

# รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธ ของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ The Buddhist Approach to development of Desirable Leadership of Women Administrators in State Universities.

\*  
\*\*  
\*\*

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ” มีวัตถุประสงค์ เพื่อ ๑) ศึกษาสภาพทั่วไปของลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ (๒) ศึกษาหลักธรรมทางพุทธศาสนา และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ๓) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ

ใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยการวิจัยเชิงปริมาณได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรที่ทำงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ ๒ แห่ง คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ จำนวน ๓๙๙ คน เก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบ PCA (Principal Components Analysis) ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth-Interview) จากผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐ รวม ๒๐ ท่าน ผลการวิจัยพบว่า

\* นิสิตปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาธรร្សปรัชญาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

\*\* อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑. บุคลากรที่ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยของรัฐบาล สังกัดสำนักงานการอุดมศึกษาแห่งชาติ จำนวน ๒ แห่ง คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์และ รัฐ จำนวน ๒๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๒.๔ เป็นเพศชายจำนวน ๑๕๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๖ ประชากร ส่วนใหญ่มีอายุ ๓๙ - ๔๖ ปี จำนวน ๑๔๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๖ ซึ่งส่วนใหญ่มีภาระดับ ปริญญาเอก จำนวน ๑๙๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๘.๙ ประชากรที่เป็นเจ้าหน้าที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ๑๙๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๘.๑ นอกจากนี้ยังพบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน ๑๑ - ๑๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๘ และ ส่วนใหญ่ไม่เคยผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร มีจำนวน ๑๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๑.๒

๒. หลักธรรมาทางพุทธศาสนาและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัย ของรัฐ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถ มีความรอบรู้ในการทำงาน ควรศึกษา เพิ่มเติมให้ทันยุคสมัยที่เปลี่ยนไป มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทักษะในการสื่อสาร มีความยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีเมตตากรุณามาก ชื่อสัตย์ จริงใจ นอกจากนี้ต้องมีความสามารถในการประสานงานดี บุคลิกภาพอบอุ่น มีจิตใฝ่วางวาง รักเพื่อร่วมงานเหมือนญาติ รู้จักยอม ให้อภัยคนง่ายไม่หนีปัญหา ผู้บริหารควรยึดหลักอริยสัจ ๔

๓. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัย ของรัฐ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ องค์ประกอบ คือ ๑) องค์ประกอบด้านจักษุมา ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มีความสามารถในการวางแผน คิดต่าง พัฒนา มีสติปัญญา ให้พริบ ปฏิภาณดี ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ โดยภายในใหม่ ๒) องค์ประกอบด้านวิธี ประกอบด้วย ต้องเป็นผู้มีสมรรถภาพ ในการทำงาน มีความเชี่ยวชาญในการบริหาร คำนึงถึงความสามารถและปัจเจกบุคคล มุ่งเกณฑ์ มุ่งงาน มีความยึดหยุ่นสูง จัดให้มีการประชุมเสมอ สร้างเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง นำเทคโนโลยี มาใช้พัฒนางาน ทักษะในการสื่อสารดี และมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ๓) องค์ประกอบด้าน นิสสัยสัมปันโน ประกอบด้วย มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีบุคลิกภาพดี มีทักษะในการติดต่อประสานงานดี การวางแผนอัตน์เสมอป้าย มีความสามารถครองใจคน ให้คำแนะนำช่วยเหลือประสานให้องค์การ เกิดความสามัคคี มีความเชื่อมั่นในตัวเอง เมตตา กรุณา ยุติธรรม ชื่อสัตย์สุจริต

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ผู้บริหารสตรี

## ABSTRACT

The research entitled "The Buddhist Approach to Development of Desirable Leadership of Female Administrators in State Universities" aimed 1) to study the general characteristics of the leadership of female administrators in the state universities; 2) to study Buddhist doctrines and theories concerning of the leadership of female administrators in the state universities; and 3) to present the development model of the desirable Buddhist leadership of female administrators in state universities.

This study is mixed of a qualitative and quantitative research in nature. The sample of a qualitative method included the personnel working in two state universities, namely, Chulalongkorn University and Srinakharinwirot University. The tool of data collection of a qualitative method was a questionnaire administered to 399 respondents of abovementioned two state universities; and for a quantitative one an in-depth interview method was used to collect data from 20 state university administrators. The data analysis was done by using the computer program including frequency, Percentage, mean ( $\bar{x}$ ), standard deviation (SD) and finite element analysis method to extract the Principal Components Analysis (PCA).

### Findings of Research are as follows:

1. The most respondents in these two state universities are women; the number of them is ๒๔๙ and the percentage is 62.4, and 150 respondents are men which is 37.6 percent. The most respondents are 39-46 years old which is 146 in number the percentage of which is 36.6 The most respondents are 195 Ph. D. degree holders the percentage of them is 48.9 The most 192 out of all respondents are working as the permanent staff which is 48.1 percent. Moreover, it is found that respondents' work experience is in between 11-15 years with ๒๘.๙ percent, and the majority of them has never been trained in the executive course the number of which is 312 that is 78.2 percent.

2. For Buddhist doctrines and theories concerning the Leadership of Women administrators in State Universities it is found that the most important qualities of Women administrators in State Universities include a good vision, talent, work experience, update, good human relations, communicative skills, justice, morality, loving-kindness, honesty, sincerity. Moreover, they are required to have a good coordination, good personality, generosity, hospitality, forgiveness, and lastly they have to strictly observe the Four Noble Truths.

3. For the Buddhist Approach to development of desirable leadership of female Administrators in state universities it is found that 1) Conceptual skill is comprised of a visionary foresight, ability to think, plan, investigate and develop, an intelligence, resourcefulness, initiative, and a procession of new policy; 2) Technical skill of simple components includes a work capacity, expertise in the management regardless of ability and individual factors, a good criterion, flexibility, scheduled meeting, the encouragement of self-development of staff, an application of new technology, a good communicative skill and good team-work; and 3) Human relations Skill is consisted of a good human relations, personality, communicative skill, consistence, good supervision, good Coordination for organizational unity, self - confidence, loving - kindness, compassion, justice and honesty.

Keywords : Desirable Leadership, Women Administrators

## บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยได้บัญญัติให้ความคุ้มครองรับรองสิทธิ และสร้างหลักประกัน กำหนดให้เป็นหน้าที่ของรัฐที่ต้องคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และจะต้องส่งเสริมความเสมอภาค ของหญิงและชาย บุคคลย่อมอ้างศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์หรือใช้สิทธิ และเสริมภาพของตนได้ เท่าที่ไม่牴牾กับสิทธิ และเสริมภาพของบุคคลอื่น ไม่เป็นปฏิปักษ์ต่อรัฐธรรมนูญหรือไม่ขัดต่อศีลธรรมอันดี ของประชาชน บุคคลย่อมเสมอภาคกันในกฎหมาย และได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายเท่าเทียมกัน ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคล เพราะเหตุแห่งความแตกต่าง ในเรื่องถ้นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ หรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรมหรือความคิดเห็นทางการเมือง อันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ จะกระทำมิได้<sup>1</sup>

สหประชาชาติได้กำหนดให้ปี พ.ศ.๒๕๑๘ เป็นปีสตรีสาгал และกำหนดให้ปี ๒๕๑๘-๒๕๒๗ เป็นทศวรรษสตรีสาgalแห่งสหประชาชาติ และขอให้ประเทศสมาชิกจัดให้มีองค์กรสตรีระดับชาติ การพัฒนาสตรีได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ สตรีจึงได้รับการพัฒนาทั้งคุณภาพชีวิต และศักยภาพ อย่างมีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ มีการจัดตั้งองค์กรสตรี และจะเห็นได้ว่าปัจจุบันสตรีมีบทบาททางการ บริหารในองค์การประเทศต่างๆ มาจากขึ้น และมีแนวโน้มในอนาคตจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะ ในองค์การต่างๆ มีการเปิดโอกาสให้สตรีเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารได้เท่าเทียมกับบุรุษ<sup>2</sup>

ในองค์กรหน่วยงานต่างๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ขององค์กรผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลในการบังคับบัญชาและหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตาม เป้าหมายขององค์กร และผู้นำจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ<sup>3</sup>

<sup>1</sup> สำนักงานเลขานุการสภาพผู้แทนราชภัฏ, รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช ๒๕๕๐, (กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขานุการสภาพผู้แทนราชภัฏ, ๒๕๕๐), หน้า ๑๖.

<sup>2</sup> มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, หลักการและเหตุผล, (เชียงใหม่ : ศูนย์สตรีศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๙), หน้า ๒.

<sup>3</sup> เดชา อินทับทัน, คุณลักษณะของประธานกลุ่มโรงเรียนที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บ้านที่ดินวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๓๙), หน้า ๘๖.

พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญเกี่ยวกับตัวผู้บริหารหรือผู้นำในการบริหารนี้มากโดยมีคำสอนที่พูดถึงเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำดังที่ปรากฏอยู่ใน ทุติยป่าปนิกสูตร<sup>4</sup> ว่า ผู้นำ จะต้องประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้คือ ๑) จักขุมา คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองสภาพเหตุการณ์ออก และจะวางแผนเตรียมรับ หรือรุกได้อย่างไร ๒) วิรูโรม คือ เป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จักวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ ๓) นิสสัยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่นแสดงให้เห็นว่า การเป็นผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยปัญญา คือ มีฐานะ และกว้างไกลสามารถจำแนกบุคคล และเหตุการณ์ออกว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีประสบการณ์มีความชำนาญในการปกครองเข้าใจบุคคลหรือผู้ใดบ้างคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้มีผู้สนับสนุนมากขึ้น

นอกจากนี้ผู้นำจะต้องประกอบด้วยคุณธรรมจะต้องวางแผนตัวในภูมิภาคเพื่อบรรลุเป้าหมาย พระพุทธองค์ได้แสดงถึงลักษณะ และคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ว่า ๑) วิยัตโต เป็นผู้มีปัญญา ๒) วินิโต เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี ๓) วิสารโถ เป็นผู้แก้กล้ำก้า ๔) พหุสุโต เป็นผู้มีความรู้ มีการศึกษามาก ๕) ธัมมานุรัมปภิปันโน เป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร

ในชีวิตประจำวันนั้นถ้าไม่มีคุณธรรมของมนุษย์ที่แท้ ๗ ประการ ตามหลักสับป+-+-ธรรม ๗ คือ รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ปรมາณ รู้กาล รู้บุคคล รู้ชุมชน และสามารถประพฤติได้อย่างถูกต้องตามหลักการเหล่านี้โดยสมบูรณ์แล้ว ผู้นั้นย่อมเชื่อว่า เป็นผู้ที่พระพุทธเจ้าทรงยกย่องว่าเป็น “สัตบุรุษ” หรือ “คนดีแท้” หรือ “มนุษย์โดยสมบูรณ์” การกระทำหรือพฤติกรรมของเขาย่อมหมายความถูกต้อง ปราศจากความผิดพลาด นำประโยชน์มาให้ทั้งแก่ต้นเอง และสังคมโดยส่วนรวม คนดีแท้อยู่ในสังคมได้ย่อมเอื้ออำนวยอย่างประโยชน์สันติสุขแก่สังคมนั้น ผู้ประสงค์จะให้การดำเนินชีวิตประจำวันเป็นไปโดยราบรื่นเรียบร้อยเป็นสุขช่วยเหลือสังคม และประเทศชาติได้ จะต้องมีคุณธรรมของมนุษย์โดยสมบูรณ์ ดังกล่าว หากผู้น้ำมีคุณสมบัติดังกล่าวมาแล้วก็จะเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการบริหาร การจัดการ การสั่งการ การสื่อสารระหว่างบุคคลจะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น<sup>6</sup>

การบริหารงานใดๆ จะเกิดประสิทธิผลได้ หัวหน้าจะต้องใช้ภาวะผู้นำกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรม ไปสู่ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน และหัวหน้าจะต้องมีหลักในการบริหารงาน

4 ឧសាសនា ៤៧៩

5 ឧ.សាស្ត្រ. (កុម្ភ) ២១/៣/៩-១០.

<sup>6</sup> พระธรรมปิภาค (ป.อ. ปยตตโ) , ผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : พิชญาศรีวินทัจฉันเตอร์, ๒๕๔๗), หน้า ๓-๔.

เพื่อให้งานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ โดยยึดหลักธรรมอิทธิบาท ๔ คือ การมีฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ในทำงเดียวกันย่อมไม่มีผู้นำคนใดที่จะเหมาะสมกับการบริหารงานในทุกองค์การ และทุกสถานการณ์ และการเป็นผู้บริหารคนนั้น หากขาดธรรมะแล้ว ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะไม่มีความสุข ไม่ได้รับความยุติธรรม เกิดความเดือดร้อน ในที่สุดองค์กรก็จะอยู่ไม่ได้ ทั้งนี้มีหลักธรรมมากมายที่ยังคงทันสมัย อยู่เสมอ และผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องดำเนินชีวิต และแนวทางในการบริหารงาน ได้เป็นอย่างดี เช่น หลักสังคಹัตตุ ๔ ซึ่งเป็นหลักธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวแน่ใจของกันและกัน เป็นเหตุให้ตนเอง และหมู่คณะก้าวสู่ความเจริญรุ่งเรือง<sup>7</sup> ดังนั้นหัวหน้าหน่วยงานจึงต้องมีความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับ ทุกสถานการณ์ได้ และใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิผลด้วย

การบริหารจัดการองค์การ โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานั้น ปัจจัยหนึ่งที่ จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์การ คือ การมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์การ ให้มีความเป็นหนึ่งใจเดียวกันที่ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้<sup>8</sup>

การบริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ ยิ่งถ้าผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้หลักธรรมในการบริหาร จะยิ่งทำให้ประสิทธิภาพของงานดีขึ้น การพัฒนาตามหลักพุทธศาสนา มี ๓ ประการ คือ กายภานา จิตภานา และปัญญาภานา นอกจากนี้ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาธุประจำกายของผู้บริหาร และผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพ ที่จะสามารถสร้างอำนาจจัดนำ และมีอิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำ ของผู้บริหารจัดการที่ได้ชื่อว่ามืออาชีพ คือ ผลสัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพของงาน ภาวะผู้นำ จึงเป็น ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพของงาน<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Owen, R.G., Organizational Behavior in Education, 2<sup>nd</sup> ed., (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1981), p.145.

<sup>8</sup> McCorkle, C.O. and others, Management and Leadership in Higher Education, (San Francisco : Jossey - Bass Publishers, 1982), p.190.

<sup>9</sup> สุกันทา ปันทะแพทร์, ภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษามืออาชีพ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา <http://www.supatta.haysamy.com/article.html> [๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๕].

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมวิชาการ มหาวิทยาลัยมีภารกิจหลักสำคัญ ๔ ประการ คือ การสอน การวิจัย บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การที่มหาวิทยาลัยจะสามารถดำเนินภารกิจดังกล่าวได้ครบถ้วน และสมบูรณ์นั้น ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง มีหลายประการ เช่น ธรรมชาติของสถาบัน การบริหารงานบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการที่ดี เป็นต้น โดยเฉพาะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นผู้ควบคุมดูแลให้ภารกิจดังกล่าวดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้<sup>10</sup> ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีภารกิจ และหน้าที่ในฐานะนักบริหาร เป็นผู้นำองค์กรมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะดำรงอยู่ได้ และสามารถพัฒนาได้หรือไม่ เพียงใดนั้น ส่วนหนึ่งที่สำคัญได้แก่ บทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกคน ทุกระดับชั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาททางด้านการรวมทรัพยากร และการพัฒนามหาวิทยาลัย ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องมีความรอบรู้ มีความละเอียดรอบคอบ มีความสามารถในการใช้วิชาการหรือแนวคิดทางวิทยาการ มีความรู้ และเข้าใจวิธีการดำเนินงานของสถาบัน เพราะงานทางการศึกษานั้นเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ต้องใช้เวลานานกว่าจะสมดุลที่สุด<sup>11</sup>

สภาพสังคมไทยในอดีตมีค่านิยม และวัฒนธรรมที่จำกัดบทบาทสตรีไทยซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเป็นผู้นำของสตรีในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครองหรือด้านอื่นๆ สังคมมักไม่ยอมรับความสามารถของสตรีในบทบาทผู้นำ โดยเห็นว่าสตรีเป็นเพศที่อ่อนแอด้วยค่านิยมในเรื่องความสวยงามและเห็นว่าสตรีควรมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่เพียงในบ้านทำหน้าที่ดูแลครอบครัว สังสอนอบรมบุตรหลานเท่านั้น ทำให้สตรีมีข้อจำกัดในบทบาทอันเป็นผลทำให้มีสถานภาพด้อยกว่าเพศชายในทุก ๆ ด้าน<sup>12</sup>

<sup>10</sup> ทักษิณ ภูวสารรัพชัย, ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา, วารสารการศึกษาแห่งชาติ, (มกราคม, ๒๕๓๗) : ๒๐-๒๖.

<sup>11</sup> วีโรจน์ สารัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา และบทวิเคราะห์องค์กรทางการศึกษาไทย, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิทยาลัยวิศว, ๒๕๔๕), หน้า ๒๐.

<sup>12</sup> สุพรรรณ์ มาตรโพธิ์, ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร, วิทยานิพนธ์ กศม. (การอุดมศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๕๗), หน้า ๒.

จะเห็นได้ว่าในภาวะปัจจุบันสตรีมีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร และเป็นผู้นำมากขึ้น ได้รับการยกย่องให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในด้านศึกษาของประเทศไทย ตั้งแต่ระดับกระทรวง ทบวง กรม จนถึงระดับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จึงทำให้ความแตกต่างในบทบาททางเพศลดลง สตรีได้รับความสนใจ และมีบทบาทในการบริหารประเทศชาติ ดังนั้นผู้บริหารสตรีจึงต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องทิศทาง การศึกษาของไทย ซึ่งจะต้องเป็นไปอย่างสัมพันธ์และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสังคม ยุคสารสนเทศ และการปฏิรูปการศึกษาสอดคล้องกับความเป็นไทยดำรงเอกลักษณ์วัฒนธรรมไทยไว้<sup>13</sup>

อย่างไรก็ตามแม้ว่าสังคมไทยจะเปิดโอกาสให้สตรีได้เข้ามาเป็นผู้นำ และมีบทบาททางการบริหาร แต่สังคมไทยก็ยังมีช่องว่างหลาย ๆ ช่องว่างที่ยังเป็นปัญหาของความไม่เสมอภาคระหว่างหญิงชาย และยังมีบางส่วนที่เกิดจากการเข้าใจผิดว่า สตรีมีความสามารถด้อยกว่าสุภาพบุรุษ และปลูกฝังให้สตรีนั้นเป็นผู้ตาม เป็นซังเท้าหลังเสมอ ส่งผลทำให้สตรีนั้น ตกเป็นเหยื่อของความรุนแรง ขาดโอกาส และการยอมรับในการเข้าร่วมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง จึงเป็นสิ่งสำคัญในการยกระดับคุณภาพ ความเท่าเทียมกัน และสิทธิเสรีภาพของสตรี นอกจากนี้ปรากฏว่ามีผู้นำสตรีอีกเป็นจำนวนมาก ที่มีลักษณะไม่เหมาะสมในการเป็นผู้นำคือไม่มีความสามารถในการตัดสินใจ ไม่กล้าเสียงและไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง<sup>14</sup>

จากความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บริหาร สตรีในมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ โดยเน้นไปที่สตรีที่มีผลงานโดดเด่นด้านการบริหาร รวมทั้งภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทาง ให้ผู้บริหารได้พัฒนาปรับปรุงบทบาทผู้นำของตนเอง และวางแผนเป็นแบบอย่าง เกิดองค์ความรู้ใหม่ ที่สามารถนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาที่เป็นสตรีในประเทศไทย ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากให้มีทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสมสมสอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างเพศของผู้บริหารการศึกษามากยิ่งขึ้นต่อไป การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ และปัญหาที่ต้องการทราบ ของการวิจัยไว้ดังนี้

<sup>13</sup> เดชา อินทับทัน, คุณลักษณะของประธานกลุ่มโรงเรียนที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี, ปริญญาโทพนร. กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๓๙), หน้า ๑.

<sup>14</sup> อ้างแล้ว, หน้า ๒-๓.

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ
๒. เพื่อศึกษาหลักธรรมทางพุทธศาสนา และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ
๓. เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ

## ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑. สภาพทั่วไปของลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นอย่างไร
๒. หลักธรรมทางพุทธศาสนาและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัย ของรัฐ เป็นอย่างไร
๓. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัย ของรัฐควรเป็นอย่างไร

## วิธีการวิจัย

๑. รูปแบบการวิจัย
 

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (*Mixed Method*) ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ (*Qualitative Research*) และการวิจัยเชิงปริมาณ (*Quantitative Research*) เก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามจำนวน ๓๙๘ ชุด และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง จำนวน ๒๐ คน

### ๒. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### (๑) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งได้แก่ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา รองหัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ สถาบัน สำนัก ศูนย์ หัวหน้าสาขาวิชา และรองหัวหน้าสาขาวิชา อาจารย์ เจ้าหน้าที่ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้าง ที่ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยของรัฐบาล สังกัดทบทวนมหาวิทยาลัย

จำนวน ๒ แห่ง คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๕ ถึงปี พ.ศ. ๒๕๕๖ รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน ๑๒,๕๘๗ คน โดยแยกเป็นสาขาวิชาการจำนวน ๕,๑๕๙ คน และสาขาวิชาการจำนวน ๕,๔๓๙ คน

### ๒) กลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยของรัฐ ๒ แห่ง คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน ๑๒,๕๘๗ คน โดยผู้วิจัยใช้สูตรคำนวณของ ยามานะ (Yamane,Taro)<sup>15</sup>

### ๓. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้ดัดแปลง และพัฒนาให้เหมาะสมกับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือ ๑ ประเภท คือ ๑) แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ๒) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

ผลการวิจัย

### ๑. ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

บุคลากรที่ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยของรัฐบาล สังกัดสำนักงานการอุดมศึกษาแห่งชาติ จำนวน ๒ แห่ง คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๒๔๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๗.๔ เป็นเพศชายจำนวน ๑๕๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๖ ประชากรส่วนใหญ่มีอายุ ๓๘ - ๔๖ ปี จำนวน ๑๔๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๖ ซึ่งส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน ๑๙๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๙ ประชากรที่เป็นเจ้าหน้าที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ๑๙๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๑ นอกจาคนี้ยังพบว่าส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน ๑-๑๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๘ และส่วนใหญ่ไม่เคยผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร มีจำนวน ๑๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๒

<sup>15</sup> Yamane, Taro, Statistics : an Introductory Analysis. 2<sup>nd</sup> ed., (New York : Harper and Row, 1973), p. 887.

สภาพทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๒ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐควรมีตำแหน่งทางวิชาการอย่างน้อยผู้ช่วยศาสตราจารย์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๕ ส่วนอายุ การศึกษา ประสบการณ์การสอน การวิจัย ประสบการณ์การบริหาร และทัศนคติต่อการเป็นผู้นำ อยู่ในระดับมาก

ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๖ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าภาวะความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมากทุกด้าน และพบว่า ด้านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๔.๑๔ รองลงมาคือ ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๕ ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง กับความเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรี และ ด้านความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๙ และ ๓.๕๒ ตามลำดับ

การประยุกต์ใช้หลักป่าปนิกรรมกับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๙ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการประยุกต์ใช้หลักวิธีโร และการประยุกต์ใช้หลักนิสัยสัมปันโน มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ คือ ๓.๖๖ ส่วนด้านการประยุกต์ใช้หลักจักษุมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๕

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๙ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๓.๘๐ รองลงมาคือ ด้านการประยุกต์ใช้หลักจัดทุม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๓ ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรี หลักวิธีโร และหลักนิสัยสัมปันโน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๖ ๓.๖๑ และ ๓.๕๔ ตามลำดับ

การหาความสัมพันธ์ของตัวแปร ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ Factor Analysis ด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบ (Principal Components Analysis) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ ลักษณะและพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้ตัวแปรที่สำคัญ ๒๐ ตัวแปรคือ

## รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ๕๗

(๑) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐควรมีอายุ ๓๕ ปีขึ้นไป ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของสภาพทั่วไปของลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐได้ร้อยละ ๓๗.๗๘๐ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๑๑

(๒) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐควรมีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของสภาพทั่วไปของลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้ร้อยละ ๒๓.๕๖๔ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๑๙

(๓) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำ เชิงคุณลักษณะของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้ร้อยละ ๖๕.๗๓๙ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๑

(๔) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นผู้มีสถิติปัญญาและไหวพริบปฏิภาณดี ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำ เชิงคุณลักษณะของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้ร้อยละ ๘๔.๕๖๓ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๗

(๕) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยยึดระเบียบกฎหมายของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำ เชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้ร้อยละ ๘๔.๑๔๙ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๕

(๖) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้าและปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำ เชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้ร้อยละ ๘๙.๒๐๖ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๖

๓) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาาร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานจัดให้มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อประสานสัมพันธ์ให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้ร้อยละ ๔๐.๔๗๗ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๑๖

๔) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นผู้ใช้วิธีให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ เมื่อพบข้อบกพร่อง หรือผิดพลาดในการปฏิบัติงานและให้โอกาสปรับปรุงแก้ไข ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้ร้อยละ ๔๙.๕๒๓ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๑๗

๕) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นผู้ที่มุ่งให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานตามความสามารถ ทำในสิ่งที่มีความถนัด และตามความสนใจ ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้ร้อยละ ๔๐.๔๗๗ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๑๖

๖) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นผู้ประสานให้องค์กรเกิดความสามัคคี ช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน ไม่มีปัญหาขัดแย้งภายในหน่วยงาน ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้ร้อยละ ๔๙.๕๒๓ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๑๗

๗) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นอย่างดี โดยให้การชี้แนะแนวทางในการทำงาน ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้ร้อยละ ๗๙.๔๑๘ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๙

๘) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำ

เชิงความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้ร้อยละ ๗๘.๖๔๕ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญ เป็นอันดับ ๑๐

๓) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหา วิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนางานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย และทำงานร่วมกันเป็นทีม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ความต้องการของผู้นำ เชิงความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้ร้อยละ ๘๓.๐๔ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๘

๑๔) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำเชิงความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้ร้อยละ ๔๑.๐๗๔ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับ ๑๕

๑๕) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสนับสนุนจุดเด่นของตนเอง ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำเชิงความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้ร้อยละ ๔๘.๘๐๙ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวน ของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๑

๑๙) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นผู้ริจัดการบริหารเวลาหรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้องทันกับสถานการณ์ต่างๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการประยุกต์ใช้หลักป่าปนิกธรรมกับภาวะความเป็นผู้นำของ

ผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้ร้อยละ ๒๐.๔๓๐ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๑๔

๑๙) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นผู้ที่มีมนุษย์สัมพันธ์ดีมีความสามารถในการครองใจคน ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการประยุกต์ใช้หลักป่าปนิกธรรมกับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้ร้อยละ ๘๙.๗๐๓ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ เหล้า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๑

๑๙) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจ แล้ววิสัยทัศน์ของทีม และขององค์การ ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้อย่าง ๑๐๐ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๓

๒๐) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐให้โอกาสกับบุคลากร เช่น ความก้าวหน้าเติบโต ความท้าทายในงาน เปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งองค์ประกอบนี้สามารถอธิบาย ความแปรปรวนของภาวะความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัย ของรัฐ ได้ร้อยละ ๔๐.๓๓๖ และเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ ๑๒

## ๒. ผลการวิจัยเชิงคณภาพ

ผู้วิจัยสรุปและสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ จากประเด็นคำถามตามแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ดังนี้ สภาพทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ควรเป็นอย่างไร ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ควรมีคุณลักษณะเฉพาะ พฤติกรรมความเป็นผู้นำ การปรับเปลี่ยนสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างไรต่อการเป็นผู้นำ ภาวะความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และหลักป้าปนิกรรสมสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับภาวะผู้นำได้อย่างไร

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ  
ควรเป็นอย่างไร ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สรุปความคิดเห็นได้ดังนี้

## รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ๕๗๑

การที่บุคคลจะก้าวขึ้นมาเป็นหัวหน้าหรือผู้นำองค์กรนั้นภูมิหลังของผู้บริหารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง อายุที่เหมาะสมควรมีอายุ ๔๐ ปี ขึ้นไป เพราะมีความเป็นผู้ใหญ่ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ระดับหนึ่ง การบริหารคนที่อยู่ในองค์การการศึกษาซึ่งประกอบไปด้วยบุคลากรที่เป็นผู้ทรงภูมิความรู้ การที่จะให้เป็นที่ยอมรับขององค์การ จะต้องมีระดับการศึกษาสูงสุดเท่าจะเป็นไปได้ ใน การบริหารในมหาวิทยาลัย ต้องมีระดับปริญญาเอก นอกจากนี้ตำแหน่งทางวิชาการไม่ควรต่ำกว่าระดับรองศาสตราจารย์ หรือถ้าต่ำกว่าต้องมีบทบาทอย่างอื่นที่โดดเด่น เพราะการมีตำแหน่งทางวิชาการสามารถบ่งบอกถึงการพัฒนาตนเอง มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องมีประสบการณ์การสอน และประสบการณ์ด้านการวิจัย มีความสามารถในการบริหารจัดการ และต้องมีทัศนคติต่อการเป็นผู้นำ

ด้านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรี ต้องมีบุคลิกดี มีความโดดเด่น เป็นคนจริงใจ อบอุ่น มีคุณธรรมจริยธรรม มีเมตตาสูง มีการวางแผนที่ดี สามารถทำงานได้ดี มีทักษะทางสังคม และต้องเป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การบริหารงานในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มุ่งเกณฑ์ เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีเป้าหมายเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะยึดกฎหมายเป็นสำคัญ ส่วนการมุ่งงาน มุ่งประสาน และมุ่งสัมพันธ์ เป็นลำดับรองลงมา

ในปัจจุบันองค์การต่าง ๆ ได้เปลี่ยนรูปแบบการบริหารไปตามสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ต้องปรับตัวตามโครงสร้างของมหาวิทยาลัย มีความยืดหยุ่น เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้บริหารต้องเรียนรู้และศึกษาวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม สามารถรับอะไรใหม่ ๆ เปิดใจรับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในสังคม และการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงจะทำให้งานเดินไปข้างหน้าได้ดี

การประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา กับภาวะผู้นำ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล มีความสามารถ มีความรอบรู้ในการทำงาน ครรศึกษาเพิ่มเติมให้ทันยุคสมัยที่เปลี่ยนไป มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทักษะในการสื่อสาร รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐคือ มีความยุติธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม มีเมตตากรุณาสูง ซื่อสัตย์ จริงใจ นอกจากนี้ต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถประสานงานดี บุคลิกภาพอบอุ่น มีจิตใจกว้าง宏大 รักเพื่อนร่วมงานเหมือนญาติ รู้จักยอม ให้อภัยคนง่ายไม่หนีปัญหา ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้บริหารควรยึดหลักอธิษฐาน ๔

อภิปรายผลการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ  
ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ องค์ประกอบ คือ ๑) องค์ประกอบด้านจักษุมาของผู้บริหาร  
สตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ๒) องค์ประกอบด้านวิธีรุของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ  
๓) องค์ประกอบด้านนิสัยสัมปันโนของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ

องค์ประกอบที่ ๑ ด้านจักษุมา ของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ คือต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีปัญญาของการณ์ใกล้ ต้องเป็นผู้ฉลาดสามารถในการวางแผน และฉลาดในการใช้คน การเป็นนักบริหาร ต้องรับผิดชอบในการวางแผน และควบคุมคนเป็นจำนวนมาก การวางแผน (**Planning**) เป็นการกำหนด ลำดับกิจกรรมที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการขององค์การ หรือหน่วยงาน หรือ การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความยุ่งยากหรืออุปสรรคที่พึงจะมี หรือการกำหนดนโยบายและแนวทาง ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดให้มีแผนงานเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถ ใน การใช้ปัญญาของมนุษย์และใช้ความเพียรพยายามที่จะนำทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ มาใช้ ให้เกิดประโยชน์ การวางแผนที่ดีย่อมทำให้ประสบผลสำเร็จครึ่งหนึ่ง ซึ่งการวางแผนเปรียบเสมือนการ ทำงานอยอนาคต จึงเป็นไปตามหลักจักษุมาของพระพุทธองค์ คุณลักษณะข้อนี้ตรงกับผลการวิจัย ซึ่งผู้วิจัย จะขอภูมิปัญญาข้อค้นพบในประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกับคุณลักษณะด้านจักษุมา คือ การมีวิสัยทัศน์ ของการณ์ใกล้ มีความสามารถในการวางแผน มีสติปัญญา และไหวพริบปฏิภาณดี คิดต่าง พัฒนา มีอายุ ๓๕ ปี ขึ้นไป มีสติปัญญา ไหวพริบปฏิภาณดี ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ นโยบายใหม่ การศึกษาปริญญาโท ขึ้นไป ตำแหน่งทางวิชาการผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ ปีลัญ ปฏิพิมพากม ที่ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ผู้นำจะต้องมีความ สามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน การมองการณ์ไกล 16 นอกจากนี้ การรุณันท์ รัตนเสนวงศ์ ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐ และภาค เอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในภาพรวมมีระดับภาวะผู้นำ

<sup>16</sup> ປີລຸ່ມ ປົງພິມພາຄມ, ຮູບແບບກວາງຜູ້ນໍາແລະປະສິທິພລຂອງຜູ້ບໍລິຫານສະຖານທີ່ກຳເນົາເອກະນະດໍວຍກຳນົດການ, ພັນລັບມືການວິຊາພະຍານາດຸມກົງບັນທຶກ (ບໍລິຫານການສຶກສາ), (ບັນທຶກວິທາລະຍ້າ: ມາຮວິທາລະຍ້າຄືລປາກ, ແລ້ວ), ໜ້າ ۲۲۰-۲۲۴.

อยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่ได้รับคะแนนมากที่สุด คือ ผู้นำต้องเน้นการวัดและการประเมินที่มีความ  
ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนาองค์กร ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้าน<sup>18</sup>  
จิตสังคม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความสัมพันธ์กันกับภาวะผู้นำอย่างมีนัย  
สำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีพบว่า มี ๕ ตัวชี้วัด ได้แก่  
๑) แรงจูงใจให้สัมฤทธิ์ ๒) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ ๓) การมี  
ส่วนร่วม ๔) สถานภาพ และบทบาทสตรี และ ๕) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านความเป็นผู้นำ  
และวิสัยทัศน์<sup>17</sup> สอดคล้องกับ สูตรสกัด ปาเอ ที่พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ  
ใน ๓ ลักษณะ ได้แก่ ๑) คุณลักษณะพื้นฐาน ซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ ความรู้ความสามารถ  
ด้านสารสนเทศ และความรู้ทางวิชาชีพ ๒) คุณลักษณะเฉพาะ ความสามารถและทักษะเฉพาะตัว คือ  
ภาวะผู้นำ ความรู้เท่าทันสถานการณ์ ทักษะทางสังคม ทักษะการวิเคราะห์ ปัญหาการควบคุมอารมณ์  
พฤติกรรมกล้าเสียง การเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และการมีวิสัยทัศน์ ๓) คุณลักษณะเชิงบูรณาการ  
คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น และความใฝร์<sup>18</sup>

นอกจากนี้ สต็อกดิลล์ (Stogdil) ได้ศึกษาร่วมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า ๑๖๓ เรื่อง จนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่า ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ ๖ ด้าน คือ ๑) ลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ เป็นผู้ที่มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ ๒) ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี ๓) สติปัญญา ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด ๔) บุคลิกภาพ ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง ๕) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ มีความปราณາที่จะทำให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ท้ออุปสรรค และมุ่งงาน และ ๖) ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ปราณາที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่นๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง และ เนติยวนลดา<sup>19</sup>

<sup>17</sup> การุณย์ พันธุ์รัตนเสน่วงษ์, ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตีมมหาวิทยาลัยภาครช្ញและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๑), หน้า ๓๓๕.

<sup>18</sup> สูรศักดิ์ ป่าເຍ, ສົມັດກາເປັນນັກບໍລິຫານການສຶກຂາມມືອາໜີພ, ວາරສານຂ້າຮາຊການຄວູ ແລ້ວ, ១ (ຕຸລາຄມ – ພລະຈິກຢານ ໂຮແຮງ), ນ້າມ ២៧-៣៣.

<sup>19</sup> Stogdill Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, (New York : McGraw - Hill, 1974).

องค์ประกอบที่ ๒ ด้านวิธี ของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ คือ ต้องเป็นผู้มีสมรรถภาพในการทำงาน มีความเชี่ยวชาญในการบริหารทำงานเป็นทีม คำนึงถึงความสามารถและปัจเจกบุคคล มุ่งเกณฑ์มุ่งงาน มีความยึดหยุ่นสูง จัดให้มีการประชุมเสมอ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง นำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนางาน ทักษะในการสื่อสารดี ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐประกอบด้วยผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐปฏิบัติงาน โดยยึดระเบียบกฎเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้าเพื่อให้งานสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจกับปฏิบัติงาน มีการประชุมกันสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดประสานสัมพันธ์และความสามัคคีกันในองค์การ ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือเมื่อพบข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับส่วน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตศิริ ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่คาดหวังและเป็นที่ต้องการประกอบด้วย ผู้นำผู้ยึดหลักการ ผู้นำต้องมีความรู้ และมีวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องเป็นนักปฏิบัติ และผู้นำต้องเป็นผู้สร้างรัตนธรรมใหม่ในการทำงาน<sup>20</sup> สอดคล้องกับสุเมร แสงนิมนานา คุณสมบัติของผู้นำที่ดีต้องมี ๘ ประการ คือ ๑) ไว้วางใจ ไม่ห่วงอำนาจ ๒) หยั่งรู้แล้วเตรียมพร้อม ๓) รู้จักตัวเอง ๔) มีจินตนาการและการจูงใจ ๕) ประพฤติสิ่งที่น่าับถือ ๖) เชื่อมั่นและรับฟัง ๗) รู้จักปรับตัวและยึดหยุ่น ๘) ยอมรับหั้งความผิดพลาดและความถูกต้อง คุณสมบัติทั้ง ๘ ประการนี้ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องมีประจำอยู่ในตน จึงจะถือได้ว่าเป็นผู้นำที่ดีเด<sup>21</sup> และเพทาย ชื่อสัจพงษ์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสตรีในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า เนื่องจากผู้อำนวยการสตรีเป็นบุคคลที่สำคัญของสถานศึกษา มีภาระหน้าที่สำคัญต้องปฏิบัติและรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องมีการบริหารงานอย่างเป็นระเบียบ อาศัยกฎเกณฑ์ ระเบียบอ้างอิงอย่างเคร่งครัดเพื่อมิให้เกิดข้อผิดพลาดได้ ดังนั้น ผู้อำนวยการสตรีจึงมักทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบเอามาใช้ในการทำงานด้วยความระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง<sup>22</sup> นิรmit เที่ยวนั้นได้กล่าวว่าผู้บริหารองค์การ

<sup>20</sup> ส่วน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตศิริ, ผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : พิพิธภัณฑ์ตั้ง เช่นเตอร์, ๒๕๔๒), หน้า ๘๕-๙๙.

<sup>21</sup> สุเมร แสงนิมนานา, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปีครองส่วนห้องเรียน สถาบันพระปกเกล้า, (กรุงเทพมหานคร : ส.เจริญการพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๖-๑๗.

<sup>22</sup> เพทาย ชื่อสัจพงษ์, ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสตรีในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา, วิทยานิพนธ์ ค.ม.(การบริหารอาชีวศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, ๒๕๔๐), หน้า ๑๒๐.

## รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ๕๔๕

ของไทยส่วนใหญ่นิยมใช้อำนนากลั่นสั่งการตามหน้าที่ ตามแบบฉบับที่ปฏิบัติสืบทอดกันมา และคนไทยจะคุ้นเคยกับการทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา กว้างมาก ระเบียบ ข้อบังคับ เรียกว่าการบริหารงานโดยยึดระเบียบกฎหมาย<sup>23</sup>

สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วย ๑) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐมอบงานให้ผู้ร่วมงานทำตามความสามารถ ความสนใจและความสนใจ เป็นผู้ประสานให้เกิดความสามัคคีในองค์การ และ ๒) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นอย่างดี สอดคล้องกับ นิตย์ สมมาพันธ์ ลักษณะภาวะผู้นำ ๕ ประการ ดังนี้ ๑) มีวิสัยทัศน์ ๒) สามารถอธิบาย หรือถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตน ๓) กล้าเสียงที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น<sup>24</sup> ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และ ๔) กล้าแสดงออกในลักษณะที่แตกต่างผู้อื่น แนวคิดของความเป็นผู้นำที่มีการมีลักษณะคล้ายกับความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ แต่จากการศึกษาพบว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้ผู้นำมีบารมีได้ ความเป็นผู้นำที่มีบารมีจะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง และจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยินดีทุ่มเทปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ผู้นำที่มีบารมีจะมีบทบาทสูง และช่วยแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ บางสถานการณ์ได้ดี เช่น สถานการณ์ที่ตึงเครียด หรือมีความไม่แน่นอนสูง เช่น สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง กับการเมือง ศาสนา หรือสถานการณ์สงคราม<sup>24</sup>

ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐประกอบด้วย ๑) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน กระตุ้นให้เกิดความสนใจพัฒนางาน ทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสนใจผู้ร่วมงานทุกคนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาจุดเด่นของตนเอง สอดคล้องกับ สมคิด ศักดิ์สถาปัตย์ ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สำหรับองค์ประกอบของการปฏิรูป

<sup>23</sup> นิรภิตร เทียมทัน, ยุทธศิลป์การบริหารจัดการ : ศาสตร์และศิลป์สำหรับผู้สร้างอนาคตใหม่, (ปทุมธานี : พิมพ์ตะวัน, ๒๕๔๘), หน้า ๔๔-๔๕.

<sup>24</sup> นิตย์ สมมาพันธ์, ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, (กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๓-๓๔.

การศึกษาแบบยังยืน ประกอบด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่องเน้นผู้เรียน ปัจจัยนำเข้า มีพลังขับเคลื่อน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีดุลยภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้ แบบพอเพียง<sup>25</sup> นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ ๑) วิสัยทัศน์ ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ๒) ความเป็นผู้นำในการเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน ๓) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ ๔) ศักยภาพในการพึงตนเองในการพัฒนางานวิชาการ ๕) การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา<sup>26</sup> และจากแนวคิดของแบส และ อโวโลจิโอ (Bass and Avolio) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ๕ ประการคือ ๑) การสร้างวิสัยทัศน์ ๒) การสร้างบารมี ๓) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ๔) การกระตุ้นปัญญา และ ๕) การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล จะเน้นที่การมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคน ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัว จะพัฒนาความเป็นผู้นำและช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้น ทั้งนี้เพราการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว จะทำให้มีโอกาสได้รับข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์การได้ดีขึ้น<sup>27</sup>

องค์ประกอบที่ ๓ ด้านนิสัยสัมปันโน ของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ คือการเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น ซึ่งเป็นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่นได้นั้น เราคาจะได้เรียนรู้ถึงธรรมชาติ ความต้องการของคนโดยทั่วไปเสียก่อน มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบริหารงาน และบุคลิกภาพก็เป็นปัจจัยสนับสนุนส่งเสริม มนุษยสัมพันธ์มีหลักการใหญ่อยู่ที่การรองใจคน การทำให้คนเป็นนิตร กือว่าเป็นศิลปะที่ลึกซึ้งสำหรับการดำรงชีวิตในสังคม การเข้าถึงจิตใจคนนั้นไม่มีวิถีทางใดที่ทำได้ดีกว่าอาศัยหลักธรรม

<sup>25</sup> สมคิด สกุลสถาปัตย, รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยังยืน, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา), (ปัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๗), หน้า ๑๓๙.

<sup>26</sup> ชีระ รุญเจริญ, ผู้บริหารศึกษามืออาชีพ : ศักยภาพเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร : เ Yale ไล่การพิมพ์, ๒๕๕๕), หน้า ๒๕.

<sup>27</sup> Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio, Improving Organization Effectiveness through Transformation leadership, (California : sage Publications, 1994), pp.82-91.

## รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ๕๔๗

แห่งพระพุทธศาสนา และหลักจิตวิทยา การทำงานถ้าขาดการครองใจคนแล้ว กิจการนั้นก็ขาดความเจริญของงาน มนุษยสัมพันธ์จึงอยู่ที่การครองใจ การชนะใจคนเป็นส่วนใหญ่ การเข้าถึงจิตใจคน ทำอะไรถูกใจ และถึงใจคนจะนำความสำเร็จมาสู่ผู้ปฏิบัติ การเม้มนุษยสัมพันธ์นั้นมีกำลังล่าวที่ว่า “รู้อะไรไม่มีสู้ รู้ลักษณะ” ซึ่งตรงกับคุณลักษณะด้านนิสัยสัมปันโน คือ เป็นผู้เม้มนุษยสัมพันธ์ดี มีบุคลิกภาพดี มีทักษะในการติดต่อประสานงานดี การวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถครองใจคน ให้คำแนะนำช่วยเหลือประสานให้องค์การเกิดความสามัคคี มีความเชื่อมั่นในตัวเอง เมตตา กรุณา ยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้เป็นเทคนิคของตัวบุคคลกับงาน ซึ่งสอดคล้องกับ กัลยารัตน์ เมืองสง ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ๑) การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ ๒) มีความสามารถในการรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ มีการรายงานผล แผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ ๓) มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ มีความสามารถเชิงรุกด้วยกระทำการแก้ปัญหาอย่างรุ่งเรือง ๔) การมีความคิดปฏิวัติ ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา ๕) มีการกำหนดดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบ และกว้างไกล<sup>28</sup> และยังสอดคล้องกับ โบทเวล(Bothwell) ลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัยสำรวจให้ใน การศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี ๑๐ ประการ ดังนี้ ๑) ความฉลาด ๒) เข้ากับผู้อื่นได้ดี ๓) มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค ๔) สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น ๕) มีความมั่นคงในอารมณ์และความคุ้มตนเอง ๖) มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ ๗) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ ๘) มีความสามารถใช้กระบวนการกรุ่น<sup>29</sup> สอดคล้องกับ วีรวัฒน์ ปันนิตามัย ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำไว้ว่า ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การ มีวิสัยทัศน์ (vision) ต้องมีความกล้าตัดสินใจ

<sup>28</sup> กัลยารัตน์ เมืองสง , รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๐),หน้า ๑๕๐.

<sup>29</sup> Bothwell, Lin., The Art of Leadership : Skill-Building Techniques that, Produce Results. Englewood Cliffs, (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1983), pp.150-167.

แสดงความใส่ใจ แสดงความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว มีความสามารถในการสื่อสารและเก่งคน มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ<sup>30</sup>

### ข้อเสนอแนะ

#### ๑) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบร่วมแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีซึ่งรูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญคือองค์ประกอบด้านจักษุมา คือ ต้องมีปัญญาทางการณ์ก่อ ต้องเป็นผู้ฉลาดสามารถในการวางแผนและฉลาดในการใช้คน องค์ประกอบด้านวิธุโร คือ ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการจัดการธุระต่าง ๆ หรือกิจการทั้งปวงได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านองค์ประกอบด้านนิสสัยสัมปันโน เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น คุณลักษณะทั้ง ๓ ประการนี้ มีความสำคัญมากน้อยต่างกัน ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางเชิงนโยบาย ดังนี้

๑. ผู้บริหารระดับสูง รับผิดชอบในการวางแผน และควบคุมคนเป็นจำนวนมาก คุณลักษณะจักษุมา และ นิสสัยสัมปันโน ควรเข้าใจหลักธรรมและเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงาน ส่วน วิธุโร มีความสามารถสำคัญน้อยลงมา เพราะผู้บริหารระดับสูงสามารถมองหมายงานด้านเทคนิค หรือวิชาการให้ผู้ร่วมงานไปดำเนินการแทนได้ ตามความสามารถและความเหมาะสมของผู้นั้น

๒. ผู้บริหารระดับกลาง คุณลักษณะ จักษุมา วิธุโร และนิสสัยสัมปันโน มีความสามารถสำคัญเท่า ๆ กันกล่าวคือ ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีความสามารถช่วยเหลือด้าน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานในขณะเดียวกันก็ต้องมีปัญญาที่จะมองการณ์ไกลหรือการวางแผนงานในอนาคต และวางแผนตัวเองเพื่อที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป

๓. ผู้บริหารระดับต้น ควรที่จะเป็นผู้มีคุณลักษณะ วิธุโร และนิสสัยสัมปันโน เพราะต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานหรือทีมงานอย่างใกล้ชิดแต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะจักษุมา เพื่อเตรียมพร้อมเลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางต่อไป

๔. ควรเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานโดยคำนึงถึงภาวะผู้นำและความสามารถของผู้ที่จะเป็นผู้บริหารในตำแหน่งนั้น ๆ

<sup>30</sup> วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กเบอร์เน็ท, ๒๕๕๔), หน้า ๑๒-๑๙.

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ๕๗

๔. ควรที่จะนำผลการวิจัยภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธที่ไปประยุกต์และนำรูปแบบที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร

๖. ควรที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ จะนำองค์ความรู้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐไปใช้เป็นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำในสถานศึกษา

## ๒) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

๑. มหาวิทยาลัยควรเปิดโอกาสให้สตรีได้แสดงบทบาทอย่างจริงจังเทียบเท่ากับชาย
  ๒. มหาวิทยาลัยควรออกแบบกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความเป็นไปได้อย่างมีรูปธรรมและสอดคล้องกับมีการอบรมด้านการบริหาร
  ๓. ควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพผู้นำสตรีและสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารสตรี

๓) ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยได้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคตเพื่อเป็นประโยชน์ทางวิชาการและทางการบริหารในอันที่จะได่องค์ความรู้และข้อยืนยันที่กว้างขวางชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังต่อไปนี้คือ

๑. ควรทำการวิจัยสภาพปัญหาภาวะความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อจะทราบว่าในปัจจุบันมีปัญหาและความต้องการในประเด็นใดที่สำคัญ
    ๒. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีและผู้บริหารบุรุษ ในมหาวิทยาลัย
      ๓. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในองค์กรอื่นซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการรักษาองค์กรให้เข้มแข็งสืบต่อความรู้ทางพระพุทธศาสนาต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กัลยรัตน์ เมืองสง. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๐.
- การรุณันทน์ รัตนแสนวังช์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๖.
- เดชา อินทับทัน. “คุณลักษณะของประธานกลุ่มโรงเรียนที่พึงประสงนาตามทัศนะของครูโรงเรียน ประсимคึกษา สังกัดสำนักงานการประсимคึกษาจังหวัดสิงห์บุรี”. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๓๙.
- ปลัญ ปฏิพิมพาคม. “รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐.
- ทักษิณ ภูวสารเพ็ชญ์. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา. วารสารการศึกษาแห่งชาติ. (มกราคม, ๒๕๓๑) : ๒๐-๒๖.
- ธีระ รุณเจริญ. ผู้บริหารศึกษามืออาชีพ : ศักยภาพเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : เยลโล่การพิมพ์, ๒๕๔๔.
- นิรmit เทียมทัน. ยุทธศิลป์การบริหารจัดการ : ศาสตร์และศิลป์สำหรับผู้สร้างอนาคตใหม่. ปทุมธานี : พิมพ์ตะวัน, ๒๕๔๘.
- นิตย์ สมมาพันธ์. ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๔๘.
- พระธรรมปีฎก (ป.อ. ปยตตโต). ผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : พิพิธภัณฑ์พิริณิตรังเขียนเตอร์, ๒๕๔๒.
- เพทาย ชื่อสجاجพงษ์. “ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสตรีในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา”. วิทยานิพนธ์ ค.o.m.(การบริหารอาชีวศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง”, ๒๕๕๐.
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. หลักการและเหตุผล. เชียงใหม่ : ศูนย์สตรีศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖.
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่มที่ ๒๑, โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ๕๔

วีรจันทร์ สารัตนาะ. การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา และบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิพิธวิสุทธิ, ๒๕๔๕.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร : เอ็กเพรสเน็ท, ๒๕๔๔.

สุพรรณี มาตรโพธิ์ “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร”.

วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร, ๒๕๔๙.

สำนักงานเลขานุการสภาพัฒนาฯ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช ๒๕๕๐,  
กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขานุการสภาพัฒนาฯ แทนราชภูมิ, ๒๕๕๐.

สุรศักดิ์ ปาເສ. ສູນມີກາຣເປັນນັກບໍລິຫານກາຮັດການສຶກຂາມມືອາຈີພ. ວາງສາຮ້າຂໍ້າຮາຈກາຮຽ. (ຕຸລາຄມ - ພຖະຈິກາຍນ ໂດຍໂຕ) : ໂຕ-ຄຕ.

สุเมธ แสงนิมนานวล. ภาระผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบัน  
พระปกเกล้า . กรุงเทพมหานคร : ส.เจริญการพิมพ์, ๒๕๔๗.

สมคิด สมกุลสถาปัตย์. “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน”. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต(บริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๗.

Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio. Improving Organization Effectiveness through Transformation leadership. California : sage Publications, 1994.

Bothwell, Lin. The Art of Leadership : Skill-Building Techniques that Produce Results.  
Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1983.

McCorkle, C.O. and others, Management and Leadership in Higher Education.  
San Francisco : Jossey - Bass Publishers, 1982.

Owen, R.G. Organizational Behavior in Education, 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1981.

Stogdill Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research.  
New York : McGraw - Hill, 1974.

Yamane, Taro. Statistics : an Introductory Analysis. 2<sup>nd</sup> ed., New York : Harper and Row, 1967.

### เวปไซต์

สุภัททา ปิณฑะแพทัย. ภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.supatta.haysamy.com/article.html> [๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๔].