ ดังนี้ (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2550, หน้า 55-56)

Id เป็นส่วนที่ติดตัวมาโดยกำเนิด จัดเป็นเรื่องของแรงขับตามสัญชาตญาณ ความอยาก ตัณหา เป็นส่วนของจิตที่กระตุ้น ให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตามหลักแห่งความพอใจ ถ้าบุคคลใด แสดงพฤติกรรมตาม Id นั่นคือ พฤติกรรมนั้นเป็นไปเพื่อสนองความต้องการของตนเองเป็นส่วนใหญ่

Ego เป็นพลังส่วนที่ผ่านกระบวนการเรียนรู้มาแล้ว เป็นส่วนที่ควบคุมการแสดง พฤติกรรมของคนๆ นั้นให้ดำเนินไปอย่างเหมาะสม ทั้งภายใต้อิทธิพลของ Id, Ego และ Super Ego พยายามแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ของ Id, Ego และ Super Ego จนในที่สุดบางคนจะทุกข์ร้อน วิดก กระวนกระวาย จนอาจถึงขั้นโรคจิตประสาท ถ้าความขัดแย้งดังกล่าวมีมาก วิธีหนึ่งที่เป็นทางออก ของอีโก้ก็คือปรับตนโดยการ ใช้กลไกการป้องกันตัว (Defense Mechanism) ซึ่งหมายถึงการที่บุคคล พยายามแก้ไขความคับข้องใจของตนเอง โดยที่มิได้ตั้งใจ เป็นไปเพื่อรักษาหน้าและศักดิ์ศรี

Super Ego เป็นพลังจากสังคมที่เกี่ยวกับหลักศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม อุดมคติในการ ดำเนินชีวิต เป็นพลัง ส่วนที่ควบคุมให้บุคคลแสดงพฤติกรรมโดยสอดคล้องกับหลักแห่งความเป็น จริง (principle of reality) เช่น บัญชาให้คนๆ นั้นเลือกกลไกการป้องกันตัวที่เหมาะสมมาใช้

1.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพของ Carl G. Jung (Jung's Personality Theory)

ทฤษฎีของ Carl G. Jung เป็นทฤษฎีจัดอยู่ในกลุ่มทฤษฎีแบ่งประเภท (Type Theory) ซึ่งได้แบ่งประเภทของบุคลิกภาพออกเป็น 2 แบบตามความสนใจ ที่หันเข้าหาตัว (Introvert) หรือ ออกจากตัว (Extravert) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (รัศมี แอมโบรส เออร์สเวลล์, 2550, หน้า 15)

แบบที่ 1 บุคลิกหันเข้าหาตัวหรือแบบปิด (Introvert Personality or Introversion) เป็น ลักษณะที่บุคคลสนใจสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของตนเองมากกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นใน โลกภายนอก มี ลักษณะที่จะสนใจและหมกมุ่นอยู่กับความคิดและความรู้สึกของตนเอง ไม่สนใจสังคมภายนอก ชอบอยู่คนเดียวเงียบๆ ไม่ชอบที่จะติดต่อและทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นและมักคิดก่อนลงมือปฏิบัติ

แบบที่ 2 บุคลิกภาพแบบเปิด (Extravert Personality or Extraversion) เป็นลักษณะที่บุคคล สนใจสิ่งที่เกิดขึ้นในโลกภายนอก บุคคลอื่นๆ และสิ่งแวดล้อมต่างๆ มากกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นภายใน จิตใจของตนเอง มีลักษณะเปิดเผย กระตือรือร้นที่จะติดต่อและทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น กล่าวพูดกล้า แสดงออกและสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ง่าย

นอกจากนี้บุคลิกภาพตามแนวคิดของ Jung จะมีหน้าที่ 4 ประการ แบ่งเป็นแบบการ กำหนดรู้ (Mode of Apprehensive) 2 ประการ คือ การรับรู้ทางประสาทสัมผัส (Sensing) และ การ หยั่งรู้ (Intuition) และแบบของการตัดสินใจ (Mode of Judgment) 2 ประการ คือ ความคิด (Thinking) และความรู้สึก (Feeling)

ซึ่งต่อมา Carl G. Jung ได้ใช้บุคลิกภาพแบบเปิดตัว (Extravert) และแบบปิดตัว (Introvert) ประกอบกับหน้าที่ทั้ง 4 ประการ ดังกล่าวแล้วแบ่งประเภทบุคลิกภาพของบุคคลออกเป็น 8 ลักษณะ ได้แก่

ประเภทที่ 1 บุคลิกภาพแบบเปิดตัวใช้ความคิดนำ (Thinking Extrovert) อธิบายถึงบุคคลจะยึดหลักกฎเกณฑ์ที่แน่นอน สนใจความจริงที่เป็นรูปธรรมมากกว่านามธรรม ยึดมั่นข้อเท็จจริงจากความคิดมากกว่าการยึดมั่นในอารมณ์ของตนเอง

ประเภทที่ 2 บุคลิกภาพแบบเปิดตัวใช้ความรู้สึกนำ (Feeling Extrovert) อธิบายถึงบุคคลจะชอบเข้าสังคมและให้ความสำคัญกับความรู้สึกของตนเองมากกว่าความคิด

ประเภทที่ 3 บุคลิกภาพแบบเปิดตัวใช้สัมผัสนำ (Sensing Extrovert) อธิบายถึงบุคคลจะชอบเข้าสังคมและอยู่ในโลกของความเป็นจริงมากกว่าความรู้สึกหรือการคาดเดา

ประเภทที่ 4 บุคลิกภาพแบบเปิดตัวใช้การหยั่งรู้นำ (Intuiting Extrovert) อธิบายถึงบุคคลชอบการคาดเดามากกว่าข้อเท็จจริงที่ปรากฏ

ประเภทที่ 5 บุคลิกภาพแบบปิดตัวใช้ความคิดนำ (Thinking Introvert) อธิบายถึงบุคคลต้องการความเป็นส่วนตัวค่อนข้างมาก ชอบใช้ความคิดและสติปัญญาในการแก้ไขปัญหามากกว่าการใช้ความรู้สึกส่วนตัว

ประเภทที่ 6 บุคลิกภาพแบบปิดตัวใช้ความรู้สึกนำ (Feeling Introvert) อธิบายถึงบุคคลจะรักความสงบ อ่อนไหว ใฝ่ลึก สนใจในความรู้สึกหรือความคิดเห็นของบุคคลอื่น

ประเภทที่ 7 บุคลิกภาพแบบปิดตัวใช้สัมผัสนำ (Sensing Introvert) อธิบายถึงบุคคลจะรับการชี้นำจากสิ่งที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง สงบ มั่นคง ไม่สนใจเรื่องของผู้อื่น

ประเภทที่ 8 บุคลิกภาพแบบปิดตัวใช้การหยั่งรู้นำ (Intuiting Introvert) อธิบายถึงบุคคลจะชอบคิดชอบฝัน สร้างจินตนาการที่แปลกใหม่ ถูกชักนำจากภายในตัวเองมากกว่าถูกชักนำจากภายนอก และให้ความสำคัญกับการคาดเดามากกว่าเรื่องราวที่สัมผัสได้จริง

1.3 ทฤษฎีบุคลิกภาพ แบบมนุษยนิยม (Humanist Personality Theory)

ทฤษฎีบุคลิกภาพแบบมนุษยนิยม แนะนำเรื่องคุณค่าของการให้ความเคารพโดยปราศจากเงื่อนไขต่อคนอื่น ซึ่งในความเป็นจริงนำไปสู่การปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพที่ดีกว่า ยึดถือแนวทางอิสระของนักทฤษฎีจิตวิทยา Abraham H. Maslow (1954, pp.1-59) ผู้มีทรรศนะเกี่ยวกับการจูงใจมนุษย์ Abraham H. Maslow มีความเห็นว่าจุดอ่อนในสิ่งที่บุคคลมีมาตั้งแต่แรกเกิดควรจะถูกจัดให้เป็นแนวทางบวก ควรจะได้รับการสนับสนุนให้เกิดการจูงใจ เพื่อให้มนุษย์สามารถมีชีวิตอยู่รอดได้ จัดเป็นพลังอำนาจที่ดีที่สุดและเป็นการจูงใจที่จะต้องกระทำในทันที Abraham H. Maslow มีความเห็นว่าถ้าตราบใดที่มนุษย์ยังมีความอดอยากหิวโหยอยู่ สิ่งที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับเขาก็คืออาหารนั่นเอง ลำดับขั้นความต้องการของ Abraham H. Maslow เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ได้มีการเสนอแนะว่า เมื่อมนุษย์ได้รับความต้องการขั้นพื้นฐานจนเป็นที่พึงพอใจแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในลำดับขั้นที่สูงต่อไปให้ปรากฏเห็นอยู่เสมอ

ตามทรรศนะของ Abraham H. Maslow มีความเชื่อว่า ความต้องการตามลำดับขั้นทั้งหมดเป็นความต้องการของมนุษย์ที่มีมาตั้งแต่แรกเกิด แต่มนุษย์ที่มีความต้องการตามลำดับขั้นในขั้นที่

สูงขึ้น มนุษย์จึงต้องการ การชี้้นำในการกระทำ เมื่อมนุษย์ได้รับความพึงพอใจในลำดับขั้นความต้องการขั้นพื้นฐานคือ ได้รับอาหารเพียงพอแล้ว และมีความปลอดภัยในชีวิตแล้ว ก็เป็นสิ่งที่เชื่อแน่ว่า มนุษย์ก็จะถูกจูงใจให้มีความต้องการทางสังคม หรือมีความต้องการการยอมรับ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและจะได้รับการยอมรับนับถือเป็นอย่างสูง เขาก็จะเป็นผู้ที่รู้จักและมีความเข้าใจโลกของเขา หรือจัดเป็นการสร้างสุนทรียภาพแห่งความพอใจที่บริสุทธิ์ มนุษย์สามารถจะประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย เขาจะกลายเป็นบุคคลที่มีความสามารถมากที่สุดตลอดไปและมีความสามารถหลายอย่าง หรือเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จชีวิต ดังนั้นแต่ละบุคคลจะมีความสามารถในการพัฒนาตนเองได้เป็นอย่างดีที่สุด

1.4 ทฤษฎีลักษณะการ (Trait Theory)

G. A. Theodorson และ A. G. Theodorson (1969, p.297) กล่าวถึงทฤษฎีนี้ไว้ว่า แบบอย่างพฤติกรรมหรือด้านอื่นๆ ของบุคลิกภาพที่มีลักษณะค่อนข้างสม่ำเสมอและคงทนของบุคคล แบบอย่างพฤติกรรมนี้จะปรากฏให้เห็นได้ในสถานการณ์ต่างๆและนำมาใช้เป็นเครื่องบอกความแตกต่างของบุคลิกภาพหนึ่งจากบุคลิกภาพอื่น ทฤษฎีลักษณะการที่มีชื่อเสียง ได้แก่ ทฤษฎีลักษณะการของ Gordon W. Allport (1937) ซึ่งมีรากฐานอยู่บนความแตกต่างระหว่างลักษณะธรรมดาโดยทั่วไป (Common Traits) และลักษณะส่วนบุคคลที่เขามีอยู่ (Personal Dispositions) ลักษณะธรรมดานั้นใช้เพื่อการเปรียบเทียบตัวบุคคล เช่น กล่าวว่าเขามีลักษณะเป็นนักการเมือง เป็นนักศาสนา เป็นนักเศรษฐศาสตร์ เป็นต้น นอกจากลักษณะธรรมดานี้แล้ว ก็จะมีลักษณะโดยเฉพาะที่สมบูรณ์ ซึ่ง Gordon W. Allport เรียกว่าลักษณะส่วนบุคคลที่มีอยู่ การเน้นลักษณะดังกล่าวซึ่งต่างจากลักษณะธรรมดาโดยทั่วไปนั้นทำให้ทฤษฎีของ Gordon W. Allport เน้นถึงความสลับซับซ้อนและความมีลักษณะพิเศษเฉพาะด้านของบุคลิกภาพบุคคล

1.5 ทฤษฎีทางสังคม (Social Theory)

Jr. H. Randolph Bobbitt และคณะ (1974, p.204) กล่าวถึงทฤษฎีทางสังคมนี้ว่า อาจถือเอาการกระทำตอบโต้ของบุคคลในสถานการณ์หนึ่งซึ่งเน้นเรื่องการเรียนรู้เป็นพื้นฐานทางทฤษฎี การปรับตัวของบุคคลให้เข้ากับความเป็นของสภาพแวดล้อมจะเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพของคนนั้น ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดว่าการศึกษาวเคราะห์ถึงสภาพการเรียนรู้ทางสังคมจะช่วยเสริมสร้างหรือไม่เสริมสร้างบุคลิกภาพที่แสดงออก ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับตัวกระตุ้นที่มีในสถานการณ์นั้นๆ ฉะนั้นการเข้าใจในกระบวนการเชื่อมโยงระหว่างสถานการณ์และพฤติกรรมก็จะเป็นการเข้าใจในเรื่องของบุคลิกภาพของบุคคลเช่นกัน

1.6 ทฤษฎีตัวตน (Self Theory)

Carl .R.Roger (1959, p.200) เจ้าของทฤษฎีตัวตน (Self Theory) กล่าวไว้ว่า การรับรู้ต้องเริ่มจากรู้ตนเองให้ถูกต้องก่อน ให้มองตนเองอย่างถูกต้องแท้จริง นำข้อดีของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก้ไขข้อลบหรือถ้ายังไม่พร้อมที่จะเปลี่ยน ก็ให้รับรู้และหลีกเลี่ยงที่จะเกิด

ข้อเสนอนั้นให้น้อยที่สุด ตามทฤษฎีบอกเอาไว้ว่า บุคคลที่มีประสบการณ์ได้รับการเลี้ยงดูจากครอบครัวที่พ่อแม่ให้ความรักกับลูกโดยปราศจากเงื่อนไข จะมีตัวตนทั้ง 3 ตรงกันค่อนข้างสูง แต่บุคคลแต่ละคนก็ได้รับการเลี้ยงดูในวัยเด็กที่ต่างกัน การมองย้อนไปแล้วนำมาช่วยปรับแก้ไขตนเองในปัจจุบันก็สามารถช่วยได้เช่นกัน ดังนั้นขอเสนอวิธีการปรับใช้ในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

1) คนที่ตนมองเห็น (Self Concept) รวบรวมข้อมูลตนตามที่ตนมองเห็นออกมาก่อน อาจจะจดบันทึกข้อมูลไว้ตามที่นึกได้ ไม่จำเป็นต้องนึกให้หมดในครั้งเดียว

2) คนตามที่เป็นจริง (Real Self) คือ ตัวตนตามข้อเท็จจริง ข้อมูลคล้ายกับตนที่มองเห็น แต่เป็นสิ่งที่ยากเพราะบางคนอาจจะเข้าข้างตนเอง ไม่ยอมรับตามที่เป็นจริงเพราะรู้สึกด้อยกว่าคนอื่น

3) คนตามอุดมคติ (Ideal Self) คือตัวตนที่อยากมีอยากเป็น เป็นข้อมูลที่ทุกคนมีอยู่ในใจอยู่แล้ว แต่บางคนอาจจะปฏิเสธสิ่งที่อยากเป็น แล้วเลือกอย่างอื่นที่ง่ายกว่า ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ เพราะข้อมูลที่ได้อาจจะไม่ถูกต้อง ทำให้เราไม่สามารถปรับตัวตนของเราได้

2. ความหมายและแนวคิดด้านบุคลิกภาพ

การที่ผู้นำมีคุณลักษณะทางบุคลิกภาพบางประการเป็นที่พึงปรารถนาขององค์กร โดยเฉพาะในองค์กรทางการศึกษาซึ่งมีเป้าหมายและพันธกิจที่ต้องอาศัยความร่วมมือ ความมุ่งมั่น ผูกพันในการทำงานจากบุคลากรทุกคน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำและเมื่อสตรีก้าวขึ้นสู่ตำแหน่ง บริหารก็อาจหลีกเลี่ยงภาระความรับผิดชอบดังกล่าวได้ ฉะนั้นคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ สตรีทางการศึกษาจึงมีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพอันจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จในวิชาชีพต่อไปในอนาคต

2.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

Ernest R. Hilgard (1962, p.447) กล่าวว่า “บุคลิกภาพ” หมายถึง ผลรวมของ ลักษณะต่างๆของแต่ละบุคคล ซึ่งการแสดงพฤติกรรมต่างๆก็คือผลรวมของการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้น

R. B. Cattell และ R. M. Dreger (1977, p.261) กล่าวว่า “บุคลิกภาพ” หมายถึง สิ่งที่สามารถทำนายได้ว่าในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นบุคคลจะแสดงพฤติกรรมอย่างไร และบุคลิกภาพจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทุกชนิดทั้งพฤติกรรมภายนอกและพฤติกรรมภายใน ซึ่งพฤติกรรมภายในเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าลักษณะนิสัย (Trait)

J. B. Guilford (1959, pp.6-8) กล่าวว่า “บุคลิกภาพ” หมายถึง ลักษณะ (Traits) ที่รวมกันเป็นแบบเฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งจะมีความแตกต่างกันออกไป โดยลักษณะเฉพาะประจำตัวของแต่ละบุคคลนั้นมี 7 ลักษณะ ซึ่งจะประสานสัมพันธ์กันเป็นลักษณะรวมของบุคคล และส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย 1) ความสนใจ 2) ความต้องการ 3) เจตคติ 4) ความถนัด 5) สภาพทางอารมณ์ 6) สรีรวิทยา และ 7) รูปร่างภายนอก จากการประสานสัมพันธ์กันของลักษณะรวมเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลดังกล่าว

Richard Daft (2008, p.98) นิยามความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า หมายถึง ชุดของกระบวนการลักษณะที่มองไม่เห็น โดยคุณลักษณะและกระบวนการดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานของรูปแบบพฤติกรรมที่คงตัวในการตอบสนองต่อความคิด วัตถุ หรือบุคคลที่อยู่ในสภาพแวดล้อม

พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยาภาษาอังกฤษ-ไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2524, หน้า 260) ให้ความหมายของ“บุคลิกภาพ” ไว้ว่า หมายถึง ผลรวมของความคิด ทำทีและนิสัยซึ่งสร้างสมมูลฐานองค์ประกอบทางจิตและทางกายภาพของบุคคล อันถ่ายทอดมาทางชีววิทยาส่วนหนึ่ง และจากแบบอย่างวัฒนธรรมที่ถ่ายทอดทางสังคมอีกส่วนหนึ่ง กักรวมถึงการปรับเหตุจูงใจ ความปรารถนาและความมุ่งประสงค์ของบุคคลนั้นให้เข้ากับความต้องการและวิถีแห่งสภาพแวดล้อมทั้งทางสังคมและที่ไม่เกี่ยวข้องกักรสังคม

โดยสรุปแล้ว ความหมายของคำว่าบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะของพฤติกรรมโดยส่วนรวมของบุคคลทั้งหมดที่มีการทำงานสัมพันธ์ทั้งหมด รวมถึงลักษณะภายใน ที่มองไม่เห็นและลักษณะภายนอกที่สามารถสังเกตเห็นได้และเป็นแบบอย่างของความประพฤติเฉพาะของแต่ละบุคคล อันเกิดจากการที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในสังคมหรือจากประสบการณ์ ซึ่งมีผลถึงลักษณะต่างๆของพฤติกรรมของบุคคล เช่น ความสนใจ เซาว์ปัญญา ตลอดจนลักษณะอื่นรวมเข้าด้วยกัน

2.2 แนวคิดด้านบุคลิกภาพ

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพตามแบบวัดบุคลิกภาพของ Hogan Personality Inventory (ออนไลน์, 2012) ได้มีการกำหนดบุคลิกภาพไว้ 7 ด้าน คือ

1) การปรับตัว (Adjustment) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ คนที่มีการปรับตัวในระดับสูงจะมีลักษณะของความมั่นใจในตนเอง มองโลกในแง่ดี หนักแน่น มั่นคง สุขุม เยือกเย็น ส่วนคนที่มีการปรับตัวในระดับต่ำจะเป็นคนเครียด มองโลกในแง่ลบและโกรธง่าย

2) ความทะเยอทะยาน (Ambition) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงถึงการให้ความสำคัญกับความสำคัญกับความสำเร็จ คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวสูงจะเป็นคนที่ทุ่มเทในการทำงาน ทำงานหนัก ชอบการแข่งขัน ส่วนคนที่มีการคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนให้ความสนใจกับความก้าวหน้าน้อย ไม่จริงจังในการทำงาน

3) ความสามารถในการเข้าสังคม (Sociability) เป็นคุณลักษณะของบุคคลในการปรากฏตัวในสังคม โดยคนที่มีการคุณลักษณะดังกล่าวสูงจะชอบสมาคม ชอบคบเพื่อน สามารถเข้าร่วมสมาคมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ส่วนคนที่มีการคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนเงียบๆสงวนท่าที

4) ความรู้สึกไวระหว่างบุคคล (Interpersonal Sensitivity) เป็นคุณลักษณะของความเฉียบแหลมในการรับรู้และการรู้จักกาลเทศะ คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับสูงจะเป็นคนเป็น

มิตร อบอุ่น ให้ความสนใจผู้อื่น เป็นที่นิยมชมชอบ ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนตรง เป็นอิสระ

5) ความสุขุมรอบคอบ (Prudence) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวกับความสามารถในการควบคุมตนเอง การมีสติสัมปชัญญะ คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับสูงจะเป็นคนเชื่อถือได้ ไว้วางใจได้ ทำงานเป็นระบบ ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนที่มีความยืดหยุ่น ทำอะไรโดยฉับพลัน

6) ความใฝ่รู้ (Inquisitive) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ใฝ่รู้ อยากรู้ อยากเห็น ชอบผจญภัย ช่างคิด และช่างจินตนาการ คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับสูงจะเป็นคนมีวิสัยทัศน์ฉลาด เรียนรู้เร็ว แต่เป็นคนเบื่อง่าย ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนที่ชอบปฏิบัติและสามารถรวบรวมสมาธิ มุ่งความสนใจต่อสิ่งที่ทำ

7) การเรียนรู้ (Learning Approach) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ให้ความสำคัญกับการศึกษา คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับสูงจะเป็นคนชอบการอ่านและการเรียนรู้ ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนที่ให้ความสนใจกับการศึกษาแบบเป็นทางการน้อยและจะให้ความสนใจกับการเรียนรู้จากงานที่ได้รับมอบหมายมากกว่า

ส่วนคุณลักษณะบุคลิกภาพตามแนวคิดรูปแบบ 5 องค์ประกอบของบุคลิกภาพ (Five Factor Model of Personality) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้ (Richard L. Hughes; et al., 2006, pp. 162-165)

1) การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Surgency) เป็นรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงในกลุ่มเป็นพฤติกรรมที่แสดงเมื่อบุคคลพยายามมีอิทธิพลหรือควบคุมผู้อื่นในกลุ่ม คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวสูงจะเป็นคนชอบสังคม ชอบแข่งขัน มีความมั่นใจ เด็ดขาด ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนที่ชอบทำงานโดยลำพัง และมีความสนใจในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นหรือการแข่งขันกับผู้อื่นน้อย

2) ความสามารถในการสร้างการเห็นพ้องกัน (Agreeableness) เป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับว่าบุคคลไปกันได้ดีกับบุคคลอื่นๆ อย่างไร คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวสูงมีแนวโน้มเห็นอกเห็นใจ มองโลกในแง่ดี และสามารถเข้าถึงได้ง่าย ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะเป็นคนที่เฉยชา เย็นชา มองโลกในแง่ร้าย

3) การเป็นที่พึ่งพิงได้ (Dependability) เป็นคุณลักษณะที่ไม่ได้เป็นความเกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ แต่เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่บุคคลใช้ในการทำงานมากกว่า คนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวสูงเป็นคนที่มีการวางแผนการทำงานอย่างดี ทำงานหนัก และทำงานตามความมุ่งมั่นผูกพันที่ตนเองมีต่องาน ส่วนคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำจะไม่ค่อยทำตามความมุ่งมั่นผูกพันของตน มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปจากกฎเกณฑ์ (Rule Bending)

4) การปรับตัว (Adjustment) เป็นคุณลักษณะเกี่ยวกับว่าการที่บุคคลแสดงปฏิกิริยาต่อความตึงเครียด ความล้มเหลวหรือเสียงวิพากษ์วิจารณ์อย่างไร บุคคลที่มีการปรับตัวในระดับสูงมีแนวโน้มมีความมั่นคงทางอารมณ์แม้ต้องเผชิญกับความล้มเหลวหรือความผิดพลาด ในขณะที่คนที่มีการปรับตัวในระดับต่ำจะเป็นคนเครียด กังวลและแสดงออกทางอารมณ์อย่างรุนแรงเมื่อเผชิญกับความตึงเครียดและการวิพากษ์วิจารณ์

5) การเปิดกว้างต่อประสบการณ์ (Openness to Experience) บุคคลที่มีคุณลักษณะดังกล่าวสูงมีแนวโน้มเป็นคนช่างคิด ช่างจินตนาการ ใจกว้าง อยากรู้อยากเห็น เป็นนักคิดในภาพกว้างแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ จากการท่องเที่ยว การอ่าน ฯลฯ ตรงข้ามกับคนที่มีความลักษณะดังกล่าวในระดับต่ำซึ่งเป็นคนที่มีความสนใจแคบ ชอบทำงานในวิธีการที่พยายามทำและพบว่าถูกต้องมากกว่าการทดลองทำงานในวิธีการใหม่ๆ

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดด้านบุคลิกภาพ

งานวิจัยหลายชิ้นที่ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับด้านบุคลิกภาพของผู้นำสตรี ดังเช่น งานวิจัยของ วิภา มณีเนตร (2534) พบว่าอุปนิสัยในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนสตรี คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน การอุทิศเวลาให้กับการทำงานทั้งในและนอกเวลาราชการ ความรักและศรัทธาในอาชีพครู รู้จักวางแผนและตั้งเป้าหมายในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นคนใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทศนีย์ วงศ์ยืน (2538) ที่พบลักษณะความเป็นนักพัฒนาของที่เด่นชัดของผู้บริหารสตรี คือ ใจกว้าง ยินดีรับฟัง และพยายามเข้าใจความคิดของบุคคลอื่น มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สรินยา นิมมา (2543) ที่พบว่าผู้บริหารสตรีดีเด่นมีแรงบันดาลใจในการทำงานสูง เช่นเดียวกับ หยกแก้ว กมลวรเดช (2547) ที่พบองค์ประกอบหลักที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันในกลุ่มสตรีนักพัฒนา คือคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง การรู้จักตนเอง และมีเป้าหมายในการทำงาน มีความอดทนต่องานที่ยากลำบาก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมและใฝ่เรียนใฝ่รู้และศึกษาเรื่องราวของผู้นำสตรีนักพัฒนาการศึกษาของเด็กด้อยโอกาส: พหุกรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของพหุกรณีศึกษาประกอบด้วยคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพและความสามารถในการทำงานเชิงพัฒนา องค์ประกอบหลักที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง การรู้จักตนเองและมีเป้าหมายในการทำงาน มีความอดทนต่องานที่ยากลำบาก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมและใฝ่เรียนใฝ่รู้ พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2548) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีสำหรับสถาบันอุดมศึกษาว่า มีองค์ประกอบหลัก 2 ประการ ประการแรก ด้านทักษะที่เป็นเยี่ยมประกอบด้วย ทักษะในการปฏิบัติงาน (Technical Skill) ทักษะเกี่ยวกับคน (Human Skill) และทักษะในการคิดแบบองค์รวม (Conceptual Skill) ประการที่สอง ด้านคุณลักษณะพึงประสงค์ ประกอบด้วย ความรู้ (รู้แจ้ง รู้จริง รู้ลึก รอบรู้ รู้รอบ)

ความฉลาด (ความฉลาดทางด้านสติปัญญา ด้านการจัดการเกี่ยวกับอารมณ์ ด้านความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ความทรหดอดทน ความยืดหยุ่น มีร่างกายที่แข็งแรงมีความเป็นผู้นำที่ดี มีการสื่อสารที่ดี) การลงมือทำ ความคิด (ความคิดเชิงระบบ ความคิดรอบคอบ) ความดี ความเพียร ความงดงามทั้งภายในและภายนอก

Paul M. Muchinsky (2000) วิจัยพบว่าในการทำงานนั้นผู้นำสตรีแสดงให้เห็นว่าเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จทั้งในด้านการศึกษาและการให้ได้มาซึ่งความก้าวหน้าในตำแหน่งบริหาร มีความทะเยอทะยานสูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความปรารถนาที่แรงกล้าในการทำงานให้สำเร็จ ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้า ซึ่งเป็นพลังความต้องการที่จะแสดงออกซึ่งความสามารถและเป็นเหตุจูงใจจากภายในที่เป็นการเสริมสร้างพลังในการทำงานนับเป็นแรงจูงใจหนึ่งที่ผลักดันให้สตรีพัฒนาตนเองเพื่อให้ประสบความสำเร็จในอาชีพ

Margaret M. Hopkins (2006) และคนอื่นๆ วิจัยพบว่าสตรีเชื่อว่าคุณลักษณะของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสูงๆ ในองค์กรคือบุคคลซึ่งมีความทะเยอทะยาน และบุคคลที่ทำงานหนัก/อุทิศตัวให้กับงาน

Jo Ann Duffy (2006) และคนอื่นๆ วิจัยพบว่าสตรีที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะของความมีประสิทธิภาพในตนเอง (Self- Efficacy) มีความต้องการความสำเร็จและมีความเชื่ออำนาจในตนเองสูงกว่า

หากพิจารณาข้อค้นพบจากแนวคิดและทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคลด้านบุคลิกภาพดังกล่าวแล้วนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร สตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้จำนวน 8 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน
2. ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายในการทำงาน
3. ทุ่มเทเวลาในการทำงาน
4. รับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นได้
5. ประเมินความรู้สึกของผู้อื่นได้
6. ควบคุมอารมณ์ของตนได้
7. เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง
8. ใจกว้าง ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

3. ความหมายและแนวคิดด้านลักษณะความเป็นผู้นำ

ผู้นำที่ดี นอกจากจะมีแบบของผู้นำที่เหมาะสมแล้วยังต้องมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถศึกษาหรือฝึกฝนให้เกิดขึ้นได้และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนควรมี ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ข้อพิจารณาดังกล่าวนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมแนวคิดด้านลักษณะของความเป็นผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

3.1 ความหมายของความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำเป็นอิทธิพลของบุคคลที่จะชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ (The Nature of Leadership) องค์การนั้นจะต้องตอบสนองความพึงพอใจของสมาชิกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นองค์การจึงต้องหาวิธีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักเทคนิควิธีการในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานให้มีความเป็นผู้นำหรือการมีภาวะผู้นำ หรือหมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านให้กระทำตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการตลอดจนความสามารถในการจูงใจให้บุคคลอื่นสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ (ริงสรรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 220)

3.2 แนวคิดด้านลักษณะความเป็นผู้นำ

Bernard M. Bass (1985, pp.92-102) ให้ทรรศนะเรื่องแนวคิดด้านลักษณะของความเป็นผู้นำไว้ว่าคนที่จะเป็นผู้นำนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมียุทธลักษณะพิเศษซึ่งจะขาดเสียมิได้ อีก 5 ประการ เพิ่มเติมจากคุณลักษณะใดๆก็ตาม ดังนี้

1) ความมีชีวิตชีวาและความอดทน (Vitality and Endurance) คุณสมบัติชนิดนี้ไม่ได้หมายถึงสุขภาพดี แม้ว่าสุขภาพดีจะมีส่วนสำคัญก่อให้เกิดคุณสมบัติดังกล่าวแต่ความมีชีวิตชีวาหมายถึงความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิดปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ส่วนความอดทนคือการทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่ต้องหยุดพักเป็นเวลานานๆ ทนต่อความลำบากเจ็บช้ำได้โดยไม่ปรียากบ่นหรือแสดงอาการท้อแท้ไม่ให้ผู้ใดพบเห็น

ความคล่องตัวว่องไวแจ่มใสร่าเริงทำให้ผู้นำมีเสน่ห์ถูกใจคน ความอดทนทำให้ผู้นำมีโอกาสหาประสบการณ์ได้มาก เรียนรู้ได้ตลอดเวลาโดยไม่หยุดยั้ง ทำให้เป็นคนทันโลกทันเหตุการณ์และทำให้ได้รับความสำเร็จในงานได้ง่าย เพราะงานบางอย่างไม่อาจหยุดชะงักหรือทิ้งระยะให้พักพ่อนได้ ความร่วมมือของบุคลากรอื่นขึ้นอยู่กับความเอาใจจริงของผู้นำในการทำงานด้วยเหมือนกัน

2) ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตัดสินใจได้เร็ว และเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองในเมื่อมีปัญหาใดๆ เกิดขึ้น การรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตนเอง ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเองก็จะตัดสินใจ

ได้ดี การตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว ทำให้การปัญหาต่างๆ กระทำได้ทันทั่วทั้ง ความล่าช้าไม่ว่าจะในเชิงตอบรับหรือเห็นด้วยอาจทำให้เกิดความเสียหายแก่งานและอาจทำให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาขุ่นใจได้

3) ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) ถ้าผู้นำไม่มีความสามารถนี้ แม้จะมีความสามารถอย่างอื่นมากเพียงใดก็ตาม ก็ยากที่จะนำคนจำนวนมากๆ ได้ ยากที่จะทำงานได้สำเร็จ เพราะงานของหน่วยงานจะดำเนินไปได้ก็โดยได้รับความร่วมมือจากคนหมู่มาก ผู้นำที่สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือกับตนได้เท่านั้นที่จะได้รับความสำเร็จ ความสามารถในการจูงใจคนนี้หมายถึงความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูด ความสามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถในการเขียนบทความ การวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส ความสามารถจับจุดสนใจของผู้อื่นได้ รู้จักการเอาใจคนถูกจังหวะโดยไม่เสียงานและรู้จักขัดใจที่อันควร นอกจากนี้ยังต้องเป็นคนที่สามารถใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา แสดงความสุจริตใจของตนออกมาให้คนอื่นเห็นได้ชัด

4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงสภาพทางอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจ เมื่อได้ทำในสิ่งอันควรทำหรือไม่ได้ละเว้นสิ่งอันควรละเว้น เป็นความรู้สึกด้วยตนเองว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดควรในเชิงศีลธรรม และคุณธรรมตามสภาพสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ ผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบเมื่อผิดพลาดและเต็มใจรับคำตำหนิ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุด โดยไม่ทอดทิ้งแม้จะมีอุปสรรคนานาประการมาเกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบเป็นลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกคน

5) ความฉลาดและมีไหวพริบ (Intellectual Capacity) สมองเฉียบแหลมเต็มไปด้วยความรู้ทันโลก ทันเหตุการณ์ เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำคนจำนวนมากๆ ไม่มีใครอยากได้ผู้นำที่โง่ไม่ทันคน ไม่มีใครอยากตามผู้นำที่เสียที่ผู้อื่นอยู่เสมอ ความฉลาดมีไหวพริบจำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำทุกประเภท ความฉลาดมีไหวพริบจะมีได้ก็ต่อเมื่อผู้นำคนนั้นมีความรู้ดี ฐานะ ฐานะนโยบายและวัตถุประสงค์ของงานอย่างแจ่มชัด รู้กระบวนการบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการเป็นคนพหุสูตรคือรอบรู้และสนใจในเรื่องต่างๆรอบด้าน มีความคิดริเริ่มและที่สำคัญที่สุดคือร่างกายจิตใจและอารมณ์สมบูรณ์ เพราะถ้าร่างกายอ่อนแอ จิตใจอ่อนแอ อารมณ์ไม่มั่นคง ไม่ว่าจะมึนระดับสมองหรือเข่ามีปัญหาเพียงใด การใช้สมองและเข่าปัญญาย่อมบกพร่องผิดพลาดได้เสมอ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 220-223) กล่าวถึงแนวคิดด้านลักษณะความเป็นผู้นำจะต้องพิจารณาถึงความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ดังต่อไปนี้

1) ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ (Leadership and Vision)

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการอยากให้เกิดขึ้นในอนาคต ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เป็นสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจนในอนาคต การทำความเข้าใจ

เข้าใจในวิธีการเพื่อที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายในอนาคตนั้นใช้หลักการพิจารณา 5 ประการดังต่อไปนี้

ประการที่ 1 มีความท้าทายในกระบวนการ (Challenge the Process) การเป็นผู้บุกเบิก กระตุ้นนวัตกรรม และให้การสนับสนุนบุคคลที่มีความคิด

ประการที่ 2 แสดงความกระตือรือร้น (Show Enthusiasm) การกระตุ้นให้บุคคลอื่นมีความกระตือรือร้นในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ประการที่ 3 ช่วยเหลือบุคคลอื่นให้ปฏิบัติ (Help Other to Act) การแสดงบทบาทเป็น ทีมงานและการสนับสนุนให้บุคคลอื่นเกิดความสามารถ

ประการที่ 4 การทำเป็นตัวอย่าง (Set the Example) การจัดรูปแบบของบทบาทที่ผู้อื่นสามารถนำไปปฏิบัติได้

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

2) อำนาจและอิทธิพล (Power and Influencer)

อำนาจ (Power) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลในการสั่งการและสามารถใช้งานบุคคลอื่นได้ ซึ่งองค์ประกอบของการเป็นผู้นำมีดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 มีความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประโยชน์และเป็นที่ยอมรับ

องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลในทุกระดับทุกสถานการณ์

องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการนำและทำให้ผู้ตามใช้ความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม

องค์ประกอบที่ 4 มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

องค์ประกอบที่ 5 การทำให้ประสบความสำเร็จจะต้องสร้างอารมณ์เข้าสู่ที่ทำงานเพื่อให้งานนั้นเกิดความรู้สึกที่ดีด้วยความคิดและจิตใจ

แหล่งอำนาจ (Sources of Power) ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

2.1) อำนาจตามตำแหน่ง (Source of Position Power)

2.1.1) อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการจัดหารางวัลที่มีคุณค่าให้กับผู้อื่น เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การจ่ายเงิน โบนัสหรือการจัดฝึกอบรมต่างๆ เป็นต้น

2.1.2) อำนาจในการบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการลงโทษผู้อื่น เช่น ลดตำแหน่ง ลดขั้น เงินเดือนและไล่ออก เป็นต้น

2.2.3) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นที่เป็นทางการ หรือการใช้สิทธิ์ในสำนักงาน (Schermerhorn, 2005, p. 326) เช่นผู้บริหาร

หรือประธานสามารถสั่งงานรองประธาน และรองประธานสามารถสั่งการฝ่ายต่างๆ ได้ เป็นต้น ซึ่งเป็นอำนาจที่ผู้บริหารสั่งการให้ลูกน้องทำงานได้

2.2) แหล่งอำนาจเฉพาะบุคคล (Sources of Personal Power)

2.2.1) อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เนื่องจากมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Schermerhorn, 2005, p. 326) เช่น อำนาจที่เกิดจากมีความสามารถในด้าน โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นผู้วางระบบคอมพิวเตอร์ในบริษัท เป็นต้น

2.2.2) อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจที่เหนือบุคคลอื่นซึ่งเกิดจากความสามารถของบุคคลเหล่านั้นทำให้บุคคลอื่นเกิดความเคารพยกย่องและความรักดี เช่น จบการศึกษาจากสถาบันเดียวกัน นามสกุลเดียวกัน คนจังหวัดเดียวกัน เป็นต้น

2.3) การเปลี่ยนอำนาจเป็นอิทธิพล (Turning Power into Influence)

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องจัดหารูปแบบของอำนาจและสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสม ผู้นำที่ดีที่สุดจะต้องเข้าใจถึงหลักเกณฑ์การใช้อำนาจต่างๆ ซึ่งมีผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน และการมีอำนาจนั้นจะต้องสามารถเปลี่ยนออกมาในรูปของอิทธิพลที่จะชักนำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามได้

หลัก 4 ประการที่จะต้องคำนึงถึงในการสร้างอำนาจในการบริหาร คือ

ประการที่ 1 ไม่มีสิ่งใดสามารถทดแทนความเชี่ยวชาญได้

ประการที่ 2 คุณภาพส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญมาก

ประการที่ 3 ความพยายามและการทำงานหนักสามารถสร้างความยกย่องนับถือได้

ประการที่ 4 พฤติกรรมส่วนบุคคลจะต้องสอดคล้องกับการแสดงออกด้านคำนิยาม

3) จริยธรรมและขอบเขตของอำนาจ (Ethics and Boundary of Power)

ทฤษฎีการยอมรับอำนาจหน้าที่ของ Chester Barnard (Chester Barnard's Acceptance Theory of Authority) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่ที่แท้จริงของผู้บริหารขึ้นอยู่กับความเป็นที่ยอมรับของพนักงาน กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีอำนาจในการสั่งการและได้รับความยินยอมจากพนักงาน จะใช้หลัก 4 ประการ ในการกำหนดสั่งการของผู้นำ และมีอิทธิพลเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ดังนี้

ประการที่ 1 บุคคลอื่นจะต้องเข้าใจการสั่งการอย่างแท้จริง

ประการที่ 2 บุคคลอื่นจะต้องมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติตามการสั่งการนั้นๆ

ประการที่ 3 บุคคลอื่นจะต้องเชื่อว่าการสั่งการดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ดีที่สุดขององค์การ

ประการที่ 4 บุคคลอื่นจะต้องเชื่อว่าการสั่งการจะต้องมีความสอดคล้องกับคำนิยามส่วน

บุคคล

4) ภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ (Leadership and Empowerment)

John R. Schermerhorn (2005, pp.327-328) กล่าวว่า การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นความสามารถเหนือบุคคลอื่น โดยการทำให้บุคคลอื่นได้รับอำนาจ และสามารถใช้อำนาจนั้นในการตัดสินใจ ซึ่งวิธีการมอบอำนาจให้กับผู้อื่น (How to Empower others) มีดังนี้

- 4.1) ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการมอบหมายงานให้บรรลุความสำเร็จ
- 4.2) สร้างสภาพแวดล้อมของความร่วมมือ การมีส่วนร่วมในข้อมูล การมีส่วนร่วมในข้อมูล การอภิปรายและการเป็นเจ้าของเป้าหมายร่วมกัน
- 4.3) การกระตุ้นให้บุคคลอื่นมีความคิดริเริ่ม การตัดสินใจและใช้ความรู้
- 4.4) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจะต้องหาวิธีให้บุคคลอื่นคิดและหาวิธีการในการแก้ปัญหา
- 4.5) ระบุถึงวิธีการที่จะให้บุคคลอื่นมีเสรีภาพในการคิดและแก้ปัญหาในทางปฏิบัติ
- 4.6) การให้กำลังใจและความเชื่อมั่นที่จะทำให้เกิดความสำเร็จและการกระตุ้นศักยภาพในการทำงานในระดับสูง

เมื่อพิจารณาศึกษาในเรื่องของลักษณะความเป็นผู้นำตามแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี ดังกล่าวแล้ว พบว่ามีความเกี่ยวข้องกับเรื่องของอำนาจอยู่มากพอสมควร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของ Joan Pastor (1996, p. 5) ที่ได้ให้มุมมองว่าการเพิ่มอำนาจอาจมี 2 แก่มุม คือการเพิ่มอำนาจส่วนบุคคล (Personal Empowerment) ซึ่งเป็นการที่บุคคลมีความรับผิดชอบในการทำสิ่งต่างๆ เพื่อตนเองเพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าได้รับการเพิ่มอำนาจในชีวิต อีกแง่มุมหนึ่งการเพิ่มอำนาจต้องดำเนินการในวิธีการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นคือเพื่อส่งเสริมให้บุคคลอื่นเกิดความรู้สึกนับถือตนเอง เกิดความรู้สึกเป็นอิสระและความรู้สึกเติบโต โดยเฉพาะในบริบทของการทำงานเช่นในปัจจุบันซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือ และความพยายามในการทำงานของบุคคลต่างๆ การเพิ่มอำนาจให้สมาชิกในองค์กรจึงมีความสำคัญยิ่ง แต่การจะดำเนินการดังกล่าวผู้บริหารต้องจัดสภาพแวดล้อมขององค์กรที่สนับสนุน กล่าวคือ ต้องให้อิสระในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้บุคคลยอมรับในความรับผิดชอบถึงผลที่จะเกิดจากการกระทำของตน และมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ทั้งในกระบวนการของความสำเร็จของตนเองและผู้อื่น (Cheryl King Duvall, 1999, p. 208) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับทฤษฎีของ Ken Blanchard (1996, pp. 29-70) และคนอื่นๆ ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของการเพิ่มอำนาจไว้ 3 ประการดังนี้

- 1) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับทุกคนเพื่อให้ทุกคนเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเริ่มด้วยการสร้างความไว้วางใจทั่วทั้งองค์กร
- 2) ให้อิสระในการทำงาน (Autonomy) ภายใต้ขอบเขตโดยการสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์โดยใช้ข้อมูลจากทุกคน และช่วยกันแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่บทบาทและเป้าหมาย
- 3) แทนที่การทำงานแบบลำดับขั้นตามแบบเดิมๆ ด้วยทีมที่มีการนำตนเอง

3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะความเป็นผู้นำ

การศึกษาของ Charol Shakeshaft (1987) ซึ่งเป็นผู้อำนวยการ โปรแกรมปริญญาเอก ภาควิชาการบริหารการศึกษาและการศึกษานโยบายแห่ง Hofstra University ได้ศึกษาวิทยานิพนธ์ปริญญาเอก 200 เรื่อง และบทความการวิจัย 600 เรื่องภายใต้คำถามว่ามีความแตกต่างระหว่างแบบภาวะผู้นำของสตรีกับผู้ชายหรือไม่ โดยได้นำเสนอไว้ในหนังสือเรื่อง “ผู้หญิงในการบริหารการศึกษา” (Women in Educational Administration) ซึ่งข้อค้นพบจากการศึกษาของนำมาสู่ข้อสรุปว่าสตรีกับผู้ชายมีการบริหารจัดการแตกต่างกัน โดยคุณลักษณะเด่นของการบริหารจัดการของผู้บริหารสตรีมีดังนี้

1) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นสิ่งสำคัญในทุกการกระทำของผู้บริหารสตรีโดยสตรีใช้เวลามากกว่าในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ติดต่อสื่อสารมากกว่า สนใจความแตกต่างระหว่างบุคคลมากกว่า เอาใจใส่ครูและนักเรียนชายชอบมากกว่าผู้ชาย

2) การสอนและการเรียนรู้เป็นจุดมุ่งเน้นสำคัญของผู้บริหารสตรี สตรีมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน โดยมีความรู้เกี่ยวกับการสอนดีกว่าผู้ชายและสามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับวิธีการสอนได้ดีกว่า

3) การสร้างชุมชนเป็นส่วนประกอบที่สำคัญยิ่งของรูปแบบการบริหารของผู้บริหารสตรีสตรีเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้ชาย เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมซึ่งกระตุ้นให้ทุกฝ่ายร่วมกันทำงาน ในโรงเรียน ผู้ร่วมงานที่มีผู้บริหารสตรีมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าและมีส่วนร่วมในการทำงานมากกว่าที่มีผู้บริหารเป็นผู้ชาย

Charol Shakeshaft (2000) และคนอื่นๆ ได้ศึกษาประเด็นเกี่ยวกับเพศภาวะและการนิเทศพบว่าในการบริหารนั้นสตรีกับผู้ชายให้ความสนใจในสิ่งต่างๆ กัน สตรีมีแนวโน้มกระตุ้นให้มีการเพิ่มอำนาจแก่ครูมากกว่า ให้ความสำคัญกับการสอน ให้ความสนใจ ดูแลพัฒนาการทางอารมณ์และสังคมของนักเรียน สนใจความสัมพันธ์ของนักเรียน สนใจความรู้สึกของครู เน้นย้ำทักษะทางเทคนิคการสอนให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาและคุณภาพของโปรแกรมการศึกษา หาข้อมูลจากหลายๆ แหล่ง ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้ข้อมูลย้อนกลับทันทีที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เน้นย้ำเรื่องหลักสูตร ในขณะที่ผู้ชายในทางตรงข้ามมีแนวโน้มเน้นย้ำเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรและการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งมากกว่าสตรี

เมื่อพิจารณาข้อค้นพบจากแนวคิดและทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคลด้านลักษณะความเป็นผู้นำดังกล่าวแล้วนั้น ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดหลักของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bernard M. Bass (1926), John R. Schermerhorn (2005), Joan Pastor (1996), Cheryl King Duvall (1999) และ Charol Shakeshaft (2000) และสอดคล้องกับตัวแปรตามที่ผู้วิจัยเลือกใช้เป็นหลัก จึงสรุปเป็นตัวบ่งชี้

คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านลักษณะของความเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 4 ตัวชี้วัดหลัก 18 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ (Leadership and Vision)

- 1.1 กระตุ้นนวัตกรรมและให้การสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา
- 1.2 กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 1.3 จัดรูปแบบของบทบาทที่ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถนำไปปฏิบัติได้
- 1.4 สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความสามารถในการทำงานเป็นทีม
- 1.5 สร้างอารมณ์เชิงบวกที่ทำงานเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงาน

2. อำนาจและอิทธิพล (Power and Influencer)

- 2.1 ใช้อำนาจให้เกิดประโยชน์และเป็นที่ยอมรับ
- 2.2 ใช้แรงจูงใจบุคคลในทุกระดับทุกสถานการณ
- 2.3 ทำให้ผู้ตามใช้ความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม
- 2.4 มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

3. จริยธรรมและขอบเขตของอำนาจ (Ethics and the Boundary of Power)

- 3.1 ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจการสั่งการ
- 3.2 ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามการสั่งการ
- 3.3 เชื่อว่าการสั่งการดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ดีที่สุดขององค์กร
- 3.4 เชื่อว่าการสั่งการสอดคล้องกับค่านิยมของผู้ได้บังคับบัญชา

4. ภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ (Leadership and empowerment)

- 4.1 ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ
- 4.2 สร้างสภาพแวดล้อมของความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการทำงาน
- 4.3 กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มในการทำงาน
- 4.4 แนะนำวิธีการที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชามีเสรีภาพในการคิดและแก้ปัญหาในทางปฏิบัติ
- 4.5 กระตุ้นศักยภาพในการทำงานในระดับสูง

แนวคิดและทฤษฎีด้านปัจจัยทางจิตสังคม

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

1.1 ความหมายของแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์

งามตา วนิทนานนท์ (2545, หน้า 401-402) กล่าวถึงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) ไว้ว่า เป็นแรงจูงใจทางสังคมที่เกี่ยวกับการทำงาน มีหลักฐานจากการวิจัยมากมายที่บ่งชี้ว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หรือความต้องการสัมฤทธิ์เป็นลักษณะภายในที่สำคัญลักษณะหนึ่ง ซึ่งผลักดันบุคคลให้เกิดความพากเพียรพยายามที่จะทำงานจนสำเร็จลงด้วยมาตรฐานที่ดีเยี่ยม

สุรางค์ โคว์ตระกูล (2541, หน้า 172) ให้ความหมายของ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึงแรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบความสำเร็จตามมาตรฐานที่ตนเองตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัลแต่จะทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

โดยสรุปแล้ว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความพากเพียรพยายาม หรือความมุ่งมั่นในการที่จะทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จด้วยมาตรฐานดีเยี่ยม โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และรู้จักกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง โดยมีลักษณะสำคัญ คือ จะมีพฤติกรรมการทำงานเพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อประสบความสำเร็จก็เกิดความสุข ความภาคภูมิใจ แต่เมื่อเกิดความล้มเหลวก็ไม่ท้อแท้ กลับพร้อมที่จะลองพยายามทำใหม่

1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าอ้างอิงทฤษฎีเพื่อนำมาเป็นพื้นฐานและแนวทางในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1.2.1 ทฤษฎีความต้องการของ Abraham H. Maslow

Abraham H. Maslow (1954, pp. 35-47) เป็นนักจิตวิทยาอยู่ที่มหาวิทยาลัยแบรนดีส์ ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจที่รู้จักกันมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง ขึ้นมา Abraham H. Maslow ระบุว่าบุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานมากที่สุดไปยังระดับสูงสุด เรียกลำดับความต้องการนี้ว่า “Hierarchy of Needs” ซึ่ง ประกอบด้วย ลำดับความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำไประดับสูง 5 ระดับ ประกอบด้วย

- 1) ความต้องการขั้นพื้นฐาน (Physiological Needs)
- 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs)
- 3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs)
- 4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs)
- 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs)

การศึกษาทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ของ Abraham H. Maslow เป็นการศึกษาเพื่อที่จะทำให้ทราบถึงความต้องการของมนุษย์นั้นมีลำดับขั้นตอนที่แน่นอนจากขั้นต่ำไปขั้นสูง ซึ่งความปรารถนาขั้นสูงสุดของมนุษย์ทุกคน คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตตามที่ตนเองมุ่งหวัง แต่การที่มนุษย์จะเกิดความต้องการในแต่ละระดับได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่มนุษย์ทุกคนจะต้องมีแรงจูงใจเพื่อสนองความต้องการในระดับต่อไป

1.2.2 ทฤษฎีความต้องการ ERG ของ Clayton P. Alderfer

Clayton P. Alderfer (1972, pp. 507-532) แห่งมหาวิทยาลัยเยล ได้ปรับปรุงลำดับความต้องการตามแนวคิดของ Abraham H. Maslow เสียใหม่ เหลือความต้องการเพียงสามระดับ กล่าวคือ

1) ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs) คือความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยในชีวิต เปรียบได้กับความต้องการระดับต้นของ Abraham H. Maslow

2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) คือความต้องการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งในที่ทำงานและสภาพแวดล้อมอื่นๆ ตรงกับความต้องการทางสังคมตามแนวคิดของ Abraham H. Maslow

3) ความต้องการเจริญเติบโต (Growth Needs) คือความต้องการภายใน เพื่อการพัฒนาตัวเอง เพื่อความเจริญเติบโต พัฒนาและใช้ความสามารถของตัวเองได้เต็มที่ แสวงหาโอกาสในการเอาชนะความท้าทายใหม่ๆ เปรียบได้กับความต้องการชื่อเสียงและการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิตตามแนวคิดของ Abraham H. Maslow

1.2.3 ทฤษฎีการจูงใจและธำรงรักษา ของ Frederick Herzberg

Frederick Herzberg เป็นนักจิตวิทยาอีกผู้หนึ่งที่มุ่งมั่นศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ผลงานของเขาในเรื่องนี้มีปรากฏแพร่หลายมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1966 และ ค.ศ. 1968 ปัญหาที่เขาเฝ้าถามตนเองอยู่เสมอคือ ทำอย่างไรจะจูงใจคนในการทำงานได้เป็นอย่างดี เขาเห็นว่าการให้ค่าแรงต่ำทำให้คนงานไม่พอใจ แต่การให้ค่าแรงสูงก็มิได้ทำให้คนงานอยากทำงานหนักขึ้น เงินมิใช่สิ่งจูงใจสูงสุดจะทำให้คนงานทำงานได้มากกว่าเดิม แม้เงินจะมีความสำคัญก็ตามขณะเดียวกันความมั่นคงและบรรยากาศที่ดีในองค์กรก็มีใช้สิ่งจูงใจสูงสุดอีกเช่นเดียวกัน

Frederick Herzberg (1959, pp.78-79) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลายคือ ทฤษฎีสองปัจจัย ดังนี้

1) ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น

ปัจจัยด้านนี้มีผลต่อการกระตุ้น ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ประกอบด้วย 1) ความสัมฤทธิ์ผล คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ ซึ่งอาจจะทั้งหมดหรือบางส่วน 2) การยอมรับนับถือจากผู้อื่น คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าการสำเร็จของเขานั้นมีคนอื่นรับรู้ มีคนยอมรับ 3) ลักษณะงานที่น่าสนใจ คือพนักงาน

ควรต้องมีความรู้สึกว่างานที่เขาทำมีความน่าสนใจ น่าทำ 4) ความรับผิดชอบ คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขามีสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบต่อตนเองและต่องานของเขา 5) โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า คือ พนักงานควรต้องรู้สึกว่าเขามีศักยภาพที่จะเจริญก้าวหน้าในงานของเขาและ 6) การเจริญเติบโต คือ พนักงานจะต้องตระหนักว่าเขามีโอกาสเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากงานที่เขาทำ มีทักษะหรือความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงาน

2) ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา

ปัจจัยด้านนี้ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกไปทำงานที่อื่น เมื่อไม่ได้จัดให้พนักงานจะไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงานของเขา การบำรุงรักษาประกอบด้วยปัจจัย 10 ประการ ดังนี้

- 2.1) นโยบายและการบริหาร คือ พนักงานรู้สึกว่าย้ายจัดการมีการสื่อสารที่ดีเยี่ยมกับพนักงาน พนักงานก็มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และนโยบายการบริหารงานบุคคล
- 2.2) การนิเทศงาน คือ พนักงานรู้สึกว่า ผู้บริหารงานตั้งใจสอนและแจกจ่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 2.3) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน คือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้างานของเขา
- 2.4) ภาวะการณ์ทำงาน คือ พนักงานรู้สึกดีต่องานที่ทำและสภาพการณ์ของที่ทำงาน
- 2.5) ค่าตอบแทนการทำงาน คือ พนักงานรู้สึกว่าเงื่อนไขค่าตอบแทนการทำงาน มีความเหมาะสม
- 2.6) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน
- 2.7) ชีวิตส่วนตัว คือ พนักงานรู้สึกว่างานของเขาทั้งด้านชั่วโมงการทำงาน การย้ายงาน ฯลฯ ไม่กระทบต่อชีวิตส่วนตัว
- 2.8) ความสัมพันธ์กับลูกน้อง คือ หัวหน้างานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.9) สถานภาพ คือ พนักงานรู้สึกว่างานของเขาที่มีตำแหน่งหน้าที่ดี
- 2.10) ความมั่นคง คือ พนักงานมีความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในงานที่ปฏิบัติและงานมีความมั่นคง

1.2.4 ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ D. McGregor

ทิวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ กล่าวถึง McGregor's Theory X & Theory Y ว่า ข้อสมมุติฐานที่เกี่ยวกับคนแบ่งเป็นสองสมมุติฐานคือ Theory X และ Theory Y ซึ่งแสดงการเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นในสองทรรศนะที่แตกต่างกันถึงแบบของการบริหาร 2 แบบ คือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะเป็นเผด็จการ และทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วม แต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมุติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์ดังนี้ (ทิวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2550, หน้า 54 – 55)

ผู้บริหารแบบทฤษฎี X เชื่อว่า

- 1) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้
- 2) เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับ หรือข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการและใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามได้เพียงพอ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 3) มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการชี้แนะสั่งการหรือการถูกบังคับ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากที่สุด ผู้บริหารตามทฤษฎี X จึงต้องสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่ และลงโทษ เพื่อให้ลูกน้องใช้ความพยายามให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y มีความเชื่อว่า

- 1) การทำงานเป็นการตอบสนองความพอใจ
- 2) การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน บุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและควบคุมตนเอง
- 3) ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ
- 4) ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

1.2.5 ทฤษฎีความต้องการของ David C. McClelland

David C. McClelland ผู้สร้างทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จหรือแรงจูงใจไฟ สัมฤทธิ์เป็นทฤษฎีซึ่งเสนอว่าความต้องการของบุคคลมุ่งที่ความต้องการเฉพาะอย่างมากกว่าความต้องการอื่น คือ (David C. McClelland, 1961, pp. 205-258)

- 1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement เขียนย่อว่า nAch) ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูง (nAch Person) จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเลือกทำงานที่มีลักษณะท้าทายให้บังเกิดผลดี
- 2) ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน (Need for Affiliation เขียนย่อว่า nAff) ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง (nAff Person) เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการสร้างและรักษามิตรภาพ ยึดมั่นต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กล่าวคือ เป็นคนที่รักใคร่ผูกพันต่อผู้อื่น และต้องการ ได้ผลตอบแทนทำนองเดียวกันจากผู้อื่น เป็นผู้มีความสามารถพิเศษในการสร้างเครือข่ายกับผู้อื่น ได้อย่างรวดเร็ว เก่งในการติดต่อสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการต่างๆ เป็นคนที่ชอบหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและแข่งขันกับผู้อื่น บางครั้งชอบผูกพันตนเองกับความต้องการของผู้อื่น ผู้มี

ความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันตามทฤษฎีนี้จึงตรงกับผู้ที่มีความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging Needs)

3) ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power เขียนย่อว่า nPow) ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูง (nPow Person) มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการสร้างผลกระทบหรือสร้างความประทับใจต่อคนอื่น ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงจะพยายามสร้างสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมทางสังคมขึ้น เพื่อให้ตนสามารถใช้อิทธิพลควบคุมกำกับผู้อื่น บางครั้ง ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงยอมที่จะอยู่ในตำแหน่งที่เสี่ยงอันตรายสูง ผูกพันกับการมีเกียรติศักดิ์ศรีของตน อย่างไรก็ตาม ความต้องการอำนาจสูงเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ด้วยเหตุที่อำนาจสามารถใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ บางคนต้องการมีอำนาจเพื่อใช้เป็นเครื่องมือแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว ในขณะที่บางคนต้องการมีอำนาจเพื่อจะใช้ในการให้บริการแก่คนอื่นและทำประโยชน์แก่องค์กรได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม ความต้องการมีอำนาจสูงตามทฤษฎีนี้ค่อนข้างใกล้เคียงกับความต้องการได้ทำดังใจปรารถนา (Self-Actualization)

1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

งานวิจัยหลายชิ้นที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจ ตัวอย่างเช่น

สถาบันเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น (2552) ได้ข้อสรุปว่าพนักงานในองค์กรภาครัฐและพนักงานในองค์กรภาคเอกชนมีปัจจัยจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยที่ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรภาครัฐที่สำคัญเรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ ความมั่นคงและความปลอดภัยในอนาคต การมีโอกาสนในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และการมีโอกาสนในการได้ใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน เป็นต้น ส่วนปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรภาคเอกชนที่สำคัญๆ เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ การได้รับเงินเดือนที่สูง การมีโอกาสดูแลออกถึงการเป็นผู้นำ และการมีโอกาสดำเนินงานในหน้าที่การงาน เป็นต้น

อุทัยรัตน์ เนียรเจริญสุข (2544) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กรไว้ว่าการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 2 ประการ คือ แรงจูงใจ (Motivation) และความสามารถ (Ability) เป็นตัวกำหนดที่สำคัญต่อพฤติกรรมการทำงาน แรงจูงใจของบุคคลขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลและความต้องการเป็นผลของสภาพกายภาพ (Physical Conditions) ได้แก่ บุคลิกภาพ ทัศนคติและสภาพของสังคมที่บุคคลอาศัยอยู่ (Social Conditions) ได้แก่ บรรยากาศในการทำงาน การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ส่วนความสามารถของบุคคลเป็นผลมาจากความสามารถทางสมอง การศึกษา ประสบการณ์และการฝึกอบรมนอกจากนี้ยังสามารถศึกษาพฤติกรรมการทำงานได้จากผลการปฏิบัติงานทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ

Herbert Greenberg และ Patrick Sweeney (2005) ทำการวิจัยเกี่ยวกับการทำงานของสตรีพบว่า ในการทำงานนั้นผู้นำสตรีแสดงให้เห็นว่าเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จทั้งในด้านการศึกษาและการให้ได้ว่าซึ่งความก้าวหน้าในตำแหน่งบริหาร มีความทะเยอทะยานสูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความปรารถนาที่แรงกล้ากว่าในการทำงานให้สำเร็จ ให้ความสนใจกับความก้าวหน้า ซึ่งเป็นพลังความต้องการที่จะแสดงออกซึ่งความสามารถและเป็นเหตุจูงใจจากภายในที่เป็นการเสริมสร้างพลังในการทำงานนับเป็นแรงจูงใจหนึ่งที่ผลักดันให้สตรีพัฒนาตนเองเพื่อให้ประสบความสำเร็จในอาชีพ

หากพิจารณาแนวคิดและทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดและทฤษฎีของ David C. McClelland (1961) สอดคล้องกับการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดทฤษฎีนี้เป็นหลักในการสรุปเป็นตัวบ่งชี้ด้านแรงจูงใจ จำนวน 8 ตัวชี้วัด ได้ดังนี้

1. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเลือกทำงานที่มีลักษณะท้าทายให้บังเกิดผลดี
2. ชอบงานที่ทำให้ตนมีโอกาสได้รับผิชอบ
3. ชอบตั้งเป้าหมายการทำงานในระดับสูง
4. ต้องการได้ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานของตน
5. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
6. มีความสามารถพิเศษในการสร้างเครือข่ายกับผู้อื่น
7. ชอบหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและแข่งขันกับผู้อื่น
8. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

2. ความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์ หรือ EQ (Emotional Quotient) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมสูงในสังคมตะวันตกและแนวคิดนี้ได้แพร่หลายเข้ามาในสังคมไทยโดยเฉพาะในกลุ่มนักศึกษานักวิชาการและนักจิตวิทยา ทั้งนี้สาเหตุเนื่องมาจากการศึกษาและการพัฒนามนุษย์ที่ผ่านมาเน้นความสำคัญทางด้านความฉลาดทางสติปัญญามากกว่าโดยมีความเชื่อว่าถ้าพัฒนาคนให้มีความฉลาดทางสติปัญญาแล้วจะประสบความสำเร็จในชีวิตทุกๆด้านแต่ลืมนึกไปถึงในเรื่องอารมณ์และความฉลาดทางอารมณ์และถ้าถามว่าต้องการอะไรมากที่สุดในชีวิต คำตอบก็คือ “ต้องการความสุขและความสำเร็จในชีวิต”

2.1 ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์

นักวิชาการ นักจิตวิทยาตะวันตกให้ความสำคัญอย่างมากกับวุฒิภาวะทางอารมณ์ เพราะเชื่อว่าคนเราจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

Daniel Goleman (1996, p.375) ให้ความหมายเขาวนอารมณ์ไว้ว่า เขาวนอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและของผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ และสามารถบริหารจัดการกับอารมณ์ที่เกิดขึ้นภายในตนเองและอารมณ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์ต่างได้อย่างเหมาะสม

Peter Salovey และ John D.Mayer (1990, pp. 185 – 211) ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็นความสามารถในการรับรู้ ประเมินและแสดงอารมณ์ของตนได้อย่างเหมาะสม สามารถเข้าถึง และสร้างความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับความคิด รวมทั้งมีการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์ได้ เข้าใจอารมณ์ แยกแยะวิเคราะห์อารมณ์และกระบวนการของอารมณ์ได้ดี คิดใคร่ครวญและควบคุมภาวะอารมณ์ได้ดีในทางที่จะส่งเสริมให้สุขภาพจิตและปัญญาดี สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม

Robert A. Baron (1989, p. 587) ให้ความหมายของคำว่าความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่าเป็นองค์ประกอบของความสามารถส่วนตัว ด้านอารมณ์และด้านสังคมของบุคคลที่จะปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างประสบความสำเร็จ

ในบริบทของประเทศไทยได้แปลความหมายของคำว่า “ความฉลาดทางอารมณ์” (Emotional Intelligence) ไว้แตกต่างกันดังนี้

กรมสุขภาพจิต (2543, หน้า 2) ศึกษาจากกรอบแนวคิดของ Daniel Goleman (1996) แล้วแบ่งความหมายของคำว่า ความฉลาดทางอารมณ์ ออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ ดี เก่งและสุข

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2543, หน้า 35) กล่าวถึงความฉลาดทางอารมณ์ว่า อารมณ์ คือ สภาพจิตนั่นเอง และสภาพจิตก็โยงไปถึงพฤติกรรมเป็นช่องทางขยายขอบเขต และปลดปล่อยด้วยปัญญา ให้สื่อสารแสดงออกได้ผลดีด้วยพฤติกรรมทางกาย วาจา นับได้ว่าระบบความสัมพันธ์แห่งพฤติกรรมจิตใจและปัญญาเข้ามาประสานบรรจบเป็นองค์ประกอบ ซึ่งเมื่อดำเนินไปอย่างถูกต้อง ก็จะอยู่ในภาวะสมดุลให้เกิดผลดีทั้งแก่ตนและคนอื่นตลอดจนสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งหมด

จากความหมายของนักจิตวิทยาและนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น เพื่อการบริหารจัดการกับความรู้สึก และอารมณ์ภายในตน (Intrapersonal Emotion Management) บริหารจัดการอารมณ์ของตนในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างตนกับผู้อื่น และใน

ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมตลอดจนสามารถควบคุมอารมณ์ และแรงกระตุ้นภายใน สามารถรอคอยการตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสมถูกกาลเทศะ หากว่าอารมณ์ได้รับการพัฒนาด้วยปัญญา การสื่อสารแสดงออกย่อมได้ผลดีด้วย

2.2 แนวคิดด้านความฉลาดทางอารมณ์

R. K. Wagner และ R. J. Sternberg (1985, p. 458) ได้เสนอแนวความคิดที่น่าสนใจ และเป็นการก่อให้เกิดความสนใจเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์มากขึ้น ทั้งสองท่านเสนอว่า “พฤติกรรมของผู้ที่ชาญฉลาดด้าน Practical Intelligence ที่เอื้อต่อความสำเร็จในวิชาชีพในการบริหารและในชีวิต” แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1) การครองตน (Managing Self) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการตนเองในแต่ละวันให้บรรลุเป้าหมาย ได้ผลผลิตสูงสุด อาทิเช่น การจัดลำดับกิจกรรมงานที่ต้องทำ การกระตุ้นชี้นำตนให้มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ การสร้างแรงจูงใจที่ดีแก่ตนเอง กล้าเสี่ยง ไม่ย่อท้อ รู้ขีดความสามารถและศักยภาพของตนเองได้ดี

2) การครองคน (Managing other) หมายถึงทักษะความรู้ในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์ทางสังคม ความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ มอบหมายงานให้ทำตรงกับทักษะความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติแต่ละคน ให้รางวัลตามผลงานที่ปฏิบัติ

3) การครองงาน (Managing Career) จะสร้างผลกระทบที่ดีแก่สังคมองค์กรประเทศชาติได้อย่างไร จะสร้างชื่อเสียงเกียรติภูมิของตนเองเช่นไร จัดความสำคัญความจำเป็นของตนเองให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญและโน้มน้าวผู้ที่เกี่ยวข้องให้เห็นดีเห็นงามด้วย

ส่วนแนวคิดของ Daniel Goleman (1998, p. 375) นั้นมีข้อเสนอสนับสนุนคุณลักษณะด้านความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่น่าสนใจเกี่ยวกับ EQ (Emotional Quotient) ที่เรียกว่า The Emotional Competence Framework ประกอบด้วย

1) ความสามารถส่วนบุคคล (Personal Competence) เป็นความสามารถที่จะ กำหนดว่าเราจะบริหารจัดการตนเองได้อย่างไร คือ

1.1) การตระหนักรู้ตนเอง (Self-Awareness) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยคือ การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง การประเมินตนเองอย่างถูกต้อง และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

1.2) การจัดระบบตนเอง (Self-Regulation) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ ความสามารถควบคุมตนเอง ความเป็นที่ไว้ใจได้ ความมีสติและความรับผิดชอบ ความสามารถในการปรับตัวและการยอมรับนวัตกรรมใหม่

1.3) มีแรงจูงใจ (Motivation) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความผูกพันกับกลุ่มหรือองค์กรมีความพร้อมและความสามารถในการริเริ่ม และมีการมองโลกในแง่ดี

2) ความสามารถทางสังคม (Social Competence)

2.1) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การเข้าใจผู้อื่น การสนับสนุนและพัฒนาผู้อื่น การมุ่งให้บริการผู้อื่น การสร้างโอกาสจากความแตกต่างของบุคคลและตระหนักรู้ถึงการเมืองของกลุ่ม (political awareness)

2.2) ทักษะทางสังคม (Social Skill) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือการ โน้มน้าวผู้อื่น การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยและน่าเชื่อถือ การจัดการความขัดแย้ง การมีภาวะผู้นำ การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การสร้างสายสัมพันธ์ การทำงานร่วมกับผู้อื่นและสร้างความร่วมมือและการสร้างสมรรถภาพของทีม

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดด้านความฉลาดทางอารมณ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีปรากฏดังนี้

Vincenza Priola (2004) วิจัยเรื่อง “เพศภาวะและคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นหญิง-ผู้หญิงในฐานะผู้จัดการในสถาบันการศึกษาในสหราชอาณาจักร” โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารหญิงที่เป็นคนปกติ 1 คน ผู้ช่วยคนปกติ 2 คน หัวหน้าภาควิชา 2 คน นักวิชาการที่สุ่มจากมหาวิทยาลัย 15 คน (หญิงและชาย) จากการสัมภาษณ์พบว่ามี 4 ประเด็นหลักๆที่ผู้บริหารหญิงได้อภิปรายกันว่าเป็นกระบวนการสร้างความเป็นหญิงในองค์กรซึ่งเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการของผู้หญิง ประกอบด้วย

- 1) ความสามารถในการจัดการกับภาระงานที่หลากหลาย
- 2) ทักษะทางบุคคลและการสื่อสาร
- 3) การสนับสนุนและการดูแลเอาใจใส่
- 4) การทำงานเป็นทีม

Louise Kloot (2004) วิจัยเรื่อง “สตรีและภาวะผู้นำในมหาวิทยาลัย: กรณีศึกษาผู้บริหารวิชาการสตรี” มหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษาคือมหาวิทยาลัยเซาท์เวสต์เทิร์น (South Western University) ผู้ให้ข้อมูลเป็นอาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์ และหัวหน้าภาควิชา จำนวน 3 คน ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสตรีแต่ละคนได้รับความเคารพจากทีมงานและได้รับข้อมูลย้อนกลับทางบวกจากเพื่อนร่วมงาน คนปกติ และรองคนปกติ สำหรับรูปแบบการบริหารจัดการแบบหญิงที่ปรากฏเด่นชัดจากการวิจัยในครั้งนี้คือการแสดงความเป็นห่วงกังวลผู้อื่นและมุ่งเน้นสร้างความสัมพันธ์

Gary N. Powell (2002) และคนอื่นๆ แห่งภาควิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยคอนเนคติกัต (Department of Management, University of Connecticut) ได้สรุปแนวคิดจากงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะแบบเหมารวมตามเพศภาวะของบุคคล พบว่าบุคคลพิจารณาว่าสตรีมีคุณสมบัติด้านความฉลาดทางอารมณ์มากกว่า เช่น นุ่มนวลกว่า ใจดี สนับสนุนส่งเสริม มีจิตเมตตา และมีไหวพริบ

ปฏิภาณ ส่วนผู้ชายมีคุณสมบัติเป็นแบบเป็นตัวแทนมากกว่า เช่น ยืนกรานมากกว่า ชอบแข่งขัน กล้าหาญ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปและกำหนดเป็นตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสตรีมหาวิทาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ได้จำนวน 4 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. มีความเข้าใจผู้อื่น
2. มีการดูแลเอาใจใส่และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น
3. มีการสนับสนุน ส่งเสริมผู้อื่น
4. มีความนุ่มนวล อ่อนโยน

3. ความเชื่อในอำนาจตน

ความเชื่ออำนาจในตน (Internal Locus of Control) เป็นความเชื่อว่าสิ่งที่เกิดขึ้นกับตนนั้นเกิดจากการกระทำของตน เชื่อว่าตนสามารถทำนายผลที่เกิดขึ้นกับตนได้อย่างแม่นยำและสามารถควบคุมผลนั้นๆ ได้ เช่น เชื่อว่าทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว เป็นการคาดหวังทั่วไปของบุคคลว่าสิ่งต่างๆ ที่ตนได้รับจากการกระทำของตน ไม่ว่าจะเป็นด้านดีหรือด้านร้ายก็ตามในทางตรงกันข้ามความเชื่ออำนาจในตนจะสัมพันธ์กับความเชื่อในการใช้ความพยายามเพื่อให้ได้ผลที่ต้องการ และจะเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นได้ตลอดชีวิต บุคคลเชื่อว่าผลตอบแทนที่ได้รับขึ้นอยู่กับการพัฒนาของตนจะมีความเชื่ออำนาจในตนเพิ่มขึ้นและจะพยายามมากขึ้นเพื่อให้ได้ผลที่ดีกว่า (ณัฐสุดา สุจินันท์กุล, 2541, หน้า 47)

3.1 ความหมายของความเชื่ออำนาจในตน

ธกร ถาวรสันต์ (2550, หน้า 29) ให้ความหมายของ ความเชื่ออำนาจในตนว่า หมายถึง ความเชื่อว่าตนสามารถทำให้เกิดผลดีหรือผลเสียแก่ตนเองและผู้อื่นตามที่ปรารถนาและมุ่งหวัง เช่น ความสำเร็จ ความล้มเหลว การได้มาซึ่งสิ่งที่ปรารถนาหรือสูญเสียประโยชน์เกิดจากการกระทำของตน จะเห็นว่าความเชื่ออำนาจในตนเป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานของบุคคล

จุฑารัตน์ กิตติเชมากร (2553, หน้า 83) กล่าวว่า ความเชื่ออำนาจในตน หมายถึง การที่บุคคลากรสายสนับสนุนวิชาการรับรู้ว่าการที่ตนเองมีความเชื่อและความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือการทำงานของตนเองว่าผลที่เกิดขึ้นกับตนเองนั้นไม่ว่าจะเป็นผลดี

หรือผลเสียก็ตาม ผลที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นจากตนเองมากกว่าที่จะเกิดจากบุคคลอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตนเอง และไม่ใช่เกิดจากความบังเอิญหรือเกิดจากโชคชะตา

ในบริบทต่างประเทศ Julian B. Rotter (1989, pp. 489-493) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ได้นำเสนอแนวคิดว่าการเชื่ออำนาจในตนเป็นคุณลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Trait) ซึ่งหมายถึงความคิด ความเชื่อที่เป็นตัวควบคุมพฤติกรรมของบุคคล เป็นความเชื่อทั่วไปในเรื่องคุณสมบัติส่วนตัว หรือการกระทำกับผลของการกระทำที่เกิดขึ้น โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือการเชื่ออำนาจภายในตน “Internal Locus of Control” และการเชื่ออำนาจภายนอกตน “External Locus of Control” Julian B. Rotter อธิบายว่าคนที่มีความเชื่ออำนาจภายในตนจะรับรู้เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตเป็นผลมาจากลักษณะพฤติกรรมหรือการกระทำของตน เชื่อหรือรับรู้สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนนั้นเกิดจากความสามารถของตนเองเป็นตัวทำให้เกิดขึ้น ซึ่งตรงข้ามกับผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายนอกตน จะรับรู้เหตุการณ์หรือผลใดๆ ที่เกิดขึ้นกับตนนั้น ว่าไม่ได้เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเองทั้งหมด แต่เป็นผลมาจากโชคชะตา เกราะหักกรรม ความบังเอิญ มีอิทธิพลอำนาจของผู้อื่นผลักดันให้ไปหรือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝันหรือพลังอำนาจใดๆ

Don Hellriegel (2004, p. 44) กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันคือ การเชื่ออำนาจภายในตนหมายถึง ขอบเขตที่บุคคลเชื่อว่าสามารถควบคุมเหตุการณ์ที่ส่งผลต่อตนเอง คนที่มีจุดควบคุมภายในสูง หรือเชื่ออำนาจภายในตนสูงจะเชื่อว่าพฤติกรรมและการกระทำของตนเป็นตัวกำหนดเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิต ส่วนคนที่เชื่ออำนาจภายนอกตนสูงจะเชื่อว่า โอกาส โชคชะตา หรือบุคคลอื่นเป็นสิ่งกำหนดสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตน บุคคลที่เชื่ออำนาจภายในตนจะมีการควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้ดีกว่า มีพฤติกรรมในการแสวงหาข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด

Marcus Selart (2005, pp. 397-398) แห่งคณะบริหารธุรกิจและเศรษฐศาสตร์นอร์เวย์ (Norwegian School of Economics and Business Administration) ที่กล่าวว่า การเชื่ออำนาจตนว่าหมายถึง การที่บุคคลรับรู้ผลที่เกิดขึ้นกับตนแตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าบุคคลจะอธิบายผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของพฤติกรรมหรือการกระทำของตนเองหรือไม่ หากบุคคลอธิบายว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากพฤติกรรมของตนจะเป็นคนที่มีการเชื่ออำนาจภายในตน ส่วนคนที่เชื่อว่าผลที่เกิดขึ้นกับตนเป็นผลจากปัจจัยภายนอก เช่น โชค โอกาส ชะตากรรม ฯลฯ จะเป็นคนที่เชื่ออำนาจภายนอกตน โดยผลจากการศึกษาวิจัยพบว่าคนที่มีการเชื่ออำนาจภายในตนเองสูงจะต้องการควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือสิ่งแวดล้อม สามารถเรียนรู้ได้ดีกว่าและโดยทั่วไปมีการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ทักษะได้ดีกว่าและการเชื่อในความสามารถของตนเองดังกล่าว นำไปสู่การมีความเชื่อมั่นใจตนเองสูง และไม่พึ่งพากับความช่วยเหลือหรือการสนับสนุนจากบุคคลภายนอกมากนัก แต่จะมีความไว้วางใจกับความสามารถของตนเองมากกว่า

ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของความเชื่อในอำนาจตนว่า เป็นจิตลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งที่จะนำทางให้บุคคลสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างประสบความสำเร็จและมีความสุขความเชื่ออำนาจในตนมีความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำนายความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุหนึ่งกับผลหนึ่งที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนความเชื่อที่ว่าตนจะควบคุมให้เกิดผลดังกล่าวในปริมาณต่างๆ ได้ ผู้ที่มีความสามารถในการทำนายและควบคุมมากจะเป็นผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนมาก และมักเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมที่น่าปรารถนามากด้วย ความเชื่ออำนาจในตนสามารถเปลี่ยนแปลงได้จากการเรียนรู้ทางสังคมและจากสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นกำลังเผชิญอยู่

3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเชื่ออำนาจในตน

John McCormic และ Keery Barnett (2007, pp. 9-10) แห่งมหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวล ประเทศออสเตรเลีย ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การเชื่ออำนาจตนเป็นความเชื่อของบุคคลที่สรุปผลที่เกิดขึ้นกับตนว่าเกิดจากคุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนบุคคล หรือปัจจัยภายนอก บุคคลที่เชื่ออำนาจภายในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองมีความสามารถในการควบคุมผลลัพธ์ที่เกิดกับตนเองได้ ส่วนบุคคลที่เชื่ออำนาจภายนอกตนเองสูงจะเชื่อว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตนเองว่าเป็นผลที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น โอกาส โชคชะตาหรือการควบคุมจากบุคคลอื่นและไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ เช่นเดียวกับ Tope Adeyemi-Bello (2001, pp. 25-26) ที่กล่าวว่า การเชื่ออำนาจตนคือการที่บุคคลระบุว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตอยู่ในการควบคุมของตนเองในระดับใด หากบุคคลเชื่อว่าตนเองสามารถควบคุมสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองได้น้อยและเชื่อว่าผลที่เกิดขึ้นกับตนเองเกิดจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่เหนือการควบคุมของตนจะเป็นคนที่มีการเชื่ออำนาจภายนอกตน ส่วนบุคคลที่เชื่อว่าเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตเป็นผลมาจากพฤติกรรมของตนจะเป็นคนที่มีเชื่ออำนาจภายในตน ซึ่งผลจากการวิจัยบ่งชี้ว่าบุคคลที่มีการเชื่ออำนาจภายในตนจะมีแนวโน้มสามารถทำงานบรรลุมาตรฐานในระดับสูงและมีความมุ่งมั่นผูกพันต่องานที่ทำมากกว่า

ความเชื่ออำนาจในตนของบุคคลตามแนวคิดของ Julian B. Rotter ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบคือ 1) ความสามารถในการทำนาย (Predictability) ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุหนึ่งและผลหนึ่ง และ 2) ความเชื่อที่ว่าตนสามารถควบคุมให้เกิดผลนั้นตามที่ต้องการได้ (Controllability) ซึ่ง Julian B. Rotter เรียกว่า ความเชื่ออำนาจ (Locus of Control) และได้อธิบายว่าความเชื่ออำนาจของบุคคลแบ่งได้เป็น 2 ประเภท โดยบุคคลที่เชื่อว่า ผลดีหรือผลเสียต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนนั้น มีสาเหตุที่สำคัญมาจากการกระทำของตนเอง บุคคลเหล่านี้จะถูกจัดอยู่ในกลุ่มที่เรียกว่าผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตน (Belief in Internal Locus of Control of Reinforcement) ส่วนบุคคลอีกประเภทหนึ่งซึ่งมีความเชื่อว่า ผลดีหรือผลเสียที่เกิดขึ้นกับตนนั้น มีสาเหตุที่สำคัญมาจากโชคเคราะห์ ความบังเอิญ อำนาจของคนอื่น หรือสาเหตุอื่นๆ ที่อยู่เหนือการควบคุมของตน บุคคลประเภทนี้ถูกจัดอยู่ในกลุ่มที่เรียกว่า ผู้ที่มีความเชื่ออำนาจนอกตน (Belief in External Locus of

Control of Reinforcement) หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนต่ำ (ดูเจเคอน พันธุม นาวิน, 2549, หน้า 110)

นอกเหนือจากแนวคิดดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยยังพบทฤษฎีอื่นๆที่มีความใกล้เคียงหรือคาบเกี่ยวกับจิตลักษณะหลายประการ ตัวอย่างเช่น การรับรู้ความสามารถในการกระทำ (Behavioral Control) ในทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior) ของ I. Ajzen (1991) ประสิทธิภาพแห่งตน หรือความเชื่อในสมรรถนะแห่งตน (Self-Efficacy) ตามทฤษฎีของ A. Bandura (1986) และความรู้สึกแปลกแยก (Alienation) โดยเฉพาะความรู้สึกไร้ความหวัง (Hopelessness) ไร้การช่วยเหลือ (Helplessness) และไร้อำนาจ (Powerlessness) ของ K. J. Geis และ C. E. Ross (1998, pp. 232-246) เป็นต้น

แนวคิดด้านการวัดความเชื่ออำนาจในตนที่นิยมนำมาใช้เป็นเครื่องมือมากที่สุด คือ แบบวัดที่สร้างมาจากเครื่องมือวัดของ Julian B. Rotter (1966, pp. 107-117) ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 ความสามารถในการทำนาย (Predictability) มี 3 ลักษณะ คือ

1) ทำนาย สาเหตุที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือได้ของผลหนึ่งๆ ว่าคืออะไร
2) ถ้าสาเหตุที่ตนทราบจากข้อ 1) นั้นปรากฏขึ้น จะทำนายได้ว่า ผลของสาเหตุดังกล่าวนั้นจะเป็นเช่นไร จะเกิดเมื่อใด และในปริมาณเท่าใด

3) ในทางกลับกัน เมื่อผลหนึ่งๆ ปรากฏขึ้น ไม่ว่าจะเป็ผลดีหรือผลเสียที่เกิดในเวลาและปริมาณต่างๆ ก็จะทำนายได้ว่า สาเหตุแท้จริงที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือได้ของผลเหล่านี้คืออะไร รวมเรียกอีกนัยหนึ่งว่า การรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุหนึ่งกับผลหนึ่ง

องค์ประกอบที่ 2 ความเชื่อว่าตนสามารถควบคุม (Controllability) ให้ผลตามที่ต้องการได้ โดยเชื่อใน 3 ลักษณะ คือ

1) ถ้าต้องการให้ผลดีปรากฏขึ้นอีกหรือปรากฏในปริมาณที่เพิ่มขึ้น ตนก็สามารถ ทำให้ผลดีนั้นเกิดขึ้นได้ด้วยความพยายามให้มากขึ้นของตนเอง

2) ถ้าต้องการหลีกเลี่ยงหรือลดผลเสียที่จะปรากฏ ตนก็สามารถป้องกันไม่ให้เกิดผลเสียนั้นได้ด้วยตนเอง และ

3) เชื่อว่า “ทำมาก ย่อมได้ผลมาก และทำน้อย ย่อมได้ผลน้อย” ตลอดจน มีความเชื่อว่า “ทำดี ย่อมได้ผลดีตอบแทนและทำชั่ว ย่อมได้ผลชั่วตอบแทน”

3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อในอำนาจตน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความเชื่อในอำนาจตนนั้นผู้วิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

กัลยมน อินทสุต (2547) วิจัยเรื่อง “การใช้อำนาจของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนเอกชนกรุงเทพมหานคร” ผู้ให้ข้อมูล คือผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีและครูผู้สอนระดับประถมศึกษาจำนวน 312 คน ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสตรี

โดยภาพรวมส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนเอกชน โดยภาพรวมและส่งผลต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการวัดผลการเรียนการสอน และการใช้อำนาจของผู้บริหารสตรีในด้านการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและการใช้อำนาจเชื่อมโยงส่งผลต่อการจัดหลักสูตร การใช้วิธีการสอนและการใช้สื่อการเรียนการสอน และการนิเทศการสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมชาย ประกิตเจริญสุข (2547) วิจัยเรื่อง “ความเชื่อในอำนาจตนของบุคลากรสายการสอน” พบว่า ความเชื่ออำนาจในตนของบุคลากรสายการสอนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 คือ ความเชื่ออำนาจในตนสูงก็จะมีพฤติกรรมการทำงานสูง

อารีย์ ชินสุวรรณ (2543) วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา” พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผู้บริหารสตรีโดยรวมอยู่ในระดับมากซึ่งประสิทธิผลของโรงเรียนดังกล่าววัดจากบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายของโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความคาดหวังของโรงเรียนที่มีต่อนักเรียน การอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่ การเอาใจใส่ต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

J.M.Twenge, L. Zhang และ C. Im (2004) วิจัยเรื่อง “ความเชื่อในอำนาจตนโดยวิธีวิเคราะห์อภิมาน (Meta-Analysis)” ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ปริมาณความเชื่ออำนาจในตนของนักศึกษาอเมริกันในปัจจุบันลดลงเป็นอย่างมากเมื่อเทียบกับในอดีต โดยพบว่า 80% ของนักศึกษาชาวอเมริกันในปี ค.ศ. 2002 มีความเชื่ออำนาจนอกตน ซึ่งเชื่อว่าชีวิตของตนถูกควบคุมจากปัจจัยภายนอกมากกว่า ที่ตนจะเป็นผู้ควบคุม โดยมีความเชื่อเช่นนี้มากกว่านักศึกษาในปี ค.ศ. 1960 ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะความรุนแรงที่เกิดขึ้นในรอบ 10 ปีที่ผ่านมาโดยเฉพาะเหตุการณ์ก่อการร้าย และเหตุการณ์ภัยทางธรรมชาติซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่บุคคลไม่สามารถทำนายได้ว่า จะเกิดขึ้นเมื่อใด และในปริมาณความรุนแรงเพียงใด สิ่งเหล่านี้เป็นภัยคุกคามต่อชีวิตและทรัพย์สินของบุคคล จึงทำให้บุคคลรู้สึกที่ตนเองสูญเสียการควบคุมการดำเนินชีวิตของตนและมีความรู้สึกที่ ปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลในการควบคุมวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของตน จึงส่งผลให้มีความเชื่ออำนาจนอกตนเพิ่มขึ้น

Debra A. Nakama (2005) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาย (University of Hawai'i) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ อำนาจ และการร่วมมือ: การเข้าใจประสบการณ์ของผู้นำทางการศึกษาศรี การรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยการทบทวนเอกสาร การสัมภาษณ์การสังเกต ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้นำสตรี 10 คน 5 คนมาจากโรงเรียนของรัฐและ 5 คนมาจากวิทยาลัยชุมชนซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจงผลการค้นพบที่สำคัญมีดังนี้

1) ผู้นำสตรีมองว่าอำนาจและภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการไม่แบ่งลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Non-Hierarchical) และอธิบายอำนาจและภาวะผู้นำในฐานะเป็นกระบวนการที่ถูกแบ่งปันผ่านทางการพัฒนาความสัมพันธ์แบบเพิ่มอำนาจหรือปฏิสัมพันธ์กับบุคคลซึ่งถูกนำ

2) ผู้นำสตรีมองว่าจุดร่วมกันของอำนาจและภาวะผู้นำคือการร่วมมือ

3) ผู้นำสตรีสร้างชุมชนที่เล็กกว่าที่ซึ่งพวกเขาทำให้เกิดการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การจัดการกับทีมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพิ่มอำนาจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดตัวบ่งชี้ด้านความเชื่อในอำนาจตนตามแนวคิดของ Julian Rotter (1966) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 4 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ทำนายได้ว่าผลของการปฏิบัติงานจะเป็นเช่นไร
2. ทำนายได้ว่า สาเหตุของผลที่เกิดขึ้นคืออะไร
3. เชื่อว่าตนสามารถทำให้งานนั้นเกิดผลดีได้
4. เชื่อว่าตนสามารถป้องกัน ไม่ให้เกิดผลเสียได้

4. การทำงานด้านการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมขององค์การ ผู้ได้บังคับบัญชาจะรู้สึกว่ามีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นและการให้คำปรึกษา ลักษณะเช่นผู้บริหารจะทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มมากกว่าจะทำงานร่วมกันเป็นรายคน การประชุมกลุ่มมีส่วนช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปรับปรุง สื่อสาร ความร่วมมือและช่วยแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง บทบาทของผู้บริหารในการประชุมกลุ่มจะเป็นการชี้นำ การปรึกษาหารือในที่ประชุมและรักษาสภาพให้เป็นไปในลักษณะที่สร้างสรรค์และปรับตัวเพื่อแก้ปัญหา

4.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

อมรพรรณ ประจันตวนิชย์ (2550, หน้า 23) ให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจอย่างมีเหตุผลในการมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ตลอดจนร่วมติดตามและประเมินผลรวมทั้งร่วมรับผิดชอบในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจกรรมหรือกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่งของกลุ่มคนหรือองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกันทางด้านจิตใจ อารมณ์และสังคม

ธรรณันท์ อภิธานกิจ (2551, หน้า 6) ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคล ร่วมแสดงออกถึงความคิด ร่วมตัดสินใจ ให้ความร่วมมือร่วมใจ ช่วยเหลือในกิจกรรมนั้น

Keith Davis และ Newstrom W. John (1989, p. 232) อธิบายว่า การมีส่วนร่วมเป็นเรื่อง ของความเกี่ยวข้องในด้านของจิตใจ และความรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคลซึ่งมีต่อกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งของกลุ่ม หรือกล่าวว่าเป็นเรื่องของแรงกระตุ้นที่ช่วยทำให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งเป็น เป้าหมายของกลุ่มหรือเป็นความรับผิดชอบร่วมกันต่อกิจกรรมที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้อง (Involvement) ช่วยเหลือ (Contribution) และร่วมรับผิดชอบ (Responsibility)

Sherry Keith และ Robert Henriques Girling (1991, p. 45) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการ บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ต้องประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้ 1) บุคคลที่มี ส่วนร่วมต้องมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานอย่างชัดเจน 2) ทุกคนจะต้องมีความเป็น อิสระและมีความเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น 3) ความคิดเห็นที่แตกต่างจะนำไปสู่หนทาง แห่งการแก้ปัญหา 4) บุคคลที่มีส่วนร่วมต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีความสามารถในการ แสดงออก 5) การมีส่วนร่วมจะนำไปสู่การพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

จากความหมายข้างต้นผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจ อย่างมีเหตุผลเพื่อเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรม โครงการหรือกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่งของ หน่วยงาน ในการวางแผน ในการตัดสินใจ ในการแสดงความคิดเห็น ในการให้ข้อมูลและให้ คำปรึกษา และในการปฏิบัติงาน การวางแผน การร่วมตัดสินใจ การแสดงความคิดเห็น การให้ ข้อมูลและให้คำปรึกษา เป็นต้น

4.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านการมีส่วนร่วม

K. Ramesh และ N. Rao (1990, pp. 24-25) ได้กล่าวถึงคำอธิบายของ Rensis Likert และเพื่อนร่วมงานที่สถาบันวิจัยทางสังคมแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนว่า ได้เน้นถึงความจำเป็นในการ พิจารณาทั้งทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรทุนว่าเป็นทรัพย์สินที่ต้องการการจัดการที่เหมาะสม Rensis Likert ได้พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบ มีส่วนร่วมที่รู้จักกันใน System 4 เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบลักษณะขององค์การและผลการ ปฏิบัติงาน 4 แบบ กล่าวคือ

ระบบที่ 1 เป็นการใช้อำนาจเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว (Exploitative - Authority)

ระบบที่ 2 เป็นการใช้อำนาจแบบเมตตา (Benevolent-Authority) เป็นความสัมพันธ์แบบ นายกับบ่าว ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง นายจ้างต้องทำให้ลูกจ้างมีความเชื่อมั่น

ระบบที่ 3 เป็นการใช้คำปรึกษา (Consultative) ภายใต้ระบบนี้การบริหารงานมีความ มั่นคงแต่ฝ่ายบริหารไม่มีความเชื่อมั่น และความไว้วางใจอย่างเต็มที่ในตัวผู้บังคับบัญชา

ระบบที่ 4 นี้มีการขยายขอบเขตความสัมพันธ์ และความเป็นมิตรกันระหว่างนายจ้างและ ลูกจ้างในระดับสูงจากการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบกลุ่ม

นอกจากนี้แล้ว Rensis Likert ยังได้แสดงให้เห็นสาระสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1) ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถกเถียงปัญหาของตนได้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างยอมรับนับถือ และไว้วางใจกัน

2) ผู้บังคับบัญชากระตุ้นใจผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการขององค์กร กระตุ้นให้เกิดเจตคติในการถือคุณถือการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

3) ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีความคล่องตัว เป็นไปได้โดยอิสระทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ข่าวสารภายในองค์กรมีความถูกต้องเพียงพอเชื่อถือได้

4) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร การปฏิบัติงาน และกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร

5) การตัดสินใจต่างๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์กร

6) เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น และถูกต้องตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง

7) การควบคุมงานลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันเอง และเน้นเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการควบคุมด้วยวิธีตำหนิหรือดูว่ากล่าว

8) ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงาน โดยการฝึกอบรมเพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงสุด และสำเร็จตามเป้าหมาย

F. S. Chapin (1997, p. 317) ได้สรุปรูปแบบของการมีส่วนร่วมในการบริหารจากกล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการที่กลุ่มคนจะร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใด โดยมีเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งทั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจและความรู้สึกที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการนั้นๆ ทั้งนี้ในการแบ่งประเภทหรือลักษณะของการมีส่วนร่วมในการบริหารนั้นมีแนวคิดที่ค่อนข้างสอดคล้องที่สรุปได้ 3 ประเภท ของการมีส่วนร่วมในการบริหาร คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการและการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

นอกจากนี้ J. M. Cohen และ N.T. Uphoff (1980, pp. 219-222) ยังได้จำแนกแนวคิดหลักการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

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

4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

จุฑารัตน์ กิตติเขมากร (2553) วิจัยเรื่อง “ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและด้านการมีส่วนร่วม ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ” โดยศึกษาผลปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะทางชีวสังคม ตัวแปรลักษณะทางสังคม ตัวแปรลักษณะทางจิตเดิม และตัวแปรลักษณะทางจิตตามสถานการณ์ที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและด้านการมีส่วนร่วม ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ผลการศึกษาพบว่าผลปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะทางชีวสังคมกับตัวแปรลักษณะทางสังคม ตัวแปรลักษณะทางจิตเดิมและตัวแปรลักษณะทางจิตตามสถานการณ์ที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ อายุกับการถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน และประสบการณ์ในการทำงานกับการถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน สำหรับผลปฏิสัมพันธ์ของพฤติกรรมการทำงานด้านการมีส่วนร่วม ได้แก่ เพศกับการถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน อายุกับสุขภาพจิต อายุกับความเชื่ออำนาจในตน โดยอายุและประสบการณ์ในการทำงานมีบทบาทในการลดขนาดความสัมพันธ์ กล่าวคือ กลุ่มบุคลากรที่มีอายุน้อยหรือประสบการณ์ในการทำงานน้อยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยทางจิตสังคมกับพฤติกรรมการทำงานด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานจะมากกว่าบุคลากรที่มีอายุมากหรือมีประสบการณ์มาก

พวงเพชร วัชรอยู่ (2536) วิจัยเรื่อง “ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ” ซึ่งผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีนั้น ส่วนใหญ่ตัดสินใจโดยการให้อาจารย์มีส่วนร่วม หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีลักษณะทางชีวสังคม วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ต่างกัน มีการตัดสินใจไม่ต่างกัน ความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาท และความขัดแย้งในบทบาทมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ

Frances K. Kochan และ Cynthia Reed (2005) วิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ โดยให้ข้อสังเกตว่าความเป็นผู้นำแบบร่วมมือต้องประกอบด้วยแนวคิดต่างๆ ของการกระทำซึ่งกันและกัน และการทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกันและได้ให้ข้อคิดเพิ่มเติมว่าเป้าหมายสูงสุดของความเป็นผู้นำแบบร่วมมือคือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบประชาธิปไตย ซึ่งมีการแบ่งปันอำนาจและมีความเชื่อซึ่งกันและกันในการทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบประชาธิปไตยนั้นเป็นการสร้างความเชื่อค่านิยม เจตตร่วมกันซึ่งผูกพันทุกคนเข้าด้วยกันเพื่อสร้างวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่จะปรับปรุงวัฒนธรรมและผลลัพธ์ขององค์กร มีการเน้นย้ำให้ความสำคัญที่การเพิ่มอำนาจมากกว่าการควบคุมและให้ความสำคัญกับการพูดคุย การร่วมมือ การสนับสนุนส่งเสริมหลักแห่งความเป็นประชาธิปไตย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวแล้ว จึงนำแนวคิดหลักของ Rensis Likert (1961) และ F. S. Chapin (1997) มาประยุกต์ใช้ซึ่งสามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้การทำงานด้านมีส่วนร่วมของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ได้จำนวน 8 ตัวชี้วัด ดังต่อไปนี้

1. มีส่วนร่วมในการประชุม สัมมนา และปรึกษาหารือ
2. มีส่วนร่วมในการกำหนดทางเลือกต่างๆ ของแผน
3. มีส่วนร่วมการปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน
4. มีส่วนร่วมในการร่วมวางแผนเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาของหน่วยงาน
5. มีส่วนร่วมการพิจารณางบประมาณของโครงการ
6. มีส่วนร่วมในการเข้าฟังการประชุมชี้แจงรายละเอียดของโครงการ
7. มีส่วนร่วมในการการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานมี
8. มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล การตอบแบบสอบถาม การแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น เสนอผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดและทฤษฎีด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การจากนักวิชาการหลายท่าน และเมื่อพิจารณาสาระที่เกี่ยวข้องกับสตรีโดยเฉพาะผู้ที่ต้องมาทำหน้าที่เป็นผู้บริหารแล้ว นโยบายเกี่ยวกับสตรี สถานภาพและบทบาททางสังคมของสตรี นับเป็นสภาพแวดล้อมจากภายนอกองค์การที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำสตรีเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยจึงเห็นควรนำมาเป็นข้อพิจารณาและกำหนดให้เป็นตัวแปรที่ต้องศึกษาในงานวิจัยชิ้นนี้ ดังจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

1. แนวคิดด้านนโยบายเกี่ยวกับสตรี

1.1 นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสตรี

นับเป็นเวลากว่าสามทศวรรษคือนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2513 ที่นโยบายในเรื่องสตรีกับการพัฒนา (Woman Development) ได้รับการบรรจุในแผนการพัฒนาองค์การสหประชาชาติ (United Nations) ให้เป็นประเด็นที่สำคัญประเด็นหนึ่ง โดยเน้นสตรีเป็นหัวใจในการพัฒนาผ่านกระบวนการวิเคราะห์หน้าที่และโครงสร้างรายได้ของสตรีในระบบเศรษฐกิจ

สถาบันที่รัฐบาลนานาชาติ ซึ่งรวมทั้งประเทศไทยได้ให้ไว้ใน การเข้าร่วมประชุมระดับโลก ซึ่งโดยส่วนใหญ่จัดขึ้นภายใต้การกำกับดูแลขององค์การสหประชาชาติและหน่วยงานภายในเครือข่าย อาทิ การประชุมสุดยอดระดับโลกเกี่ยวกับพัฒนาสังคมที่กรุงโคเปนเฮเกน ในปี พ.ศ. 2538 และการประชุมระดับโลกครั้งที่ 4 เกี่ยวกับสตรีที่กรุงปักกิ่ง ในปีเดียวกันได้ก่อให้เกิดแรงผลักดันที่ทุกประเทศโดยเฉพาะประเทศกำลังพัฒนาจำเป็นต้องปฏิรูปแนวนโยบายและกฎระเบียบต่างๆ ที่จะเป็ นอุปสรรคในการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการทศวรรษในด้านทฤษฎีและแนวทางการปฏิบัติภายใต้หัวข้อ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” หรือ Sustainable Development ที่ได้รับความสนใจอย่างจริงจังจากนักวิชาการ จากสหวิชาการ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2530 เป็นต้นมา

การพัฒนาที่ยั่งยืนที่วันนี้จะต้องครอบคลุมถึงการพัฒนาความรู้ความเข้าใจใน 5 หัวข้อหลักควบคู่กันไป คือการพัฒนาสิ่งแวดล้อม ความสนใจเรื่องจำนวนประชากรโลกที่มีจำนวนเกินดุลยภาพ การพัฒนาทฤษฎีที่ว่าด้วยการพัฒนาที่เหมาะสมทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับภูมิภาค การพัฒนาความคิดค้นวิธีและมาตรการการวัดผลของการพัฒนาที่เหมาะสม และการพัฒนาสตรีให้มีโอกาสและความเท่าเทียมในทุกระดับและทุกด้าน ซึ่งตรงนี้สถาบันทรัพยากรโลก (World Resources Institute) ยังได้ชี้ว่าแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นการสนับสนุนให้เกิดความเท่าเทียมกันทางเพศและความยุติธรรมในสังคม ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติและสำนึกของสตรีใน โครงการและแผนพัฒนาที่กิจกรรมในอดีตมีบุรุษเป็นผู้นำทั้งในระดับท้องถิ่นและนานาชาติ การมีส่วนร่วมของสตรีมาจากแนวคิดที่มองว่า สตรีก่อให้เกิดผลอย่างลึกซึ้งและยาวนานต่อความอยู่ดีมีสุขของครอบครัว ชุมชน และระบบนิเวศท้องถิ่น (จุฑาพรรษ์ (จามจุรี) ผดุงชีวิต, 2550, หน้า 250)

สำหรับกรณีของประเทศไทยมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดในนโยบายหลักบางประเด็น เช่น การนำเรื่องของการพัฒนาที่ยั่งยืนมาใช้และระบุไว้อย่างชัดเจนเริ่มตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – พ.ศ. 2544) เป็นต้นมา โดยเน้นการพัฒนาคนเป็นศูนย์กลาง การสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนในชุมชน ส่งเสริมการรวมตัวของชุมชนในการมีความเข้มแข็ง เป็นการสร้างหลักประกันทางเศรษฐกิจและความมั่นคงทางสังคมแก่ชุมชน ทั้งนี้มุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารการจัดการ โดยการเพิ่มการพัฒนา ต่อมาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – พ.ศ. 2549) จึงได้เพิ่มเน้นปรัชญาที่ได้รับพระราชทานจากองค์ในหลวง คือ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาจึงมุ่งศักยภาพของคนทั้งในชนบทและในเมือง เพื่อให้คนในชุมชนเริ่มจากครอบครัวเล็กๆ ไปจนถึงชุมชนขนาดใหญ่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อสร้างชุมชนที่เข้มแข็งอันเป็นรากฐานการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนเรื่อยมาจนกระทั่งแผนพัฒนาฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – พ.ศ. 2554)

ส่วนในด้านของสตรีนั้นมีการจัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานสตรีแห่งชาติ ขึ้น (กสส.) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการส่งเสริมและประสานงานสตรีแห่งชาติ พ.ศ. 2532 โดยพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ อดีตนายกรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ. 2532 ซึ่งถือเป็นวันสตรีสากล ต่อมา มีการกำหนดนโยบายหลักด้านสตรีในนโยบายและแผนงานหลักสตรีระยะยาว (พ.ศ. 2535 – พ.ศ. 2554) ซึ่งมุ่งส่งเสริมความเสมอภาคระหว่างสตรี – บุรุษ การคุ้มครองและการมีส่วนร่วมของสตรีในด้านต่างๆ เช่น การเพิ่มพลังทางเศรษฐกิจให้สตรี การคุ้มครองแรงงาน การส่งเสริมการศึกษา การฝึกอบรม การฝึกทักษะทุกด้าน เพื่อให้สตรีมีอาชีพพัฒนาบุรุษ รวมทั้งเสริมสร้างความรู้ให้สตรีในการจัดการสิ่งแวดล้อมของครอบครัวและชุมชน การผลักดันให้สตรีรวมพลังเพื่อช่วยคุ้มครองผู้บริโภค การจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรีทุกรูปแบบและอื่นๆ (จุฑาพรรษ์ (จามจุรี) ผดุงชีวิต, 2550, หน้า 252)

การพัฒนาสตรีของไทยมีการพัฒนาก้าวหน้าไปได้ระดับหนึ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับสถานการณ์ก่อนที่จะเริ่มกิจกรรมการพัฒนาสตรีตามแผนพัฒนาสตรีฉบับต่างๆอย่างต่อเนื่อง ผลที่เห็นเด่นชัดจากการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาสตรีในภาครัฐและการตื่นตัวขององค์กรพัฒนาเอกชน รวมทั้งชุมชนระดับต่างๆ ในปัจจุบันประเทศไทยมีประชากรที่เป็นสตรีมากกว่าบุรุษเล็กน้อย และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น จากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และทางการแพทย์ ส่งผลให้สตรีมีอายุขัยเพิ่มขึ้น อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงทางสังคมจึงพบว่า มีจำนวนสตรีที่เป็นหัวหน้าครัวเรือนหรือเป็นแม่และสตรีสูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่การที่จำนวนประชากรสตรีที่มีมากกว่าบุรุษไม่ได้หมายความว่าสตรีจะได้รับโอกาสทางสังคม การศึกษา และการเข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมืองเท่าเทียมกับบุรุษแต่อย่างใด ในทางตรงกันข้ามสังคมไทยยังคงเผชิญกับปัญหาความไม่เสมอภาคระหว่างหญิงชาย ซึ่งยังเป็นผลมาจากการที่คนในสังคมบางส่วนยังมีเจตคติว่า สตรีมีความสามารถน้อยกว่าบุรุษ และปลูกฝังให้สตรีเป็นผู้ตาม เป็นช้างเท้าหลังเสมอ ส่งผลให้สตรีตกเป็นเหยื่อความรุนแรง ขาดโอกาส และการยอมรับในการเข้าร่วมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเฉพาะการเข้าสู่ตำแหน่งทางการเมืองและตำแหน่งการตัดสินใจในระดับสูง นอกจากนี้ยังมีปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ปัญหาความมั่นคง เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร และสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อสวัสดิภาพ ความมั่นคงปลอดภัย โอกาส สิทธิและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และคุณภาพชีวิตของสตรี โดยเฉพาะสตรีในพื้นที่ชนบทและสตรีที่จัดในกลุ่มเป้าหมายพิเศษต่างๆ

สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2554, หน้า ก) เห็นว่าการพัฒนาสตรีเป็นประเด็นนโยบายที่สำคัญในหลายมิติด้วยกัน ซึ่งรวมไปถึงมิติที่มุ่งเน้นให้สตรีเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ประเทศไทยและรัฐบาลไทยได้ให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาสตรีมานานกว่าสี่ทศวรรษ หน่วยงานหลายหน่วยงาน ทั้งในภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาสังคม ให้ความสำคัญและ

มีผลจากการดำเนินงานด้านสตรีอย่างต่อเนื่อง มีผลการพัฒนาเป็นที่ประจักษ์ในระดับหนึ่ง ไม่ว่าจะ เป็นความก้าวหน้าในการกำหนดและแก้ไขกฎหมายต่างๆที่เป็นเงื่อนไขของความไม่เท่าเทียมกัน การดำเนินนโยบาย กิจกรรมและ โครงการที่ส่งเสริมสถานภาพสตรี ปรากฏให้เห็นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 โดยรัฐบาลได้จัดตั้งกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ขึ้น ซึ่งเป็นกระทรวง ภาครัฐทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาสังคม สร้างความเป็นธรรมและความเสมอภาคในสังคม ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพและความมั่นคงในชีวิต สถาบันครอบครัวและชุมชน อีกทั้งได้ตั้ง สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว (สค.) เป็นองค์กรกลางระดับชาติ และเป็นกลไกด้านการ พัฒนาสังคมตามนโยบายของรัฐบาล ที่เน้นกลุ่มเป้าหมายสตรี เพื่อให้มีการพัฒนา พิทักษ์และ ค้ำจุนสิทธิตามกรอบรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และ พ.ศ. 2550 โดยบูรณาการ แนวคิด ทิศทางและการบริหารให้เป็นระบบจากภาคีทุกภาคส่วนและทุกระดับ

สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคง ของมนุษย์ (2554, หน้า ข) จึงได้ปรับปรุงและดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาสตรีฯใหม่ให้สอดคล้อง กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของประเทศฉบับต่างๆ โดยได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่การ จัดทำแผนพัฒนาสตรี ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 เป็นต้นมา และมีการ ปรับเปลี่ยนแผนพัฒนาสตรีฯให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม ต่างๆเนื่องจากสตรีเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีความสำคัญ และประเทศไทยยังประสบปัญหาในการ ยกย่องระดับคุณภาพชีวิตและการส่งเสริมสถานภาพสตรีให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล การกำหนด แผนพัฒนาสตรี ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงเป็นภารกิจที่มีความสำคัญที่ สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัวได้ดำเนินการจัดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาสตรี ในช่วง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 มาตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2554 โดยใช้ กระบวนการมีส่วนร่วม ดังนั้นแนวทางและยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาสตรีฯฉบับนี้ เป็นผลมา จากการระดมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลักทุกภาคส่วน

แผนพัฒนาสตรีในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – พ.ศ. 2559) ให้ความสำคัญและกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาสตรีฯ ในการสร้างสังคมไทย เป็นสังคมที่เสมอภาค คนในสังคมมีเจตคติที่ดี ตระหนักและยอมรับถึงบทบาทสตรีในบริบทต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้สังคมไทยมีความเป็นธรรม ยุติธรรม โดยสตรีทุกกลุ่มมีโอกาส เข้าถึงและได้รับการศึกษาทุกระดับ มีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมถึงการ พัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ อย่างเหมาะสม สตรีมีสุขภาพ มีความมั่นคงในชีวิตและมีคุณภาพชีวิตที่ดี ขึ้น สตรีมีความมั่นใจและมีศักยภาพในการเข้าร่วมทางการเมือง การบริหารและการตัดสินใจใน ระดับต่างๆ รวมทั้งองค์กรและกลไกสตรีระดับต่างๆมีความเข้มแข็ง เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อน การพัฒนาสตรี โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสตรีไว้ 5 ยุทธศาสตร์ (สำนักงานกิจการสตรี

และสถาบันครอบครัว กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2554, หน้า ก-จ) ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างเจตคติและการยอมรับด้านความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย ซึ่งเน้นสร้างสังคมไทยที่มีความเสมอภาค คนในสังคมมีเจตคติที่ดี ตระหนักและยอมรับถึงบทบาทสตรีในบริบทต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอย่างเท่าเทียมกัน แนวทางในการดำเนินงานเน้นการส่งเสริมและจัดให้มีการให้การศึกษา เพื่อปลูกฝังเจตคติที่ดีให้แก่เด็ก เยาวชน ผู้หญิงและผู้ชายทุกระดับและทุกกลุ่มอายุ ผ่านกระบวนการพัฒนาครู อาจารย์ หลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน การให้ข้อมูลและการสื่อสารสาธารณะ ฯลฯ การพัฒนาความรู้ความเข้าใจของผู้ที่เกี่ยวข้องในการผลิตสื่อต่างๆ และการกำหนดมาตรฐานในการเผยแพร่และสื่อสารสาธารณะอย่างเหมาะสม การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและมาตรการการคุ้มครองสิทธิความเป็นมนุษย์ และเพื่อให้สามารถดำเนินการอย่างชัดเจนจะต้องดำเนินการสำรวจเจตคติของคนในสังคมต่อบทบาทหญิงชาย โดยจัดทำโครงการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการปลูกฝังเจตคติที่ดีรวมทั้งแนวทางการรณรงค์เพื่อปรับกระบวนการทัศนคติและเจตคติของคนในสังคมที่มีต่อบทบาทของสตรี

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพและเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจและสังคมของสตรีไทยเพื่อสร้างสังคมไทยที่มีความเป็นธรรม ยุติธรรม โดยเน้นให้สตรีทุกกลุ่มมีโอกาสเข้าถึงและได้รับการศึกษาทุกระดับ มีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมถึงการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ อย่างเหมาะสม สตรีได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและมีโอกาสเข้าร่วมทางเศรษฐกิจ และสังคม โดยแนวทางการพัฒนาเน้นการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพสตรี ผ่านระบบการพัฒนาทักษะและระบบการศึกษาที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งการส่งเสริมให้สตรีได้เข้าถึงและพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้รู้เท่าทันและสามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาศักยภาพ การพัฒนากลไกและปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบเพื่อเอื้อให้ผู้หญิงมีโอกาสเข้าร่วมและรับประโยชน์จากระบบเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่ถูกต้องและเหมาะสม รวมทั้งการสนับสนุนและจัดการศึกษาวิจัยและสร้างองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านการเพิ่มโอกาสและศักยภาพของสตรีทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการนำความรู้มาใช้ประโยชน์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาสุขภาวะ คุณภาพชีวิตและเสริมสร้างความมั่นคงในชีวิต เพื่อเน้นให้สตรีมีสุขภาวะ มีความมั่นคงในชีวิต และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นกว่าในช่วงที่ผ่านมา โดยมีสุขภาวะที่สมบูรณ์ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้สตรีมีความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิต ทั้งในระดับครอบครัว ชุมชนและสังคม ซึ่งแนวทางการพัฒนาให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความรู้และปรับเจตคติด้านสุขภาวะผ่านสถาบันครอบครัวและระบบการศึกษา ทั้งในระบบและนอกระบบ โรงเรียน อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยการให้ความรู้แก่บุคลากรด้านการศึกษา การแพทย์และสาธารณสุข รวมถึงให้เครือข่ายสตรีทุกพื้นที่ได้เข้าใจแนวทางการให้ความรู้แก่

เด็กหญิง สตรีและบุรุษ รวมถึงผู้นำชุมชน เกี่ยวกับประเด็นด้านสุขภาพ ความเข้าใจเรื่องเพศศึกษา รวมถึงการป้องกันและแก้ไขปัญหาโรคไม่ติดต่อและโรคติดต่อ เช่น โรคเอดส์และโรคอื่นๆ จากการมีเพศสัมพันธ์ เป็นต้น การรณรงค์และพัฒนากลไกทั้งภาครัฐและภาคประชาสังคม การปรับปรุงกฎหมายเพื่อคุ้มครองและบังคับใช้ อันจะนำไปสู่การลดความรุนแรงต่อสตรี ทั้งในระดับครอบครัว ชุมชนและสังคม รวมถึงการส่งเสริมและจัดการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับสุขภาพของสตรี การลดความรุนแรง และการพิทักษ์สิทธิของเด็กหญิงและสตรีที่ถูกคุกคามทุกรูปแบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพสตรีเพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าร่วมทางการเมือง การบริหารและการตัดสินใจในระดับต่างๆ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้สตรีมีความมั่นใจ มีความรู้ ความเข้าใจในการเมืองระบอบประชาธิปไตย และมีศักยภาพในการเข้าร่วมทางการเมือง การบริหารและกระบวนการตัดสินใจในระดับต่างๆ โดยแนวทางการพัฒนาเน้นการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ เรื่องการปกครองในระบอบประชาธิปไตยตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญฯ และสร้างความพร้อมแก่สตรีทุกกลุ่มเป้าหมาย ในการสมัครแข่งขันเพื่อดำรงตำแหน่งทางการเมืองและการบริหารที่เหมาะสม การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ปลูกฝังค่านิยม จริยธรรม จรรยาบรรณ และอุดมการณ์ด้านจิตอาสาและจิตสาธารณะแก่สตรีทุกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าสู่การเป็นผู้นำ โดยการกระตุ้นความสนใจ หนุนเสริม และสร้างความตระหนักแก่สังคม ในการให้โอกาส และเลือกสตรีที่มีความสามารถเข้าเป็นผู้นำทางการเมือง การบริหาร และการตัดสินใจในระดับต่างๆ การแสวงหาแนวร่วมทั้งจากภาคการเมือง การบริหารและสื่อมวลชนในการสนับสนุนสตรีที่มีศักยภาพให้เข้าสู่ตำแหน่งทางการเมือง รวมทั้งการแก้ไขกฎหมาย กฎ และระเบียบที่ยังคงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและการเข้าสู่ตำแหน่งทางการเมืองและการบริหารของสตรี

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพกลไกและองค์กรสตรีทุกระดับ เพื่อพัฒนาองค์กรและกลไกสตรีระดับต่างๆ ทั้งในภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคประชาสังคม องค์กรพัฒนาเอกชน และเครือข่ายสตรีต่างๆ ให้มีความเข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาสตรีทุกระดับ โดยแนวทางการพัฒนาที่มุ่งเน้นการส่งเสริมและเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและกลไกสตรีระดับต่างๆ การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานในการขับเคลื่อนการพัฒนาสตรีขององค์กรและกลไกสตรีระดับต่างๆ ให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน อีกทั้งเร่งจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรและกลไกสตรีระดับต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากลไกที่มีความเข้มแข็งในอนาคต ซึ่งการวางแนวทาง และส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายขององค์กรและกลไกการพัฒนาสตรีให้สามารถทำงานร่วมกัน ทั้งระหว่างองค์กรสตรีและองค์กรอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและการส่งเสริมศึกษาวิจัยและสร้างองค์ความรู้บทบาทขององค์กรและกลไกสตรี เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและแนวทางการส่งเสริม องค์กรและกลไกการพัฒนาสตรีต่อไป

1.2 ระบบการบริหารจัดการและกฎหมาย กฎ ระเบียบ และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับสตรี

1.2.1 กฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับสตรี

นอกจากนโยบายต่างๆที่ปรากฏในแผนพัฒนาสตรีในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555 – พ.ศ.2559) ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ระบบการบริหารจัดการและกฎหมาย กฎ ระเบียบต่างๆนับเป็นสิ่งที่ไม่อาจละเลยได้ ซึ่งในรัฐธรรมนูญฉบับที่ใช้อยู่ในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญในประเด็นความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย ดังนี้ (สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2554, หน้า 19)

หญิงชายมีสิทธิเสมอกันในกฎหมายและการได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย (มาตรา 30) การมีสิทธิในกระบวนการยุติธรรม (มาตรา 40)

สิทธิที่จะได้รับความคุ้มครองจากรัฐให้ปราศจากการใช้ความรุนแรงและการปฏิบัติอันไม่เป็นธรรม (มาตรา 52)

การดำเนินการตามแนวนโยบายของรัฐในด้านต่างๆ ทั้งด้านสังคม สาธารณสุข การศึกษา วัฒนธรรม และด้านเศรษฐกิจ ให้คำนึงถึงความเสมอภาคของหญิงชาย รวมทั้งการคุ้มครองแรงงานหญิงชาย (มาตรา 80 และ 84)

สำหรับการให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชนนั้น ให้คำนึงถึงสัดส่วนของหญิงชายที่ใกล้เคียงกัน (มาตรา 87) และให้พรรคการเมืองมีจำนวนผู้รับสมัครรับเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรแบบบัญชีรายชื่ออย่างเป็นธรรม และต้องคำนึงถึงโอกาส สัดส่วนที่เหมาะสมและเท่าเทียมกันระหว่างหญิงชาย (มาตรา 97)

นอกจากนี้ระบบบริหารจัดการของประเทศ ส่งเสริมให้ประชาชนทุกระดับมีโอกาสเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างเท่าเทียม การเข้าถึงทรัพยากรและบริการต่างๆและการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเด็นนี้สตรีกลุ่มต่างๆเริ่มมีความตระหนักถึงสิทธิในการเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การเข้าถึงทรัพยากร การรับประโยชน์จากการดำเนินงานของภาครัฐ และสิทธิในการได้รับบริการสาธารณะต่างๆที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมกัน

เมื่อมีความเจริญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร สตรีเริ่มมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นข้อกฎหมาย สิทธิและกระบวนการยุติธรรม รวมถึงการที่สตรีได้รับการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพเพิ่มขึ้น สตรีเริ่มให้ความสนใจเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะระดับต่างๆ และสัดส่วนสตรีเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองและการบริหารทุกระดับสูงขึ้น

1.2.2 “กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี” นโยบายที่เกี่ยวข้องกับสตรี

สำหรับนโยบายสำคัญของรัฐบาลปัจจุบันอีกประการหนึ่งที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำสตรีคือการจัดตั้ง “กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี” ขึ้น ซึ่งรัฐบาลกำหนดเป็นวาระเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการในปี พ.ศ. 2555 เพื่อการพัฒนาไปสู่การสร้างสวัสดิภาพ และ

สวัสดิการให้แก่สตรี รวมถึงการพัฒนาศักยภาพสตรีและเครือข่ายสตรี การพัฒนาบทบาทสตรี การสร้างภาวะผู้นำและการคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิ ทั้งนี้รัฐบาลมุ่งเน้นที่จะทำงานร่วมกับองค์กรสตรี ตั้งแต่ระดับท้องถิ่นจนถึงระดับประเทศ เพื่อให้โอกาสสตรีในทุกพื้นที่ทุกชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา เพื่อสตรีทุกคน (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2555, หน้า 4)

ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2555 โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติมระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี พ.ศ. 2555 เพื่อให้การบริหารและดำเนินงานของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความต่อเนื่องในระหว่างที่ยังไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีแห่งชาติคณะกรรมการบริหารกองทุนและผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีแห่งชาติ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 11 (8) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2555 นายกรัฐมนตรีโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีออกระเบียบไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2555”

ข้อ 2 ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกความในข้อ 51 ของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี พ.ศ. 2555 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“ข้อ 51 ในระหว่างที่ยังมิได้แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะกรรมการบริหารกองทุนตามระเบียบนี้ ให้คณะกรรมการขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ซึ่งแต่งตั้งตามคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ 40/2555 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีลงวันที่ 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555 ซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในวันก่อนวันที่ระเบียบนี้ใช้บังคับ ทำหน้าที่คณะกรรมการหรือคณะกรรมการบริหารกองทุนตามระเบียบนี้ จนกว่าคณะกรรมการหรือคณะกรรมการบริหารกองทุนที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นใหม่เข้ารับหน้าที่ในการประชุมครั้งแรก ซึ่งต้องไม่เกินสามร้อยวันนับแต่วันที่ระเบียบนี้ใช้บังคับ”

ข้อ 4 ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นข้อ 53 ของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี พ.ศ. 2555

“ข้อ 53 ในระหว่างที่ยังไม่มีผู้อำนวยการตามระเบียบนี้ ให้อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชนทำหน้าที่ผู้อำนวยการจนกว่าจะมีผู้อำนวยการตามระเบียบนี้ ซึ่งต้องไม่เกินสามร้อยวันนับแต่วันที่ระเบียบนี้ใช้บังคับ”

ข้อ 5 บรรดาระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ หรือคำสั่งของคณะกรรมการขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีซึ่งแต่งตั้งตามคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ 40/2555 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี ลงวันที่ 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555 ที่ยังมีผลใช้บังคับอยู่ในวัน

ก่อนวันที่ระเบียบนี้ใช้บังคับ ให้ยังคงใช้บังคับได้ต่อไปเท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี พ.ศ. 2555 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยระเบียบนี้ จนกว่าจะมีระเบียบประกาศ ข้อบังคับ หรือคำสั่งที่ออกตามความในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี พ.ศ. 2555 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยระเบียบนี้ใช้บังคับ ซึ่งต้องไม่เกินสองปี นับแต่วันที่ระเบียบนี้ใช้บังคับ (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2555, 2555, หน้า 1-2)

1.3 หลักการบริหารมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน

มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตกำลังคนระดับอุดมศึกษาที่มีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การผลิตและพัฒนาากำลังคนระดับกลางและระดับสูง การวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นแหล่งรวมของวิทยาการหลายแขนง และเป็นศูนย์รวมของนักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถเป็นจำนวนมาก บทบาทสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาจึงกล่าวได้ว่าเป็น “ตัวนำการเปลี่ยนแปลง” (Change Agent) หรือเป็นองค์กรขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่จะต้องดำเนินการตามบทบาทและความรับผิดชอบของการเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อที่จะนำประเทศไปสู่สังคมที่พึงปรารถนาในที่สุด

ตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยจึงทำให้มหาวิทยาลัยมีกิจกรรมที่กว้างขวาง เกี่ยวข้องกับบุคลากรและงบประมาณเป็นจำนวนมาก งานมหาวิทยาลัยมีลักษณะเฉพาะมีความหลากหลายตามบริบทและประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง การบริหารมหาวิทยาลัยจึงมีความแตกต่างจากการบริหารองค์กรโดยทั่วไป หรือสถานศึกษาที่จัดการในระดับอื่น แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีความหลากหลายตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง พัฒนาการหรือบทบาทหน้าที่ในการมุ่งตอบสนองการพัฒนากำลังคนของประเทศก็ตาม แต่การบริหารงานของมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและภาคเอกชนก็มีลักษณะเฉพาะที่สำคัญในประการหลักๆ ร่วมกัน ประการหลักที่สำคัญ ได้แก่ การบริหารบุคลากรที่เป็นคณาจารย์ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประการสำคัญรองลงมาคือ การบริหารวิชาการหรือหลักสูตรที่เป็นสิ่งสะท้อนความเชี่ยวชาญหรือเข้มแข็งของสถาบันนั้น การบริหารทรัพยากรที่สนับสนุนการเรียนการสอน การบริหารการเงิน ทรัพย์สิน บุคลากรสายสนับสนุน การบริหารงานวิจัย การบริหารงานบริการวิชาการแก่ชุมชน รวมทั้งการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการต่างๆตามภารกิจหลักของแต่ละสถาบัน ภายใต้หลักการของความมีอิสระภาพในการดำเนินการ (Autonomy) และความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) (ภาวิฑ ทองโรจน์, ออนไลน์, 2012)

1.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐ

หลักการบริหารมหาวิทยาลัยภาครัฐในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแบบราชการ (Bureaucracy) ของ Max Weber นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้สร้าง

ตัวแบบขององค์การในอุดมคติที่เรียกว่าองค์การแบบราชการขึ้นเพื่อใช้เป็นหลักการพื้นฐานของระบบราชการและองค์การขนาดใหญ่ทั่วไป คำว่าองค์การแบบราชการในความหมายของ Max Weber มิได้หมายความว่าเฉพาะองค์การของภาครัฐหรือองค์การของระบบราชการเท่านั้น หากแต่รวมถึงองค์การที่มีขนาดใหญ่ที่มีการจัดโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเป็นระบบแน่นอน รวมถึงมีการบริหารงานในระบบคุณธรรม (Merit System) นอกจากนี้ต้องมีลักษณะการบริการงานโดยยึดหลักของเหตุผลในการตัดสินใจ รวมถึงมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนแน่นอน มีความต่อเนื่องและมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialist) ในทัศนะของ Max Weber สิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร ซึ่งเสนอว่าจะต้องเป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับการทำภารกิจ มีความแน่นอน ชัดเจน มีความต่อเนื่อง ทั้งนี้โดยต้องมีการกำหนดไว้ในรูปของกฎ หรือกฎหมาย มิใช่เปลี่ยนแปลงไปตามเหตุการณ์หรือแรงกดดันทางการเมืองหรือขึ้นอยู่กับตัวบุคคลภายใต้โครงสร้างเช่นนั้น ภายในหน่วยงานจะต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดหรือความชำนาญของแต่ละบุคคล และต้องทำงานในลักษณะ “มืออาชีพ” คือปฏิบัติงานโดยมีองค์ความรู้ในเชิงศาสตร์เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ องค์การแบบราชการมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้ (ยูวดี ศรีธรรมรัฐ, 2541, หน้า 19-20)

1) มีโครงสร้างและกฎระเบียบที่แน่นอนชัดเจนและมีความต่อเนื่อง

องค์การแบบราชการจะต้องมีโครงสร้างที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อการจัดทำภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งที่ชัดเจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ มีการกำหนดภารกิจหน้าที่ของส่วนต่างๆ ตลอดจนกำหนดรายการบังคับบัญชาและรายงานผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน นอกเหนือจากการมีโครงสร้างหน้าที่และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนแล้ว องค์การแบบราชการจะต้องมีกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถยึดถือเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานร่วมกัน กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานนี้จะต้องถูกกำหนดขึ้นอย่างสมเหตุสมผลเพื่อประโยชน์ขององค์การในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติงานขององค์การแบบราชการจะต้องมีความต่อเนื่องตลอดไปจนถึงสิ้นสุดภารกิจ หรือหมดความจำเป็นในการทำภารกิจ มิใช่ปฏิบัติงานในลักษณะขาดช่วงหรือขาดความต่อเนื่อง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่ชัดเจนหรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่ประชาชนหรือผู้มารับบริการจากองค์กรนั้น ได้

2) มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน

องค์การแบบราชการจะต้องกำหนดโครงสร้างและหน้าที่ของบุคลากร โดยพิจารณาจากความรู้และความชำนาญเฉพาะด้าน การปฏิบัติหน้าที่จะต้องกระทำโดยบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถในหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบอย่างแท้จริง ในระยะต่อมามักจะกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานโดยวุฒิการศึกษาหรือประสบการณ์ตรงกับการทำงานในลักษณะที่ชัดเจน และจะไม่มี

การใช้บุคลากรผิดประเภท คือ ไม่ได้ศึกษาหรือไม่มีประสบการณ์ในงานลักษณะที่ต้องรับผิดชอบ รวมถึงยอมรับการตัดสินใจ ความเห็นหรือการใช้ดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญการ ซึ่งได้ให้ความเห็นตามหลักวิชาการด้วย

3) มีลำดับชั้นของการบังคับบัญชาและการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน

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

4) ความสัมพันธ์ภายในองค์การแบบเป็นทางการ

ภายในองค์การแบบราชการนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ทุกตำแหน่ง ทุกระดับจะต้องเป็นความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ (Formal Relations) ซึ่งหมายถึงมีความสัมพันธ์กันในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีระเบียบ กฎหมายเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ไม่ยึดถือความสัมพันธ์ส่วนตัว แต่ยึดถือระเบียบ กฎหมายเป็นหลัก ภายในองค์การจะต้องมีเฉพาะผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่เท่านั้นจะไม่ยึดความสัมพันธ์ฉันท์บิดา มารดา บุตร เครือญาติหรือเพื่อน ซึ่งอาจนำไปสู่การละเว้นการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่หรือเลือกปฏิบัติหน้าที่ อันอาจเป็นคุณหรือเป็นโทษต่อบุคคลใดๆ

ความสัมพันธ์แบบเป็นทางการนี้ ตรงข้ามกับความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Relations) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบเครือญาติ เพื่อนสนิท หรือความสัมพันธ์แบบผลประโยชน์ต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์เช่นนี้เมื่อนามาใช้ภายในองค์การอาจนำไปสู่ความไม่เป็นระบบหรือสร้างความเสียหายให้กับองค์การในบางสถานการณ์ได้ เช่น การแสวงผลประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในองค์การ โดยอาศัยตำแหน่งหน้าที่และระบบเครือญาติ เป็นต้น

5) กระบวนการบริหารงานบุคคลซึ่งยึดหลักระบบคุณธรรม

ระบบคุณธรรมมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

5.1) มีการสอบแข่งขันเพื่อเลือกเฟ้นคนดี มีความรู้ ความสามารถ (Competence)

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

5.3) มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Security on Tenure) โดยยึดถือหลักของการทำงานเป็นอาชีพได้รับการยอมรับและการคุ้มครองตามกฎหมาย เพื่อให้เกิดความมั่นใจที่จะแสวงหาความเจริญก้าวหน้าในอาชีพนั้น โดยไม่ต้องคำนึงถึงเหตุผลส่วนตัวหรือเหตุผลทางการเมือง

5.4) มีความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายหรือหลักวิชาการได้อย่างเป็นอิสระไม่อยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมือง หรือพรรคการเมืองใด

ระบบคุณธรรมตรงกันข้ามกับ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือ การพิจารณา สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ แต่จะยึดหลักพวกพ้องหรือเครือญาติ ไม่มีความมั่นคงในการทำงาน ผู้มีอำนาจสามารถสั่งการหรือแทรกแซงการทำงานของผูปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงระเบียบ กฎหมาย หรือหลักวิชาการใดๆ ดังนั้นระบบนี้จึงไม่เอื้ออำนวยต่อผู้มีความรู้ความสามารถ และยึดหลักความถูกต้องทางวิชาการ ซึ่งในที่สุดจะสร้างผลเสียต่อองค์กรอย่างร้ายแรง

แนวคิดเรื่ององค์การแบบราชการของ Max Weber นี้เป็นรากฐานแนวคิดที่สำคัญซึ่งนำไปสู่การออกแบบ กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทางการปฏิบัติงานของระบบราชการ ในประเทศต่างๆ ทั่วโลกในเวลาต่อมา ซึ่งล้วนเป็นผลจากการนำเอาหลักการพื้นฐานดังกล่าวข้างต้นมาประยุกต์ใช้ทั้งสิ้น

1.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารภาคเอกชน

การบริหารมหาวิทยาลัยภาคเอกชนให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานไว้ดังนี้ (เบญญา มังคะพฤษย์,ออนไลน์, 2013)

มหาวิทยาลัยเอกชนมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ อยู่ภายใต้การกำหนดนโยบายโดยสภามหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเอกชนมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ เนื่องจากอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พุทธศักราช 2546 ซึ่งเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการจัดการที่ค่อนข้างเป็นอิสระและได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มหาวิทยาลัยเอกชนมีความชำนาญในการบริหารมหาวิทยาลัย เนื่องจากมหาวิทยาลัยเอกชน ส่วนใหญ่เปิดทำการมาเป็นระยะเวลายาวนาน อีกทั้งมีผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นทั้งผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ที่เข้าใจระบบงานมานานพอสมควร รวมถึงบุคลากรได้รับการพัฒนาอบรมเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์อยู่เสมอ ผู้บริหารและบุคลากรมีความเข้าใจถึงสถานการณ์การอุดมศึกษาทำให้เข้าใจตำแหน่ง (Positioning) ของมหาวิทยาลัยทำให้เกิดวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

นอกจากสถานะการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งจำนวนนักศึกษาเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาทั้งรัฐและเอกชน ดังเป็นที่ทราบกันอยู่แล้ว สิ่งที่มีมหาวิทยาลัยเอกชนต้องคำนึงถึง ก็คือ ลักษณะของผู้เรียนที่เปลี่ยนไป จากการเป็นนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนไทย จะกลายเป็นนักเรียนไทยที่สำเร็จการศึกษาจาก โรงเรียนนานาชาติในประเทศไทยที่ใช้ภาษาต่างประเทศตั้งแต่ระดับประถมศึกษา ซึ่งก็จะเพิ่มจำนวนมากขึ้น เพราะปัจจุบันมีโรงเรียนนานาชาติเกิดขึ้นในประเทศไทยเป็นจำนวนมากและผู้ปกครองมีความนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนนานาชาติ เนื่องจากเล็งเห็นว่าภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษมีความสำคัญและ

จำเป็นต่อการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพในอนาคต ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่านักเรียนไทยกลุ่มนี้จะต้องแสวงหาวิทยาลัยที่สอนเป็นภาษาอังกฤษ มีคุณภาพ มีชื่อเสียง สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนเป็นภาษาอังกฤษเท่านั้น ที่จะสามารถรองรับความต้องการนี้ มิฉะนั้นจะเสียโอกาสในการเพิ่มหรือขยายจำนวนนักศึกษาในส่วนนี้ (สูญเสียส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) นอกจากอาจจะสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดเดิมที่มีอยู่ออกไปอีก เนื่องจากผู้เรียนอาจมองว่ามหาวิทยาลัยขาดศักยภาพที่จะสอนเป็นภาษาอังกฤษได้)

สำหรับบทบาทของมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น จากการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง บทบาทที่มหาวิทยาลัยเอกชนควรพิจารณา คือ การเป็นผู้นำในการแสดงบทบาทที่ถือเป็นหน้าที่ทั้งสี่ประการ ได้แก่ การสอน การวิจัย การส่งเสริมบริการสังคมและการส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม ตามที่กล่าวมาแล้วในเบื้องต้นอย่างแน่ชัด ถัดมาคือบทบาทผู้นำด้านการประกันคุณภาพให้เป็นที่ปรากฏต่อประชาคมมหาวิทยาลัยและต่อสาธารณะ ได้แก่

- 1) การให้ความสำคัญต่อการประกันคุณภาพ ทั้งภายในและภายนอก อย่างต่อเนื่องจริงจัง
- 2) การจัดตั้งหน่วยงานในมหาวิทยาลัย รับผิดชอบด้านการประกันคุณภาพ
- 3) การจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ
- 4) การให้ความรู้ด้านการประกันคุณภาพแก่นักศึกษา
- 5) เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพ
- 6) เปิดโอกาสให้นักศึกษาทุกคนมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพ
- 7) เปิดรับความคิดเห็นและนวัตกรรมการประกันคุณภาพเพื่อการพัฒนา

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (สกอ. : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และ สมศ. : สำนักมาตรฐานการศึกษา) ต่างก็ปรารถนาให้สถาบันอุดมศึกษาของเอกชนได้แสดงบทบาทที่พึงประสงค์และด้วยสถานะการแข่งขันที่เข้มข้นภายในประเทศและต่างประเทศอันเนื่องมาจากสถานะของโลกาภิวัตน์ สิ่งที่สำคัญอันดับถัดมาก็คือ มหาวิทยาลัยเอกชนควรจะค้นหาให้ได้คือ จุดเด่น (Good Practice) ที่หนักแน่น มั่งคั่งและยั่งยืนและการบริหารการสื่อสารอย่างมืออาชีพ เพื่อเผยแพร่ชื่อเสียงเกียรติคุณมหาวิทยาลัยสู่สาธารณะอย่างกว้างขวางในยุคโลกาภิวัตน์ หากจะเปรียบเทียบสถาบันการศึกษาเป็นผู้ให้บริการ และผู้เรียนเป็นผู้ใช้บริการก็ดูจะพอยอมรับได้ เพราะผู้เรียนสามารถเลือกหาสถาบันการศึกษาทั่วโลกด้วยการใช้เทคโนโลยีที่เรียกว่าอินเทอร์เน็ต แต่ละสถาบันจะต้องนำเสนอสิ่งที่เป็นจุดเด่น (Good Practice) ต่อผู้เรียน (ผู้ใช้บริการ) และเมื่ออุปสงค์ (Demand) คือผู้เรียนมาพบกับอุปทาน (Supply) คือสถาบันการศึกษาอย่างลงตัวสมความต้องการของผู้เรียน สถาบันการศึกษาแห่งนั้นก็จะได้รับเลือกเป็นธรรมดา เฉกเช่นการเลือกซื้อสินค้าที่ต้องการและถูกใจ สถาบันการศึกษาที่มีจุดเด่น (Good Practice) มีชื่อเสียง (Reputation) ย่อมสามารถดำรงคงอยู่ในแวดวงการศึกษา

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับสตรีในการบริหาร

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยให้ความสนใจไปที่สตรีซึ่งถือเป็นตัวแปรเพศสำคัญ ในเบื้องต้นนี้ผู้วิจัยจึงเห็นว่า สิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจให้ตรงกันคือความแตกต่างของคำว่า “Sex” และ “Gender” คำว่า “Gender” ได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางเมื่อประมาณ 30 กว่าปีมานี้เอง โดยคำนี้ได้ถูกนำมาใช้อย่างจริงจังระหว่างช่วงรอยต่อของปลายคริสต์ทศวรรษที่ 1960 ถึงต้นคริสต์ทศวรรษที่ 1970 แต่เดิมมีการใช้คำว่า “Gender” ในภาษาฝรั่งเศสและภาษาสเปนเพื่อบอกลักษณะเพศคำศัพท์ที่มีความสำคัญต่อโครงสร้างไวยากรณ์ของทั้งสองภาษา ส่วนในภาษาอังกฤษมีการนำคำนี้มาใช้บอก “เพศ” ภาวะของคำบางคำว่ามีภาวะเป็น “หญิง” (Feminine) หรือภาวะเป็น “ชาย” (Masculine) ซึ่งไม่สัมพันธ์กับเรื่องโครงสร้างไวยากรณ์แต่อย่างใด แต่มีนักสตรีนิยมได้ให้ความหมายคำนี้ไว้กว้างกว่าเดิม โดยให้ความหมายเป็นชนิดของพฤติกรรมซึ่งทั้งสองขั้ว คือ พฤติกรรมประเภทที่ผู้หญิงมีและประเภทที่ผู้ชายมี ทั้งนี้เป็นความตั้งใจของนักสตรีนิยมของยุคนั้นที่ต้องการชี้ให้เห็นกันชัดๆว่า ลักษณะทางกายภาพที่ต่างกันระหว่างหญิงและชายเป็นสาเหตุที่ทำให้พฤติกรรมของผู้หญิงและพฤติกรรมของผู้ชายไม่เหมือนกันนั้นเป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง และนักสตรีนิยมต้องการบอกกับสังคมว่าพฤติกรรมของผู้หญิงและผู้ชายไม่ขึ้นอยู่กับภาวะทางร่างกายที่ธรรมชาติสร้าง แต่เป็นเรื่องที่มนุษย์สร้างขึ้น (สุชาติ ทวีสิทธิ์, 2547, หน้า 3-5)

ในสังคมไทยคำว่า “Gender” นั้นนักวิชาการ โดยเฉพาะนักวิชาการในแวดวงสตรีศึกษาได้แปลคำว่า “Gender” เป็นภาษาไทยไว้ว่า หมายถึง เพศที่ถูกกำหนดโดยเงื่อนไขทางสังคมหรือวัฒนธรรม ให้แสดงบทบาทหญิงหรือบทบาทชาย เพศภาวะจึงเป็นความแตกต่างในทางสังคมของพฤติกรรมบุคคลที่เกิดจากการเรียนรู้ เกี่ยวกับสิ่งที่สังคมและกระบวนการทางวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะและบทบาทที่คิดว่าเหมาะสมสำหรับชายและหญิง ดังนั้นเพศที่ถูกกำหนดโดยสังคมนี้อาจเป็นการจำแนกกลุ่มทางสังคมวิทยาของความเป็นชายและความเป็นหญิง ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์และเงื่อนไขของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป (ภัสสร ลิมานนท์, 2544, หน้า 5-16) ส่วนคำว่า “เพศ” (sex) หมายถึง สภาพความแตกต่างทางสรีระร่างกายระหว่างหญิงและชายซึ่งเป็นสภาพโดยทั่วไป ความหมายของคำว่า “เพศ” นี้ โดยปกติแล้วจะใช้บ่งบอกถึงลักษณะทางร่างกายของหญิงและชาย หรือข้อมูลทางสถิติที่มีการจำแนกทางเพศ (สุรัสวดี หุ่นพยนต์ และชนาธิป บุญยเกตุ, 2543, หน้า 27-28)

Linda L. Carli และ Alice H. Eagly (2001, p. 629) กล่าวว่า นับเป็นช่วงเวลาแห่งความตื่นตัวสำหรับนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับเพศภาวะว่าส่งผลต่อภาวะผู้นำอย่างไร เนื่องจากในปัจจุบันปรากฏมีสตรีในตำแหน่งที่มีอำนาจเป็นจำนวนมากขึ้น การสร้างโอกาสใหม่นี้ ให้สังเกตผู้นำสตรีไปพร้อมๆ กับผู้นำชาย ซึ่งประเด็นดังกล่าวได้รับความสนใจศึกษาทั้งในบริบทธุรกิจและในบริบทการศึกษา โดยเฉพาะในช่วงต้นปี ค.ศ.1990 เป็นต้นมา มีบทความ รายงานการวิจัย

วิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาเอกที่เกี่ยวกับเพศภาวะและการบริหารจัดการเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก โดยสิ่งนี้นักวิชาการ นักวิจัยและนักการศึกษาเหล่านี้พยายามค้นหาจะเป็นคำตอบของคำถามหลักๆ ใน 2 ประเด็นคือ มีความแตกต่างระหว่างสตรีและผู้ชายในวิธีการนำหรือวิธีการบริหารจัดการหรือไม่และรูปแบบหรือวิธีการบริหารจัดการของสตรีเป็นอย่างไร

สำหรับคำถามที่ว่ามีความแตกต่างระหว่างสตรีและผู้ชายในการนำและการบริหารจัดการหรือไม่นั้น Steven H. Appelbaum (2003, pp. 43-51) และคนอื่นๆ ได้เสนอบทความที่เกี่ยวกับเพศภาวะและภาวะผู้นำภายใต้คำถามที่สำคัญ 2 ประการ คือ ภาวะผู้นำของสตรีต่างจากผู้ชายจริงๆ หรือและแบบภาวะผู้นำของสตรีมีแนวโน้มมีประสิทธิผลน้อยกว่าผู้ชายใช่หรือไม่ คณะผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเพศภาวะและภาวะผู้นำและได้คำตอบสำหรับคำถามดังกล่าวว่า แบบภาวะผู้นำของสตรีต่างจากผู้ชายจริง แต่ผู้ชายสามารถเรียนรู้และนำแบบภาวะผู้นำของสตรีมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน ทั้งสองเพศสามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ และสรุปว่าแบบภาวะผู้นำของสตรีมีประสิทธิผลเช่นเดียวกับผู้ชาย และในสภาพจริงแบบภาวะผู้นำของสตรีมีประสิทธิผลมากกว่าภายใต้บริบทโครงสร้างองค์กรที่เน้นการบริหารแบบทีมและองค์กรที่มีการขับเคลื่อน โดยการสร้างความคิดเห็นที่ลงรอยกัน (Consensually - Driven) ซึ่งเป็นลักษณะขององค์กรที่มีอยู่ทั่วไปในปัจจุบันนี้และจากการศึกษาของ Romie F. Littrell และ Stella M. Nkomo (2005, pp. 562-580) ก็สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวด้วยเช่นกัน โดยพบว่าเชื้อชาติและเพศภาวะส่งผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แสดงออกอย่างมีนัยสำคัญ

Gareth R. Jones (2000, pp. 487-488) และคนอื่นๆ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวว่าสังคมจะมองลักษณะเด่นของเพศหญิงและเพศชายต่างกัน โดยมองว่า ผู้หญิงมีคุณลักษณะเด่นคือชอบช่วยเหลือ สนับสนุน และมักคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในขณะที่ผู้ชายมักจะถูกมองว่าเป็นคนตรงและมุ่งที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านั้นได้ชี้ให้เห็นว่าสตรีมีแนวโน้มเป็นผู้บริหารที่มุ่งสัมพันธ์ และมีพฤติกรรมเห็นอกเห็นใจผู้อื่นสูงกว่าผู้ชาย ในขณะที่ผู้ชายจะมีลักษณะมุ่งงาน และมีลักษณะการคิดเชิงสร้างสรรค์สูงกว่า นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสตรีและผู้บริหารชายมีแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน คือ ผู้บริหารสตรีจะมีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive) สูงกว่าชาย ใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ในขณะที่ผู้บริหารชายมีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบสนับสนุนต่ำกว่า และมักตัดสินใจด้วยตนเอง ทำสิ่งต่างๆ ตามวิธีการของตน โดยมีเหตุผลอย่างน้อย 2 ประการที่อธิบายว่าทำไมผู้บริหารสตรีจึงมีลักษณะผู้นำแบบสนับสนุนสูงกว่าผู้ชายกล่าวคือ

1) โดยธรรมชาติผู้ร่วมงานมักพยายามต่อต้านอิทธิพลของผู้บริหารสตรีมากกว่าผู้บริหารชาย ซึ่งเกิดจากบางคนอาจไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานกับสตรีมาก่อน บางคนอาจมองว่าสตรีไม่เหมาะสมกับบทบาทผู้บริหาร และบางคนอาจต่อต้านเพียงแต่ถูกนำโดยสตรีและเพื่อเอาชนะ

การต่อต้านดังกล่าว รวมทั้งเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจ ความเคารพ สตรีจึงต้องใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

2) เหตุผลอีกประการหนึ่ง เป็นเพราะผู้บริหารสตรีมีทักษะระหว่างบุคคลมากกว่าผู้บริหารชาย ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบสนับสนุน กล่าวคือภาวะผู้นำแบบสนับสนุนต้องการทักษะในการสร้างปฏิสัมพันธ์ การไวต่อความรู้สึกและมีความสามารถในการตัดสินใจในระดับสูง การมีทักษะระหว่างบุคคลดีจึงทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสตรีกับผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาถึงประเด็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการที่แตกต่างของผู้นำสตรีนั้น อาจสามารถอธิบายได้หลายเหตุผล ประเด็นแรกอาจเกิดจากการมีเส้นทางอาชีพที่แตกต่างกัน ซึ่งจากการศึกษาของ Judy B. Rosener (1990, p. 124) พบว่าเส้นทางอาชีพเป็นเหตุปัจจัยหนึ่งที่อธิบายว่าทำไมสตรีจึงมีวิธีการนำที่แตกต่างไป โดยในบริบทของการบริหารสถานศึกษานั้น ด้วยเหตุที่สตรีโดยเฉลี่ยมีประสบการณ์ทางการเรียนการสอนมากกว่าก่อนเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ทำให้เมื่อเป็นผู้บริหาร สตรีจึงมุ่งให้ความสนใจกับความพยายามในการพัฒนาการสอนและการเรียนรู้ อุทิศความสนใจโดยตรงต่อการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน มุ่งเน้นที่หลักสูตรและการเจริญเติบโตของเด็กและผลสัมฤทธิ์และให้ความสนใจกับงานวิชาการอื่นๆ มากกว่าผู้ชาย อีกประเด็นหนึ่งที่อาจอธิบายความแตกต่างทางเพศภาวะในพฤติกรรมการบริหารจัดการระหว่างผู้นำชายและผู้นำสตรีคือกระบวนการสังคมประกิดหรือการกล่อมเกลாத่างสังคม (Socialization) โดยนักการศึกษาและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ข้อเสนอแนะว่า เนื่องจากผู้ชายและผู้หญิงถูกขัดเกลาท่างสังคมต่างกัน จึงใช้วิธีการบริหารจัดการต่างกัน (Stephen Linstead; et al., 2005, p. 546) กระบวนการกล่อมเกลาท่างสังคมที่ส่งผลต่อรูปแบบวิธีการบริหารจัดการของผู้หญิงและผู้ชายที่แตกต่างกัน เริ่มจากกระบวนการเลี้ยงดูตั้งแต่วัยเด็กที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการเรียนรู้ทางสังคมระหว่างผู้หญิงและผู้ชาย กระบวนการอบรมสั่งสอนภายในครอบครัว ซึ่งส่งอิทธิพลต่อรูปแบบของบุคลิกภาพและพฤติกรรม โดยผู้หญิงถูกกล่อมเกลาท่างสังคมให้เป็นแบบผู้ถูกกระทำ (Passive) โอนอ่อนผ่อนตาม และมีสัญชาตญาณการรับรู้เกี่ยวกับผู้อื่นมากกว่าชาย ในขณะที่ชายถูกกล่อมเกลาท่างสังคมให้เป็นผู้กระทำ ก้าวร้าวและใช้อิทธิพลขึ้นา (Sangeetha Rojan & Venkat R. Krishnan, 2002, p. 197)

ส่วนปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคของผู้นำสตรีนั้น จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับผู้บริหารสตรีที่ประสบความสำเร็จและผู้บริหารสตรีที่มีประสิทธิผล พบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้สตรีประสบความสำเร็จในตำแหน่งบริหารที่สำคัญ คือประสบการณ์ช่วงชีวิตตั้งแต่วัยเด็ก ซึ่งหมายรวมถึงการศึกษาและการสนับสนุนของครอบครัวที่ช่วยปรับแต่งความคิดของสตรี โดยเฉพาะพ่อเป็นผู้มีอิทธิพลมีบทบาทสำคัญมากต่อประสบการณ์ทางจิตวิญญาณ (Spiritual Experience) ในวัยเด็กซึ่งส่งเสริมให้สตรีเกิดความรู้สึกแรกเริ่มของการพึ่งพาตนเอง และความมั่นใจ

อันจะมีอิทธิพลต่อการศึกษาในช่วงแรกเริ่มและยังมีอิทธิพลต่อการประกอบอาชีพในภายหลัง นอกจากการสนับสนุนของพ่อแม่ตั้งแต่ช่วงชีวิตวัยเด็กแล้วยังพบว่าสตรีที่ประสบความสำเร็จซึ่งมีครอบครัวแล้วนั้นได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว ซึ่งหมายถึงการสนับสนุนของคู่สมรสและการสนับสนุนของเพื่อนนอกจากนี้การได้รับการศึกษาระดับสูงก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าทางอาชีพของผู้นำสตรี (Izhar Oplatka, 2006, p. 615)

สำหรับปัญหาอุปสรรคสำคัญในการเป็นผู้บริหารหรือการพยายามเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของผู้นำสตรีนั้น Alice H. Eagly และ Mary C. Johannesen-Schmidt (2001, p. 793) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งคือการที่สตรีต้องประสบกับมาตรฐานเชิงซ้อน (Double Standard) ในการทำงาน กล่าวคือต้องเผชิญกับมาตรฐานสูงกว่าในการเข้าสู่ตำแหน่งหรือการทำงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเพื่อให้สามารถอยู่ในตำแหน่งนั้นได้ ประกอบกับการที่สังคมตั้งความคาดหวังสูงเมื่อสตรีเป็นผู้นำ โดยคาดหวังว่าสตรีจะต้องสามารถรับผิดชอบทั้งงานในบ้านและงานนอกบ้านในตำแหน่งบริหาร ทำให้สตรีบางส่วนเกิดความรู้สึกท้อแท้ ติงเครียดและกลัวถูกซ้ำเติมจากสังคมหากทำหน้าที่ได้ไม่ดีตามที่สังคมคาดหวัง สอดคล้องกับข้อค้นพบจากงานวิจัยของ Izhar Oplatka (2006, p. 613) ที่พบปัญหาอุปสรรคต่อการประสบความสำเร็จในอาชีพของสตรีประการหนึ่งคือการมีภาระงานที่บ้านมากเกินไป ภาระส่วนตัวที่บ้านที่ต้องรับผิดชอบค่อนข้างมากเป็นความรับผิดชอบต่อครอบครัวที่ต้องเป็นผู้ดูแล อบรมสั่งสอนบุตร ดูแลปรนนิบัติสามี ดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในบ้านและการดูแลตนเองในด้านต่างๆซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Asya Al-Lamky (2007, p. 59) ด้วยเช่นกัน

โดยสรุปแล้วปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของผู้นำสตรีในปัจจุบันเกิดจากการอบรมเลี้ยงดูสั่งสอนและการศึกษาตั้งแต่วัยเยาว์ โดยบิดาเป็นผู้มีบทบาทหรือมีอิทธิพลสำคัญต่อการพึ่งพาตนเองและการมีความมั่นใจในตนเอง นอกจากนี้การสนับสนุนจากครอบครัว คู่สมรสและเพื่อนรวมทั้งการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากพี่เลี้ยง ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้สตรีประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำ แต่การที่สตรีมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในครอบครัวที่มากเกินไป การที่ต้องเผชิญกับมาตรฐานเชิงซ้อนในการทำงาน รวมทั้งลักษณะของงานบางอย่างที่ไม่เอื้อต่อสตรี นับเป็นปัญหาอุปสรรคสำคัญในการทำงาน ซึ่งทำลายความสามารถของผู้นำสตรีในการเผชิญกับปัญหาดังกล่าวเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงหรือการประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำ

1.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนโยบายสตรี

ผู้วิจัยกล่าวถึงทฤษฎีในแนวสตรีนิยม (Feminism) ที่มีบทบาททั้งในการศึกษาในสังคมและในแวดวงวิชาการไปแล้ว แนวคิดทฤษฎีดังกล่าวนี้ผู้วิจัยขอยกมากล่าวอ้างอิงเพื่อรองรับกับนโยบายสตรีในประเด็นที่ว่านี้อีกครั้ง ซึ่งหากพิจารณาให้ดีแล้วจะพบว่าแนวนโยบายสตรีที่ปรากฏในแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับต่างๆตั้งแต่ฉบับที่ 9 - 11 รวมทั้งในรัฐธรรมนูญฉบับที่ใช้อยู่ในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญในประเด็นของความเสมอภาคระหว่างหญิงชายด้วย ดังนั้นนอกจาก

ทฤษฎีสตรีนิยม (Feminism) ที่เคยทบทวนวรรณกรรมไปแล้วนั้น ผู้วิจัยขออ้างอิงถึงทฤษฎีอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1.5.1 ทฤษฎีการตัดสินใจ (Decision Theory)

ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ยุทธศาสตร์ที่ 4 เรื่องการพัฒนาศักยภาพสตรีเพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าร่วมทางการเมือง การบริหารและการตัดสินใจในระดับต่างๆ นั้นสะท้อนให้เห็นถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลที่ผู้บริหารต้องนำมาใช้ในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ประเด็นดังกล่าวนี้สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามวิธีการตัดสินใจและทฤษฎีการตัดสินใจตามบุคคลที่ตัดสินใจ (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548, หน้า 263-264) ดังนี้

1) ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามวิธีการตัดสินใจ สามารถจำแนกทฤษฎีการตัดสินใจตามวิธีการตัดสินใจออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1.1) ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการคาดการณ์ มีการใช้เทคนิคการคาดการณ์และการพยากรณ์ เข้ามาประกอบการตัดสินใจ เช่น การพยากรณ์โดยใช้แนวโน้ม เป็นต้น

1.2) ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการพรรณนา เป็นการใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ดังนั้นผู้วิจัยจะต้องมีการพิสูจน์และเห็นจริงจึงจะดำเนินการตัดสินใจได้ บางครั้งเรียกการตัดสินใจแบบนี้ว่า การตัดสินใจทางวิทยาศาสตร์

1.3) ทฤษฎีการตัดสินใจโดยกำหนดความเป็นทฤษฎีที่คำนึงถึงว่าแนวทางการตัดสินใจควรจะเป็นหรือน่าจะเป็นอย่างไรจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการตัดสินใจได้

2) ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามบุคคลที่ตัดสินใจ สามารถจำแนกทฤษฎีการตัดสินใจ โดยการจำแนกตามบุคคลที่ตัดสินใจได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1) การตัดสินใจโดยคนเดียว เป็นการตัดสินใจโดยคนเดียวจะทำให้เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ มักจะใช้ธุรกิจขนาดย่อมที่มีผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการ และเป็นผู้ที่ใกล้ชิดปัญหาและทราบข้อมูลได้ดีกว่า

2.2) การตัดสินใจโดยกลุ่ม เป็นการตัดสินใจที่ยึดทีมงานและคณะกรรมการเป็นผู้ร่วมตัดสินใจเป็นการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อใดก็ตามที่ต้องการความร่วมมือผู้บริหาร จึงควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจึงจำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต

อย่างไรก็ตามในการตัดสินใจโดยคนเดียวหรือกลุ่มนั้นผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องพิจารณาความสลับซับซ้อนของปัญหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้วย ซึ่งความสลับซับซ้อนของปัญหา

1.5.2 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

Adams J. Stacy (1965) ผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ โดยมีพื้นฐานความคิดว่า บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคม โดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (Output) กับตัวป้อน (Input) คือพฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน ความเสมอภาค จะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับ การเปรียบเทียบการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (Perceived Inputs to Outputs) เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใด ก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้ ซึ่ง Adams J. Stacy กล่าวว่า การที่คนจะทำงานมากหรือน้อย ดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบความพยายามและค่าตอบแทนของตนกับผู้อื่นในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันหรือการเปรียบเทียบความเสมอภาคของความพยายามและค่าตอบแทนของตนกับผู้อื่นนั่นเอง ความเสมอภาคจะเกิดขึ้นหากคนทำงานมองว่าอัตราส่วนระหว่างความพยายามและค่าตอบแทนที่ตนได้รับ เท่ากันหรือใกล้เคียงกับคนอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน ความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้นหากคนคิดว่าอัตราส่วนดังกล่าวยังเหลื่อมล้ำกันผลที่ตามมาคือความเครียดซึ่งเป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหารต้องเอาใจใส่และหาวิธีแก้ไข หากองค์กรประสงค์ให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Stephen Worshel และ Joel Cooper (1976, p.339) กล่าวว่าไว้ว่า ความเสมอภาคเป็นรูปแบบหนึ่งของความยุติธรรม และการจัดสรรทรัพยากรหรือผลตอบแทนใดๆ โดยใช้หลักความเสมอภาค คือ การจัดสรรที่ทุกคนมีส่วนร่วมได้รับส่วนแบ่งคนละเท่าๆกัน เป็นกรรมวิธีที่ง่ายที่สุดยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าเหมาะสมที่สุด เนื่องจากการใช้หลักความเสมอภาคจะช่วยส่งเสริมความเป็นปึกแผ่น ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในกลุ่มสมาชิก สร้างความพึงพอใจ ผู้บริหารมักนำหลักความเสมอภาคมาใช้ในการจัดสรรผลตอบแทน เพราะเชื่อว่าแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ โดยเฉพาะคู่ทำงานที่เป็นสตรีจะจัดสรรโดยอาศัยหลักความเสมอภาค เพราะทุกคนจะได้เท่ากันหมดไม่ว่าจะมีสมรรถนะการทำงานแตกต่างกันหรือไม่ก็ตาม ในขณะที่คู่ทำงานที่เป็นชายจะจัดสรรโดยผลตอบแทนตามหลักความยุติธรรม โดยพิจารณาจากสมรรถนะการทำงาน สิ่งที่ให้กับงานมากก็ได้รับผลตอบแทนมาก สมรรถนะให้กับงานน้อยผลตอบแทนก็น้อยตามลำดับ

1.5.3 ทฤษฎีความยุติธรรม (A Theory of Justice)

ทฤษฎีว่าด้วยความยุติธรรมมีความหมายปรากฏใน “The Encyclopedic Dictionary of Psychology” ว่า ทฤษฎีว่าด้วยความยุติธรรมเป็นทฤษฎีหนึ่งซึ่งอธิบายถึงพฤติกรรมทางสังคมอันเกิดจากบุคคล 2 คนหรือมากกว่า ปฏิสัมพันธ์ต่อกัน Input และ Output อันเกิดจากความสัมพันธ์ที่อยู่ในภาวะสมดุลกัน ทำให้มีผู้จัดทฤษฎีว่าด้วยความยุติธรรมไว้เป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีแห่งการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ซึ่งถือเป็นทิศทางร่วมสมัยของการแลกเปลี่ยนในสังคมปัจจุบัน (Rom Harre & Roger Lamb, 1984, p.288)

John B. Rawls (1971, pp.7-80) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาการเมืองของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ผู้สร้างงานเขียนที่สำคัญ ได้แก่ “A Theory of Justice” ในทฤษฎีดังกล่าว ความยุติธรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของมนุษย์ในสังคมการเมืองเป็นอย่างมาก เพราะความยุติธรรมอยู่เบื้องหลังการกำหนดบทบาทของสถาบันทางสังคม (Social Institution) ในการกระจายสิทธิขั้นพื้นฐานและหน้าที่ รวมไปถึงการแบ่งผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการร่วมมือทางสังคม (Social Cooperation) ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ของข้อตกลงร่วมหรือการต่อรองที่เป็นธรรม หลักการของความยุติธรรม ในทฤษฎีของ John B. Rawls มีอยู่ด้วยกัน 2 ประการ กล่าวคือ

ประการแรก แต่ละบุคคลมีสิทธิที่จะเข้าถึงเสรีภาพขั้นพื้นฐานที่มีอยู่อย่างเท่าเทียมกันในตัวมนุษย์ทุกคน (Equal Basic Liberties) ประการที่สองคือความไม่เสมอภาคทางสังคมและเศรษฐกิจสามารถยอมรับได้ (Permissible) ถ้าหากความไม่เสมอภาคเหล่านั้นมีเงื่อนไขสองประการ เงื่อนไขประการแรกคือความไม่เสมอภาคเหล่านั้นต้องเป็นไปในลักษณะที่มนุษย์ทุกคนได้รับโอกาสอย่างเป็นธรรม (Fair Equality of Opportunity)

ประการที่สองคือความไม่เสมอภาคเหล่านั้นต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์อันสูงที่สุด (Greatest Benefits) แก่สมาชิกที่ด้อยที่สุด (Least-advantaged Members) ของสังคม โดยเงื่อนไขทั้งสองอยู่ภายใต้ “หลักการแห่งความแตกต่าง (Difference Principle)” ที่เห็นว่ามนุษย์อาจมีสถานะตั้งต้นที่แตกต่างกัน แต่มนุษย์ทุกคนต้องได้รับโอกาสการพัฒนาคุณภาพชีวิตจากสถาบันทางสังคมที่สอดคล้องกับมาตรฐานขั้นต้นของความเสมอภาค

สำหรับแนวคิดที่กำหนดระดับความเสียเปรียบ/ได้เปรียบของปัจเจกบุคคล คือแนวคิดด้วย “สินค้าขั้นปฐม (Primary Goods)” ที่เป็นความจำเป็นพื้นฐานที่ทำให้มนุษย์ในฐานะเสรีชนเข้าถึงชีวิตที่ดี ซึ่งประกอบด้วย (1) สิทธิและเสรีภาพขั้นพื้นฐาน (2) อิศรภาพในการเคลื่อนย้ายถิ่นฐานและอิศรภาพในทางเลือกด้านอาชีพการงาน (3) อำนาจหน้าที่ ตำแหน่งงานและความรับผิดชอบ (4) รายได้และความมั่งคั่ง และ (5) สถาบันทางสังคมที่เอื้อให้ปัจเจกบุคคลเห็นคุณค่าของตนเอง แนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความสนใจทางทฤษฎีของ John B. Rawls ที่มีต่อ “สมาชิกที่ด้อยที่สุด” เพราะ John B. Rawls ให้ความสำคัญกับการคาดหวังต่อชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีของปัจเจกชนที่เป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆ โดยที่การคาดหวังที่มีต่อแต่ละบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับการกระจายของสิทธิและหน้าที่ผ่านโครงสร้างทางสังคม ยิ่งไปกว่านั้น John B. Rawls ยังเชื่อในข้อสมมติที่ว่าในความคาดหวังนั้นมีความไม่เสมอภาคซึ่งมีลักษณะเป็น “ความสัมพันธ์แบบห่วงโซ่ (Chain Connection)” นั่นคือ การลดลงหรือเพิ่มขึ้นของความคาดหวังต่อปัจเจกชนหนึ่งๆ จะทำให้ความคาดหวังที่มีต่อปัจเจกชนอื่นๆ เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะกรณีของการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังต่อ “สมาชิกที่ด้อยที่สุด” เพราะการเพิ่มขึ้นของความคาดหวังต่อคนกลุ่มนี้ มีผลทำให้ความคาดหวังต่อคนกลุ่มอื่นๆ ในสังคมเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีความเสมอภาคและทฤษฎีความยุติธรรมสอดคล้องกับแนวคิดกลุ่มสตรีนิยมใช้หลักความเสมอภาคเป็นบรรทัดฐานในการพิจารณา เพราะให้ความสำคัญกับเสถียรภาพและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากกว่าบุรุษ ดังนั้นผู้บริหารจึงนิยมใช้มากคือหลักความเสมอภาคและหลักความยุติธรรม แม้ว่าหลักการทั้งสองนี้จะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างกัน แต่ก็อาจนำมาใช้ร่วมกันได้เพื่อสร้างบรรยากาศและลดความขัดแย้ง สำหรับกลุ่มที่ทำงานศักยภาพต่ำก็ใช้หลักความเสมอภาค ส่วนกลุ่มที่มีศักยภาพการทำงานสูงก็ใช้หลักความยุติธรรม เพื่อช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานและกระตุ้นให้พนักงานได้ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของตน โดยใช้วิธีควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิดสอนทักษะใหม่ๆความรู้ลึก ตลอดจนจริยธรรมของผู้บริหารเองด้วย ซึ่งก็นับเป็นแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยสามารถนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้

1.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิทยากร เชียงกุล (2551) วิจัยเรื่อง “สภาวะการศึกษาไทย ปี 2550/2551 ปัญหาความเสมอภาคและคุณภาพของการจัดการศึกษา” ได้นำเสนอและเน้นปัญหาเรื่องคุณภาพและความเสมอภาคของโอกาสในการได้รับการศึกษาของประชาชนและปัญหาการพัฒนาคุณภาพของครูอาจารย์ โดยผู้วิจัยเสนอว่าการจะปฏิรูปการศึกษาให้ได้ผล ต้องวิเคราะห์เรื่องการจัดการศึกษาและการพัฒนาประเทศอย่างเชื่อมโยงเป็นระบบของคร่อม และมองหาสาเหตุของความล้มเหลวของการจัดการศึกษาอย่างวิพากษ์วิจารณ์เพื่อสาวไปถึงปัญหารากเหง้าและการหาทางออกที่เป็นไปได้จริง การวิเคราะห์อย่างเชื่อมโยงเป็นระบบของคร่อม หมายถึงการมองการจัดการศึกษาและการพัฒนาประเทศในความหมายกว้างที่รวมถึงการพัฒนาความฉลาดทั้งด้านปัญญา อารมณ์ จิตสำนึก เพื่อที่ประชาชนจะได้พัฒนาเข้มแข็งทางภูมิปัญญามากพอที่จะไปช่วยกันแก้ไขปัญหาและพัฒนาเศรษฐกิจการเมือง สังคม วัฒนธรรม จิตใจของประชาชนทั้งประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรมและยั่งยืน

ผู้วิจัยได้เน้นว่าการพัฒนาการศึกษาที่ถูกทางนั้นต้องเปลี่ยนไปเน้นเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสุขของประชาชนและชุมชน แทนเป้าหมายการพัฒนาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นด้านหลักอย่างที่ผ่านๆมา การจะทำเช่นนั้นได้ ต้องเปลี่ยนแปลงนโยบายพัฒนาทางเศรษฐกิจจากแบบทุนนิยมอุตสาหกรรมผูกขาดที่เน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจและการแข่งขันหาเงินกำไรเพื่อการบริโภคสูงสุด ไปเป็นเศรษฐกิจแบบผสมระหว่างทุนนิยมที่มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรมของผู้ผลิตขนาดกลาง ขนาดเล็ก กับระบบสหกรณ์ผู้ผลิตและผู้บริโภค รัฐสวัสดิการและชุมชนสวัสดิการ

S. J. Conn (2004) วิจัยพบว่า ความยุติธรรมในองค์กรทั้งสี่ด้าน คือ ความยุติธรรมในการแบ่งปัน ความยุติธรรมในการปฏิบัติ ความยุติธรรมในปฏิสัมพันธ์ และความยุติธรรมในระบบมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาและความไว้วางใจในองค์กร

S. Albrecht และ A. Travaglione (2003) วิจัยพบว่าความยุติธรรมในการแบ่งปันมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาและความยุติธรรมในปฏิสัมพันธ์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจพยากรณ์ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยประยุกต์ใช้ ใช้แนวคิดทฤษฎีของ Adams J. Stacy (1965), John B. Rawls (1971) และแนวคิดทฤษฎีการตัดสินใจ โดยสรุปและกำหนดเป็นตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับนโยบายสตรีที่เกี่ยวข้องกับของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ได้จำนวน 4 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ใช้เทคนิคการคาดการณ์และการพยากรณ์เข้ามาประกอบการตัดสินใจ
2. ใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ
3. มีการตัดสินใจโดยยึดทีมงาน และคณะกรรมการเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ
4. ให้ความสำคัญหรือให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. สถานภาพและบทบาททางสังคมของสตรี

2.1 แนวคิดด้านสถานภาพและบทบาทสตรีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

บุญตา ไล่เลิศ (2550, หน้า 12) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง การปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของสถานภาพของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งที่บุคคลได้รับ ต้องมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ตามบทบาทของตำแหน่งนั้นและคล้อยตามความมุ่งหวังของสังคม เช่น บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาก็หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติในสถานศึกษานั้น

พวงเพชร สุรัตน์กวีกล (2542, หน้า 65-66) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทไว้ว่า เป็นรูปธรรม เห็นได้จากการกระทำที่แสดงออกมา บทบาท มี 3 ด้าน คือ

1) บทบาทในอุดมคติ (Ideal Role) ได้แก่ บทบาทอันกำหนดไว้ตามความคาดหวังของบุคคลทั่วไปในสังคมเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เป็นแบบฉบับที่สมบูรณ์ ซึ่งผู้ที่ มีสถานภาพนั้นๆ ควรกระทำ แต่อาจมีใครที่ทำหรือไม่มีใครทำตามนั้นก็ไม่ได้

2) บทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือรับรู้ (Perceived Role) เป็นบทบาทอันบุคคลคาดคิด ด้วยตนเองว่าควรเป็นอย่างไร ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลด้วย

3) บทบาทที่แสดงออกจริง (Actual Role) เป็นการกระทำที่บุคคลปฏิบัติจริง ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์เฉพาะหน้าในขณะนั้นด้วย ทำให้การแสดงบทบาทแตกต่างกันไป

ณรงค์ เสียงประชา (2541, หน้า 136-137) ได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบทบาทไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามสถานภาพ บทบาทเป็นพฤติกรรมที่สังคมกำหนดและ คาดหมายให้บุคคล ต้องกระทำตามหน้าที่ เช่น เป็นครูต้องสอนนักเรียน เป็นตำรวจต้องพิทักษ์สันติราษฎร์ ทหารต้อง เป็นรัฐของชาติ บุตรต้องเชื่อฟังบิดามารดา เป็นต้น

ตามแนวคิดของทฤษฎีบทบาททางสังคม (Social Role Theory) ได้อธิบายความแตกต่าง ดังกล่าวว่ามาจากการแบ่งงานกันทำในสังคมระหว่างเพศ ตามแนวคิดนี้ การที่หญิงมีบทบาทที่ต่าง จากชายเป็นที่มาของพฤติกรรมที่ต่างกัน ทักษะต่างๆ ที่เป็นทักษะเฉพาะของเพศและแบบฉบับของ พฤติกรรมจึงเกิดจากบทบาทของชายและหญิงซึ่งมาจากการแบ่งงานกันทำในครอบครัวและทาง เศรษฐกิจ ซึ่งโดยแบบฉบับแล้วหญิงมักมีแนวโน้มในการดูแลเด็กมากกว่าชาย เป็นบทบาทที่ ต้องการการอุปถัมภ์ ความรู้สึกไว ความละเอียดอ่อนและการสร้างความอบอุ่นระหว่างสมาชิก การที่ ผู้หญิงมีส่วนเกี่ยวข้องกับบทบาทภายในบ้าน เช่น การเป็นคนดูแลบ้านเรือนนั้น เป็นผลมาจากความ ต้องการที่จะให้ผู้หญิงได้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมตามแบบฉบับของเพศหญิง ซึ่งถูกกำหนดว่าเป็น ลักษณะแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา สะท้อนให้เห็นถึงการนึกถึงความรู้สึกของคนอื่นที่ไม่ใช่ตนเอง ในทางกลับกันผู้ชายมักจะเกี่ยวกับบทบาทการประกอบอาชีพ (Occupational Roles) ซึ่งมักจะต่าง จากลักษณะการอาชีพของผู้หญิง บทบาทของชายถูกกำหนดเป็นคุณลักษณะแบบเป็นตัวแทน ซึ่ง สะท้อนให้เห็นถึงการเป็นตัวของตัวเอง ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าบทบาททางเพศเกิดจากผลการทำงาน ของคนแต่ละเพศ คุณลักษณะที่ครอบคลุมบทบาทเหล่านี้กลายมาเป็นแบบฉบับของชายหรือหญิง ในแง่ที่ว่าหญิงมีบทบาทที่ต้องการพฤติกรรมการทำงานแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา หรือเป็นลูกน้อง ผู้ได้บังคับบัญชามากกว่าชาย แนวโน้มเช่นนี้กลายมาเป็นแบบฉบับของหญิง (Stereotypic of Women) (Alice H. Eagly, & Linda L. Carli, 2003, pp. 206-208)

ปัจจัยหลักที่จะเป็นตัวกำหนดความแตกต่างทางสถานภาพและบทบาทของหญิง ได้แก่ ปัจจัยทางธรรมชาติและชีวภาพ ปัจจัยทางโครงสร้างครอบครัวและปัจจัยทางวัฒนธรรมและบรรทัด ฐานทางสังคม (Aida K. Tomeh, 1978, pp. 341-355) ประกอบด้วย

ปัจจัยทางธรรมชาติและชีวภาพ กล่าวคือโครงสร้างทางกายภาพของเพศชายแข็งแรง กว่าเพศหญิงในขณะที่สภาพร่างกายของเพศหญิงอ่อนแอและใกล้ชิดธรรมชาติมากกว่า

ปัจจัยโครงสร้างครอบครัว เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการแบ่งงานระหว่างเพศและ ยังผลให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันในสถานภาพหญิงและชายในครอบครัว ซึ่งเกิดขึ้นจากระบบคิดที่ แบ่งสังคมออกเป็น 2 ส่วน คือส่วนที่เป็นสาธารณะ (Public) อันได้แก่ เรื่องนอกบ้านหรือเรื่อง ที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง โดยกล่าวว่าโลกส่วนนี้เป็นโลกหรือสังคมของผู้ชาย และส่วน ที่เป็นเรื่องส่วนตัว (Private) อันได้แก่ เรื่องในบ้านหรือการดูแลบ้านเรือนและสมาชิกภายใน ครอบครัว โดยมองว่าโลกส่วนนี้เป็นของผู้หญิง ทำให้ผู้ชายมักอยู่ในฐานะผู้ผลิต เลี้ยงดูครอบครัว จึงอยู่ในฐานะที่เหนือและมีอำนาจมากกว่าผู้หญิง เป็นบทบาททางเพศแบบประเพณีหรือไม่เสมอ

ภาคนั้นเอง ซึ่งระบบคิดนี้เริ่มขึ้นในสังคมตะวันตก เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงการผลิตจากระบบเกษตรมาเป็นอุตสาหกรรมโดยทำให้งานและบ้านถูกแยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด

ปัจจัยทางวัฒนธรรมและบรรทัดฐานทางสังคม กล่าวคือ ในแต่ละวัฒนธรรม สมาชิกหญิงชายเมื่อแรกเกิดจะถูกปลูกฝังให้มีอุปนิสัยแตกต่างกันออกไป โดยสมาชิกใหม่ต้องยอมรับเจตคติและบทบาทที่สังคมกำหนดไว้ให้โดยอาศัยพื้นฐานมาจากเพศที่กำหนดโดยธรรมชาติ ซึ่งจะแตกต่างกันออกไปในเกือบทุกสังคม ขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อของแต่ละวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้เพราะบทบาทที่กำหนดขึ้นเป็นสิ่งที่ไม่ยั่งยืน

การศึกษาความเท่าเทียมทางเพศในกลุ่มประเทศต่างๆ โดยธนาคารโลก (World Bank, 2000, pp. 1-5) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงสภาพและบทบาททางสังคมพบว่า ความไม่เท่าเทียมทางเพศยังคงมีปรากฏอยู่ทั่วโลกซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่ แต่ละสังคมวัฒนธรรม ประเทศที่มีช่องว่างความไม่เท่าเทียมทางเพศสูงจะส่งผลเสียต่อความเป็นอยู่ของประชากร ซึ่งไม่ได้กระทบต่อเฉพาะเพศหญิงเท่านั้น แต่ส่งผลกระทบต่อลูกโซ่ต่อทุกคนในสังคม อีกทั้งชี้ให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของผู้หญิงในด้านการบริหาร ถือเป็นตัวแปรสำคัญหนึ่งที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจและการกำกับดูแลการดำเนินงานของภาครัฐให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ดังนั้นการลดปัญหาความไม่เท่าเทียมทางเพศจึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารพัฒนาประเทศ และเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมเพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้แก่เศรษฐกิจของประเทศ ลดปัญหาความยากจนและส่งเสริมการปกครองประเทศให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สภาพและบทบาทความไม่เท่าเทียมทางเพศในการบริหารนั้น จะเน้นที่ประเด็นของความไม่เท่าเทียมในการทำงานและโอกาสในการเลื่อนขั้นหรือโอกาสที่ผู้หญิงจะได้ทำงานในระดับบริหาร ซึ่งสามารถจำแนกปัญหาในการที่ผู้หญิงจะสามารถก้าวสู่การทำงานระดับบริหารได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระดับองค์กร

1) ระดับบุคคล ได้แก่ ปัญหาเกิดขึ้นจากองค์ประกอบในตัวของผู้หญิง และปัญหาที่เกิดขึ้นจากภาระหน้าที่ของครอบครัวของผู้หญิง กล่าวคือ

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากองค์ประกอบในตัวของผู้หญิง หมายถึง การที่ผู้หญิงต้องมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่องาน ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงาน ความยินดีที่จะโยกย้ายสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง สุขภาพ การศึกษา การมีผลกระทัดในการทำงาน อายุ ซึ่งทัศนคติต่อคุณสมบัติเหล่านี้ จำเป็นต่อการทำงานระดับบริหาร การที่ผู้หญิงขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเมืองในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเริ่มต้นของอาชีพ ทำให้ผู้หญิงประสบกับปัญหาในการก้าวสู่การทำงานระดับบริหาร (Julie Indvik, 2004, pp. 275)

ปัญหาจากภาระหน้าที่ของครอบครัวของผู้หญิง หมายถึง การที่ผู้หญิงมีลูกต้องเลี้ยงดู การดูแลพ่อแม่ที่สูงอายุ การดำรงรักษาสถานภาพการแต่งงานและการดูแลบ้าน ถือเป็นภาระกระทำตามภาระหน้าที่ตามที่สังคมมอบหมายให้ ซึ่งจำเป็นต้องมีการทำกิจกรรมมากมาย บางครั้งได้สร้างความ

ขัดแย้งต่อกิจกรรมต่างๆที่ต้องทำขณะประกอบอาชีพ จึงถือว่าความขัดแย้งระหว่างการทำงานและงานบ้านเป็นปัญหาต่อผู้หญิง ซึ่งเป็นไปได้ยากที่ผู้หญิงจะสามารถทำทั้งหมดทั้งสองอย่างได้พร้อมกัน นอกจากนี้ การตัดสินใจเรื่องการโยกย้ายตำแหน่ง ซึ่งเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นต่อการจะดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูง จะเกี่ยวเนื่องกับภาระหน้าที่ที่ผู้หญิงมีต่อครอบครัว (Ann M. Morrison, 1992, pp. 16-19) ดังนั้นภาระความรับผิดชอบต่องานบ้านและครอบครัวถือเป็นปัญหาต่อผู้บริหารหญิง

2) ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยพิจารณาจากลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆในองค์กร

ปัญหาจากการเลือกปฏิบัติในความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา กล่าวคือ ผู้หญิงอาจไม่ได้รับการมอบหมายงานที่มีความเสี่ยงและความรับผิดชอบสูง ส่งผลให้ผู้หญิงขาดโอกาสในการเรียนรู้งานที่ท้าทายและโอกาสที่จะก้าวหน้าไปทำงานในระดับบริหาร เนื่องจากขาดโอกาสในการแสดงศักยภาพความสามารถ รวมถึงปัญหาจากการเลือกปฏิบัติในการเลื่อนตำแหน่งต่อผู้หญิงเกี่ยวข้องกับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้นำชายอาจได้รับการประเมินในเชิงบวกเมื่อมีพฤติกรรมทั้งในแง่ของความร่วมมือและการใช้อำนาจ ขณะที่ผู้หญิงจะได้รับการประเมินในเชิงบวกเฉพาะเมื่อมีพฤติกรรมในแง่ของความร่วมมือเพียงอย่างเดียว (Julie Indvik, 2004, pp. 275-282)

ปัญหาจากการเลือกปฏิบัติในความสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆในองค์กร กล่าวคือ การมีอคติและปฏิบัติอย่างแตกต่างกันต่อการมีเพศที่แตกต่างกัน โดยผู้ชายอาจไม่พึงพอใจกับสภาพการณ์ที่ผู้หญิงได้รับตำแหน่งที่พวกเขาเห็นว่าไม่เหมาะสม เช่น เห็นว่าเสียศักดิ์ศรีที่ต้องรับคำสั่งจากผู้หญิงหรือคัดค้านเมื่อผู้หญิงได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงถึงระดับหัวหน้างานและการที่ผู้หญิงยังคงต้องเผชิญกับการถูกล่วงละเมิดทางเพศและถูกระทำความรุนแรงในการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการทำงานและขวัญกำลังใจของผู้หญิงที่ทำงาน อีกทั้งการที่ผู้บริหารหญิงได้ถูกกีดกันจากเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการของผู้บริหารชายได้รับการสนับสนุนที่ต่ำกว่าผู้บริหารชายในแง่ของการได้รับการยอมรับ ข่าวสารข้อมูล การได้รับผลตอบกลับ อาจส่งผลให้ขาดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในลักษณะของการอุปถัมภ์ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพอย่างหนึ่ง (Lorraine Gooch & Sue Ledwith, 1996, pp.120-121)

3) ระดับองค์กร ได้แก่ นโยบาย กฎระเบียบและวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่

ปัญหาจากนโยบายและกฎระเบียบ กล่าวคือ ในการจ้างงาน การปฏิบัติต่อผู้หญิงอย่างแตกต่างจากผู้ชายในการคัดเลือก ปรากฏให้เห็นในลักษณะของการที่เพศของผู้สมัครที่เป็นชายมีผลกระทบต่อความคิดเห็นคัดเลือกของผู้บริหาร การที่ผู้บริหารเลือกปฏิบัติต่อผู้หญิงในการจ้างงาน โดยเลือกจ้างผู้ชายที่มีค่าจ้างสูงเข้ามาทำงานแทนผู้หญิงซึ่งมีคุณสมบัติเท่าเทียมกัน เป็นแนวคิดที่เสมือนว่าผู้หญิงจะก่อให้เกิดผลผลิตของงานน้อยกว่าผู้ชาย ซึ่งนโยบายการจ้างงานและเลื่อนตำแหน่งที่เลือกปฏิบัตินี้เอง ได้ขัดขวางความก้าวหน้าของผู้หญิง รวมถึงนโยบายการพัฒนาและ

ฝึกรอบมต่อผู้หญิงนั้น มีความแตกต่างจากผู้ชาย โดยทำให้ผู้หญิงขาดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตน ส่งผลต่อไปถึงการแข่งขันเพื่อเลื่อนตำแหน่งอีกทั้งการจัดโปรแกรมอันเกี่ยวกับภาระความรับผิดชอบต่อครอบครัว ซึ่งถือเป็นนโยบายที่ส่งผลต่อความก้าวหน้า การที่ขาดนโยบายที่มุ่งเน้นต่อสตรีหรือนโยบายที่เอื้ออำนวยต่อผู้หญิงในการทำงาน อาทิ บริการดูแลเด็ก เวลาทำงานที่ยืดหยุ่นนั้น เป็นปัญหาต่อการทำงานของผู้หญิง ที่สำคัญโปรแกรมลาหยุดหลังคลอดเพื่อกลับไปดูแลบุตรยังไม่ปรากฏให้เห็นมากนัก (Julie Indvik, 2004, pp.275-282)

ปัญหาจากวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ เป็นค่านิยมและแบบปฏิบัติที่ไม่สนับสนุนต่อการสร้างความสมดุลแก่ผู้หญิงที่ปรารถนาทำงานบริหารระดับสูงอันไม่ใช่อาชีพดั้งเดิมของผู้หญิง การที่องค์กรคาดหวังต่อความสำเร็จในอาชีพของบุคคลว่าจะต้องมีการใช้เวลาในการทำงานอย่างทุ่มเท ซึ่งผู้ชายมีความพร้อมเนื่องจากมีภรรยาที่ดูแลรับผิดชอบในบ้าน ขณะที่ผู้หญิงต้องทำงานข้างนอกและงานบ้านควบคู่กันไป จึงทำให้ผู้หญิงถูกมองว่ายึดมั่นผูกพันต่อการทำงานไม่เพียงพออันส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงาน รวมถึงค่านิยมชายเป็นใหญ่ ที่ผู้ชายเหมาะกับการทำงานระดับบริหารมากกว่า โดยการที่ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่เป็นผู้ชายและมีอำนาจในการวางกฎระเบียบขององค์กร เป็นผู้กำหนดทิศทางของวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารเหล่านี้สามารถปกป้องพื้นที่ของการมีอิทธิพลของตนเองกับผู้ที่เข้ามาใหม่ ไม่ว่าจะเป็นหญิงหรือชายที่พวกเขาจะเลือกสรรให้เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารในแง่การวางแบบปฏิบัติการเลื่อนตำแหน่งที่เอื้อประโยชน์ต่อกลุ่มผู้ชายที่อยู่ภายใต้โครงสร้างลำดับชั้นความก้าวหน้าเช่นเดียวกับตนเอง การจำกัดจำนวนผู้หญิงที่จะเข้ามาเป็นผู้บริหารก็เพื่อไม่ต้องการให้มาเป็นคู่แข่งกับตนเอง (Dafna N. Izraeli & Nancy J. Adler, 1994. pp.14-15) วัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้ นับเป็นปัญหาต่อความก้าวหน้าของผู้หญิง

2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีบทบาท (Role Theory) เป็นทฤษฎีหนึ่งของ G. Moorhead และ R. W. Griffin (2001, p. 213) ที่ผู้วิจัยนำมาใช้อธิบายถึงความขัดแย้งในบทบาทของมนุษย์ในองค์กรและใช้อธิบายถึงแบบแผนพฤติกรรมของบุคคลภายใต้ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งมีอิทธิพลทำให้แสดงพฤติกรรมนั้นออกมา ส่วนความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) จะเกิดขึ้นตามประสบการณ์ของแต่ละคนที่ประสบมา หรือเกิดจากการที่พฤติกรรมของบทบาทตั้งแต่สองบทบาทขึ้นไปไม่สอดคล้องกันและความขัดแย้งเกิดจากการที่ไม่สามารถแสดงบทบาทต่างๆได้พร้อมกันในเวลาเดียวกัน เช่น ต้องเป็นประธานในการประชุมในฐานะครูใหญ่หรือจะต้องออกไปรับลูกที่โรงเรียนในฐานะที่เป็นบิดา

ความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflicts) หมายถึง เมื่อบุคคลต้องแสดงบทบาทต่างๆหลายบทบาทในห้วงเวลาเดียวกันและบทบาทนั้นไม่สอดคล้องกัน เช่น มีบทบาทเป็นผู้บริหารในขณะเดียวกันก็มีบทบาทเป็นสามีที่ต้องทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของภรรยาที่เป็นลูกน้องของตนด้วย เป็นต้น และเมื่อบทบาทนั้นไม่ชัดเจน (Role Ambiguity) ทำให้บุคคล

ไม่แน่ใจว่าจะปฏิบัติอย่างไร เช่น การแนะนำจากหัวหน้างานไม่ชัดเจนหรือแนวทางการร่วมปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงานไม่ชัดเจนจะส่งผลให้บุคคลเกิดความเครียด สัมพันธ์กับบทบาทของตัวเองที่มีอยู่กับบทบาทที่ถูกคาดหวังและเมื่อมีมากกว่าหนึ่งบทบาทขึ้นไป จะทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflicts) ได้ ซึ่งมีอยู่ 4 แบบดังต่อไปนี้ (Moorhead & Griffin, 2001, p. 214)

1) ความขัดแย้งภายในตัวผู้ส่งข่าวหรือผู้ที่ออกคำสั่ง (Intra-Sender Conflict) เช่น กรณีที่หัวหน้าทีม ต้องทำงานในบทบาทที่เท่าเทียมกันในทีม ในขณะที่เดียวกันก็มีบทบาทเป็นผู้บริหารด้วย ต้องทำหน้าที่สั่งการและบังคับบัญชาด้วยจะมีบทบาทที่เท่าเทียมกัน ในทุกบทบาทคงเป็นไปได้ยาก จึงทำให้เกิดความขัดแย้งภายในตัวเองขึ้น

2) ความขัดแย้งระหว่างผู้ส่งข่าวหรือผู้ออกคำสั่ง (Inter-Sender Conflict) เกิดจากคนในกลุ่มมีความขัดแย้งกับคนในกลุ่มอื่นๆ ที่มีบทบาทเดียวกันทำให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม

3) ความขัดแย้งระหว่างบทบาท (Inter-Role Conflict) เมื่อบทบาทต่างกันทำให้ บุคคลมีพฤติกรรมที่ต่างกันด้วยแต่เมื่อต้องมาทำงานร่วมกันจะพบว่า มีพฤติกรรมที่เข้ากันไม่ได้ เช่น เมื่อหัวหน้าขอให้ช่วยทำงานล่วงเวลาเพื่อให้งานเสร็จ ในขณะที่เดียวกันก็กังวลกับบทบาทการเป็นแม่บ้านที่ต้องดูแลลูกหลังเลิกงาน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นระหว่าง เรื่องงานกับบทบาทส่วนตัวที่มีอยู่

4) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบทบาท (Person-Role Conflict) เกิดขึ้นเมื่อเรามีบทบาทอย่างหนึ่ง แต่ไม่สามารถทำตามบทบาทที่ตนมีได้หรือการที่บุคคลมีความต้องการอย่างหนึ่ง แต่ตามบทบาทที่ถูกกำหนดไว้ นั้นทำตามความต้องการของตนเองไม่ได้จะเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

ทฤษฎีของ C. Mead (1989, p. 40) ได้กล่าวถึงทฤษฎีบทบาทไว้ว่า บทบาทเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติจริง หรือบทบาทที่เป็นจริง ซึ่งจะต้องประกอบด้วยสิ่งดังต่อไปนี้

1. การรู้จักตนเองตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
 2. พฤติกรรมตามสถานการณ์ที่กำหนดให้จะต้องมีความเหมาะสมกับการส่งเสริมฐานะของตนเอง
 3. ภูมิหลังของการกระทำที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นนั้น การเป็นแบบอย่างเพื่อให้การกระทำบางอย่างเป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ และ
 4. การประเมินผลการกระทำตามบทบาท สามารถดำเนินการด้วยตนเองหรือโดยคนอื่น
- จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่ามีผลสอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งสามารถอธิบายได้ในเรื่องสถานภาพและบทบาทของผู้บริหารสตรีที่ต้องทำหน้าที่หลายอย่างในขณะเดียวกัน การทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อนี้จะช่วยตอบคำถามในวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านสถานภาพและบทบาทสตรี

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หยกแก้ว กมลวรรณ (2547) ศึกษาจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารสตรีที่ประสบความสำเร็จและผู้บริหารสตรีที่มีประสิทธิผล พบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้สตรีประสบความสำเร็จในตำแหน่งบริหารที่สำคัญ คือประสบการณ์ช่วงชีวิตตั้งแต่วัยเด็ก ซึ่งหมายถึงรวมถึงการศึกษาและการสนับสนุนของครอบครัวที่ช่วยปรับแต่งความคิดของสตรี โดยเฉพาะพ่อเป็นผู้มีอิทธิพลมีบทบาทสำคัญมากต่อประสบการณ์ทางจิตวิญญาณ (Spiritual Experience) ในวัยเด็กซึ่งส่งเสริมให้สตรีเกิดความรู้สึกแรกเริ่มของการพึ่งพาตนเอง และความมั่นใจอันจะมีอิทธิพลต่อการศึกษาในช่วงแรกเริ่มและยังมีอิทธิพลต่อการประกอบอาชีพในภายหลัง นอกจากการสนับสนุนของพ่อแม่ตั้งแต่ช่วงชีวิตวัยเด็กแล้ว ยังพบว่าสตรีที่ประสบความสำเร็จซึ่งมีครอบครัวแล้วนั้นได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว ซึ่งหมายถึงการสนับสนุนของกลุ่มสมรสและการสนับสนุนของเพื่อน นอกจากนี้การได้รับการศึกษาระดับสูงก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าทางอาชีพของผู้นำสตรี

จิรวรรณ ภักดีบุตร (2541) วิจัยพบว่า สตรีต้องออกทำงานนอกบ้านเพื่อหาเลี้ยงครอบครัว แต่การระบอบการปกครองพื้นฐานของสตรีในการทำหน้าที่เป็นแม่บ้านและการดูแลเด็ก ก็ไม่ได้ลดลงเมื่อต้องออก ประเด็นดังกล่าวนี้อาจเป็นอุปสรรคประการหนึ่งที่เป็นตัวกีดกันไม่ให้สตรีก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารในองค์กรราชการ เนื่องจากคุณสมบัติสำหรับตำแหน่งบริหารนั้น มุ่งเน้นที่การทุ่มเทเวลาให้กับงานอย่างเต็มเวลา และการฝึกฝนอบรมเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นอุปสรรคกีดขวางสตรีซึ่งมีภาระหน้าที่ประจำที่ขัดแย้งกันระหว่างงานที่ต้องทำและความรับผิดชอบในครอบครัว

เพ็ญศรี จุลกาญจน์ (2541) วิจัยเรื่อง “การผลิตซ้ำอุดมการณ์เกี่ยวกับบทบาทและสถานภาพของหญิงและชาย” พบว่า บทบาทของสถาบันชุมชน ได้แก่ ครอบครัว โรงเรียน วัด ตลอดทั้งกิจกรรมในชีวิตประจำวันและพิธีกรรมทางสังคมในการผลิตซ้ำระบบความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการยอมรับบทบาทและสถานภาพหญิงชาย มีส่วนในการตอกย้ำความเป็นหญิงชายอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่ครอบครัวเป็นสถาบันแรกที่สร้างความแตกต่างระหว่างหญิงชาย โดยการถ่ายทอดระบบความคิดตลอดจนการประพฤติเป็นแบบอย่าง โดยการถ่ายทอดได้กระทำให้เหมาะสมกับวัย เช่น ฝึกให้เด็กผู้หญิงทำงานบ้าน และเด็กผู้ชายทำงานนอกบ้าน และปลูกฝังความละเอียดอ่อนเรื่องเพศแก่ผู้หญิง ให้อิสระกับผู้ชายเรื่องเพศ การเห็นการกระทำซ้ำๆ เป็นประจำทำให้ผู้รับเกิดการยอมรับบทบาทของตนเอง โรงเรียนถ่ายทอดระบบคิด ความเชื่อ ค่านิยมเกี่ยวกับบทบาทหญิงชายโดยผ่านตำราเรียนและกิจกรรมของโรงเรียน การที่เด็กเห็นการกระทำแบบซ้ำๆ ตามตำราและการพร่ำสอนจากวัดจากบ้านจึงทำให้เด็กเกิดการยอมรับไปโดยไม่รู้ตัวและเกิดการยอมรับบทบาทชายหญิงไปในที่สุด

Tevis Michelle McLean (2006) วิจัยเรื่อง “สตรีผู้กล้าที่จะฝันอย่างแตกต่าง” ในขณะที่เรียนปริญญาเอกที่มหาวิทยาลัยลาเวิร์น (University of La Verne) Tevis Michelle McLean ศึกษาเชิงบรรยายเกี่ยวกับศึกษาศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จจำนวน 5 คนในแคลิฟอร์เนีย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและคำถามปลายเปิด ข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาคือ ศึกษาศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จได้รับประโยชน์จากการสนับสนุนจากครอบครัวที่เข้มแข็ง สมาชิกในครอบครัวมีการตั้งความคาดหวังสูงเกี่ยวกับอนาคตของพวกเขา มีความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยง มีประสบการณ์ด้านส่วนตัว หรืออาชีพมากและหลากหลายและได้รับปริญญาในระดับบัณฑิตศึกษา

Alice H. Eagly และ Mary C. Johannesen-Schmidt (2001, p. 793) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งคือการที่สตรีต้องประสบกับมาตรฐานเชิงซ้อน (Double Standard) ในการทำงาน กล่าวคือต้องเผชิญกับมาตรฐานสูงกว่าในการเข้าสู่ตำแหน่งหรือการทำงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเพื่อให้สามารถอยู่ในตำแหน่งนั้นได้ ประกอบกับการที่สังคมตั้งความคาดหวังสูงเมื่อสตรีเป็นผู้นำ โดยคาดหวังว่าสตรีจะต้องสามารถรับผิดชอบทั้งงานในบ้านและงานนอกบ้านในตำแหน่งบริหาร ทำให้สตรีบางส่วนเกิดความรู้สึกท้อแท้ ติงเครียดและกลัวถูกซ้ำเติมจากสังคมหากทำหน้าที่ได้ไม่ตามที่สังคมคาดหวัง

Izhar Oplatka (2006, p. 613) ศึกษาปัญหาอุปสรรคต่อการประสบความสำเร็จในอาชีพของสตรีพบว่า ปัญหาอุปสรรคต่อการประสบความสำเร็จในอาชีพของสตรีประการหนึ่งคือการมีภาระงานที่บ้านมากเกินไป ภาระส่วนตัวที่บ้านที่ต้องรับผิดชอบค่อนข้างมากเป็นความรับผิดชอบต่อครอบครัวที่ต้องเป็นผู้ดูแล อบรมสั่งสอนบุตร ดูแลปรนนิบัติสามี ดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในบ้านและการดูแลตนเองในด้านต่างๆ ซึ่งใช้เวลาส่วนมากของสตรี

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปและกำหนดเป็นตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับสภาพและบทบาทที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ได้จำนวน 6 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. การมีภาระความรับผิดชอบต่องานบ้านและครอบครัว
2. การได้รับการศึกษาระดับสูง
3. การดำรงรักษาสถานภาพการแต่งงาน
4. การได้รับโอกาสในการเรียนรู้งานที่ทำ
5. การได้รับโอกาสในการแสดงศักยภาพความสามารถ
6. การได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหาร

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทางด้านผลงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศอันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ดังต่อไปนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

สัมมา ราชนิธิย์ (2554) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ” มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏและเพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ แยกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 : การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การประเมินและติดตามผลการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นเป็นระยะๆ การกำหนดแนวทางที่หลากหลายร่วมกับผู้ร่วมงานเกี่ยวกับงานที่มีการเปลี่ยนแปลง การเอาใจใส่ต่อผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์สภาพความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน การแนะนำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีเลือกสรรแล้วเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง การนำข้อมูลจากผลการประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุงมหาวิทยาลัย การเป็นแบบอย่างการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง การลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากผู้ร่วมงาน การตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ร่วมงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง การประชาสัมพันธ์ที่เน้นย้ำถึงความจำเป็นหรือประโยชน์ที่จะพึงได้รับจากการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้ร่วมงาน การกำหนดกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เลือกแนวทางปฏิบัติเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีค่านิยมใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักในการทำงานได้อย่างชัดเจน การชี้แจงโดยเน้นความสำคัญเรื่องอุดมคติและค่านิยมในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 2 : การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด การผลักดันให้มีการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานในการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย การกระตุ้นให้ทดลองทำงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ เพื่อเพิ่มคุณค่าในตนเอง การพูดถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน การวางแผนอนาคตที่มีความเป็นไปได้ใหม่ๆ สำหรับมหาวิทยาลัย เมื่อมีปัญหา ให้ระบุ

ปัญหาโดยใช้ข้อมูลหลักฐานยืนยัน การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้หลักเหตุผล การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ๆ การเสนอวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ แก่ผู้ร่วมงาน การตั้งคำถามเพื่อให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น การสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมในการประชุมอบรม เพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 3 : การมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือ การให้คำแนะนำที่ทำให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้า การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงาน การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสนใจพัฒนาจุดเด่นของตนเอง การควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต การสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่พูดคุยกับผู้ร่วมงานอย่างเป็นกันเองสื่อความต้องการของผู้บริหารอย่างชัดเจน การเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม การให้รางวัล และผลตอบแทนเป็นแรงจูงใจเมื่อบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้ดี การเป็นแบบอย่าง การปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน การมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล การให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน การให้ความสำคัญของการทุ่มเทต่อภารกิจร่วมกัน

2. ประสิทธิภาพการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านความมีเสถียรภาพของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านเทคโนโลยีในมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านความมีเสถียรภาพของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งสามารถพยากรณ์ถึงประสิทธิภาพการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร้อยละ 76.20

ชวลิต เกิดทิพย์ (2553) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารเพื่อการปฏิรูป การศึกษาทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 - พ.ศ. 2561)” พบว่าการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 - พ.ศ. 2561) มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการศึกษาตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ แนวทางหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้คือ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มาจัดการศึกษาทั้งแบบในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัยอย่างเต็มศักยภาพ บุคคลที่เป็นกุญแจสำคัญคือ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษา องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษา ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ การเข้าใจกฎระเบียบและจริยธรรมทางเทคโนโลยีการศึกษา การรู้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา การจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ค่านิยมและจิตสำนึกต่อองค์กรและสังคม ความรู้ความสามารถพิเศษทางเทคโนโลยี บุคลิกภาพ การบูรณาการ ICT เพื่อการจัดการศึกษา ภูมิหลังทางสังคมและการประเมินและการนิเทศ

พัชรานี พักทองพรรณ (2553) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วิจัยเรื่อง “แนวโน้มนักคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน” การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวโน้มนักคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน จาก การคาดการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2554-พ.ศ. 2559 โดยใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ มีขั้นตอนการศึกษาดังต่อไปนี้ 1) การวิจัยเอกสารเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย 2) การวิจัยอนาคต แบบ (Ethnographic Delphi Futures Research) EDFR ทำโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็น นักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องด้านภาวะผู้นำ จำนวน 21 คน นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์เป็น แบบสอบถาม พร้อมแสดงคะแนนค่าความถี่ที่ได้จากการสัมภาษณ์ในแต่ละข้อส่งกลับเพื่อประเมิน วิเคราะห์การกระจายของข้อมูลด้วยค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) 3) นำข้อมูลที่ได้จากการทำ EDFR ไปใช้เป็นสังเคราะห์เป็นแบบสอบถาม เพื่อหาความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน (Stakeholder) ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนทั่วประเทศ ตัวแทนครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเก่า จำนวน 381 คน 4) นำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน มาวิเคราะห์ทางสถิติ ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) แล้วนำผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมาเปรียบเทียบกัน พบว่า แนวโน้มนักคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในปี พ.ศ. 2554พ.ศ. 2559 ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำ 5 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ (2) ด้านทักษะ (3) ด้านทัศนคติ (4) ด้าน คุณธรรมจริยธรรม (5) ด้านบุคลิกภาพ โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับคุณลักษณะผู้นำด้าน บุคลิกภาพสูงสุด รองลงมาเป็นด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่วนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับ ด้านคุณธรรมจริยธรรมสูงสุด รองลงมาเป็นด้านทัศนคติ ในภาพรวมทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญกับ คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมมากกว่า ด้านอื่นๆ โดยที่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร วิทยาลัยสตรีเอกชนจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะด้านความรู้ในการพัฒนาหลักสูตรสำหรับกุลสตรีไทย ศิลปวัฒนธรรมไทย ทักษะการใช้จิตวิทยาและการปกครองนักเรียนหญิง ทัศนคติที่ดีใน การพัฒนาการศึกษาของสตรี การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และความเป็นไทย

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2552) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยบูรพา วิจัยเรื่อง “ความสำเร็จของอาชีพผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” มี วัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความสำเร็จของอาชีพผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านทุนมนุษย์ของผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านทุนมนุษย์กับ ความสำเร็จของอาชีพผู้บริหารสตรี ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสตรีสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ 19 เขต รวมจำนวนทั้งสิ้น 2,179 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยได้ผ่านการตรวจสอบความแม่นยำ ตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิและมีความเชื่อมั่น การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสมองกลอิเล็กทรอนิกส์

วิเคราะห์สถิติพื้นฐานโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด อันดับ และทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามด้วยการเขียน Syntax ทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิกอล (Canonical Correlation) ในชุดคำสั่ง MANOVA ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทุนมนุษย์ในคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการศึกษา ส่วนใหญ่จากการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 76.5 ด้านประสบการณ์ทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.8 และด้านสถานภาพสมรส ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสแล้วและอยู่ด้วยกันกับคู่สมรส คิดเป็นร้อยละ 62.5 คุณลักษณะทุนมนุษย์ด้านบุคลิกภาพ โดยบุคลิกภาพในแรงดึงดูดทางกายภาพมีค่าเฉลี่ย 4.04 และบุคลิกภาพในแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีค่าเฉลี่ย 4.14 ส่วนคุณลักษณะทุนมนุษย์ด้านสถานภาพทางครอบครัว โดยสถานภาพทางครอบครัวในความทุ่มเทต่อครอบครัวในแรงสนับสนุนจากครอบครัวมีค่าเฉลี่ย 4.45 ความสำเร็จในอาชีพด้านจิตวิสัยของผู้บริหารสตรีในเงินเดือนร้อยละ 49.5 เงินเดือนอยู่ระหว่าง 26,001-35,000 บาท ในตำแหน่งร้อยละ 74.6 อยู่ในระดับ (C-8) และจำนวนชั่วโมงทำงานต่อสัปดาห์ ร้อยละ 71.1 ทำงาน 40-50 ชั่วโมง ส่วนความสำเร็จในอาชีพด้านจิตวิสัย ในความพึงพอใจในอาชีพมีค่าเฉลี่ย 4.35 ความสำเร็จในอาชีพด้านจิตวิสัยในความพึงพอใจในงานมีค่าเฉลี่ย 4.17 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทุนมนุษย์กับความสำเร็จของอาชีพด้านจิตวิสัยของผู้บริหารสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าความสำเร็จในอาชีพด้านจิตวิสัยที่ได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะทุนมนุษย์มากที่สุด คือ ระดับรายได้ หรือเงินเดือนที่ได้รับสูงถึงร้อยละ 84.20 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันสูงมาก (0.912) ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทุนมนุษย์กับความสำเร็จของอาชีพด้านจิตวิสัยที่ได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะทุนมนุษย์มากที่สุด คือ ความพึงพอใจในอาชีพสูงถึงร้อยละ 85.60 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันสูงมาก (0.925) และความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทุนมนุษย์กับความสำเร็จในอาชีพ พบว่าความสำเร็จในอาชีพด้านจิตวิสัยได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะทุนมนุษย์มากที่สุด ร้อยละ 38.1 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันสูงมาก (0.617) ตามลำดับ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าคุณลักษณะทุนมนุษย์ทั้ง 3 ด้านนั้น มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสำเร็จในด้านจิตวิสัยของผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งให้ความสำคัญแก่ความพึงพอใจในอาชีพมากกว่าความพึงพอใจในงาน

ปรเมษฐ์ โมลี (2552) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ” มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ วิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและวิเคราะห์เปรียบเทียบขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบไปด้วยตัวแปรทั้งสิ้น 24 ตัว แปรแฝง 5 ตัวและตัวแปรสังเกตได้ 19 ตัว ประชากรประกอบด้วยบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในปี พ.ศ. 2550 ถึง ปี พ.ศ. 2551 จำนวน 74 โรงเรียน รวม 413 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด มี 7 ตอน วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นโดยค่าสถิติพื้นฐานด้วยโปรแกรม SPSS 17.0 และผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุด้วยโปรแกรมลิสเรล 8.72 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จที่ได้จากการวิจัยประกอบด้วย ปัจจัย 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้นำ ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้นำและปัจจัยด้านบทบาทของผู้นำ ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จพบว่า ปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย คือปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้นำ ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้นำและปัจจัยด้านบทบาทของผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำทุกปัจจัย ขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่าปัจจัยทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมี 4 ปัจจัย เรียงตามลำดับของความมีอิทธิพล ดังนี้คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำ ด้านบทบาทของผู้นำ ด้านพฤติกรรมของผู้นำและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

วรรณดี เกตแก้ว (2552) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิจัยเรื่อง “การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ และ 2) วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ มี 2 ด้านคือ คุณลักษณะส่วนบุคคลและคุณลักษณะด้านพฤติกรรมผู้นำ ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 41 ตัวบ่งชี้ หลังการหมุนแกนพบว่าองค์ประกอบทั้ง 6 ประกอบกันสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ทั้งหมดได้ร้อยละ 58.160

2. ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้ที่ผู้นำสตรีกลุ่มสูงมีสูงกว่าผู้นำสตรีกลุ่มต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า มีจำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การให้อิสระในการทำงานกับครูในโรงเรียน 2) การศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับ 3) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครูในโรงเรียน 4) การหาโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน 5) การดำเนินการจัดประชุมเพื่อพูดคุยกับครู

เกี่ยวกับการสอน หลังการสังเกตการสอน 6) การแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานให้
 ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น 7) การมีบุคลิกที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกศรัทธา 8) การอธิบายทิศทางและ
 เป้าหมายของโรงเรียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่า 9) การเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาใน
 หลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่างๆ 10) การยึดผู้มีความรู้
 ประสบการณ์และความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบในการทำงาน 11) การเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้
 ประสบการณ์และความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน และ 12) การมุ่งมั่นในการทำงาน
 เพื่อให้งานสำเร็จ

อุทัย โฉมมั่นคง (2552) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วิจัย
 เรื่อง “การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของ
 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีวัตถุประสงค์เพื่อ
 นำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหาร
 สถานศึกษา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิง
 คุณภาพ มีวิธีดำเนินการวิจัย 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) การศึกษา
 สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา 3) การศึกษา
 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรม 4) การยกร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
 ทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) การประเมินความ
 เหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง 6) การปรับปรุงและนำเสนอแนวทางการพัฒนา
 คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา
 ที่มีความต้องการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ได้แก่ คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม เรื่องทาน
 (การให้) อักโกธะ (ความไม่โกรธ) อวิโรธนะ (ความยุติธรรม) และอาชชวะ (ความเป็นผู้ตรง) และ
 นำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าว ด้วยแนวทางตามกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะ
 ภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาที่มีรายละเอียดของสาระใน 4 ขั้นตอน คือ
 1) แนวทางการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) แนวทางการออกแบบการพัฒนา
 ประกอบด้วย เนื้อหาสาระในหลักสูตร วิธีการพัฒนา การเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้
 ผู้รับการพัฒนา การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา คุณสมบัติของวิทยากรหรือผู้ดำเนินการ
 พัฒนาและอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา 3) แนวทางการดำเนินการพัฒนา
 ประกอบด้วย กิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างเข้ารับ
 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และกิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
 และ 4) แนวทางการประเมินผลการพัฒนา ประกอบด้วย การประเมินในระหว่างการพัฒนา และ
 การประเมินและติดตามผลหลังการพัฒนาและกิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะ

ภาวะผู้นำและ 4) แนวทางการประเมินผลการพัฒนา ประกอบด้วย การประเมินในระหว่างการพัฒนาและการประเมินและติดตามผลหลังการพัฒนา

ณัชนัน สุภศิริสุข (2552) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วิจัยเรื่อง “การพัฒนาคู่มือการประเมินและพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเองของผู้บริหารโรงเรียน” มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ (1) เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเองสำหรับการพัฒนาเครื่องมือประเมินตนเอง (2) เพื่อพัฒนาวิธีการพัฒนาตนเอง และ (3) เพื่อพัฒนาคู่มือการประเมินและพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาวิธีวิจัยเป็นการวิจัยและพัฒนา ระยะการวิจัย ได้พัฒนาคู่มือการประเมินและพัฒนาตนเอง โดยใช้การวิจัยเอกสารเพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเอง เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาเครื่องมือประเมินและออกแบบวิธีการพัฒนาตนเอง และใช้การวิจัยสำรวจเพื่อวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือประเมินด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์และวิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเองในกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้ให้ข้อมูลในการวิจัยนี้จำนวน 499 คน ระยะการพัฒนา นำคู่มือการประเมินและพัฒนาตนเองไปทดลองใช้โดยใช้การวิจัยกรณีศึกษา กรณีศึกษาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมในการวิจัยด้วยความสมัครใจจำนวน 8 คน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติภาคบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนเปอร์เซ็นต์ ทิศสถิติภาคสรุปอ้างอิง ได้แก่ การทดสอบค่าที การทดสอบความแปรปรวนและการวิเคราะห์ไขว้ ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาคู่มือการประเมินและพัฒนาตนเอง จากกรณีศึกษาสามารถกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบชื่นชมตนเองตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพผสมกับองค์ประกอบของบุคลิกภาพด้านภาวะชื่นชมตนเองได้ 5 องค์ประกอบ คือ คุณลักษณะการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบชื่นชมตนเอง พฤติกรรมการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แบบชื่นชมตนเอง การสร้างแรงบันดาลใจแบบชื่นชมตนเอง การกระตุ้นทางปัญญาแบบชื่นชมตนเอง และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลแบบชื่นชมตนเอง

พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ (2552) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและได้จัดกลุ่มในการศึกษาภาวะผู้นำเป็น 3 กลุ่มคือ คุณลักษณะภาวะผู้นำ บทบาทภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลองค์การของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีประสิทธิผลองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่าด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม มีประสิทธิผลองค์การสูงสุด รองลงมาคือ ความสามารถในการบูรณาการและความสามารถในการปรับตัว

ตามลำดับ ส่วนความสามารถในการบรรลุเป้าหมายมีประสิทธิผลองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพบว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านบทบาทภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ร้อยละ 61.20

มานิต บุญประเสริฐ (2550) และคณะกรรมการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิจัยสภาพปัจจุบัน ปัญหา และการขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของไทย การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูง การพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะการจัดการแก่ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของไทย การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศ การพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะการจัดการแก่ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศ เปรียบเทียบวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของไทยและต่างประเทศ วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียอุปสรรค และโอกาสของการใช้วิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารรูปแบบต่างๆจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง และกระบวนการสรรหาเพื่อให้ได้ผู้บริหารที่ดีและความเป็นผู้นำ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Izhar Oplatka (2006) ได้สำรวจภาวะผู้นำของสตรีในระบบการศึกษาภายในประเทศที่กำลังพัฒนาโดยการทบทวนงานวิจัยในปัจจุบันเกี่ยวกับผู้หญิงในการบริหารการศึกษาภายในประเทศที่กำลังพัฒนาซึ่งหมายถึงประเทศที่นอกเหนือจากยุโรปและอเมริกาเหนือและยกเว้นประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ญี่ปุ่นและอิสราเอล สำหรับวิธีการที่ใช้คือใช้การศึกษาทบทวนบทความภาษาอังกฤษจำนวน 14 เรื่อง ซึ่งได้รับการตีพิมพ์ในวารสารที่มีพิชญพิจารณา (Peer-Review) ทั้งในสาขาการบริหารการศึกษา เพศภาวะศึกษาในวงการศึกษาและการศึกษาเปรียบเทียบ ผลการศึกษาพบว่าผู้หญิงในประเทศกำลังพัฒนาใน 3 ประเทศคือ ตุรกี ทรินิแดดและโตเบโก และประเทศสิงคโปร์มีการใช้ภาวะผู้นำแบบหญิงอย่างเด่นชัด โดยมีคุณลักษณะด้านการดูแลเอาใจใส่ห่วงใยเกี่ยวกับความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นของผู้ร่วมงาน อดทน เข้าใจและยกระดับขวัญกำลังใจ ครู สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรมากกว่า โดยการใช้เวลามากกว่าในการฟังปัญหาส่วนตัวของครูและตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

Melda Gaskins (2006) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยลาเวิร์น (University of La Verne) ได้ศึกษาเรื่องกรณีศึกษา: เส้นทางอาชีพของครูใหญ่สตรีโรงเรียนมัธยมปลายชาวแอฟริกัน-อเมริกัน อุปสรรคตามการรับรู้ที่ต้องเผชิญและกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุผลสำเร็จในการเป็นครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในแคลิฟอร์เนีย ผลการศึกษาพบกลยุทธ์ที่ถูกระบุว่ามีส่วนสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ คือ 1) ความสามารถในการบริหารเวลา 2) การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3) การฝึกอบรมล่วงหน้า 4) การสนับสนุนจากครอบครัว 5) การเป็นตัวแบบสำหรับนักเรียน 6) การเลี้ยง 7) พี่เลี้ยง 8) การสนับสนุนและการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำจากเขตพื้นที่และ 9) การสร้างเครือข่าย

P. Rani Thanacoody (2005) และคนอื่นๆ วิจัยเรื่อง “ความก้าวหน้าทางอาชีพในกลุ่มนักวิชาการสตรี” โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกในมหาวิทยาลัย 2 แห่ง คือมหาวิทยาลัยเบงก์เซีย (Banksia University) และมหาวิทยาลัยเคียวรีไพพ์ (Curepipe University) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยสตรีที่เป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น คณบดี หัวหน้าภาควิชา จำนวน 8 คน สตรีในตำแหน่งวิชาการระดับสูง เช่น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ จำนวน 14 คน และสตรีในตำแหน่งวิชาการระดับต้น เช่น ผู้สอนจำนวน 8 คน ผลการศึกษาพบว่าบทบาทของพี่เลี้ยงถูกมองว่ามีความสำคัญ สำหรับการก้าวหน้าทางอาชีพและการพัฒนาทั้งในด้านส่วนบุคคลและด้านวิชาชีพ

Li – Yu Chen (2005) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยลินน์ (Lynn University) วิจัยเรื่อง “เพดานแก้วและกลยุทธ์สำหรับความก้าวหน้าทางอาชีพของสตรี” โดยใช้วิธีการสำรวจผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ผู้ให้ข้อมูลเป็นสตรีในตำแหน่งผู้นำจากตำแหน่งบริหารระดับกลางถึงระดับสูงซึ่งเป็นสมาชิกของสถาบันสำหรับผู้นำสตรี (Institute for Women’s Leadership) จำนวน 500 คน ผลการศึกษาพบว่า ระบบพี่เลี้ยงแบบเป็นทางการ ถูกระบุว่า เป็นกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่งที่มีประสิทธิผลมากที่สุด

Joy G. Bressler (2004) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยเวอร์จิเนียคอมมอนเวลท์ (Virginia Commonwealth University) ได้ศึกษาเรื่องการรับรู้ของพี่เลี้ยงเกี่ยวกับความสัมพันธ์แบบ พี่เลี้ยง: แรงจูงใจ ต้นทุน ผลประโยชน์ เพศภาวะ และข้อเสนอแนะสำหรับการเป็นพี่เลี้ยงสำหรับอนาคต โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลเป็นสตรี 5 คน ชาย 5 คน ซึ่งส่วนใหญ่มาจากระดับอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลระบุว่าประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยงมีน้ำหนักมากกว่าต้นทุน โดยต้นทุนที่มีค่ามากที่สุดของการเป็นพี่เลี้ยงคือเวลา สำหรับองค์ประกอบของความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จนั้นเกี่ยวข้องกับทั้งพี่เลี้ยงและผู้ได้รับการดูแลช่วยเหลือในแง่ของคุณลักษณะส่วนบุคคล รูปแบบของการทำงานและค่านิยมส่วนบุคคลระบบ พี่เลี้ยงที่ประสบความสำเร็จตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่มีขอบเขตที่ชัดเจน การสื่อสารที่ดีและการเคารพต่อความรู้ของพี่เลี้ยงซึ่งประสมประสานกับความเต็มใจในการเรียนรู้ของผู้ได้รับการดูแลช่วยเหลือ

Alice H. Eagly (2003) ศาสตราจารย์แห่งภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยนอร์ทเวสเทิร์น (Northwestern University) ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้วิเคราะห์ทอิกมานงานวิจัย 45 เรื่องที่เปรียบเทียบผู้บริหารชายและสตรีในองค์กรทางธุรกิจและองค์กรทางการศึกษาพบว่าผู้บริหารสตรีมีคุณลักษณะเด่นชัดของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

Marianne Coleman (2003) อาจารย์อาวุโสแห่งคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเลสเตอร์ ประเทศอังกฤษ (Senior Lecturer, School of Education, University of Leicester) ได้เขียนเรื่อง Gender in Educational Leadership ในหนังสือ Leadership in Education โดยสรุปว่าจากการศึกษา งานวิจัยเกี่ยวกับสตรีและเอกสารต่างๆ พบคุณลักษณะที่ปรากฏเด่นชัด (Dominant Characteristics) ในการบริหารจัดการและรูปแบบภาวะผู้นำของสตรีประกอบด้วย 1) ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ ควบคู่กับการเพิ่มอำนาจและการทำงานเป็นทีม 2) การมุ่งเน้นการสื่อสาร 3) ความเป็นผู้นำทาง วิชาการ

Sherry Aaker (2003) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยเทนเนสซีสเตท (Tennessee State University) วิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในวิทยาลัยชุมชน เทนเนสซี” ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย คณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าฝ่ายงบประมาณผู้อำนวยการ ผู้จัดการ ผู้ประสานงาน และรองอธิการบดี จากสภาวิทยาลัยชุมชน (Tennessee Board of Regents (TBR) Community Colleges) 13 แห่ง จำนวน 204 คน ผลการศึกษาพบว่าการฝึกอบรมภาวะผู้นำ แบบเป็นทางการ เป็นตัวบ่งชี้สำคัญของทักษะภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งและผู้นำสตรีมีการปฏิบัติภาวะ ผู้นำในองค์ประกอบของการกระตุ้นจิตใจอย่างมีนัยสำคัญ ข้อเสนอแนะที่ได้คือการฝึกอบรมภาวะ ผู้นำแบบเป็นทางการมีประโยชน์ต่อผู้บริหารสตรี

Valarie Eugenia Brown-Klingelhofer (2003) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่ง มหาวิทยาลัยนอร์ทเทอร์น โคลราโด (University of Northern Colorado) วิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจ ในอาชีพและการเลือกอาชีพของอธิการบดีสตรีผิวดำในสถาบันระดับอุดมศึกษาแบบอังกฤษดั้งเดิม ของรัฐที่จัดหลักสูตร 4 ปี” โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลเป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัย สตรีผิวดำจำนวน 3 คน ผลการค้นพบที่สำคัญคือ บทบาทของแม่แบบและพี่เลี้ยงมีส่วนสำคัญในการ ส่งเสริม สนับสนุนให้อธิการบดีวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยผิวดำประสบความสำเร็จและยังคงอยู่ใน ตำแหน่ง

Michelle Oksana Rosynsky (2003) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยรัฐเจอร์ (Rutgers the State University of New Jersey -New Brunswick) วิจัยเรื่อง “ประสบการณ์ของสตรีที่เป็นอธิการบดีวิทยาลัย: ประวัติชีวิตจากการบอกเล่า” โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลเป็น อธิการบดีสตรีจำนวน 4 คน ผลการศึกษาที่สำคัญพบว่า การสร้างเครือข่ายในที่ทำงาน และผ่านทาง สมาคมทางวิชาชีพต่างๆ และความสัมพันธ์กับพี่เลี้ยงมีบทบาทสำคัญ ในการประสบความสำเร็จใน ตำแหน่งอธิการบดีวิทยาลัย และการค้นหาความสมดุลระหว่างความรับผิดชอบด้านส่วนตัวและด้าน อาชีพเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้สตรีสามารถก้าวสู่ตำแหน่งอธิการบดีได้สำเร็จ

Margaret Mary Brit (2002) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งโนวาเซาท์อีสเทอร์น (NOVA Southeastern University) วิจัยเรื่อง “ความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กร เพดานแก้ว (The Glass Ceiling) และตำแหน่งบริหาร ในระดับอุดมศึกษาในนิวอิงแลนด์” ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย คณบดี

รองอธิการบดี อธิการบดี ผู้อำนวยการ พนักงานวิทยาลัย จากวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยใน 6 รัฐใน นิวอิงแลนด์ ผลการศึกษาพบว่าระบบพี่เลี้ยงและการได้รับมอบหมายงานที่ส่งเสริมการพัฒนามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญการก้าวหน้าในอาชีพของสตรีในตำแหน่งผู้บริหารระดับอุดมศึกษาใน นิวอิงแลนด์

Patricia L. Bowyer-Johnson (2001) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยอีสเทนเนสซี สเตท (East Tennessee State University) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของระบบพี่เลี้ยงใน บันไดอาชีพของคณบดีและรองอธิการบดีสตรีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนที่จัดการศึกษาหลักสูตร 4 ปี ผู้ให้ข้อมูลเป็นคณบดีและรองอธิการบดีสตรี ซึ่งอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนที่จัดการศึกษาหลักสูตร 4 ปี จำนวน 15 คน ผลการศึกษาพบว่าสตรีส่วนใหญ่เคยได้รับการดูแลช่วยเหลือแบบพี่เลี้ยงในระหว่างการประกอบอาชีพ

Willena Kimpson Price (2000) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยคอนเน็กติกัต (University of Connecticut) วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการของการเข้าสู่ตำแหน่งอธิการบดีของสตรีแอฟริกันอเมริกันในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่จัดการศึกษาหลักสูตร 4 ปีและได้รับการสนับสนุนจากรัฐ และเป็นสถาบันที่เป็นของคนผิวขาวโดยดั้งเดิม” ผู้ให้ข้อมูลคืออธิการบดีสตรีชาวแอฟริกัน-อเมริกัน 4 คน ผลการศึกษาพบว่าสิ่งสำคัญที่ส่งเสริมการเป็นอธิการบดีสตรีคือ 1) ช่วงวัยแรกเริ่มของชีวิตซึ่งได้สัมผัสความรักในการเรียนรู้จากพ่อแม่และความปรารถนาในการประสบความสำเร็จในการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยและวิทยาลัย 2) เส้นทางของโอกาสสำหรับตำแหน่งผู้นำ 3) โอกาสในการพัฒนาความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยง

Terri Moore Brown (2000) นักศึกษาปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยนอร์ทแคโรไลนาสเตท (North Carolina State University) วิจัยเรื่อง “อธิการบดีสตรีในวิทยาลัยอิสระที่ได้รับการคัดเลือก: เส้นทางอาชีพ เพิ่มประวัตินุคคล และประสบการณ์” ผู้ให้ข้อมูลเป็นอธิการบดีวิทยาลัยสตรีซึ่งคัดเลือกจากวิทยาลัยอิสระที่จัดการศึกษาหลักสูตร 4 ปี ซึ่งได้จากฐานข้อมูล The American Council on Education (ACE) Office of Women in Higher Education จำนวน 91 คน ผลการศึกษาพบว่าโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพระดับชาติมีประโยชน์มากในการพัฒนาทางอาชีพสำหรับสตรีที่ปรารถนาเป็นอธิการบดี

Sharon Diane Buddemeier (1998) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยนอร์ทแคโรไลนาสเตท (North Carolina State University) วิจัยเรื่อง “อธิการบดีสตรีวิทยาลัยชุมชน: อาชีพ บันไดอาชีพ ประสบการณ์ และการรับรู้ในตำแหน่งอธิการบดี” ผู้ให้ข้อมูลเป็นอธิการบดีจำนวน 145 คน ในวิทยาลัยชุมชนของรัฐ ซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมวิทยาลัยชุมชนแห่งอเมริกา ผลการศึกษาที่สำคัญพบว่า ความสัมพันธ์กับพี่เลี้ยงมีความสำคัญยิ่งในอาชีพอธิการบดีของสตรีและการได้มาซึ่งตำแหน่งอธิการบดีวิทยาลัยชุมชน การมีส่วนร่วมในโปรแกรมการศึกษาต่อเนื่อง

เกี่ยวกับวิชาชีพมีส่วนช่วยในการพัฒนาอาชีพของตนหรือมีส่วนช่วยในการได้มาซึ่งตำแหน่ง
อธิการบดีในปัจจุบัน

Bernard M. Bass (1996) ได้ดำเนินการสำรวจเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวระหว่างสตรีและ
ชาย โดยให้ผู้ให้ข้อมูลรายงานตนเอง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบวัดภาวะผู้นำแบบพหุ
องค์ประกอบ (MLQ) ข้อมูลเก็บจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 เป็นผู้จัดการระดับกลางขึ้นไป
ไปใน 50 ธุรกิจขนาดใหญ่ กลุ่มที่ 2 เป็นหัวหน้างานระดับต้น และกลุ่มที่ 3 เป็นหัวหน้าจาก
หน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร หน่วยงานด้านการบริการสังคม หน่วยงานด้านสุขภาพ หน่วยงาน
รัฐบาลและธุรกิจขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่เป็นสตรีมีการแสดงออกในองค์ประกอบของ
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพบ่อยครั้งมากกว่าผู้ชาย แม้ว่าขนาดอิทธิพล (Effect Sizes) จะค่อนข้าง
เล็กแต่นับว่ามีความสำคัญยิ่ง ซึ่งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาชมองสตรีว่ามีประสิทธิผลและน่าพึงพอใจ
มากกว่าในฐานะผู้นำ

Jennifer L. Berdahl (1996) นักวิจัยแห่งภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์
(Department of Psychology, University of Illinois at Urbana-Champaign) ได้ศึกษาเอกสารต่างๆ
เกี่ยวกับเพศภาวะ และได้สรุปเป็นรูปแบบของเพศภาวะและภาวะผู้นำ 2 กลุ่มที่เชื่อมโยงกับความ
เป็นชายและความเป็นหญิงคือแบบการเป็นตัวแทน และแบบการเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยที่ลักษณะ
เอาใจเขามาใส่ใจเราเป็นคุณลักษณะที่เชื่อมโยงกับผู้นำสตรี

Beverly Alimo-Metcalfe (1995) นักวิจัยชาวอังกฤษ วิจัยเรื่อง “การสร้างภาวะผู้นำและ
การเพิ่มอำนาจของชายและสตรี” โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูงสตรี 12
คน ชาย 12 คน ในศูนย์บริการสุขภาพแห่งชาติของอังกฤษ (British National Health Service) พบว่า
ผู้บริหารสตรีสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นบนระดับที่เท่าเทียมกันทำตัวให้เข้าพบได้โดยง่าย ซึ่ง
สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลส่วนตัวและตอบสนองอย่างเห็นอกเห็นใจเป็นคนรู้สึกไวต่อความรู้สึก มี
เวลาที่จะสังเกตความวิตกกังวลของผู้อื่น มีสติกับผลกระทบของกิจกรรมต่อผู้อื่นซึ่งเกิดจากการ
กระทำของตน สื่อสารเพื่อสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่น ในขณะที่ผู้บริหารชายให้ความสำคัญกับ
การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีความมั่นใจในฐานะนักพูด มีความเป็นกันเอง มีการสื่อสารสองทาง และ
สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ฟังในวงกว้าง สำหรับรูปแบบการทำงานพบว่าผู้บริหาร
สตรีพูดถึงรูปแบบการทำงานในทางบวกโดยให้ความสำคัญกับการสนับสนุน การเพิ่มอำนาจ การ
สร้างทีม การใช้ทักษะของผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ต่อตัวบุคคลและองค์การ การเป็นคน
เข้มแข็งและสนับสนุน เน้นเรื่องการจัดการให้เกิด “ความรัก” ในองค์การ ในขณะที่ผู้บริหารชายให้
ความสำคัญกับการแรงผลักดันทางอาชีพ การให้ทิศทางวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการทำงานแก่
ผู้ร่วมงานและให้ความสำคัญกับการจัดองค์การ

Bernard M. Bass และ Bruce J. Avolio (1994) นำเสนอผลงานวิจัยที่สร้างกระแสความสนใจเกี่ยวกับเพศภาวะและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นอย่างมาก การศึกษาครั้งนี้เพื่อค้นหาคำตอบของคำถามที่ว่า ชายกับสตรีมีสไตล์ภาวะผู้นำอย่างไรและแบบภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันตามเพศหรือไม่ โดย Bernard M. Bass และ Bruce J. Avolio ได้นำเสนอผลการวิจัยไว้ในบทความเรื่อง “Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers” ซึ่งเป็นบทความที่ตีพิมพ์ในวารสาร “Human Resource Management” ในปี ค.ศ. 1994 โดยศึกษาผู้บริหารชายจำนวน 150 คน และผู้บริหารสตรีจำนวน 79 คน ที่มีตำแหน่งระหว่างตำแหน่งบริหารจัดการระดับสูงและระดับที่สามใน 6 บริษัทจาก 500 บริษัทชั้นนำที่จัดอันดับโดยนิตยสารฟอร์จูนแห่งอเมริกา ผู้บริหารแต่ละคนจะถูกประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชาระหว่าง 3-5 คน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบด้วยผู้ชาย 582 คนและผู้หญิง 219 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือแบบวัดภาวะผู้นำแบบพหุองค์ประกอบ (MLQ) ผลการศึกษาพบว่า ไม่ว่าผู้ประเมินผู้บริหารจะเป็นเพศหญิงหรือเพศชายก็ได้ข้อสรุปที่เหมือนกันคือ ผู้บริหารสตรีโดยเฉลี่ยถูกประเมินว่ามีประสิทธิผลสูงกว่าและน่าพึงพอใจที่จะทำงานให้มากกว่าในขณะเดียวกันผู้บริหารสตรีมีแนวโน้มทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นมากกว่าผู้บริหารชาย ผู้บริหารสตรียังได้รับการประเมินว่ามีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารชายใน 3 องค์ประกอบคือ การมีอิทธิพลหรือความสนใจ การคล้อยตาม และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน สำหรับในองค์ประกอบของการกระตุ้นการใช้ปัญญาอันถึงแม้ว่าผู้บริหารสตรีจะได้รับการประเมินว่ามีคุณลักษณะของการกระตุ้นการใช้ปัญญาสูงกว่าผู้บริหารชายแต่ความแตกต่างดังกล่าวไม่มากพอที่จะเชื่อถือได้

Jacquelyn P. Robinson (1993) นักศึกษาระดับปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยออเบิร์น (Auburn University) วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งเสริมการกำหนดตำแหน่งบริหารของสตรีในการบริหารจัดการระดับอุดมศึกษา” ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยที่จัดการศึกษาหลักสูตร 4 ปี ทางภาคใต้ตอนกลางของอเมริกา เช่น อลาบามา เทนเนสซี มิซซิสซิปปีหลุยเซียนา เคนทักกี และอาร์คันซอจำนวน 370 คน ประกอบด้วย หัวหน้าภาควิชา จำนวน 137 คน คณบดีจำนวน 65 คน รองอธิการบดี จำนวน 37 คน อธิการบดีจำนวน 11 คน ผลการค้นพบสะท้อนว่าสตรีส่วนใหญ่ในการบริหารจัดการระดับอุดมศึกษาใช้การสร้างเครือข่ายเพื่อช่วยให้ได้มาซึ่งตำแหน่งบริหารและยังมีการใช้กลุ่มวิชาชีพ องค์กรวิชาชีพและภาคีหรือเพื่อนร่วมงานที่ใกล้ชิดเพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งปัจจุบัน สตรีแสวงหาโอกาสเพื่อสร้างเครือข่ายในการบริหารมากกว่าชาย โดยโอกาสสำคัญของการสร้างเครือข่ายสำคัญคือ องค์กรหรือชมรมทางสังคม กลุ่มการสร้างเครือข่ายแบบเป็นทางการ องค์กรหรือกลุ่มทางวิชาชีพ